

“EL PAGO POR DESEMPEÑO AL TRABAJADOR, MOTOR DEL DESARROLLO ECONÓMICO”



RESUMEN EJECUTIVO

No.02 -2009

boletín técnico

Después de más de treinta años de crecimiento económico al 1.89% anual promedio y confrontaciones acerca de cómo desarrollar la economía sobre bases justas, hemos encontrado que el incremento del poder de compra de los trabajadores es una de las claves que pueden ayudar a romper el círculo vicioso del estancamiento y el subdesarrollo, genera crecimiento y valor en la economía de las empresas apoyadas en factores objetivos de remuneración.

El modelo de salario mínimo dio pie a acumulación exponencial de la riqueza, con rezago acumulado en el poder de compra de la clase trabajadora que puede irse subsanando mediante el incremento paulatino del ingreso del trabajador, en la medida que este contribuya asociadamente, al incremento de las utilidades de la empresa.

El modelo propuesto requiere una administración madura, estableciendo objetivos operativos y financieros claros, ejercer su monitoreo continuo para compensar sobre criterios transparentes, de acuerdo a los resultados obtenidos, comprobamos que crece el rendimiento y trae como beneficio colateral el incremento de la recaudación de impuestos, brindando espacios para ofrecer estímulos fiscales invitando al empresario a invertir, haciendo crecer el valor intrínseco de su organización.

**COMITÉ TÉCNICO NACIONAL DE COMPETITIVIDAD,
CALIDAD Y TECNOLOGÍA**

**Autores: Lic. Carlos Guillermo Amtmann Ituarte
Ing. Jorge R. Guerrero García**

CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL 2009

Presidente
C.P.C. Pedro Núñez Rodríguez

Presidente del Consejo Técnico
LAF. Alfredo Giorgana de la Concha

Vicepresidente de Contenidos
Ing. José Domingo Figueroa Palacios

Secretario CDN y Director General IMEF
IQ MBA Juan Carlos Erdozáin Rivera

COMITÉ TÉCNICO NACIONAL DE COMPETITIVIDAD, CALIDAD Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

Presidente
Dr. Ricardo Zermeño González

Integrantes

Alejandro González
Alejandro Ibarra Yunez
Alfredo Giorgana De La Concha
Armando Espinosa Segovia
Blanca Tapia Sánchez
Carlos Amtmann
Carlos Humphrey Pasalagua
Carlos Osuna
Domingo García Robles
Edgardo Isidro Cajero Callejas
Elizabeth García Martínez
Emilio Illanes Díaz Rivera
Enriqueta Samartín Pérez
Ernesto Javier Campos Cervantes
Félix Palacio Romero
Francisco Javier Gómez Díaz
Héctor Joel González Rodríguez
Irma Angelica Núñez Galicia
Javier Sánchez Méndez
Jesus Laredo Noriega
Jorge A. Castañares Moreno
Jorge Román Guerrero García
José A. Casas Alatraste Urquiza
José Francisco Pulido Macías
José Luis Sánchez Sotres
José Manuel Cano Muñiz
José María Alcántara Jiménez
Juan Carlos Gamas Sánchez
Juan Carlos Hernández
Juan Luis Landáburu Llaguno
Juan Millán Illescas
Luis H. Arredondo barrera
Manuel Osuna y Fernández
Mario A. Guerrero Mendoza
Martha González Murguía
Patricia Luna Arredondo
Salvador Esquivel Escalante
Santiago Macías Herrera
Virginia Mestre Flores
Walter Zehle Herrera

ÍNDICE TEMÁTICO

INTRODUCCIÓN	3
Motor del crecimiento económico	3
Modelo de gestión madura	4
Oportunidad postmoderna: aplicar la voluntad para salir adelante	4
HISTORIA CRÍTICA DE LO SUCEDIDO EN 30 AÑOS	5
Visión dinámica del problema	6
Consecuencia, la caída del poder de compra del trabajador	9
Cómo resolver el problema de los trabajadores de media tabla	10
MODELO DE LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA	
El modelo trabaja así:	11
BENEFICIOS PARA LOS EMPRESARIOS	12
Partir la productividad marginal, mayor ganancia: mayor pago	12
Bases del motor de beneficios: modelo de administración madura	14
Importancia de la relación entre pago fijo y pago variable	16
Mejora del ingreso según el desempeño	18
BENEFICIOS PARA LOS TRABAJADORES	19
BENEFICIOS PARA LAS FAMILIAS	20
BENEFICIOS PARA LOS ESTUDIANTES	21
BENEFICIOS PARA EL SINDICATO	21
BENEFICIOS PARA LOS LEGISLADORES	21
BENEFICIOS PARA EL PODER EJECUTIVO	23
CONCLUSIONES	24
CUADROS Y TABLAS	26
Tabla 1 Cifras históricas 1980 -2008 PIB, M1, M4, Velocidad, Inflación, Gasto Público, Tasas y Dólar	26
Tabla 2 Ingreso Corriente total per Cápita trimestral, en deciles de personas	27
Tabla 3 MULTIPLICADOR DEL DINERO	27
Tabla 4 CONTRIBUCIÓN A LA RECAUDACIÓN DEL ISR POR DECILES DE INGRESO	28
Gráfica 1 y Tablas 5 y 6 EJEMPLO: IMPACTO EN LOS INGRESOS Y ASIGNACIÓN DEL FLUJO POR INCREMENTO EN VENTAS	
Ejemplo: CON 59% DE INCREMENTO EN VENTAS Y PAGO DE LA PRODUCTIVIDAD COMPARTIDA	28
Tabla 7 MEJORA DEL INGRESO SEGÚN EL DESEMPEÑO	29

INTRODUCCIÓN

En el periodo posterior al desarrollo estabilizador en México, de los años setenta a la fecha hemos sobrellevado más de treinta años de estancamiento económico caracterizado por reducidas tasas de crecimiento y elevada inflación lo que ha depauperado a las clases menos favorecidas y ampliado la brecha comparadas las de mayor ingreso. Subrayamos tres datos representativos: en el periodo la economía creció 7.31 veces menos del crecimiento del precio del dólar. El ahorro per cápita bajó en 6.39 veces pasando de \$4,787 a \$748 dólares por persona; el salario mínimo creció 47% de lo que creció la inflación. Hay un sinnúmero de evidencias adicionales de lo que ha salido mal y lo que explica las condiciones en las que actualmente se encuentra nuestra economía.

Hubo iniciativas con resultados ambivalentes: apertura para el libre comercio, nacionalización y desnacionalización de la banca, desinversión en empresas estatales, expansión de la inversión extranjera. También hubo crecimiento de mercados informales, piratería e inseguridad jurídica y física, excesiva dependencia de las exportaciones de petróleo, sobre regulación y burocracia en la expansión de los mercados. Medidas que han tendido a mantener a la macroeconomía ordenada, con beneficios magros en la microeconomía, es decir la de las familias de los trabajadores.

Debido a esto, es necesario sumar esfuerzos entre los participantes de la economía para impulsar el círculo virtuoso subyacente en la estructura económica, jurídica y social que genere un factor de interés, un motor del crecimiento económico que rompa la condición estática del estancamiento y potencie el movimiento de los entes productivos desde sus mismas bases.

Motor del crecimiento económico

Incrementar la demanda de bienes y servicios necesariamente mueve a la economía. Las ventas con nuevos clientes o con productos de mayor valor, adquiridos por quienes pueden pagarlo, hacen crecer el Producto Interno Bruto (PIB) del país; sin ser el inicio, ni el final, esta condición representa una parte del círculo virtuoso.

Para que exista el impulso buscado de la demanda es necesaria derrama adicional de dinero circulando en la economía proveniente del gasto de las familias que se logra incrementando el nivel de ingreso de los trabajadores. La propuesta es que esta mejora de la remuneración provenga de una mejor compensación del trabajo basada en los resultados obtenidos de la empresa.

Para pagar por resultados, se necesita que exista precisamente eso: Resultados. Asociados a la mejora de la productividad y al crecimiento del negocio, inducidos por la inversión en el capital humano e intelectual así como en los activos para proveer bienes y servicios. Naturalmente anticipando los riesgos inherentes al negocio: de mercado, de seguridad, jurídicos, etc.

El círculo se alimenta de las ganancias logradas en las ventas incrementales concretadas a través de compras que realizan los trabajadores por recibir una remuneración mayor proveniente de un desempeño mejor, aumentan su poder adquisitivo, eso crea flujo de recursos en la economía. El círculo es virtuoso, permite a la empresa invertir en formar a su gente así como en activos en búsqueda de una mayor productividad.

Buscar esos incrementos, no implica necesariamente una decisión de dónde empezar, sino más bien, actuar en todos los pasos del círculo. Sin embargo uno de ellos es la pieza clave: "transmitir parte del incremento de ganancias empresariales a las mismas personas que las generan, para que tengan mayor poder adquisitivo y se impulse el círculo virtuoso."

El concepto de pago a los trabajadores con base a su productividad es parte de un modelo de gestión, genera cambios tendientes a crear una organización madura con prácticas de gobierno reconocidas, entendidas y aceptadas por todas las entidades que se relacionan con ella:

Modelo de gestión madura

Significa dedicar un esfuerzo encaminado a pactar objetivos del negocio, monitorear el trabajo de los responsables de esos objetivos, ser transparentes en las comunicaciones, medir el desempeño, innovar y recompensar en función a los resultados obtenidos. Hacer que el éxito se comparta en los buenos tiempos al igual que las pérdidas en ciclos económicos a la baja, cuando los resultados adversos afectan a todos.

Investigaciones practicadas en México¹, demuestran un alto índice de correlación entre paga por desempeño y el incremento en rentabilidad de las empresas. Aunque la penetración en las empresas es parcial, normalmente enfocada a las áreas de ventas en el típico esquema de comisionistas, se hace necesario extender esta práctica, incluso estimularla con leyes apropiadas. Al ganar más el trabajador y ganar más el empresario por el incremento en la productividad, se contribuye con más en impuestos y beneficios inherentes a la economía.

Se ha demostrado que el incremento en el gasto público, si no existe más recaudación, incrementa la inflación y frena el crecimiento económico, ocasionando déficit al gastar más de lo que se cobra de impuestos. De hecho, esas prácticas perjudicaron la distribución del ingreso en México, siendo parte de la causa del estancamiento sufrido durante estos últimos treinta años.

