

VENTAJAS COMUNES DE LOS MODELOS DE COMPENSACIÓN VARIABLE EN LA INDUSTRIA MAQUILADORA TEXTIL EN EL ESTADO DE NUEVO LEÓN Y SU CONTRIBUCIÓN A LA PRODUCTIVIDAD

Rubén Molina Martínez¹
Francisco Javier Rendón Espinoza²

RESUMEN.

En este artículo se revisaron los antecedentes, los conceptos y los principios que son necesarios en el análisis de un modelo de compensación variable para su aplicación en cualquier industria en nuestro país, incluidas las ventajas para la empresa y para los trabajadores; así como las bondades en materia de carga social y fiscal en las prestaciones como parte de un plan de compensaciones, considerando las obligaciones que pueden tenerse en los contratos colectivos de trabajo. También se estableció que en la tarea de diseñar un modelo de compensación variable para la industria maquiladora textil en el estado de Nuevo León, México, debe consultarse la Ley Federal del Trabajo (LFT), la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR) y su Reglamento y la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, temas que por cierto, son indispensables en la definición del modelo.

Palabras clave: Compensación variable, plan de compensaciones, industria maquiladora textil.

ABSTRACT.

In this article we reviewed the history, concepts and principles that are necessary in the analysis of variable compensation model for application in any industry in our country, including the advantages for the company and employees, as well as the benefits burden on social and fiscal benefits as part of a compensation plan, considering the obligations that may be in the collective bargaining agreements. It was also established that the task of

¹ Profesor – Investigador en el Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Miembro del SNI. E – mail: ruben.molinam@gmail.com

² Profesor – Investigador en el Departamento de Ciencias Económico Administrativas del Instituto Tecnológico de Nuevo León. E – mail: fjrendon@prodigy.net.mx

designing a variable compensation model for textile factory-work industry in the State of Nuevo Leon, Mexico, must consult the Federal Labor Law (LFT), the Law on Income Tax (ITL) and Regulations and the Law Institute National Housing Fund for Workers' issues, by the way are essential in defining the model.

Key words: Variable compensation, compensation plan, textile maquiladora industry.

Clasificación JEL: M, M5, M52.

INTRODUCCIÓN.

Definir un modelo de compensación variable no es una tarea fácil, debido a que la Ley Federal del Trabajo no precisa con claridad este concepto (Capítulo V; Artículo 83, el salario puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera). Debido a lo anterior, antes que definir un modelo inflexible que se use para plantear una base de pago atractiva para los trabajadores, se decidió hacer un ensayo introductorio al estudio de los modelos de compensación variable considerando lo atractivo de las prestaciones en cuanto a sus bondades fiscales como se mencionará más adelante, así como las formas de administrarlas.

También se verá que los conceptos mencionados están reglamentados en menor o mayor forma por la legislación laboral, fiscal y de seguridad social vigente en México y que con frecuencia se estila usar en la práctica conceptos tales como prestaciones y beneficios, beneficios sociales y prestaciones económicas directas al salario o indirectas al salario, prestaciones con criterios de generalidad o criterio casuístico que, por su naturaleza, dependen de que ocurra un evento y que son consideradas como aquellos ingresos o beneficios marginales al salario tabulado que las empresas otorgan o están dispuestas a otorgar bajo reglas claras y bien definidas, considerándose estos conceptos como parte integrante de un modelo de compensación variable que las empresas deben dar a sus empleados y que por lo tanto en este artículo se definirá como parte de un modelo de compensación variable por su condición de que todos los beneficios, prestaciones o incentivos, están condicionados al cumplimiento de metas o estándares .

ANTECEDENTES.

¿Por qué cambiar de modelos de compensación fijos e inflexibles a modelos de compensación variables, flexibles y rentables en la industria maquiladora textil en el estado de Nuevo León, México?

Considerando la fuerte competencia que vive un mercado global en la industria maquiladora textil (“ En extinción la industria maquiladora textil”, El Sol de Puebla , 30 de Junio de 2008, “Se prevé que para el 2010 habrá cerrado el 87 % de estas empresas en México”, Beatriz del Castillo); es importante que toda industria cuente con modelos de compensación atractivos, bajo el principio ganar-ganar, que les permitan encontrar soluciones a serios problemas de costos cuando se establecen modelos de compensación fijos, poco rentables, improductivos y de mucho riesgo para el negocio.

Visto el escenario como tal, como un riesgo importante para la fuente de trabajo y con un enfoque de empleo, es altamente recomendable que se establezcan mejores prácticas y tendencias en materia de compensación variable o compensación flexible, que tengan un impacto positivo en la rentabilidad del negocio y en los ingresos de los trabajadores, sustentados en la productividad como principal aspecto motivador.

A pesar de que la gran mayoría de las empresas ignora este problema por sentirse satisfechas en la zona de confort de los esquemas de remuneración fijos, principalmente para evitar presiones y conflictos con los trabajadores y los sindicatos, no cambiar pone en riesgo la viabilidad de la empresa y está demostrado que aquellas que se han atrevido al cambio necesario y consensado, logran con modelos flexibles sistemas de pago atractivos, convenientes, sanos, muy productivos y rentables y fijan valores en los trabajadores como lealtad, compromiso, proactividad, trabajo en equipo, productividad, seguridad en las instalaciones, ahorro de materiales e insumos.

Con esto, se permite que la empresa comparta los beneficios con sus trabajadores, de donde se entiende que los sistemas de compensación variables logran beneficios comunes al demostrarse que si la empresa gana, los trabajadores también se benefician en la medida de los resultados.

DESARROLLO Y REFERENCIAS TEÓRICAS.

