

**Empresas con vida digna:
Campeones en responsabilidad social**

RIPIPSA: Un enfoque integral de tecnología e ingreso digno en el sector industrial

Fecha de publicación: Noviembre, 2024



Centro de Empresas
Conscientes



*Autores:
María del Pilar Gómez Carreño, Horacio Carreón Flores, José Antonio Tame Said.*

Derechos Reservados © Educación Continua del Tecnológico de Monterrey. Se prohíbe cualquier forma de reproducción, almacenaje o transmisión de la totalidad o parte de esta obra, sin autorización por escrito.

Introducción

Este “caso de negocio” forma parte de una serie que muestra cómo empresas de distintos tamaños, ramas económicas y regiones geográficas asumieron el compromiso con el bienestar de su personal vía el incremento de los salarios para tener calidad de vida digna.

Es un insumo de *Vida Digna: Iniciativa por un Ingreso Digno*, que es la confluencia de un conjunto de organizaciones empresariales y civiles, que coincidimos en la urgencia de superar el paradigma de crecimiento económico y competitividad basado en bajos salarios para transitar a un modelo de desarrollo inclusivo.

Vida Digna: Iniciativa por un Ingreso Digno, tiene como propósito promover la concientización y la acción de las empresas para que de manera voluntaria y mediante planes de mejora productiva puedan aumentar las remuneraciones de su personal, de tal manera que las personas con los puestos de trabajo menos calificados y de menor salario, superen la pobreza, puedan vivir conforme a la dignidad humana y aspiren a ser parte de la clase media.

Ofrecemos estos ejemplos de negocios que cumplen con una genuina responsabilidad social empresarial. Muestran herramientas y rutas de acción que les permitieron asumir este compromiso. Su primer paso fue adoptar de inmediato “nóminas libres de pobreza” para evitar que haya personas colaboradoras con salarios por debajo del umbral de pobreza y a partir de ahí aplicaron un plan de mejora de salarios y productividad hasta lograr el ingreso digno.

Agradecemos al Tecnológico de Monterrey su colaboración. Esperamos estos casos sean de utilidad y sirvan de inspiración a muchas empresas. Porque quien trabaja no debe ser pobre.

Acción Ciudadana Frente a la Pobreza

Noviembre de 2024

Perfil empresarial

Ripipsa S. A. de C. V. es una empresa de **soluciones tecnológicas** para el sector manufacturero con una trayectoria de más de **30 años**, fundada en **1991** en la **Ciudad de Chihuahua**, México (RIPIPSA, 2024). La empresa opera principalmente en el **mercado mexicano**, con **14 sucursales** distribuidas en el país, además de una filial en Estados Unidos, y cuenta con un equipo de más de **250 colaboradoras y colaboradores**. Ripipsa se ha expandido significativamente en la industria, destacándose por su compromiso con ofrecer **soluciones avanzadas en robótica, ingeniería de producción y manejo de materiales**, respaldadas por una **infraestructura moderna** y una **cultura organizacional** orientada a la **innovación y responsabilidad social corporativa** (RIPIPSA, Informe Anual de Sostenibilidad 2023, 2024).

A lo largo de los años, Ripipsa ha demostrado ser una empresa **resiliente y adaptable**, capaz de enfrentar los desafíos de un **mercado global**. La compañía es un referente en la adopción de la Industria 4.0 en México, un enfoque de **automatización inteligente** que combina tecnologías como el **Internet de las Cosas (IoT), inteligencia artificial y análisis de datos** para optimizar procesos y maximizar la eficiencia (Rivera, 2023). Esta **integración tecnológica** ha permitido a Ripipsa no solo **optimizar** sus propios **procesos productivos**, sino también ofrecer **soluciones de vanguardia** que ayudan a sus clientes a competir en un **mercado en constante cambio**.