Oportunidad postmoderna: aplicar la voluntad para salir adelante

Las finanzas públicas en México llevan algunos años de haber resuelto el problema de la inestabilidad de la macroeconomía, pero sus efectos positivos no han llegado al bolsillo del trabajador en la microeconomía. Es altamente deseable, aprovechar la estabilidad de la inflación actual para incrementar los resultados empresariales, donde surge la actividad económica.

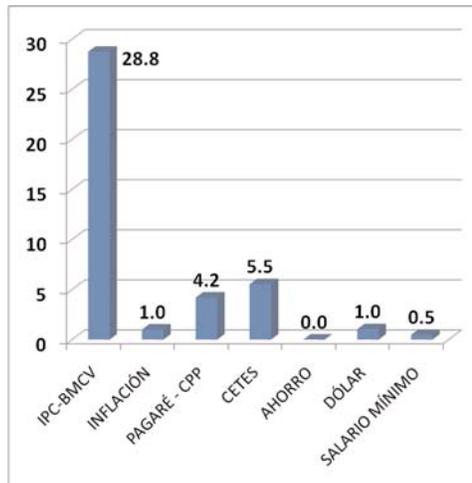
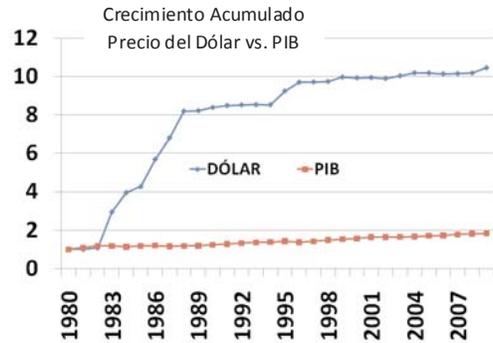
Poner en práctica un modelo de madurez de gestión que incluya los pasos necesarios, facilitará salir de la desesperanza sobre la posibilidad de abandonar años de estancamiento económico. Haciendo partícipes a los trabajadores, a los funcionarios y a los accionistas de las empresas en la responsabilidad de sacarlas adelante, en hacerlas productivas, en introducir las en el uso del motor que impulsa la cadena del progreso, del uso inteligente de la libertad: compensar por resultados.

¹Evidencia de compensación de resultados en empresas mexicanas, Select Estrategia, S.C. abril, 2009.

HISTORIA CRÍTICA DE LO SUCEDIDO EN 30 AÑOS

Razones por las cuales nos encontramos con una población pauperizada pueden encontrarse en algunas cifras. Por ejemplo, el crecimiento de \$1.- (un peso) invertido a la tasa que ha crecido el salario mínimo desde 1964, se habría convertido en \$3,082.11 pesos, pero si ese mismo peso lo hubiese invertido a la tasa de la inflación, se convertiría en \$6,556.56 pesos, es decir en el salario base subió 47% de la inflación. El asalariado, aun cuando gane el doble del mínimo, ha perdido poder adquisitivo frente al trabajador que ganaba el mínimo en 1964.

Hemos tenido treinta años de un crecimiento del PIB 7.3 veces menor a lo que se devaluó la moneda, con una población que creció de 66 a 105 millones, donde el ahorro per cápita fue de \$4,787 dólares y ahora es \$748 dólares, calculado como $M4^2$ entre población.



No a todos les ha ido mal. Quien logró capitalizarse e invirtió en la Bolsa de Valores sabe que la bolsa medida a través del índice de precios y cotizaciones rindió 28.8 veces la inflación, los Cetes 5.5 veces, un pagaré bancario 4.19 veces mientras que quien invirtió en el dólar sin ganar intereses perdió frente a la inflación. Invertir en dólares puede ser seguro, pero nada rendidor, si obtuvo rendimientos al 4% de interés, acumuló 2.9% arriba de la inflación en 35 años. Curiosa coincidencia, la devaluación acumulada es prácticamente igual al rendimiento del dólar invertido en certificados de depósito (CD's), mal negocio: los Cetes dejaron en ese período 5.53 veces la inflación³.

CRECIMIENTO PORCENTUAL de 1964 a 2009

IPC-BMVC	2,875.3%
INFLACIÓN acumulada = 1	100.0%
PAGARÉ - CPP	419.7%
CETES	553.1%
AHORRO	0.3%
DÓLAR	102.9%
SALARIO MÍNIMO	47.0%

²M4 Clasificación de las cifras monetarias que incluye al dinero circulante, el ahorro y las inversiones en instrumentos monetarios a corto, mediano y largo plazo del país.

³Se asumió desde 1964 la tasa de interés pagada a los Pagarés bancarios y sólo a partir de diciembre de 1977 la tasa de Cetes a 28 días, en ese año surgió el instrumento.

El ejemplo sería: un peso invertido en la Bolsa, se transformó en \$188,523 pesos, en Cetes acumularía \$36,263 pesos, invertir en dólares sumó \$6,747 pesos. Pero invertido a la tasa que creció el salario, conforme a los incrementos del salario mínimo, se convirtió en \$3,082 pesos.

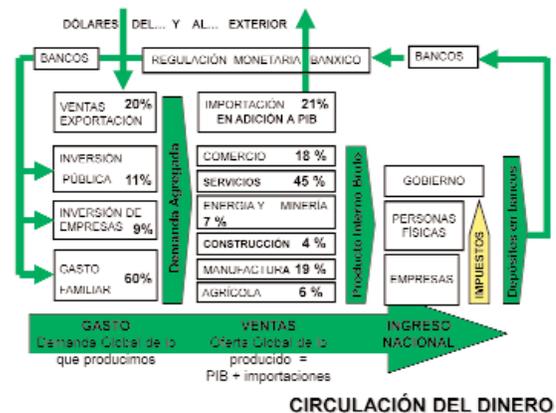
Si eso es lo que le pasó al salario, podemos entender que los trabajadores que perciben un salario fijo, se encuentran lastimados económicamente hablando. Y las empresas, de igual forma, ya que esos trabajadores son los consumidores que hacen crecer o no crecer el PIB.

Visto como ingreso per cápita de los hogares mexicanos, dentro de los siete primeros deciles de la población tiene un ingreso trimestral por persona inferior a lo que era el salario mínimo de hace treinta y cinco años. No asombra que no crezca el PIB en forma suficiente, no hay quien lo mueva⁴.

El octavo y el noveno decil, tienen ingresos mensuales por persona de \$3,145 y \$4,482 y sólo el décimo decil supera los diez mil pesos. El motor primordial de la economía es el gasto de las familias. Por tanto querer hacer crecer el PIB con el poder de compra del décimo decil, es como querer darle vuelta al agua de una alberca, con un motor de licuadora.

Visión dinámica del problema

Las cuatro turbinas que mueven la economía son: las familias, los compradores del exterior, la inversión pública y la inversión privada. Esa derrama, llamada demanda agregada acciona al PIB y a las importaciones. El mayor integrante son las familias que dan cuenta del 60% del gasto, la inversión pública con 11%, la privada con 9% (Pemex hace la diferencia) y las importaciones con 20%, en números redondos.



Puede así entenderse cuan poco puede hacer el gobierno en materia de promoción e impulso a la reactivación económica. Cuando lo quiso hacer, como lo fue en los años setentas, donde al liberar el patrón oro, el presidente en turno decidió pedirle al Banco de México prestado y derramó billetes en tal cantidad que provocó una inflación incontenible, al grado que el aviso de cierre de empresas se iba sucediendo uno tras otro, hasta justificar después de financiarlas para que no quebrasen, quedarse con ellas y posteriormente expropiar al sistema bancario, con lo que su participación en el gasto del PIB llegó a 55% en su peor momento.

⁴Ver Tabla 2, Ingreso Corriente total per Cápita trimestral, en deciles de personas.

Para no dar pie a falsas interpretaciones las cifras hablan, se trata de índices de correlación⁵:

Gasto Público vs PIB 0.244	Gasto Público vs Inflación 0.599	Gasto Programable vs Incr. PIB 0.159	Inflación vs Incr. PIB 0.353	Gasto Programable Vs Tipo de Cambio 0.796	Inflación Vs Devaluación 0.734
-------------------------------------	---	---	---------------------------------------	--	---

A lo largo de treinta años la expansión del gasto público, tiene una correlación de 0.244 para explicar el crecimiento del PIB, es decir no lo explica. Tampoco lo hace el gasto programable, el que no incluye intereses. En cambio si hay fuerte correlación entre expansión del gasto programable y cambio en el tipo de cambio, alza de tasas de interés y la inflación, lo mismo que la inflación con la devaluación.

La razón del fracaso del gasto público como motor de la economía al no recaudar impuestos por la misma falta de crecimiento económico y de los ingresos de los contribuyentes así como la expansión de la economía informal, estriba en la generación de déficit, demanda de financiamiento, aumento de riesgo y por ambas razones, de tasas.

Se vuelve un círculo vicioso a menos que los beneficiarios, es decir la población, contribuyan tributariamente en su propio beneficio. ¿Pero con qué dinero, si la población tiene sus ingresos mermados, al menos 9 de sus 10 deciles? ¿Quitándole al empresario, quienes son los más pudientes, pero los más obligados en pagar salarios y altamente cautivos de diversas tasas de impuesto empresarial? Lo que se ocasiona es que se asusten y se vayan del país o mejor dicho, dejan de invertir.

Basta ver la dinámica de las evidencias: la reducción de su inversión en función del PIB. El indicador llamado la Velocidad de circulación del dinero, consiste en ver cuántas veces da la vuelta el "circulante" monetario y se obtiene dividiendo el PIB entre la masa monetaria, ya sea el Circulante M1 o cualquier otro nivel de agregación del dinero existente como el M4.

Señalan los economistas entendidos que el PIB / M1 debería resultar en doce veces. Es lógico: se le paga a los trabajadores y éstos gastan, buena parte de ello en pagos mensuales: rentas, colegiaturas, teléfonos, etc. Se cobra, vuelve a caer a las tesorerías de las empresas y al siguiente mes vuelve a salir.

⁵Ver Tabla 1, Cifras Históricas. Fuente Banco de México Cuadernos de información económica, SHCP. Ley del presupuesto, Review of the economic situation of México. Banamex, Citigroup y www.banxico.org.mx.

A fines de los años setenta, efectivamente en México, el circulante daba 13.5 vueltas al año y el M4, salía a jugar, 4.6 veces⁶. ¿Qué pasó durante los siguientes años? Al detonarse la inflación, se gastaba lo más rápido posible para comprar antes de que "suban el precio", la velocidad del dinero llegó a niveles superiores a 25 veces, es decir teníamos una economía sobrecalentada.