- Al evaluar este sistema de compensación variable y su posibilidad de aplicarlo en la industria textil en México, su enfoque consiste en orientarlo al logro de todos los beneficios en materia de Impuesto sobre la Renta y seguridad social, posibles para los trabajadores y para las empresas que se han probado con éxito en otros países en donde se comprueba (Como lo dice la psicóloga peruana Melissa Tatiana Hernández Sánchez en su artículo “ Diagnóstico de satisfacción laboral en una empresa textil peruana”) que las empresas que se han atrevido a adoptarlo, están satisfechas con la efectividad de sus programas, siendo importante mencionar que, a pesar de los retos que enfrenta esta función de Recursos Humanos, la visión sobre esta área y específicamente en el tema de compensaciones y los beneficios relacionados desde un punto de vista de la alta dirección, ha venido evolucionando y cada día es más demandante de modelos de pago productivos, sobre todo si reconocemos que el talento es el que mueve a la organización y cuando los procedimientos agregan valor al resultado se trabaja en pro del éxito.
- La función meramente operativa de Recursos Humanos ha evolucionado. De tal manera que hoy en día esta área se orienta a ser un socio estratégico del negocio y tiene un rol muy participativo en la productividad; es un generador de cambios en la cultura de la gente con enfoques de negocio. Quienes hacen crecer la compañía son las personas, por lo tanto Recursos Humanos es el pilar y promotor para lograr este cambio; considerando que la tecnología, los recursos financieros y los materiales no son los ingredientes suficientes para ser productivos, pues la gente tiene el rol principal, al reconocer que son las personas quienes hacen que se logre el resultado.
- Dentro de los retos por conseguir, la empresa se debe asegurarse que tenga el talento adecuado en materia de conocimiento, experiencia, herramientas, etc. y que sea capaz de desarrollarlo de acuerdo a las necesidades del negocio y del mercado. Todo dentro de un esquema de compensación variable que permita al negocio rentabilidades superiores a las de la competencia. Otro aspecto importante es que los responsables de Recursos Humanos continúen un proceso de cambio que les permita ubicarse como socios de la compañía, con un papel que trascienda y logre el cumplimiento de metas para ser una empresa exitosa.
- En lo que corresponde a la industria maquiladora textil en el estado de

Nuevo León, no se debe olvidar que existen serias amenazas por no ser este giro un productor de artículos de primera necesidad; por lo que se insiste, en que esta condición fuerza a las organizaciones a tener cada día mejores resultados, además de reconocer que la productividad de estos procesos es altamente dependiente de la habilidad de la mano de obra.

- Es importante que las empresas establezcan una estrategia frente al tema de la compensación variable y tengan una clara visión sobre como requieren posicionarse en un mercado laboral competido, diseñando un método que les permita una estructura salarial atractiva para ambas partes: que retenga a los trabajadores y los conecte con los procesos de desarrollo de la empresa con mucha orientación a los resultados del negocio.
- Actualmente, las empresas buscan esquemas que permitan retener a las personas bajo condiciones de bajo costo y eficiencia, por lo que resulta importante definir este esquema bajo una plataforma que logre además de mejores incentivos salariales, mejores incentivos fiscales y de seguridad social, que están contenidos en las leyes del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT) y la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR).
- En cuanto al enfoque que debe darse al esquema, conviene orientarlo al establecimiento de prácticas que aporten soluciones para cada empresa en lo particular, basándose en el conocimiento del proceso y en la posibilidad de su aplicación, haciendo participar a todo el personal que tenga la responsabilidad de la supervisión de los trabajadores para definir estándares de producción correctos, medibles y posibles.

LOS PAQUETES DE COMPENSACIÓN: ASPECTOS GENÉRICOS Y CONTRACTUALES.

La compensación de los trabajadores se compone de conceptos fijos de diversa naturaleza, por lo que es más fácil hablar solo de paquete de compensación, en donde se incluirán conceptos como sueldo base, prestaciones en efectivo establecidas en la Ley Federal del Trabajo, los Contratos Colectivos de Trabajo y en algunos casos en convenios fuera de Contrato Colectivo o en prácticas administrativas discrecionales.

Entre los conceptos fijos más comunes encontramos las vacaciones y la prima vacacional, el aguinaldo, el fondo de ahorro, la despensa o previ-

sión social. Estos conceptos están garantizados y por lo tanto no agregan valor al resultado debido a que el trabajador los recibe por el simple hecho de asistir y cumplir con una jornada legal por lo que su contribución a la productividad es prácticamente nula.

Las prestaciones en especie o servicios que recibe el trabajador como lo son el comedor, los seguros, el transporte, los pagos de naturaleza contingente que se reciben en caso de algún evento como las ayudas por alumbramiento, defunción, matrimonio, antigüedad, concursos y campañas de seguridad e higiene, son conceptos que tampoco agregan valor al resultado o agregan muy poco.

Por lo general, conviene tener una separación de los conceptos de compensación que sea útil, clasificándolos en conceptos en efectivo y conceptos en especie o servicios; una segunda clasificación se presenta entre los conceptos garantizados y los conceptos variables y una tercera puede ser una compensación obligatoria. Es decir, todos los conceptos que forman parte de una obligación legal de la empresa, además de los que otorga por decisión propia al personal, deben separarse de la compensación variable, entre la que podemos mencionar conceptos como los incentivos por productividad, incentivos por calidad, incentivos por puntualidad e incentivos por asistencia. Esta compensación variable se fija en un escenario de riesgo, ya que su pago está condicionado al cumplimiento de eventos, por lo que sí generan valor y motivan tanto a los trabajadores como a los empresarios.

ESTRUCTURAS DE COMPENSACIÓN MÁS COMUNES.

- A.- Compensación base garantizada que es aquella que corresponde al sueldo nominal que el trabajador recibe durante el año en frecuencias de pago semanales o quincenales y se compone por el sueldo base más las prestaciones en efectivo garantizadas como la prima vacacional, la previsión social, el fondo de ahorro. Esto quiere decir que los criterios para recibir el beneficio en este caso aplican solo por el hecho de ser un trabajador.
- B.- Compensación total en efectivo, que es la que corresponde a la compensación garantizada más todas las prestaciones o pagos en efectivo que son casuísticos como el reparto de utilidades, bonos por desempeño, incentivos por productividad, premios por puntualidad y asistencia, premios por calidad, compensaciones extraordinarias, primas de antigüedad, que son conceptos alineados a la productividad del negocio.