El **compromiso** de Ripipsa con la **responsabilidad social** es un aspecto fundamental de su estrategia empresarial. Desde 2015, la empresa ha sido reconocida como **Empresa Socialmente Responsable (ESR)** y ha obtenido la certificación **ISO 9001:2015** (RIPIPSA, RIPIPSA: Responsabilidad Social Empresarial (RSE), 2024). Esta última, es un estándar internacional que valida que una empresa sigue los principios de **gestión de calidad** en sus procesos, enfocados en la **satisfacción del cliente** y en la **mejora continua** de sus operaciones (ISO, 2024). Ripipsa no solo ha implementado estas certificaciones como una herramienta para **fortalecer sus relaciones comerciales**, sino también para **promover el bienestar del personal** y contribuir al **desarrollo social** de las **comunidades donde opera**.



Tabla de colaboradores por región y género

| Ubicación | Unidad de Negocio | Femenino | | | | Masculino | | | |
|-----------------|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|
| | | 2023 | 2022 | 2021 | 2020 | 2023 | 2022 | 2021 | 2020 |
| Baja California | Tijuana | 6 | 5 | 3 | 4 | 19 | 13 | 14 | 12 |
| | Mexicali | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Chihuahua | Corporativo | 40 | 46 | 36 | 32 | 23 | 21 | 12 | 10 |
| | Chihuahua | 7 | 10 | 8 | 7 | 23 | 26 | 16 | 17 |
| | Cd. Juárez | 10 | 8 | 7 | 6 | 17 | 18 | 17 | 10 |
| | Manufactura en Serie | 0 | 0 | 10 | 2 | 0 | 4 | 52 | 12 |
| | Sheet Metal | 1 | 0 | 0 | 0 | 5 | 2 | 0 | 0 |
| Coahuila | Saltillo | 5 | 6 | 6 | 5 | 7 | 11 | 10 | 10 |
| | Torreón | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| Edo. de México | CDMX | 3 | 3 | 3 | 2 | 9 | 7 | 6 | 9 |
| Nuevo León | Monterrey | 11 | 8 | 6 | 7 | 24 | 23 | 20 | 17 |
| Puebla | Puebla | 6 | 6 | 6 | 4 | 10 | 12 | 9 | 9 |
| Querétaro | Querétaro | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| Sonora | Hermosillo | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| | Nogales | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| USA - Texas | Intechmotion | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| | | 94 | 98 | 90 | 71 | 144 | 143 | 161 | 109 |

Fuente: RIPIPSA, Informe Anual de Sostenibilidad 2023, 2024

Génesis y desarrollo: hacia una política de ingreso digno

La iniciativa de **Francisco Santini Ramos**, director y fundador de **Ripipsa**, de implementar una política de ingreso digno en la empresa surgió de su compromiso con el bienestar de sus colaboradoras y colaboradores y su deseo de brindarles una vida digna. En **2015**, preocupado por las condiciones salariales del personal, Santini decidió emprender un cambio estructural en la política de remuneración de Ripipsa. Esto lo llevó a realizar un primer análisis interno, mediante encuestas al personal con menores ingresos, como trabajadoras y trabajadores de limpieza y seguridad, para **comprender sus necesidades económicas y los desafíos que enfrentaban para cubrir sus gastos básicos**. Estos resultados iniciales resaltaron la importancia de **alinear los salarios con el costo de vida** de las y los trabajadores y sembraron la semilla para una estrategia de ingreso digno en la empresa.

Para profundizar en este diagnóstico, Ripipsa llevó a cabo un estudio profesional en **Ciudad Juárez**, donde contrató una encuestadora para evaluar a **2,000 familias**. Este análisis incluyó el cálculo de la **Canasta Básica Alimentaria** y la **Canasta Básica No Alimentaria**, que comprende gastos en vivienda, salud y transporte. Los hallazgos mostraron que el costo de los gastos no alimentarios era incluso mayor que el de los alimentos esenciales. Además, se identificaron otros elementos importantes para una vida digna, como la recreación y las emergencias, que también debían considerarse en el cálculo del ingreso digno. Con base en esta información, y, tomando en cuenta la iniciativa de México Digno, Ripipsa desarrolló una política salarial que considera los costos tanto de la **Canasta B** (alimentaria y no alimentaria),

con un costo mensual de **\$14,501 pesos**, como los **Gastos para una Vida Digna**, estimados en **\$5,126 pesos** adicionales. Así, el ingreso digno para una familia de cuatro integrantes asciende a **\$19,627 pesos mensuales**, asumiendo que dos personas trabajan y aportan un ingreso mensual estimado de **\$9,813 pesos** cada uno (México Digno, 2024).