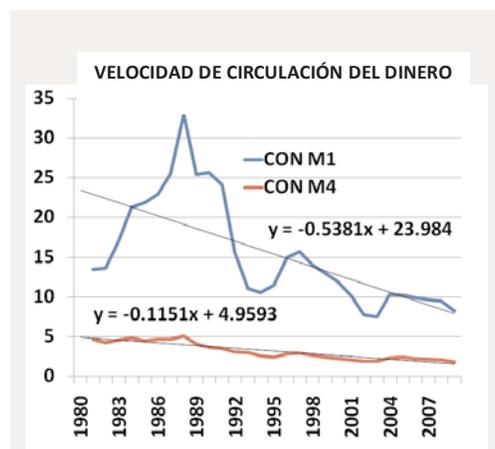
En el ínterin, el M4 que integra al gran capital, dejó de invertir. De una velocidad de 4.6 bajó y bajó, hoy se encuentra en casi 2 veces. Es decir: el inversionista desconfió del potencial de los consumidores del país y dejó de invertir. Desconfió de

otros hechos también: expropiación de la propiedad, nacionalización de empresas, vandalismo político, impunidad, corrupción y piratería, pero sobre todo la falta de poder adquisitivo de los principales participantes del mercado: los trabajadores y sus familias.

En consecuencia, el efecto multiplicador del dinero, que es un concepto técnico conocido pero poco reportado por economistas, disminuyó su benéfico potencial. Veamos con un ejemplo en qué consiste.

Usando una camisa como fracción infinitesimal del PIB, con precio de \$527 que es pagada por el consumidor⁷. Asumiendo que el dueño de la tienda paga todos los insumos con 80% de ese ingreso y conserva 20% para su utilidad y pago de impuestos, el gasto sería de \$421.60, que paga al fabricante, la renta, la luz, etc. El fabricante paga a su vez al proveedor de tela, digamos que también 80% de su ingreso es decir \$337.28. El de la tela a su vez hace lo mismo y paga \$269.82 al algodonero que le vende el hilo pagando a su vez \$215.86, así sucesivamente el del hilo al que siembra el algodón, este a su vez, al que le vende el fertilizante y las semillas, ellos a su vez a la industria química y la otra a la industria extractiva. Si todos pagasen un costo de 80% a sus proveedores, en estos ocho pasos, el desembolso de quien pagó la camisa ocasionó que pasara por las manos de los involucrados la suma de \$2,192.92. Eso es lo virtuoso del consumo, el PIB de la camisa fue la suma de los valores agregados: es decir sólo los \$527 pesos que costó, pero el uso del dinero es lo que mantuvo ocupados a los operarios involucrados. En este ejemplo el dinero gastado se multiplicó por 4.16 veces. Para reflexión, ¿lo importante es tener el dinero, o usarlo?

Ahora suponemos que se le ocurre sugerir, vender, hacer y cobrar tres iniciales del comprador colocadas por una bordadora a razón de 16.67 pesos cada una. Resultado: se incrementó en \$50 pesos el valor de la camisa y en 9.49% el incremento al PIB que aportó la camisa! Esa es la forma de hacer crecer el PIB. Cuando un productor convence al quien posee dinero a gastarlo, a inver-



⁶Ver Tabla 1, Cifras Históricas 1980 -2008 PIB, M1, M4, Velocidad, Inflación, Gasto Público, Tasas y Dólar.

⁷Ver un ejemplo aritmético en Tabla 3 Efecto Multiplicador del Dinero.

tir; por ejemplo en construir un edificio: imagine el efecto multiplicador del dinero de los USD\$400 millones que costó la Torre mayor.

Ese gasto que hace una familia o la inversión privada o pública, hacen crecer el PIB, además el pago al trabajador formal, hace crecer el consumo y la recaudación tributaria, todos ganamos. Como resultado, en situaciones ideales de transparencia, con ese ingreso el gobierno también puede gastar más en impulsar la economía.

Pero, si el ingreso está muy concentrado como es el caso de México, las necesidades por satisfacer de gente del decil con ingresos altos son pocas, posee una o varias casas y todo su equipamiento. Por ello dedica los excedentes a invertir para adquirir oportunidades financieras y no consume incrementalmente. En cambio para los trabajadores de media tabla, una ganancia adicional significa gastar en necesidades insatisfechas de equipamiento, educación, diversión y vestido, que resulta de mayor beneficio y efecto multiplicador el incremento de los ingresos al primer decil.

Visto como película en forma dinámica, la derrama y recaudación adicional permitirá como explica John Hicks en *The Crisis in Keynesian Economics*. Señala que el efecto multiplicador del dinero se convierte en supermultiplicador si el gasto adicional es permanente y constante, porque reduce los inventarios que estaban sin desplazarse e impacta en el círculo productivo sin ese lastre.

La velocidad de circulación del dinero con M4, en más de 30 años, ha bajado de 4.6 veces a 1.9 veces. Si M4 tiene un valor aproximado en dólares de \$488 mil millones, son USD\$1,268 mil millones, es decir el equivalente de 1.4 veces el PIB, el gasto y la inversión que no se concretan, faltaría contar su efecto multiplicador. ¡Es mucho dinero lo que se deja de mover a causa de la distorsión salarial acumulada en 30 años!

Consecuencia, la caída del poder de compra del trabajador

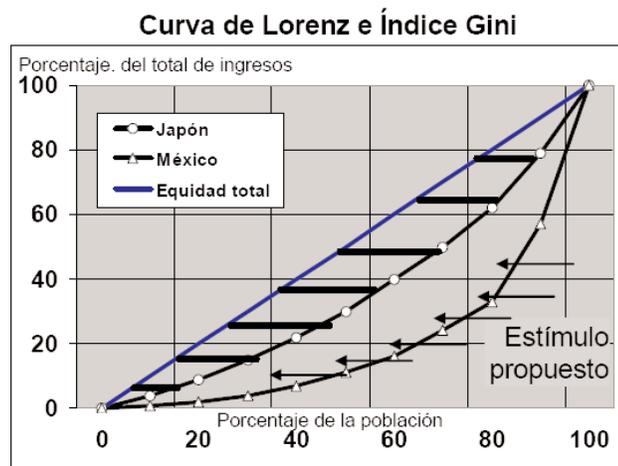
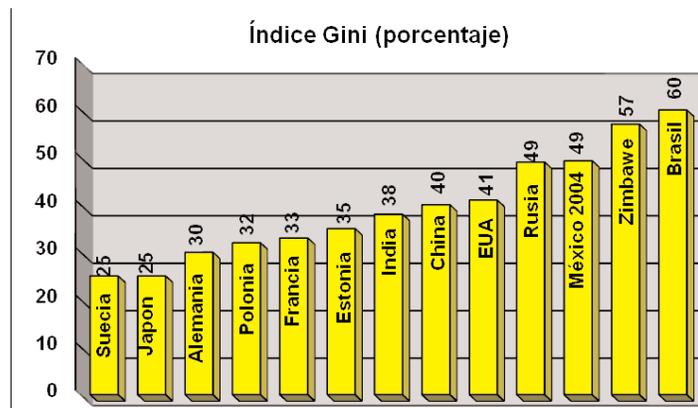
Un indicador que refleja la caída del poder adquisitivo de la población sucedido a lo largo de 30 años de estancamiento en el mejoramiento económico de las familias⁸ en México es el índice Gini, el cual ha empezado a mejorar desde que la inflación ha sido estabilizada en niveles inferiores al 5% anual. El Gini, al haber pasado de 53% en 1994 a 49.3% en 2004⁹, consiguió hacerse cernos subir del lugar 122 al 116, en materia de distribución del ingreso, de entre una muestra 138 países. Es tendencia, hay que impulsarla, estimulando el ingreso incremental del pago por desempeño.

El indicador Gini tiene su origen en la curva de Lorenz. Es trazada en ejes cartesianos al describir puntos que reflejan nivel de ingresos vs. cantidad de población con ese nivel de ingreso. Un índice que se aproximara a uno, representaría pocos que ganan mucho y muchos que ganan

⁸Ver Tabla 2 Ingreso Corriente total per Cápita trimestral, en deciles de personas

⁹SHCP, Distribución del pago de impuestos y recepción del gasto público por deciles de hogares y personas. Resultados para el año de 2004, Indicadores de la Distribución del Ingreso Permanente, marzo 2006

poco. Uno que se acerca a cero, representaría casi una línea de 45°, es decir que casi todos percibirían el mismo ingreso. Para dar una idea de la realidad, los países con mayor desigualdad tienen un índice de 60%, los que son más parejos, tienen un índice cercano a 22%.



Cómo resolver el problema de los trabajadores de media tabla

Remediar el problema a base de entregar tarjetas de ayuda económica tiene un límite. Es un camino fácil. Quien lo recibe justifica la ayuda del Estado y al gobernante que la entrega le favorece en su imagen. Sin embargo construye un círculo vicioso cuya espiral termina siendo inflacionaria si se hace endeudando al erario o con presiones recaudatorias sobre la base de contribuyentes cautiva que termina desalentando la actividad productiva formal, origen del pago de impuestos de donde proviene el popular dispendio.

Remunerar con base a proporción de salario fijo y variable, puede tener muchas modalidades, siendo necesario enfatizar que el objetivo es que el trabajador lo gane al ayudar a la empresa a alcanzar y superar sus metas. Es además importante apresurar este paso, porque al existir medi-

das populistas que reparten vales de efectivo discrecionalmente sin tomar en cuenta a quien realmente las necesita, como resulta con la ayuda adultos mayores, se genera dispendio y bajo impacto social, o peor aún, presión social que lleve a algunos por necesidad a exigir justicia violentamente. Hay urgencia por aplicarlo.

Pero, ¿será de interés para cada uno de los grupos involucrados? Lo vemos más adelante. Por ahora vamos a describir el motor del que hablamos dentro del contexto del ciclo económico.

MODELO DE LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

Es un modelo incremental que trabaja a base de diferenciales o incrementos que se suceden a lo largo de la cadena productiva. Su funcionamiento puede ser descrito a partir de cualquier paso de la cadena, porque el concepto base es circular. No hay caso en discutir cuál es primero porque todos existen simultáneamente, es un círculo virtuoso.

Se inserta en el contexto de gestión de la empresa que madura administrativamente y provee utilidades por la vía del incremento en ventas o en valor del producto. También por incremento en eficiencias o en reducción de costos. Dentro de un ambiente macroeconómico estable, que se estabiliza aun más si el gobierno invierte sus excedentes de los impuestos por incremento en ventas (IVA), en remuneraciones (ISPT) o recaudados por mayor demanda de bienes y servicios (ISR/IETU).