C.- Compensación total que es el resultado de sumar la compensación base garantizada y la compensación total en efectivo y que valoradas representan un beneficio económico para el trabajador y una inversión para la empresa. Normalmente las prestaciones en especie y los servicios se garantizan dentro de límites y pueden ampliarse hasta un tope en donde en ocasiones el trabajador cubre la diferencia.

MARCO LEGAL DE LAS PRESTACIONES FOCALIZADAS EN UN ESQUEMA DE COMPENSACIÓN VARIABLE.

No obstante que existen antecedentes de que algunos patrones otorgaban prestaciones a sus empleados desde el siglo XIX y seguramente con anterioridad, en verdad se concedían sobre bases sumamente discrecionales y en cantidades poco significativas. Incluso las instituciones de seguridad social que hoy existen en México y cuya principal responsabilidad es proteger a los empleados y sus familias ante riesgos del trabajo y de la vida, escasamente sobrepasan los cincuenta años de existencia.

En los Estados Unidos, la Ley de la Seguridad Social data de 1935 y en México, a pesar de las bases constitucionales para la seguridad social establecidas en el artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos promulgada el 5 de Febrero de 1917, no fue sino hasta 1943 cuando se presentó al Congreso una iniciativa de seguridad social. Ésta fue aprobada y se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 19 de Enero del mismo año, como Ley del Seguro Social, y dio así origen al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) como un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propios, y estableció que la finalidad de la seguridad social es la de garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo. Más específicamente, se establecieron los seguros que cubren los riesgos de accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales, enfermedades generales y maternidad, invalidez, cesantía en edad avanzada y muerte.

En la década de 1950 se introdujo el concepto de las prestaciones sociales, con las que el IMSS se proponía otorgar servicios que promovieran el desarrollo del trabajador y su familia. Con esta modificación, los trabajadores accedieron a una amplia gama de servicios sociales que pueden agruparse como prestaciones en especie, en dinero y sociales. Durante 1972 se iniciaron estudios con la finalidad de ampliar tanto la cobertura de la

seguridad social como los beneficios que ya proporcionaba a sus afiliados; se planteó una modificación a la Ley del IMSS, fue aprobada y su vigencia comenzó a partir de marzo de 1973.

Esta Ley modificada, ampliaba los beneficios del régimen obligatorio, extendía la seguridad social a ejidatarios, comuneros y pequeños propietarios organizados y establecía el ramo de guarderías en todo el país. El rasgo más significativo de dicha ley fue una clara intención de que el IMSS no solamente fuera una instancia de justicia laboral sino que, en la medida de sus posibilidades, impulsara la creación de una seguridad social integral, característica de la concepción predominante del Estado de Bienestar, entonces muy en boga, que se caracterizaba por el sentido literal de la expresión; es decir, Estados en los que el gasto en bienestar – subsidios, prestaciones, cuidados sanitarios, educación, etc. – se convirtió en la mayor parte del gasto público total y la gente dedicada a actividades de bienestar social pasó a formar el grupo más importante de empleados públicos .

Sin embargo, las crisis económicas que el país sufrió en los últimos tiempos han afectado de manera adversa la situación financiera y por consiguiente, la calidad de los servicios que proporciona el IMSS, situación que llegó al punto de plantear la necesidad imperiosa de una nueva reforma a la Ley del IMSS, esta vez profunda.

Así, en diciembre de 1996 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la nueva ley del IMSS, cuya modificación más significativa es la privatización del sistema de pensiones para asegurar su viabilidad financiera y una mayor equidad en el mediano y largo plazos. Finalmente, aunque esta breve evolución de la Ley del IMSS se ha planteado de manera relativamente directa, en la realidad ha significado un proceso social complejo que implicó vencer intereses muy arraigados, negociaciones políticas difíciles y acuerdos importantes entre el gobierno, los organismos patronales, las organizaciones sindicales y diversos sectores de opinión de la sociedad mexicana.

Otra disposición que amplió de manera sustancial las prestaciones de los trabajadores, la constituye la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT), aprobada por el Congreso y que se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 24 de Abril de 1972. Con esta ley se creó el INFONAVIT, un organismo de servicio social, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuyo propósito es el de administrar los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda para establecer y operar un sistema de financiamiento que permita a los trabajadores obtener crédito barato y suficiente para que puedan adquirir, en propiedad, habitaciones cómodas e higiénicas, así como facilitar la cons-

trucción, reparación, ampliación y mejoramiento de sus habitaciones y el pago de los pasivos contraídos por estos conceptos .

Al igual que en el caso de la Ley del IMSS, la Ley del INFONAVIT ha venido sufriendo cambios que al menos en el discurso , pretenden hacer más eficaces sus acciones tendientes a dotar a los trabajadores de una vivienda digna.

Por otra parte, en diversas épocas las prestaciones se utilizaron como una oportunidad para limitar el crecimiento de los salarios y otorgar a los empleados beneficios acompañados de ventajas fiscales que al mismo tiempo, también representaban una ventaja fiscal para la empresa que las concedía.

Esta situación ocasionó, por una parte, que el monto promedio de las prestaciones incluidas las portaciones que hace la empresa por la seguridad social obligatoria de los empleados, haya crecido significativamente hasta representar hoy en nuestro medio entre 48% y 71 % adicional al sueldo base, dependiendo del nivel de sueldo particular de que se trate y, por el otro lado, que los gobiernos hayan emprendido acciones cuyo propósito es limitar las posibles ventajas fiscales que tanto las empresas como los empleados pueden obtener por las prestaciones de estos últimos. De hecho, en la actualidad, no solo en México, sino en muchos países, existe más bien la tendencia contraria, es decir, la de reducir los beneficios fiscales o gravar las prestaciones que antes estaban exentas de impuestos, con la consecuente disminución del valor real de la prestación.

Actualmente, en México, los principales ordenamientos legales que regulan las prestaciones a los empleados son los siguientes:

- Ley Federal del Trabajo.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta y su Reglamento.
- Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.

Desde el punto de vista de las decisiones relativas a las prestaciones, es muy importante señalar que cuando se esté pensando en otorgar nuevas prestaciones para los empleados o concederlas como respuesta a un planteamiento de una negociación sindical, se haga un análisis minucioso no solo desde el punto de vista técnico, actuarial o financiero, sino particularmente con base en las implicaciones legales y fiscales que dicha prestación en particular puede tener tanto para la empresa como para los empleados. Incluso, es recomendable analizar también las repercusiones que la presta-

ción en particular puede tener en el mediano y largo plazos. Piénsese, por ejemplo, en un seguro colectivo de vida, cuya prima crece con el aumento de las edades de la población asegurada, o en un plan de pensiones cuyos beneficios reales se alcanzan en un plazo realmente largo, desde la perspectiva de vida los empleados.

OBJETIVOS DE LOS ESQUEMAS DE COMPENSACIÓN VARIABLE PARA LA EMPRESA.

Desde la perspectiva de la empresa en un esquema de compensación variable, las prestaciones tienen los siguientes objetivos:

- Reducir los índices de rotación y ausentismo.
- Prevenir insatisfacciones de los empleados que pueden derivar en conflictos laborales y sindicales.
- Adquirir una ventaja que facilite el reclutamiento, la contratación y la permanencia del personal en la empresa.
- Elevar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias.
- Promover la identidad de los trabajadores con la empresa.

En la medida que las políticas de prestaciones de la empresa incorporen realmente estos objetivos organizacionales de las prestaciones, en esa misma medida se estarán creando en ella las condiciones y el clima laboral propicios para conseguir altos niveles de productividad. No se trata de otorgar de manera desordenada prestaciones a los trabajadores, como se hizo en empresas estatales en otras épocas, sino que debe considerarse que el establecimiento de las mismas representa una inversión de recursos y que, como tal, debe reeditar beneficios para la empresa y para sus trabajadores. Solo de esta manera se estará asumiendo realmente el compromiso que implica el principio de empresa socialmente responsable.

OBJETIVOS DE LOS ESQUEMAS DE COMPENSACIÓN VARIABLE PARA LOS TRABAJADORES.

No obstante que en nuestro medio aun pueden encontrarse trabajadores que consideran que lo más importante de la compensación de un buen empleo es el sueldo nominal, esta idea está siendo abandonada. En la actualidad, la mayoría de las personas que buscan un nuevo empleo pre-

guntan también por las prestaciones que tendrán al ser contratados por la empresa a la que aspiran ingresar. Esto quiere decir, entre otras cosas, que los trabajadores cada vez son más conscientes del significado y la importancia de los beneficios de las prestaciones dentro de un esquema de compensación variable.

Desde la perspectiva de los trabajadores y en un esquema de compensación variable, las prestaciones tienen los siguientes objetivos:

- Contar con una protección familiar contra riesgos imprevistos.
- Obtener servicios y protección adicionales que por adquirirse en grupo resultan más baratos.
- Contar con una protección a futuro.
- Disponer de algunos bienes o servicios subsidiados.
- Disfrutar de los subsidios y beneficios fiscales que permiten las leyes respectivas.
- Tener beneficios adicionales a los establecidos en las leyes.
- Recibir estímulos por conceptos como la productividad, la calidad, la puntualidad y la asistencia al trabajo, entre otros.

IMPORTANCIA DE MANTENER EL EQUILIBRIO EN UN ESQUEMA DE COMPENSACIÓN VARIABLE.

Como comentamos antes, normalmente la compensación total de los trabajadores se compone de diferentes conceptos, principalmente los siguientes:

- Sueldo nominal.
- Prestaciones inmediatas en efectivo, como los incentivos a la productividad, la calidad, la asistencia al trabajo y la puntualidad ya mencionados.
- Bonos por desempeño que pueden ser inmediatos o diferidos.
- Protección por riesgos adicionales a los de la seguridad social, como los seguros de gastos médicos mayores, seguros contra accidentes y de vida, etc.
- Prestaciones en especie o servicios, como los uniformes de trabajo, servicio de comedor, becas de estudio para los trabajadores y su familia, etc.
- Prestaciones de días de descanso adicionales a los establecidos en la ley, así como permisos con goce de sueldo para atender situaciones contingentes personales.

Equilibrar el esquema logrando los beneficios fiscales contenidos en las leyes es la razón más importante de las prestaciones en un esquema de compensación variable, ya que cuando este aspecto no se cuida, el resultado de otorgar prestaciones es contraproducente al aumentar la base para el pago de obligaciones en materia fiscal y de seguridad social.

PROPUESTA. PARA ESTE TRABAJO SE PROPONEN LOS SIGUIENTES ESQUEMAS DE COMPENSACIÓN VARIABLE.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.

La diferencia resultante entre las empresas que producen con estándares de calidad y productividad altos, está en su capacidad para retener a su personal valioso. La mejor manera de conseguirlo es saber cómo medir y compensar su contribución y así lograr su lealtad con la empresa. Hoy en día, la compensación está cambiando y cada vez tiene más importancia la compensación variable frente a la fija, así como también está cambiando el modelo estructural vertical hacia modelos estructurales horizontales cada vez más planos, reduciendo la brecha salarial entre los mandos y los operarios, por lo que en el entorno se necesitan modelos pragmáticos, atractivos, objetivos y que generen valor al negocio.