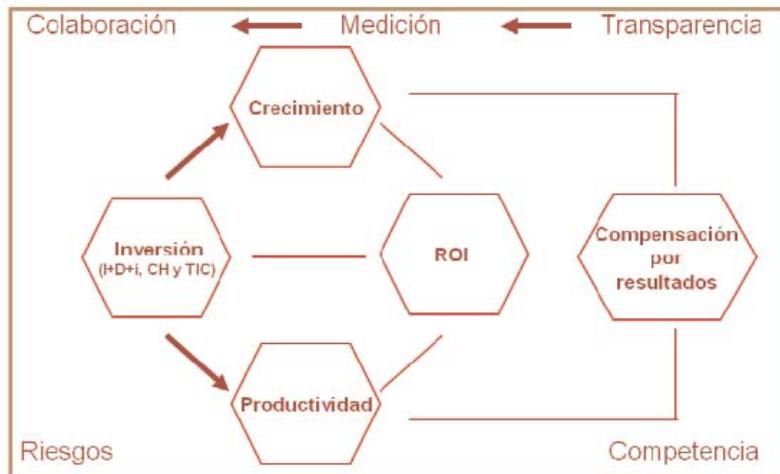
El modelo trabaja así:

Incrementar la demanda de bienes y servicios, requiere ventas con nuevos clientes o vendiendo productos de mayor valor a clientes que lo pueden pagar. Esto hace crecer el PIB por el efecto multiplicador que tiene el consumo, en lugar de que el ahorro del posible cliente se quede cobrando intereses, por ejemplo en Cetes o incluso fugarse al extranjero. El impulso de la demanda proveniente del ingreso del trabajador es incremental, si proviene de una mejor remuneración alcanzada por medio de la compensación por resultados y por nuevos empleos.

Para pagar los resultados obtenidos, es necesario medir con base a objetivos acordados en la empresa el logro de los trabajadores, individual y colectivamente. Implica un compromiso para el monitoreo y la medición, no hay otra. Para ser eficaces y eficientes al medir resultados, la informática tiene un papel importante apoyando el registro del proceso. La productividad, es dada por crecimiento de los ingresos y el control de gastos en el negocio, resultado de invertir en el Capital Humano, en Tecnología de Información y Comunicación y en saber gestionar la innovación brindando productos y servicios valiosos, lo cual redundará al establecer objetivos para actividades estratégicas generadoras de productividad y crecimiento y de un mejor Retorno sobre la Inversión (ROI) lo cual dará espacio para compensar por resultados, después de medir el desempeño en forma transparente¹⁰. Naturalmente cuidando riesgos de mercado, de seguridad, jurídicos, etc.

¹⁰Fuente Select Estrategia, S.C., www.select.com.mx

El círculo virtuoso de la economía se alimenta por las ganancias de las empresas, a través de compras efectuadas por los trabajadores que han visto incrementando su poder adquisitivo al haber recibido una mejor remuneración por su desempeño. Esto es parte del círculo que permite además a la empresa, reinvertir en formar a su gente, así como en equipos productivos y en tecnología de información y comunicación.



El modelo se hace viable, en aquellas organizaciones que están dispuestas a realizar el esfuerzo que ayude a madurar administrativamente aplicando mejores prácticas que robustezcan su gestión, estableciendo objetivos claros y medibles, identificando a los responsables, manteniendo canales de comunicación transparente de manera que todos sean copartícipes tanto del producto del éxito en los buenos tiempos, como del fracaso cuando los resultados no sean favorables.

BENEFICIOS PARA LOS EMPRESARIOS

Hay muchas formas de pago variable. Una destaca por su sencillez: compartir las ganancias por incremento en productividad. En éste contexto es fundamental la responsabilidad social que tienen las organizaciones, por los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad, basado en un comportamiento ético y transparente de promoción humana que genera mayores ganancias.

Partir la productividad marginal, mayor ganancia: mayor pago

Ejemplo del proceso de compartir ganancias. En una empresa cuyo servicio es procesar nóminas existe el compromiso de remunerar en función de la productividad. Tiene costos operativos por \$50 mil pesos y calcula cinco mil nóminas, así el costo unitario es de \$10 pesos. Si logra procesar siete mil nóminas con la misma gente asumiendo los mismos gastos, cada nómina costará

siete pesos con catorce centavos. De tal ahorro, el objetivo es dar parte a los que lo trabajan, mediante reglas de evaluación del desempeño.

EJEMPLO

Bono por incremento en la productividad	Situación	actual Mejora (Sin compartir con los trabajadores)	Propuesto : (Pagar del ahorro, \$1.43 por nómina a los trabajadores)
Costo de un departamento o área de trabajo	\$50,000	\$50,000	\$59,990
Unidades procesadas	5,000	7,000	7,000
Costo unitario	\$10	\$7.14	\$8.57
Precio de venta	\$111.00	\$111.00	\$111.00
Utilidad marginal	\$101.00	\$103.86	\$102.43
Resultado para las personas			
Personas en el departamento	9	9	9
Ingreso promedio por persona	\$5,555.56	\$5,555.56	\$6,655.56(+ 19.8%)
Resultado para las empresas			
Ingresos totales	\$555,000.00	\$777,000.00	\$777,000.00
Costos departamentales	\$50,000	\$50,000	\$59,990
Utilidad marginal (que requiere usarse para absorber costos de otros departamentos, validando que el incremento en volumen, no les haya aumentado los gastos que pudiera reducir ese pago de \$8.57 si el ahorro es menor a \$2.86 más por unidad).	\$505,000.00	\$727,000.00	\$717,010.00
		+ 43.96%	+41.98%

Por el nuevo volumen ha bajando el costo en dos pesos con ochenta y seis centavos. Una posibilidad es pagar a los trabajadores un peso con cuarenta y tres centavos adicionales, es decir la mitad del ahorro logrado por cada nómina. Pagaría a ese grupo o área, ocho pesos con cincuenta y siete centavos por cada nómina procesada. Nótese que hay más ingreso y más utilidades, que serán compartidas, por lo que crecerá la utilidad del empresario, el ingreso de los trabajadores y los impuestos recaudados. Ejemplo aritmético también aplicado en el presupuesto de las tablas 5 y 6 descrito en la sección Beneficios para el legislador¹¹.

¹¹Ver gráfica 1 y Tablas 5 y 6 Ejemplo: Impacto en los Ingresos y Asignación del Flujo por Incremento en Ventas

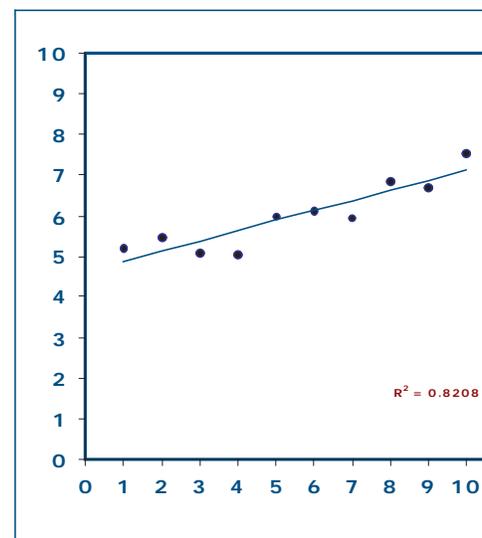
Pagando cada nómina a \$8.57 el costo del departamento en el que trabajan nueve personas se elevará a cincuenta y nueve mil novecientos noventa pesos. Con ello, en promedio se le podría pagar mil pesos más a cada persona, lo cual elevaría sus percepciones en diez y nueve por ciento.

Así de fácil, aun cuando es complejo tener la madurez administrativa necesaria para dar seguimiento a las cuentas, monitoreo de los rendimientos, cobros y pagos.

El costo para la empresa hace que su ganancia crezca 41.98%. Si no participa a los trabajadores en la mejora de costos la diferencia es de 1.96%. Esa inversión resulta de alto rendimiento porque aumenta a sus trabajadores más que proporcionalmente su ingreso: 19.8%, isin ser un aumento de salarios inflacionario!

Datos descubiertos por Select Estrategia, empresa que investigó dentro de casi novecientas empresas del país, la existencia de un nivel de correlación significativo de 0.82 entre 871 empresas que pagan por desempeño y su rentabilidad sobre la inversión.

La muestra expresó, que mientras mayor es la extensión de la paga por desempeño dentro de la empresa, los resultados de las empresas que lo practican suben su rentabilidad sobre la inversión (ROI, Return on investment).



Fuente: Select, Abril 2009

Bases del motor de beneficios: modelo de administración madura

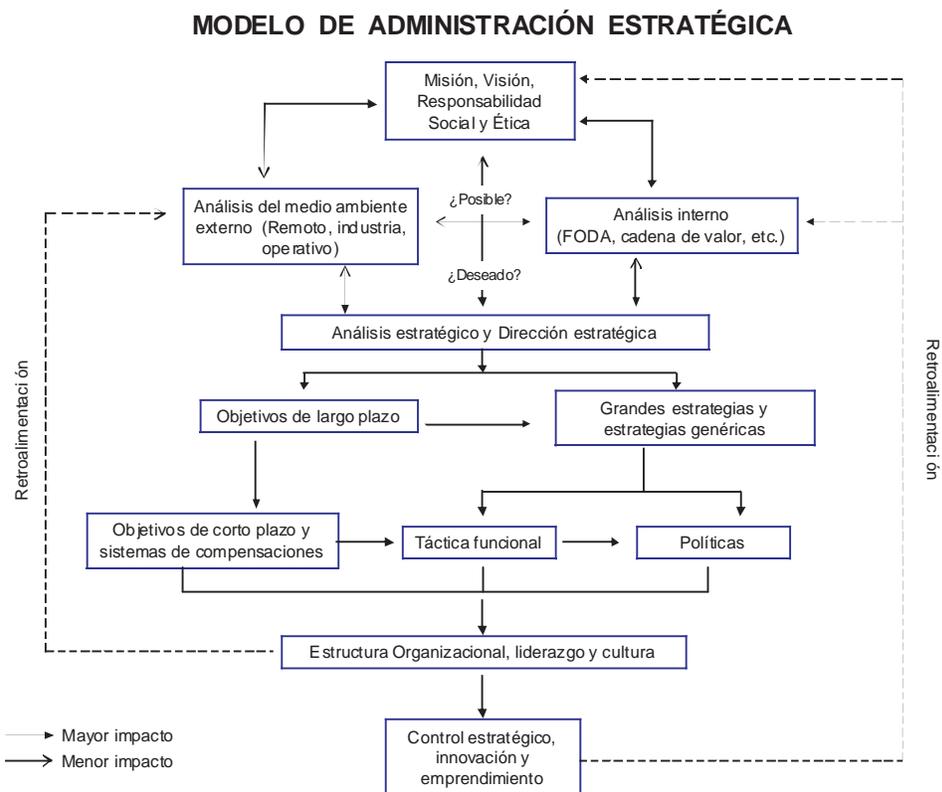
La remuneración por desempeño es parte de una estrategia de paga de mayor madurez. La madurez organizacional necesaria para conducir a los trabajadores a utilizar la evaluación del desempeño implica¹²:

- Un buen sistema de gestión para dar gobernabilidad
- Interés Ético
- Colaboración
- Monitoreo
- Gestión de Capital Humano y en Activos
- Capacidad en manejo de las Tecnologías de Información y Comunicación
- Gestión de la Innovación
- Compensación por Resultados

¹²Fuente Select Estrategia, S.C., www.select.com.mx

Un buen sistema de Administración Estratégica¹³ como el que se muestra en el siguiente diagrama tiene la particular característica de ser una materia fundamental alrededor de la cual deben actuar las organizaciones.