Partiendo de que toda compensación debe estar estrechamente relacionada con el rendimiento del personal, así como con el compromiso, visión y valores de la empresa, alineados al rendimiento del trabajador, se consideran dos aspectos importantes que influyen al establecerlo. Estos dos aspectos son el ambiente de trabajo y la compensación. Compensar correctamente es un tema de interés para todos los líderes, si entendemos que compensar es correcto cuando se alinea a procedimientos uniformes, sin pagos subjetivos que cuando no se conceden dejan sin efecto todo sentido de compromiso y lealtad y deterioran el clima laboral. Si la empresa diseña un esquema formal de compensación variable, después de analizar y evaluar puestos, obligaciones, requerimientos y responsabilidades, así como actualizar las descripciones de puestos de todas las áreas incluyendo los operarios, la productividad y rentabilidad del negocio mejorarán.

Es realmente interesante insistir en el tema de la compensación variable como alternativa, ya que permite por un lado, el equilibrio en el pago y por otro, hacer de la empresa un negocio competitivo. Si iniciamos en el supuesto -mal entendido- de que para ser competitivos en materia de compensaciones se deben pagar los salarios más altos del mercado, más

allá de lo razonable, no cumplimos con los dos razonamientos anteriores, poniendo en riesgo la competitividad de la empresa.

Como resultado de pagar sueldos altos sin tener soporte, los costos de manufactura nos llevan a tener precios de venta altos que no compiten y la pueden llevar a la quiebra. El rol de Recursos Humanos se enfrenta entonces a condiciones que no son fáciles de atender y requieren de la creatividad para diseñar esquemas de compensación variable atractivos en ambos sentidos.

Para lo anterior, es necesario contar con herramientas como:

- Un plan efectivo de pago de salarios (como el establecido en el ensayo “Cómo desarrollar un plan de comisiones de ventas efectivo”, de Alan Rigg, que busca establecer el porcentaje de comisión que debe pagarse a un vendedor por su esfuerzo, solo que en este modelo lo que se busca es establecer cuánto se debe pagar a un operario por su productividad).
- Un sistema de valuación de puestos correcto.
- Todos los programas para el cálculo de los salarios necesarios y aplicables.
- Acceso a las principales fuentes de información en materia de sueldos y salarios.

Entendemos como una herramienta indispensable en materia de sueldos y salarios el acceso a la información de las encuestas más importantes en este concepto, como son las fuentes del gobierno, cámaras, sindicatos de patrones, organismos privados y toda fuente que aporte información fidedigna para la toma de decisiones.

Por lo anterior, le corresponde al área de Recursos Humanos, en relación con las remuneraciones al personal, el estudio y análisis de los salarios, revisión y planes de incentivos y beneficios, así como llevar el antecedente estadístico, buscando lograr un pago equilibrado que consiga atraer, retener y mantener a los mejores trabajadores, teniendo en cuenta que la función de compensaciones se relaciona con las demás funciones de Recursos Humanos y que tiene una vinculación importante con todas las áreas de la empresa, incluida la parte de producción, y que la compensación debe estar estrechamente relacionada con el exterior y alineada a la situación de la empresa, sus objetivos a corto plazo, mediano plazo y planes de desarrollo.

¿CÓMO ESTABLECER EN ESQUEMA DE COMPENSACIÓN VARIABLE?

Cuando la empresa no cuenta con este modelo, es posible que no tenga otros procesos relativos al área de Recursos Humanos, por lo que debe seguir los siguientes pasos:

- Hacer un análisis y descripción de los puestos de la empresa o del área en donde se requiere implementar un esquema de compensación variable. Se puede iniciar con un área y extenderlo gradualmente, hasta completar toda la planta, todos los procesos, todos los productos, en fin, todo lo que sea necesario.
- Evaluar las operaciones de la planta por grados de dificultad, definiendo estándares de acuerdo a mediciones previamente establecidas, en base a métodos apropiados para tal efecto. Se debe ser objetivo y trabajar con base en metas predefinidas.
- Clasificar correctamente los puestos para hacer una comparación correcta entre las distintas operaciones, posiciones, áreas o funciones.
- Definir rangos o franjas salariales, comparando a la empresa con el mercado para cubrir objetivos de competitividad en el sector de que se trate y en otros sectores en donde los trabajadores tienen acceso al empleo.

COMPENSACIÓN VARIABLE MEDIANTE UN MODELO ESTABLECIDO POR COMPETENCIAS. ¿CUÁLES SON LOS CONCEPTOS RELACIONADOS EN LA INDUSTRIA MAQUILADORA TEXTIL EN EL ESTADO DE NUEVO LEÓN, MÉXICO?

Cuando una empresa decide manejarse con un esquema de compensación variable debe tomar en cuenta las competencias de los trabajadores, relacionando conceptos como:

- Para fijar un esquema por competencias orientado a la compensación, deben establecerse previamente los procesos que se ligarán con el modelo; como la descripción de los puestos, selección de personal, perfiles de puestos, evaluaciones del desempeño, planes de carrera y así llegar a la compensación variable por competencias.
- Partiendo de las evaluaciones por competencias, se tomarán las mejores decisiones sobre el personal para aplicarse en las promociones y los

cambios en los salarios y es aquí donde se determinan las compensaciones variables.

- Cuando se evalúa por competencias, se compensa por competencias; entonces este modelo es la base para fijar un modelo de incentivos correcto que se focalice en las características individuales considerando las habilidades sobresalientes, disposición, calidad en el trabajo, logro de metas y nivel de compromiso del trabajador.
- La compensación variable significa que cada persona debe ser remunerada de acuerdo a su rendimiento y su influencia en el resultado; pues recordemos que los procesos de manufactura en la industria textil son interdependientes y que el resultado global, depende de la suma del esfuerzo de cada uno de los trabajadores. Entonces, un trabajador que no se aplica, no tiene buenos resultados en su compensación, por lo que o logra resultados y gana dinero o deja de estar en el grupo debido a que en función de sus estándares recibirá su pago.
- Considerar en este modelo que un concepto importante son las competencias de cada trabajador; por lo que cuantas más altas son las competencias, la compensación debe ser mayor.
- Se recomienda implementar este modelo después de varios ejercicios de evaluación del desempeño, con una plantilla de personal entrenada y madura para que el resultado tenga éxito.