El interés ético no debe ser simplemente teórico, sino se trata de un hábito constante que puede mejorar la rentabilidad y productividad, dado que el cumplimiento de normas éticas apoyadas por un código explícito de valores y conducta general da confianza y proyecta imagen de credibilidad, transmitiendo un sentido ético al trabajo que obliga a realizarlo bien, aumentando así la calidad de los resultados.



Un buen plan de compensaciones implica tener por resultado vender más, reclutar a las personas idóneas, crecimiento de habilidades gerenciales, formar líderes que vendan y que capaciten a otros para administrar, mejorar la operación de los procesos, al tiempo que se retienen a los trabajadores buenos. Otra consideración importante es buscar tener porcentajes de compensación motivadores, que realmente incentiven la motivación del trabajador.

¹³Blanca Tapia S. y Patricia Luna A. Boletín Planeación Estratégica, Control Administrativo y Talento Humano, factores clave para lograr la competitividad empresarial. IMEF, Comité Técnico Nacional de Calidad y Competitividad Boletín Técnico

El principio del respeto del trabajo, exige que este derecho se someta a una revisión constructiva de la teoría y en la práctica; no solo del trabajo llamado manual, sino también del múltiple trabajo intelectual, desde el de la planificación al de dirección. Numerosas propuestas se refieren a la participación de los trabajadores en la propiedad, gestión y/o en los beneficios de la empresa¹⁴. Tomar en cuenta todas las variables es un arte complejo, por lo que iniciarse en ello implica reconocer que se debe caminar antes de correr para no tropezar; evitar engancharse con novedades, y no hacer del esquema de compensación el objetivo empresarial, lo importante es vender, pero no es tan importante contratar a super estrellas de ventas que después del primer esplendor, terminan costando demasiado¹⁵.

La compensación variable no consiste en pago de comisiones de ventas ni el trabajo por destajo, consiste en un sistema lógico de indicadores donde se mide el desempeño individual del trabajador y el de su grupo de trabajo.

En el esquema aplicado a finales del siglo XX la paga del bono variable fue en proporción del salario, se pagaban de dos a tres meses por año, según el desempeño de la empresa y de los funcionarios que lo han negociado. Era un bono castigador que se cobra por debajo del máximo a obtener, de acuerdo a la calificación. Sin embargo ese bono podría no tener límite y extenderse en procesos productivos y administrativos. El bono por incremento en la productividad basado en compartir los ahorros en costo marginal así lo muestra.

Para dar espacio a la porción variable del salario, puede eventualmente, dejarse de incrementar la parte fija del salario. Esta estrategia defiende a la empresa en las recesiones; los incrementos salariales anuales bajo una base de paga variable, pueden a futuro, considerarse sólo sobre la parte variable, que por mucho que crezca, será siempre variable. Si se reducen los ingresos, impacta la cuenta del bono.

La paga por desempeño refuerza conductas deseadas, imprime deseo de alcanzar expectativas. Implica diferentes esquemas para integrar la remuneración: sólo pago base, sólo base más recompensa, sólo base menos riesgo, mezcla entre base, riesgo y recompensa. De ahí que es necesario un buen sistema informático, facilita la vinculación de los objetivos del proceso, la estrategia y la evaluación del desempeño, con la remuneración merecida.

Importancia de la relación entre pago fijo y pago variable

La paga variable refuerza el cambio de cultura, alinea paga con resultados, suprime la mentalidad de "me lo merezco sin fundamento", anima a los trabajadores a sentirse "parte de", comunica valores a los trabajadores y obliga a estar comunicados, enfoca a los trabajadores en sus actividades y da la seguridad de poder alcanzar metas¹⁶.

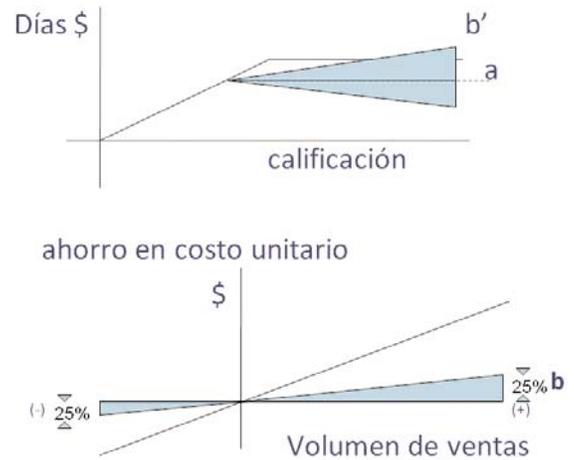
¹⁴Laborem exercens, No. 13, JP II, 14 de septiembre, 1981

¹⁵Compensation Plan Guidelines, Daniel O. Jensen

¹⁶Considerations in developing a variable pay program, Dana Owens, Millbrook Partners

¹⁷LFT, Ley Federal del Trabajo, artículos 47 fracción XI y XV en conjunto con artículo 134 fracción IV

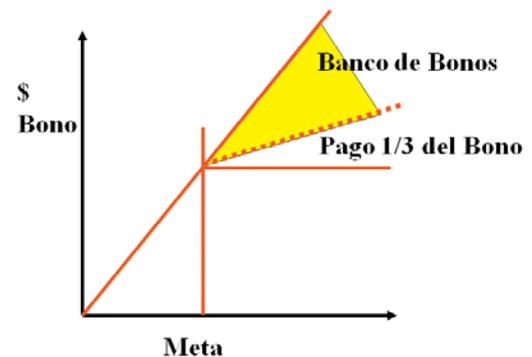
Además para el trabajador debe ser un sistema fácil de entender, con la lógica de ser evaluado tanto por desempeño personal, como el del equipo y de la empresa. Antes de detallar la medición sistemática de los objetivos individuales y darles seguimiento, la evaluación debe incluir mediciones de los resultados de la empresa y del departamento en el que el trabajador se desempeña. Con el tiempo, el monitoreo y sistematización se va robusteciendo y las mediciones tanto del desempeño individual relacionado con sus obligaciones, sirve para obtener una parte del pago variable. Normalmente es individual y en función del salario o días de salario adicionales. Es decir hay tope.



El desempeño por productividad del grupo es "nuestro logro", producto de todos los procesos, se mide en primera instancia con base a los resultados de la utilidad de operación, para obtener la cifra de mejoría en costo marginal. Así es posible dar a los trabajadores parte del incremento en rentabilidad. Si hay reducción en la rentabilidad marginal, el resultado negativo disminuye el bono por desempeño, lo muestra la gráfica.

En la primera se muestra la línea (a) que sería equivalente a recibir un bono fijo por su DESEMPEÑO. La línea (b) muestra lo que se suma o resta por PRODUCTIVIDAD, al pago por desempeño. Hay compañías que pactan que el impacto negativo del desahorro en costo unitario tenga un límite, por ejemplo al 33% de su valor, para que no desaparezca el pago por desempeño en caso de una baja extraordinaria.

Una variante es generar un banco de bonos con dos terceras partes del pago por productividad que exceda al tope límite del pago por desempeño del período. Los restantes dos tercios del bono que resultó en exceso del pago máximo a obtener por desempeño, se guarda en tesorería y pueden pagarse con diversas reglas, entre otras para reponer cuando una recesión reduce el pago.



Un aspecto interesante del establecimiento de objetivos y metas del trabajo personal con relación a los objetivos de la empresa es el compromiso que establece el trabajador para trabajar de manera eficiente. Documentos contractuales bajo la LFT¹⁷ permite pactar objetivos e incluyen la

¹⁷LFT, Ley Federal del Trabajo, artículos 47 fracción XI y XV en conjunto con artículo 134 fracción IV

posibilidad de finiquitar la relación de trabajo sin responsabilidad para el patrón en caso de que el trabajador obtenga calificaciones reprobatorias. No sólo pierde participar del bono por desempeño individual, tampoco del grupal y es causal de rescisión del contrato.

Mejora del ingreso según el desempeño

Se ha definido que existe la posibilidad de dividir la paga variable en dos: una por métricas del desempeño individual, la otra por el incremento en la utilidad marginal, del rendimiento grupal.

Como lo muestra el ejemplo, dos personas cuyo salario difiere en 50%, rinden una calificación del desempeño de 6.9 y de 8.9, para el que tiene menor salario. En este caso, como el bono por desempeño es de 14 días al trimestre, la diferencia entre lo que obtiene uno y otro es de \$406 pesos, lo cual representa que el primero se lleva un bono que ahora es sólo 16.3% superior.

Salario:	A	B	Diferencia
Personas	\$9,000	\$6,000	\$3,000 / 50%
Calificación individual de DESEMPEÑO	6.9	8.9	
Días x trimestre (14)	\$4,200	\$2,800	\$1,400
Resultado bono desempeño	\$2,898	\$2,492	\$406
Importe total de bonos por desempeño, p.ej.			\$224,560
Proporción del conjunto del bono	0.864%	0.743%	
Bono por PRODUCTIVIDAD como grupo y compañía			+\$292,505
Proporción individual	\$2,537	\$2,173	
Total	\$5,435	\$4,665	\$770 / 17%

El ejemplo continúa. Asumimos que el importe total del bono cobrado por desempeño es de \$224,560. De ahí se calcula qué proporción se llevó cada uno y ese porcentaje se aplica al bono que se pagará por productividad. Al sumar los dos bonos nuevamente la diferencia es favorable para el trabajador que ganaba menos y eso rectifica, en parte, la diferencia salarial prevaleciente.

Esto representa un aspecto interesante para nivelar las percepciones para trabajadores que se encuentran en un escalafón salarial inferior pero con desempeño superior, lo cual da sentido de justicia al compartir según los méritos "nuestro bono".

Estudios acerca de la paga por desempeño han encontrado en primer lugar que la producción de salida es mayor en esquema de paga variable comparado con paga fija. Segundo, se da un efecto de selección natural, a las personas más productivas les atraen las empresas que recompensan el desempeño. Tercero, su seguridad y autoconfianza afectan a la selección del personal en particular en concursos. Cuarto, para el personal que no le gusta el riesgo es menos probable que entren en planes de pago variable. Quinto, las personas que consideran parte de la paga el status de su puesto, son menos atraídas por la paga variable. Sexto, les es más atractivo a los hombres la paga variable que a las mujeres, lo cual se explica por la aversión al riesgo atribuible al género. Finalmente, el esfuerzo es mayor en esquemas de paga por desempeño¹⁸.

¹⁸Performance pay and Multidimensional sorting: Productivity, Preferences and Gender T. Dohmen & A. Falk, University of Bonn; marzo, 2006

El tiempo de implantación a tiempo de maduración transcurre conforme a la solidez del plan y buen juicio de los responsables de liderar la iniciativa, los principios y el compromiso de los que van a asumirla. No es enchíleme otra, ya que implica un compromiso ético en relación con ellos mismos, en relación con la organización y en relación con los terceros interesados¹⁹.

Como consecuencia, al percibir los trabajadores mejores ingresos habría consumidores con un mayor poder adquisitivo, más ahorro y por lo tanto más dinero en bancos y en Afores para financiar la expansión de la base productiva instalada para atender esa expansión de la demanda. Eso vale oro.

Recordemos que el gasto de las familias es el 60% de la demanda agregada, y el cómo perdió poder adquisitivo y cuánto dinero dejó de circular. En los últimos 30 años, con M1 la velocidad del dinero bajó de 13.5 a 8.2, siendo el M1 USD\$567 mil millones, la diferencia que nadie gastó es de \$567 mil millones de dólares y, aplicados por 4.16 de efecto multiplicador son \$2,359 mil millones de dólares 2.68 veces el PIB actual que nadie pudo gastar -eso es lo que nos ha empobrecido-. Los trabajadores son los consumidores, hay que hacer que se ganen su paga por desempeño, ganando ellos y ganando la empresa. Así baja y mejora el índice Gini y la ética tiene una oportunidad.

BENEFICIOS PARA LOS TRABAJADORES

Ser evaluado puede ser desagradable, apreciaciones subjetivas impiden un ajuste perfecto. Una plataforma de valores compartidos ayuda a reducir la subjetividad. Pero si la calificación va a ser pagada y existen mecanismos para monitorear el avance, para hacer valer el esfuerzo según el diseño del esquema de compensación personal o de grupo, el esfuerzo puede ser traducido a ingresos personales, entonces vale la pena ser evaluado, valorado y apreciado.

Es necesario introducir esquemas superiores a los de ley, en particular la excesiva cobertura que da la Ley Federal del trabajo de 1970, motiva a esperar el despido, a defender irracionalmente la antigüedad a cambio de una indemnización raquítica, ¿qué son tres meses más veinte días por año, menos impuestos para toda una vida por delante? Nada. ¿No es mejor que se vaya por su baja calificación quien no coopera a buenos resultados?

¿No le es molesto al trabajador, que a un compañero cuyo salario es igual al suyo, que flojea, termine ganando el mismo importe de reparto de utilidades? Da a pensar que el cambio a un patrón sustituto sería aceptable si reconoce la antigüedad y a cambio del reparto de utilidades, se arma un plan superior de pago por desempeño.

El esfuerzo se debe medir en diversos niveles y lo mismo ser remunerado. Sin duda hay conductas y desempeños que son individuales, esos deben ser remunerados en función del salario fijo o de las comisiones por ventas.

¹⁹12 Principios de Ética para el ejecutivo de finanzas. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, 2a. edición 2007

Pero otros rendimientos dependen de los grupos y cuadrillas de trabajo. En ese caso una parte del bono debe ser para todo el grupo, pero su reparto, ni debe ser parejo por "cabeza" porque no todos tenemos las mismas responsabilidades, ni tampoco debe ser en proporción de los salarios, porque entonces nuestro desempeño personal no impacta al reparto del bono "nuestro", el del grupo.

No, su reparto debe ser con relación a la calificación personal de los integrantes del grupo y de su propio nivel salarial. En función de ambos, así puede, quien se desempeña mejor acercarse a lo que gana el que tiene mayor salario, pero se desempeña peor. Si resulta complicada la evaluación individualizada, una votación secreta lo puede resolver para que los compañeros establezcan quienes se llevan más o menos.

En el ejemplo anteriormente mostrado se mostró que una persona que gana 50% más que otra, pero en su evaluación obtiene 6.9 y su compañero 8.9, recibe el bono por desempeño en función de esta calificación y de su salario, pero del bono por incremento en ventas (productividad) le corresponde una proporción que se obtiene en proporción del resultado del bono anterior y al final la diferencia en los bonos ya no es del 50% como en los salarios, sino que mejoró más que proporcionalmente porque se basó en la calificación y redujo la diferencia a un 17%.

El pago por productividad basado en el crecimiento de la utilidad marginal ayuda a la integración interdepartamental, facilita a las áreas de operaciones y administrativas entender la importancia de apoyar al equipo de ventas en la consecución de clientes y de su satisfacción; así a los de ventas entender la importancia del apoyo que reciben.

BENEFICIOS PARA LAS FAMILIAS

Hay programas de objetivos empresariales donde se establecen metas y posteriormente invitan al trabajador y a su cónyuge a una presentación de los objetivos a lograr y de los premios que pueden llevarse al ir alcanzando metas parciales. Permite a la pareja conocer los retos a que enfrenta y apoyar con conocimiento de causa hacia los objetivos y premios bien claros.

El tener un banco de bonos o "puntos acumulables" motiva al cónyuge que conoce el plan, hacia las metas y recompensas. Se ve a sí mismo involucrado a entusiasmar al trabajador con lo que se conseguirán las metas por alcanzar y los resultados ofrecidos.

Da seguridad familiar, todo suma a los ahorros previstos para el retiro.

Evita la frustración, al dar a conocer la posibilidad de ser escuchado para que sean aceptadas las ideas propias. Permite conocer el éxito del cónyuge, así como las razones y circunstancias propias como se consiguió la meta para reforzar los buenos hábitos.

Con base en la comunicación del triunfo, se puede reflexionar dentro de la armonía familiar para seleccionar en conjunto lo que se va a adquirir con el incremento en percepciones.

El ejemplo del miembro de la familia que acepta el reto de ser evaluado y logra superar las expectativas; que relata y comparte las vivencias que le permitieron conseguir sus resultados así como obtener su premio al aceptar ser evaluado, que incluso exige justicia en caso de ser necesario comentándolo en casa, es un ejemplo de promoción humana para su familia.

BENEFICIOS PARA LOS ESTUDIANTES

Quienes quieren ser jóvenes competitivos y emprender su propio negocio necesitan ahorrar para constituir un capital inicial. Saber cuál empresa paga más, si se desempeñan mejor, los va a atraer. Les permitirá luchar por sus resultados en beneficio de la empresa y de la formación de ahorro para poder invertir.

Publicar estadísticas que describan el índice de distribución salarial por empresa o al menos por industria, permitirá estudiar qué oportunidades de mejoría salarial puede tener y cuál es el sector cuyas percepciones son mayores y más equitativas de manera que oriente su vocación hacia sectores donde se abran oportunidades, empresas con los trabajadores de mejor salario y oportunidades de crecimiento.

Estadísticamente la STPS ofrece datos acerca de las renovaciones de contratos colectivos, podría enriquecerlos al reportar cuánto es la proporción variable que se puede llegar a ganar por industria.

BENEFICIOS PARA EL SINDICATO

La posibilidad de contar con agremiados que por sus percepciones tengan un mejor poder adquisitivo, no sólo sirve al comercio donde van a gastar sus percepciones, sino que también es posible que el sindicato, con el conocimiento que tiene de manejo de planes y de los resultados obtenidos en otras empresas, presente propuestas a sus agremiados para mejorar sus ingresos mejorando su posición y el ingreso por aportación de cuotas sindicales.

BENEFICIOS PARA LOS LEGISLADORES

Un origen del avance en las leyes es la novedad de la conducta social que requiere ser regulada para facilitar la extensión de las buenas prácticas. Si se quedan igual las leyes, las mayores ganancias en la actividad empresarial para un empresario son ganancias de capital, que normalmente se logran al vender el negocio, y es entonces cuando se paga el impuesto por la diferencia entre el costo actualizado de su inversión y el precio de venta.

En consecuencia para fines de recaudación se multiplica la fuente de ingresos para el erario. Eso da la oportunidad para pensar en modificar la ley del impuesto sobre la renta, de manera que estimule al patrón a querer pagar y al trabajador a querer percibir ingreso variable. Treinta años de estancamiento requieren de un impulso inteligente para desprenderse del rezago, del círculo vicioso que parece habitual.

Promover una transferencia de las ganancias a trabajadores resulta en una mayor ganancia para las empresas, el erario y los trabajadores. Sólo hay que hacerlo bien. Hay que estimular a los decisores empresariales a involucrarse en la complejidad administrativa que implica llevar un modelo de gestión madura.

Un mejor ingreso, percibido después de haber hecho crecer el ROI (retorno sobre la inversión) de la empresa hará que los trabajadores contribuyan en mayor medida con el pago de impuestos, hoy sólo tres de diez deciles de la población económicamente activa contribuye con 96.9% de la recaudación del ISR. De hecho el primer decil aporta 73.1% y el segundo 16.7²⁰, cuando todos deberíamos poder ser contribuyentes, ¿no es un derecho?

La forma en que está planteado el reparto de utilidades a los trabajadores no permite remunerar al trabajador que se desempeña mejor, debido a que el 10% de la utilidad se entrega la mitad por días de asistencia y la mitad por la proporción de salarios de los trabajadores. Así, el que gana más, termina ganando siempre más independientemente de su desempeño. No mejora la distribución del ingreso, que dicen procurar en los mensajes políticos. De acuerdo a la **Tablas 6 y 7 Mejora del Ingreso Según el Desempeño** la paga por desempeño ayuda a lograrlo.