PRINCIPALES FUENTES PARA ALINEAR UN MODELO DE COMPENSACIÓN VARIABLE.

Este modelo busca aportar una práctica útil para aplicarse con beneficios tangibles a la compensación variable en la industria maquiladora textil o en cualquiera otra; partiendo del uso de las encuestas salariales que son una de las fuentes más usuales y útiles debido a que presentan distintos niveles de salarios de empresas dentro de una misma categoría o especialidad. Debe tenerse en cuenta que las posiciones de los operarios en un proceso de costura no son limitativas para los trabajadores, pues pueden emplearse en empresas de diferente giro.

La utilidad de las encuestas es referencial debido a que indican el nivel de remuneración de las fuentes del entorno; la competencia también es una de las mejores formas de fijar los niveles salariales debido a su influencia dentro de un área geográfica. Lo que quiere decir que se debe estar siempre por arriba del nivel de compensación para atraer y retener a los mejores. Las entrevistas de candidatos son otra fuente importante debido a

que proveen datos sobre compensación usados por los competidores.

Entre los principales aspectos a considerar en el momento de definir el enfoque se tiene:

- Reinventar el plan de incentivos buscando beneficios legales (cambiar los planes inflexibles por planes flexibles, buscando el beneficio de los incentivos fiscales que se establecen en las leyes: Federal del Trabajo, de Impuesto sobre la Renta y su Reglamento y la del IMSS, en materia de límites y exenciones en cuanto a incentivos como productividad, asistencia, puntualidad, calidad, bonos de despensa, fondo de ahorro, etc.).
- Fijar alternativas competitivas tomando como referencia las mejores prácticas del mercado (tomar modelos como los aplicados a los vendedores u otros modelos que ya se aplican en la industria textil en otros países, como el caso peruano).
- Tomar el plan con un enfoque de negocio y visión rentable (esto quiere decir que si la compensación fija e inflexible es improductiva y no agrega valor al resultado, se debe buscar el beneficio común por medio de la compensación variable).
- Usar alternativas atractivas y funcionales que busquen el equilibrio y que cubran las expectativas de los empleados.
- Ser competitivos con relación a otros empleadores del mismo giro o similares.
- Definir una base de categorización correcta y por especialidades.
- Incentivar la expectativa del empleado con una comunicación efectiva (generar una buena cultura de los beneficios de este modelo por medio de la comunicación a todos los niveles).
- Ser eficientes en el uso de la inversión de los recursos asignados al plan, considerando que de esto depende su futuro.
- Actualizar las descripciones de los puestos.
- Otorgar el valor correcto a los cargos.
- Hacer un diagnóstico correcto, efectivo del entorno.
- Definir el tabulador de salarios sobre un criterio de equidad y competitividad.
- Rediseñar la estructura de todos los cargos de la empresa.
- Hacer las recomendaciones precisas en relación con los cambios sugeridos.
- Definir una nueva forma de remuneración que cubra los aspectos y obligaciones legales.
- Buscar un modelo que se adapte al proceso o productos.

- Definir estándares alcanzables.
- Establecer metas e incentivos rentables.
- Incentivar la creatividad de las personas en cuanto a las mejoras en los procesos de manufactura.
- Darle la importancia a la comunicación del modelo de tal manera que se logre una excelente conexión entre la empresa y los trabajadores.
- Buscar la mejora en la calidad de vida de los trabajadores.
- Aumentar el poder adquisitivo de los trabajadores.
- Eficientar los costos laborales de la empresa.
- Ser competitivos en el sector de manufactura textil y en el mercado laboral.

VENTAJAS PARA LA EMPRESA: ¿QUÉ GANA LA EMPRESA AL ADOPTAR ESTE MODELO?

- Permite alinear la estructura salarial con el mercado (la empresa se vuelve competitiva salarialmente).
- Tener un paquete compensatorio funcional (el beneficio al trabajador se fija en la medida de los beneficios que aporta a la empresa).
- Agregar prácticas nuevas que fijen el compromiso y la productividad (genera identidad del trabajador con el negocio, cuando recibe ingresos adicionales en función de lo que produce).
- Eficientar costos laborales, como los que se relacionan con las obligaciones de los conceptos nominales incluidos.
- Atraer, premiar y mantener a los mejores empleados dentro de la empresa.
- Alinear a los gerentes, jefes y supervisores con los objetivos del negocio para lograr las metas.
- Definir formas para atraer, retener, motivar y desarrollar a los mejores trabajadores.
- Definir las competencias, habilidades y conocimientos que se deben incentivar.
- Premiar a los mejores, según su desempeño.
- Alinear la compensación con el resultado del negocio.
- Integrar los planes de la empresa con el modelo de compensación variable.
- Buscar la mejora financiera del negocio.
- Crear una compensación competitiva dentro del mercado.
- Buscar la mejora del desempeño de los grupos y las personas con una mejor productividad.

- Incentivar el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa.
- Cambiar los costos fijos por costos variables atractivos para la empresa y para los trabajadores, buscando la productividad.
- Fijar un modelo que sea autofinanciable.
- Promover la participación de los empleados con trabajo en equipo.
- Buscar un cambio positivo en la cultura de trabajo.
- Reducir la rotación, la impuntualidad y el ausentismo.
- Reducir los costos con una estructura plana.
- Ser competitivos en un mercado global y agresivo.
- Buscar la asertividad en la deducibilidad de los gastos laborales en materia fiscal.
- Cumplir con la normatividad mexicana.
- Usar matrices nominales que efficienten la administración de los pagos de nómina y conceptos relacionados.
- Hace fuerte la cultura de trabajo en equipo.
- Lograr que los costos se adapten a las etapas del negocio, considerando que la industria maquiladora textil es estacional y que cada ciclo es diferente, lo que hace necesario que los estándares, estilos, diseños, tallas, etc. se tengan que reinventar en cada temporada o estación del año.
- Reducir los riesgos de costo de producción altos e insostenibles en tiempos de recesión, ya que el modelo de compensación variable paga en función de la productividad.
- Alinea a los trabajadores a los intereses del negocio al enfocarse en el cumplimiento de objetivos.
- Eleva la productividad de la empresa.
- Reconoce el esfuerzo y el logro de resultados.
- Permite establecer un número ilimitado de combinaciones para efectos de pago en función de los estilos, modelos, tallas, coloridos, diseño, temporadas, etc.
- Es aplicable a cualquier proceso de manufactura, además de la industria maquiladora textil, por lo que no es limitativo y su área de influencia tiene aplicaciones en todo tipo de procesos de manufactura.

VENTAJAS PARA LOS TRABAJADORES: ¿QUÉ GANA EL TRABAJADOR AL ACEPTAR ESTE MODELO?

- Estrecha relación del trabajador con la empresa por medio de un mejor modelo de pago (el trabajador se siente correctamente remunerado).
- Se mejora la calidad de vida al mejorar el ingreso del trabajador.
- Se tiene un mejor esquema que permite compromisos de largo plazo basado en los ingresos del trabajador (el trabajador aumenta su poder adquisitivo).
- Se nivela el gasto familiar y laboral por medio de mejores y más efectivas prácticas de remuneración.
- Promueve la cultura integradora al mejorar la compensación como aspecto motivador.
- Premia a los trabajadores con base en su aportación al negocio y resultados obtenidos.
- Contribuye al desarrollo de los trabajadores.
- El sistema compensa equitativamente al reconocer la productividad.
- Permite a los trabajadores una mejor remuneración global al sumar los conceptos logrados por el cumplimiento de las metas.
- Reconoce y motiva.
- Brinda muchas y mejores opciones de incentivos, aun con la diversidad de un proceso de manufactura textil en el estado de Nuevo León o en cualquier parte del país.
- Aumenta el poder adquisitivo del trabajador y su derrama en la economía local mejora el nivel de vida del entorno.
- Se mejora el nivel de negociación empresa-sindicato-trabajador en relación con la competencia o terceros que en un momento compiten por la mano de obra.
- Logra un reconocimiento grupal o personalizado, considerando que en un sistema de producción a destajo, modular o lineal, la suma de todos los esfuerzos consigue que todos ganen.
- No limita la productividad, por el contrario, reconoce y premia la productividad marginal al mejorar el incentivo cuando se logran mejores estándares de producción. Es decir, a mayor resultado, mayor premio.
- Favorece los hábitos de consumo de los trabajadores; lo que beneficia a la comunidad.
- Es un método flexible, adaptable, versátil y atractivo para el trabajador al reconocer su esfuerzo y sus resultados.
- Tiene beneficios económicos adicionales en relación con las cargas sociales y fiscales en materia de salarios y prestaciones.

Las anteriores se consideran ventajas comunes por el simple hecho de que ambos se benefician: la empresa por lograr metas más altas de producción y rentabilidad y los trabajadores al lograr ingresos más altos; además de beneficiarse ambos al disminuir las bases de cotización al IMSS e INFONAVIT al aprovechar las bondades fiscales en materia de integración de salarios base de cotización para el pago de cuotas y aportaciones, además de los beneficios de deducibilidad de estos conceptos para la empresa.

Al no adoptar este modelo se corre el riesgo de un impacto desfavorable y desmotivador en casos de recesión, en donde es necesario tener un mecanismo de estímulo a la compensación, que haga posible que el sistema funcione sin deterioro del salario o con el menor deterioro posible.

Además, se puede caer en especulaciones, por ejemplo, si el sistema funciona por cumplimiento de estándares, en algunos casos se tienen prácticas como el diferir producción de los reportes de diferentes días, productos, lotes, estilos, etc. lo que genera vicios y desvirtúa el esquema de compensación, por lo que se requiere una muy estrecha supervisión con un excelente sistema de administración de manufactura ligado a un sistema de nómina alineado a las necesidades anteriores.

Recordemos los sistemas de compensación variables calculan el pago nominal con base en la administración de la producción en piso. El pago puede tener omisiones y generar conflictos e insatisfacciones por los reclamos por mal manejo de los reportes de producción o información o ligados al procesamiento de datos cuando este se presenta fuera de tiempo o con errores. Cuando el pago es por grupo, no todas las personas están de acuerdo y aceptan el pago por medio de esta medición, considerando que en algunos casos su esfuerzo es mayor que el aportado por el grupo y cuando la medición es subjetiva, esto es, cuando no viene de un sistema medible que se establezca por medio de estándares y por objetivos logrados y que se relacionan con datos como los historiales y no se trabaja con metas revisadas y redefinidas, el sistema pierde efectividad y se vuelve desmotivador, por lo que todos los que lo administran deben ser juiciosos y buscar cómo resolver estos problemas en forma aritmética y con un enfoque de productividad.

Es posible que dentro de las justificaciones de un esquema de compensación variable, la orientación se dé hacia una disminución de los costos de manufactura, precisamente en la mano de obra, lo que puede ser correcto. Pero si se sale de la principal razón que es la productividad, es necesario revisarlo y reorientarlo hacia aspectos que motiven a los trabajadores a ser productivos, sin caer en concesiones. La idea es que la empresa y los trabajadores produzcan más y que como resultado de esto los trabajadores

ganen más dinero sin deterioro del negocio, viendo a la empresa como un sistema en donde todos deben beneficiarse, siendo importante fijar, medir y modificar las metas que sirven de base para el cálculo, para definir el correspondiente pago variable ya que son el aspecto más importante a considerar, desde el punto de vista del trabajador y también de la empresa.