Puede observarse en el Presupuesto 2009-I de una empresa mediana, que es el promedio mensual del año anterior, con ingresos presupuestados por \$45.7 millones de pesos. El presupuesto 2009-II tiene un incremento meta a lograr del 59% para alcanzar ingresos por \$72.9 millones de pesos. Si esos resultados se dieran, el incremento en impuestos incluidos, impuestos sobre salarios, IVA e impuesto sobre la renta, es de \$9.4 millones de pesos, es decir 59.3% adicional.

La legislación laboral inhibe la movilidad del trabajador. Es costumbre defender la antigüedad en el trabajo. La razón: se pagan más días de indemnización en caso de un despido. Es el motivo principal, dado que la pensión por jubilación se transfiere de empleo a empleo por medio de las Afores. Por tanto defender la antigüedad para un trabajador significa pensar en cómo ganar el importe de la liquidación, es decir esperando a que lo despidan en vez de trabajar mejor, ya que no tiene caso porque no existe la remuneración variable por logros y desempeño. Insistimos, tres meses más veinte días por año, no son nada frente a una vida de trabajo por delante.

Otra razón por la que al trabajador le interesa ser despedido se debe a lo reducido y bajo que es su ahorro para el retiro que está guardando en la Afore y en consecuencia el tamaño de su pensión.

²⁰Ver tabla 4 Contribución a la recaudación del ISR y de la Seguridad Social, por trabajadores agrupados por deciles de ingresos

El pago por desempeño no se ha expandido porque para la empresa implica invertir en la maduración de sus sistemas administrativos. Le cuesta administrarlo y le cuesta al trabajador porque la carga impositiva es mayor por cada peso adicional que gana el trabajador. No hay alicientes al pago por desempeño. El IMSS y demás servicios de seguridad social ya se pagan con el salario base de cotización actual de los trabajadores. ¿Qué sentido hace el cobrarle más al que se desempeña mejor? Se aplica el criterio de -cóbrale al que tiene- en vez de, estimular a ser productivos y mejorar el empleo formal para que se integren los no registrados, los informales.

Una idea del estímulo podría ser aplicable sólo para la empresa que registre ante la STPS el valor del salario base de cotización en el IMSS de sus trabajadores, para que, a partir de ese nivel fijo, toda cantidad que se pague en exceso al trabajador tenga carga de ISR, pero no de IMSS ni de SAR ni de Infonavit. El legislador debería mejorarla.

BENEFICIOS PARA EL PODER EJECUTIVO

Si establecer empleos formales fuese más sencillo y menos caro, habría más contribuyentes. Si adicionalmente existiera un estímulo que en verdad aliente a integrar el pago por desempeño a las remuneraciones de trabajadores, existiría mayor consumo y podría estimular a los comerciantes informales a trabajar en empresas.

La STPS reporta que se han realizado 51,954 revisiones de contratos colectivos en los primeros meses de 2009, de las cuales 987 tiene bono de productividad, es decir sólo en 1.89% de los contratos pueden los trabajadores esperar mejorías en su salario con base en el desempeño.

Aun así, el tipo de negociaciones salariales que reportan establecen metas para evaluar el desempeño que son en general simples, agrupadas bajo los títulos: Asistencia y Puntualidad, Ventas, Producción, No Establecen Metas y sólo el 0.51% de las empresas, el 27% de ese 1.89% establece metas con base en eficiencia. Por tanto es notoria la inmadurez administrativa del sistema de pago de los contratantes, o bien la obsolescencia de los indicadores.

Se hace notar que su información procede de una fuente fidedigna: la negociación de contratos colectivos. Cuantifica al año 51 mil, de las cuales 987 pagan con bono de productividad 675 son chicas, 176 medianas y 136 cuando en el país existen cerca de 10 mil grandes, mas de 100 mil medianas y las de un millón de chicas. Por tanto la penetración de la posibilidad de incrementar el ingreso con base en el esfuerzo de los trabajadores es casi nula.

Por otro lado no se hace diferencia entre el bono por desempeño (individual) y el bono por productividad (del conjunto de trabajadores).

Nada, en apariencia, ni en las leyes ni en las relaciones administrativas entre dependencias del gobierno federal o de los estatales, estimula a los empresarios ni a las autoridades a pagar el

mejor desempeño del trabajador. Quien lo hace, lo realiza por motivación propia y sin alicientes institucionales ni constitucionales. Al contrario, las reglas de la ley de adquisiciones escatiman en costo, debe ganar una licitación quien cobre menos, en vez de estimular la generación de valor.

En cambio, hay sólo que mirar qué % de la PEA tiene registro en el IMSS, ¿30%?

Es de considerar la estructura de la pirámide poblacional, donde se espera que una base de población más joven de menor número sea la que va a mantener el pago de los intereses de las inversiones en Afores de las generaciones precedentes que poseen fondos para el retiro, por lo que deberán ser muy productivos y ganar más para administrar su retiro.

CONCLUSIONES

La macroeconomía se defiende, se sostiene que está en buenas condiciones, pero esa estabilidad no ha llegado a la microeconomía. No ha logrado madurar en forma generalizada su sistema de gestión. Lo que hemos aprendido es que no es la solución del crecimiento el gasto público deficitario.

En treinta años el crecimiento del PIB fue raquítico. Cambiar la tendencia de acumulación de ingresos en pocas manos requiere la colaboración de cada grupo de interés. La paga variable al desempeño laboral a todos nos conviene, según se desprende de las explicaciones esgrimidas para cada público. Por tanto cada uno debe colaborar a tornar en positiva la energía dirigida a mejorar las percepciones de los trabajadores, quienes son consumidores a la vez y así reducir el índice Gini. Hay un enemigo común: treinta años de perniciosas confrontaciones.

Cada uno de los involucrados se ven beneficiados en caso de abrir las posibilidades a la paga por desempeño: Los trabajadores ganarán más, para conseguirlo habrán de integrarse en la lógica de entender y colaborar con la estrategia, dialogarán más con sus contrapartes en la empresa y exigirán se aplique con justicia de los planes y objetivos con ética. Todo ello contribuirá a la transparencia y diálogo con sus empleadores, a su formación, a la del cónyuge y a los hijos y a la integración con los objetivos de la empresa, sus resultados y el pago de impuestos. Integrarse como familia, patrones y trabajadores va a retarlos a idear mejores formas de colaborar.

Las empresas mejoran su retorno sobre la inversión, maduran su estrategia y administración. Van a conseguir al repetirse este ejemplo, a consumidores con mayor poder adquisitivo, tal como lo proponía Henry Ford: que los autos sean lo suficientemente económicos para que cada trabajador pueda comprar uno, lo cual implica que su salario sea suficiente, no raquítico. El pago por desempeño es el camino para lograr un círculo virtuoso.

En cuanto a las autoridades, es su función crear condiciones para promover un país más próspero y más justo. Nuestra legislación se incluye objetivos muy alentadores para que la justicia social sea una meta a cumplir, tanto en el artículo 123 de la Constitución, como la Ley Federal del

Buscar esos incrementos, no implica necesariamente una decisión de dónde empezar, sino más bien, actuar en todos los pasos del círculo. Sin embargo uno de ellos es la pieza clave: "transmitir parte del incremento de ganancias empresariales a las mismas personas que las generan, para que tengan mayor poder adquisitivo y se impulse el círculo virtuoso."

El concepto de pago a los trabajadores con base a su productividad es parte de un modelo de gestión, genera cambios tendientes a crear una organización madura con prácticas de gobierno reconocidas, entendidas y aceptadas por todas las entidades que se relacionan con ella:

CUADROS Y TABLAS

CUADROS Y TABLAS	26
Tabla 1 Cifras históricas 1980 -2008 PIB, M1, M4, Velocidad, Inflación, Gasto Público, Tasas y Dólar	26
Tabla 2 Ingreso Corriente total per Cápita trimestral, en deciles de personas	27
Tabla 3 MULTIPLICADOR DEL DINERO	27
Tabla 4 CONTRIBUCIÓN A LA RECAUDACIÓN DEL ISR POR DECILES DE INGRESO	28
Gráfica 1 y Tablas 5 y 6 EJEMPLO: IMPACTO EN LOS INGRESOS Y ASIGNACIÓN DEL FLUJO POR INCREMENTO EN VENTAS	
Ejemplo: CON 59% DE INCREMENTO EN VENTAS Y PAGO DE LA PRODUCTIVIDAD COMPARTIDA	28
Tabla 7 MEJORA DEL INGRESO SEGÚN EL DESEMPEÑO	29