Se debe diferenciar la contribución de cada persona de lo que resulta de la tecnología o los materiales. No se debe perder de vista que la industria maquiladora textil es altamente dependiente de la habilidad de las personas, por lo tanto, reconocerlas mediante incentivos logra más y mejores resultados sin olvidar que el papel de la comunicación trasciende y es necesario para asegurar que las personas comprendan el sistema implementado. No es conveniente que algunos o muy pocos lo asimilen y el resto lo descubra por medio de la prueba y el error, así como por la comunicación informal o los comentarios entre los trabajadores en el piso.

Una orden o instrucción mal entendida no sirve para nada. Se debe tener en cuenta en el momento de su implantación que la empresa debe ser madura. Si esta condición no se tiene, éste o cualquier esquema de compensación variable no será posible, pues se trata de un proceso que requiere disposición a un cambio de cultura, por lo que se recomienda hacer previamente una prueba piloto o ensayo en las áreas menos complejas y con las personas con mejor disposición y adaptabilidad al cambio en donde se produzcan las operaciones más fáciles y después llevarlo a las operaciones más complejas.

Hacerlo en forma diferente dificulta su implementación y limita su éxito, considerando que éste o cualquier esquema de compensación variable o todo nuevo esquema de producción, requiere modificaciones, adecuaciones o ajustes antes de ser trascendente, por lo que resulta dinámico y requiere cambios constantes.

Los generadores de información o fuentes y los sistemas de manufactura, cualesquiera que sean éstos, deben ser confiables, precisos y expeditos en el suministro de datos, requiriendo además de decisiones que necesitan del buen juicio de los líderes, por lo que es interesante señalar que un esquema de compensación de estas características, busca lograr todos o algunos de los beneficios señalados para la empresa y para los trabajadores. En el caso de la empresa, la productividad y la reducción de costos son prioritarios, mientras que para los trabajadores, los incentivos son primero.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

En este artículo se analizaron los principales aspectos, antecedentes, conceptos y los principios que son indispensables para establecer con eficiencia un esquema de compensación variable en la industria maquiladora textil y toda aquella industria que por sus características quiera o pueda adoptarlo.

Se fijaron algunos criterios que pueden ser de utilidad a quien tenga la tarea y responsabilidad de diseñar un esquema de compensación atractivo, rentable, productivo y eficiente para la empresa.

Se estableció también que en la fase de diseñar un esquema de compensación variable para la industria mencionada, se deben consultar la Ley Federal del Trabajo, la Ley del Impuesto sobre la Renta y su Reglamento, la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social y la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, inclusive cuando en materia colectiva se deben cambiar cláusulas económicas improductivas o no alineadas a la rentabilidad, debe también considerarse este aspecto en el análisis previo. A manera de conclusión se trata de brindar en forma simple una alternativa que evolucione los modelos de compensación actuales y que brinde modelos de largo plazo atractivos para los empleadores y para los empleados.

Las siguientes recomendaciones sobre los mayores retos, tendencias y prácticas de Recursos Humanos, se mencionan desde un punto de vista de mejora en lo referente a esta materia y como una acción previa al establecimiento del modelo.

En lo que se refiere a mejores prácticas de Recursos Humanos, las más retadoras son actualmente la reducción de costos de mano de obra y la improductividad, como consecuencia de aplicar modelos de compensación fijos. Esto considerando que las dos actividades que han adquirido mayor importancia en los últimos años, son precisamente reducir costos y ser productivos. Para lograrlo, una de las tendencias más importantes es el establecimiento de modelos de compensación variable, ya que la mayoría de las empresas en materia de contratación colectiva han definido modelos fijos que con el paso del tiempo se vuelven insostenibles.

Para lo anterior, es importante que en el momento del reclutamiento, la selección de candidatos sea siempre enfocada en la elección de los más calificados a partir de las mediciones de las habilidades para ser desarrollados en procesos de costura; la disposición del candidato a un modelo de compensación que incentive la productividad y con simpatía por esta cultura. En el caso de los trabajadores actuales, se debe tener la convicción de que para fijar este modelo se requiere un trabajo de sensibilización

fuerte, orientado a la necesidad de un cambio de cultura en la organización y en ocasiones de un plan de higiene laboral.

En cuanto a la remuneración, el desafío es definir un modelo para reducir el tiempo que se invierte en producir una unidad, mediante el establecimiento de formas de compensación variable que premie aspectos como cumplimiento de estándares de producción, trabajo hecho con calidad, compromiso, puntualidad y asistencia en el trabajo.

BIBLIOGRAFÍA.

- ALLES, M. (1998). Dirección Estratégica de Recursos Humanos “Gestión por Competencias”. Barcelona. Granica.
- Beer, M. *Et al* (1989). Dirección de Recursos Humanos; Técnicas de Harvard Business School. México. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V,
- Arias, L. y Heredia, V. (1999) Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño. México. Trillas.
- Ley Federal del Trabajo.
- Ley del Impuesto sobre la Renta y su Reglamento.
- Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.

Artículos de Internet y notas periodísticas.

- Compensación y Remuneración, Sueldos y Salarios, Programas de Incentivos y Beneficios, Deisy Sarmiento, Lissette González, Eduardo Sánchez, Jennifer Manrique, Mercedes Silva. Caracas, Enero 2009. Talento Humano, <http://google.over-blog.es>
- Compensación Estratégica: Pago variable orientado a resultados extraordinarios ¿Gasto o inversión intelectual operativa? Segunda parte. Miguel Terlizzi, http://www.hucap.com/spanish/n_24.htm
- “En extinción la industria textil”, El Sol de Puebla, 30 de Junio de 2008. Beatriz del Castillo
- Cómo desarrollar un plan de comisiones de ventas efectivo, Alan Rigg. Qué porcentaje de comisión debería Yo pagar por ?, <http://disqus.com/forums>
- Diagnóstico de satisfacción laboral en una empresa textil peruana, Melissa Tatiana Hernández Sánchez, Psicóloga, Lima, Perú.