TABLA 1 CIFRAS HISTÓRICAS 1980 -2008 PIB, M1, M4, VELOCIDAD, INFLACIÓN, GASTO PÚBLICO, TASAS Y DÓLAR

AÑO	PIB nominal (Millones de pesos)		AGREGADOS MONETARIOS		VELOCIDAD DE CIRCULACIÓN		BALANZO	INFLACIÓN	GASTO PÚBLICO (%del PIB)			COP	TIE (Calafeta desde 1995)	Tipo de Cambio v.c. U.S. Dólar
	M1	M4	COMI	COM M4	PROGRAMAS	INTERESES PAGADOS			suma					
1980	5,271	1,150	13.5	4.6	26.4	31.6	3.3	34.9	9.2	20.71	0.0230			
1981	7,141	1,705	13.7	4.2	27.9	37.1	4.8	41.9	8.8	28.58	0.0246			
1982	12,864	2,815	17.2	4.6	30.9	43.6	14.1	57.7	-0.6	40.40	0.0708			
1983	22,447	4,669	21.3	4.8	101.9	40.6	13.5	54.1	-4.2	56.82	0.1420			
1984	35,493	7,975	21.9	4.5	65.5	39.0	11.7	50.7	3.6	51.10	0.1856			
1985	58,829	12,731	23.0	4.6	37.8	37.4	1.1	38.5	2.6	56.07	0.4487			
1986	103,391	22,247	25.6	4.6	105.7	35.8	7.1	42.9	-3.7	81.05	0.9459			
1987	280,832	55,806	33.0	5.0	159.2	21.6	10.3	31.9	1.8	95.65	2.2680			
1988	482,150	112,508	25.4	4.0	51.7	37.9	17.2	55.1	1.3	67.64	2.3200			
1989	590,412	22,338	24.2	3.6	19.7	31.5	12.8	44.3	4.2	44.61	2.7160			
1990	896,485	34,615	24.9	3.4	29.9	18.1	9.4	27.5	5.1	37.28	2.9890			
1991	1,032,922	66,142	15.6	3.0	18.8	23.6	5.1	28.7	4.2	22.56	3.0800			
1992	1,207,856	109,361	11.0	2.9	11.9	22.4	3.8	24.2	3.5	18.78	3.1100			
1993	1,334,839	126,649	10.5	2.5	9.8	22.3	2.8	25.1	1.9	18.56	3.1070			
1994	1,528,383	133,374	11.4	2.4	7.0	22.9	2.4	24.3	4.5	15.50	5.3250			
1995	2,131,542	142,149	15.0	2.8	25.0	22.0	4.6	27.6	-6.2	45.12	7.7500			
1996	2,866,483	182,505	15.7	2.9	27.7	23.2	4.4	27.6	5.2	30.71	7.8700			
1997	3,337,184	251,132	14.1	2.6	15.7	23.2	4.2	27.4	6.8	13.12	8.0600			
1998	3,846,349	295,765	13.0	2.4	18.7	22.6	3.6	26.2	4.8	20.21	9.8900			
1999	4,383,752	384,883	11.9	2.2	12.3	21.9	3.6	25.5	3.8	19.65	9.4500			
2000	4,383,517	492,416	10.1	2.0	9.0	20.1	3.4	23.5	6.6	14.08	9.6500			
2001	5,263,653	680,706	7.7	1.9	4.4	23.1	6.9	30.0	-0.2	5.81	9.1695			
2002	5,794,645	766,486	7.5	1.9	6.7	18.5	6.6	25.1	0.8	5.13	10.4893			
2003	7,355,803	793,547	10.3	2.3	4.0	11.0	5.3	16.3	1.4	3.91	11.2372			
2004	8,370,808	835,608	10.3	2.4	5.2	10.9	5.2	16.0	4.2	5.84	11.1495			
2005	9,230,402	929,145	9.9	2.2	3.3	11.4	5.0	16.4	2.8	5.89	10.6344			
2006	10,341,855	1,073,910	9.6	2.2	4.1	14.1	5.8	19.9	4.8	4.82	10.8116			
2007	11,177,559	1,177,673	9.5	2.1	3.8	15.4	5.5	20.9	3.2	5.13	10.9157			
2008	12,122,230	1,478,072	8.2	1.8	6.5	15.3	5.3	20.6	1.3	5.66	13.7738			

Fuente: Banco de México, Cuentas de Información Económica, SHCP, Leyes del Presupuesto y www.banxico.mx

**TABLA 2 INGRESO CORRIENTE TOTAL PER CÁPITA TRIMESTRAL,
EN DECILES DE PERSONAS**

Ingreso corriente total per cápita trimestral, en deciles de personas*, 2000-2006
(precios de 2006)

Decil	Año					Variación		
	2000	2002	2004	2005	2006	2000-2002	2002-2004	2004-2006
I	1 151	1 387	1 387	1 300	1 701	20.5	0.0	22.6
II	1 788	2 027	2 262	2 192	2 653	13.3	11.6	17.3
III	2 507	2 833	3 002	2 936	3 419	13.0	6.0	13.9
IV	3 165	3 505	3 719	3 674	4 168	10.8	6.1	12.1
V	4 101	4 236	4 456	4 514	5 234	3.3	5.2	17.5
VI	5 037	5 154	5 337	5 572	6 174	2.3	3.6	15.7
VII	6 270	6 281	6 750	6 863	7 657	0.2	7.5	13.4
VIII	8 059	8 126	8 431	8 823	9 437	0.8	3.8	11.9
IX	11 297	11 465	12 201	12 286	13 448	1.5	6.4	10.2
X	30 404	27 924	29 376	30 623	32 519	-8.2	5.2	10.7
Total	7 378	7 294	7 692	7 878	8 641	-1.1	5.5	12.3

* Las personas están ordenadas en deciles de acuerdo con su ingreso corriente monetario per cápita. En el primer decil se incluyen las personas con cero ingreso.

Fuente: www.inegi.org.mx Comunicado Núm. 158/07 16 de Julio de 2007

Tabla 3 MULTIPLICADOR DEL DINERO

CÓMO SE MULTIPLICA EL DINERO			
EFFECTO DE LA INVERSIÓN EN EL CRECIMIENTO DE LOS INGRESOS			
¿Quién usa el dinero invertido o gastado?	INGRESOS	COSTOS Y GASTOS	AHORRO O UTILIDAD
VENTA DE UNA CAMISA	\$527.00	\$421.60	\$ 105.40
CAMISERO COMPRA A FABRICANTES, RENTAS, LUZ...	\$421.60	\$337.28	\$ 84.32
FABRICANTES FIBRAS, MÁQUINAS, COMBUSTIBLES	\$337.28	\$269.82	\$ 67.46
FABRICA DE TELAS COMPRA A ALGODONERO	\$269.82	\$215.86	\$ 53.96
ALGODONERO COMPRA FERTILIZANTE	\$215.86	\$172.69	\$ 43.17
FÁBRICA DE FERTILIZANTES COMPRA QUÍMICOS	\$172.69	\$138.15	\$ 34.54
INDUSTRIA QUÍMICA	\$138.15	\$110.52	\$ 27.63
INDUSTRIA EXTRACTIVA & SERVICIOS PÚBLICOS	\$110.52	\$88.42	\$ 22.10
TOTAL EN UN AÑO:	\$2,192.92	\$1,754.34	\$438.58
VALOR ADICIONAL AGREGADO			
CAMISERO CONVENCE A CLIENTE DE COLOCAR INICIALES	\$50.00	\$30.00	\$ 20.00
BORDADORA VENDE COLOCAR TRES INICIALES	\$30.00	\$0.00	\$ 30.00
TOTAL ADICIONAL	\$80.00	\$30.00	\$50.00

Fuente: STPS Cuaderno de Trabajo, Movimiento Jóvenes competitivos, 2004, Carlos G. Amtmann Ituarte

Tabla 4 CONTRIBUCIÓN A LA RECAUDACIÓN DEL ISR POR DECILES DE INGRESO

Contribución a la recaudación del ISR (resto) y de la Seguridad Social por deciles (pesos de 2004)

Decil de Ingreso	Ordenado por Ingreso per cápita				
	Contribución a la recaudación del ISRR (%)	Incidencia del impuesto* (%)	Contribución a la recaudación de la SS (%)	Incidencia de la SS* (%)	
Hogares	I	-0.1	-10.8	0.2	1.49
	II	-0.6	-5.3	1.6	1.47
	III	0.0	-0.1	2.2	1.19
	IV	0.4	1.3	3.4	1.27
	V	0.4	1.2	4.9	1.38
	VI	1.9	3.5	7.1	1.36
	VII	4.1	5.6	10.1	1.44
	VIII	9.3	9.0	12.4	1.28
	IX	20.1	12.0	19.9	1.23
	X	64.8	18.4	38.3	1.14
Tot/prom**	100.0	11.8	100.0	1.23	
Población	I	-0.1	-10.7	0.1	1.47
	II	-0.4	-6.0	1.0	1.50
	III	0.0	0.0	1.7	1.15
	IV	-0.1	-0.5	2.5	1.32
	V	0.2	0.8	3.9	1.35
	VI	1.1	2.6	5.4	1.35
	VII	2.4	3.8	8.1	1.37
	VIII	7.1	7.5	12.1	1.34
	IX	18.7	10.5	18.7	1.23
	X	73.1	17.8	46.4	1.17
Tot/prom.**	100.0	11.8	100.0	1.23	

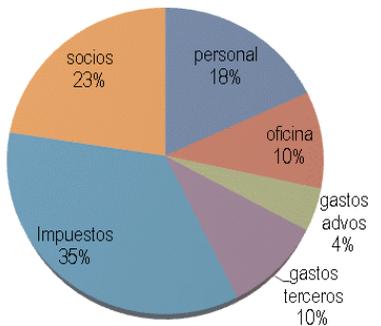
*Como proporción del ingreso bruto.
 **El total puede no sumar debido al redondeo.
 Fuente: estimaciones con base en la ENIGH 2004.

Fuente: SHCP, 2006, Distribución del pago de impuestos y recepción del gasto público por deciles de hogares y personas

Gráfica 1 y Tablas 5 y 6 EJEMPLO: IMPACTO EN LOS INGRESOS Y ASIGNACIÓN DEL FLUJO POR INCREMENTO EN VENTAS

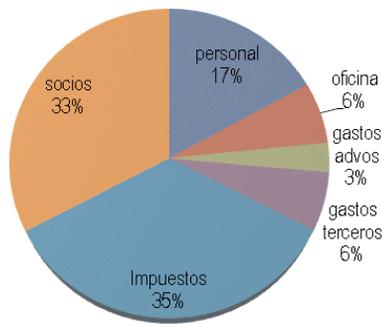
Ejemplo: CON 59% DE INCREMENTO EN VENTAS Y PAGO DE LA PRODUCTIVIDAD COMPARTIDA

PROYECCION 2009 I



personal	8,295,841
oficina	4,685,266
gastos advos	2,072,329
gastos terceros	4,473,163
Impuestos	15,850,710
socios	10,312,442

PROYECCION 2009 II



personal	12,337,778
oficina	4,685,266
gastos advos	2,227,689
gastos terceros	4,473,163
Impuestos	25,252,812
socios	23,814,650

Fuente: Vencom & Global, pre-supuesto 2009A

Tabla 7 MEJORA DEL INGRESO SEGÚN EL DESEMPEÑO

Salario:	A	B	Diferencia
Personas	\$9,000	\$6,000	\$3,000 / 50%
Calificación individual de DESEMPEÑO	6.9	8.9	
Días x trimestre (14)	\$4,200	\$2,800	\$1,400
Resultado bono desempeño	\$2,898	\$2,492	\$406
Importe total de bonos por desempeño, p.ej.			\$224,560
Proporción del conjunto del bono	0.864%	0.743%	
Bono por PRODUCTIVIDAD como grupo y compañía			+\$292,505
Proporción individual	\$2,537	\$2,173	
Total	\$5,435	\$4,665	\$770 / 17%

ESTIMADO SOCIO:

Cualquier comentario, observación o sugerencia a este boletín favor de hacerlo llegar directamente a:

Lic. Carlos Guillermo Amtmann Ituarte

Director General Vencom&Global

e-mail: camtmann@vencom.com.mx

Ing. Jorge R. Guerrero García

Gerente de Calidad Deloitte México

e-mail: jguerrero13@gmail.com