La iniciativa **México Digno**, una iniciativa empresarial que busca promover la generación de ingresos dignos para los colaboradores y sus familias, surge en 2022 como una respuesta a la creciente necesidad de establecer condiciones laborales justas y sostenibles que permitan a las y los trabajadores y sus familias vivir con dignidad. Esta propuesta se enfoca en definir un salario digno que considere no solo el ingreso necesario para cubrir necesidades básicas, sino también para ofrecer bienestar integral a las familias. Inspirada por el ["movimiento global hacia la justicia económica y el bienestar social"](#) de la Organización Internacional de Trabajo, **México Digno** busca fomentar políticas de salario justo en empresas de todo el país, proporcionando un estándar que guíe a empleadores comprometidos con la mejora de la calidad de vida de sus colaboradoras y colaboradores y el desarrollo sostenible de las comunidades donde operan (México-Digno, 2024).



Fuente: México Digno, 2024.



Fuente: México Digno, 2024.

La implementación de esta política se realizó de forma progresiva. En **2020**, Ripipsa inició un plan de ajuste salarial para **38 empleadas y empleados que consistió en ajustar sus salarios hasta llegar a los \$10,784 pesos mensuales antes de impuestos**, a pesar de los desafíos económicos derivados de la pandemia de COVID-19.

En los años siguientes, continuó incrementando los salarios que se encontraban por debajo de los \$10,784 pesos mensuales antes de impuestos, beneficiando a **42 familias en 2021**. Para el siguiente año, la empresa determinó ajustar nuevamente el salario de sus empleados hasta llegar a los **\$11,760 pesos mensuales antes de impuestos** beneficiando a **28 familias en 2022 y 6 en 2023**. La meta de la empresa es que, para finales de **2024**, nadie del personal de la organización gane menos del salario digno estipulado, reforzando así el compromiso de Ripipsa con el **bienestar integral** de sus colaboradoras y colaboradores y la dignidad de su trabajo (RIPIPSA, Informe de Salario Digno, 2024). La siguiente tabla, elaborada por Ripipsa, muestra la progresión en la implementación del salario digno para el personal:

Ripipsa frente al salario digno



Fuente: RIPIPSA, Informe de Salario Digno, 2024

Principales resultados: impacto de la política de ingreso digno

La política de **salario digno** ha impactado positivamente el **bienestar** de las y los empleados, aumentando su **antigüedad promedio a 4.5 años**, lo cual refleja una mayor **estabilidad laboral y compromiso** con la empresa (Santos, 2022). Asimismo, la reducción en la **rotación de personal** ha sido clave para mantener un equipo **cohesionado y productivo** (RIPIPSA, Informe Anual de Sostenibilidad 2023, 2024).

La satisfacción laboral también ha mejorado de forma notable. Según las encuestas internas, el 85% de las y los empleados reportaron mejoras en su calidad de vida desde que se implementó la política de salario digno. Esto se debe no solo a los incrementos salariales, sino también a los beneficios adicionales que Ripipsa ha ofrecido, como **15 días de aguinaldo adicionales** a los 15 días establecidos por la **Ley Federal del Trabajo** para el personal de los niveles más bajos, así como **becas educativas** para los hijos de las y los colaboradores (RIPIPSA, Informe Anual de Sostenibilidad 2023, 2024).



Los beneficios adicionales que ofrecen las empresas en general no solo mejoran la vida de las personas empleadas, sino que también han fortalecido el **compromiso y la lealtad** del personal hacia las organizaciones (Goler, Gale, Harrington, & Grant, 2018). El impacto positivo de los beneficios adicionales en el **ambiente laboral** se ha podido correlacionar con empleadas y empleados más **motivados y productivos** que se sientan valoradas y valorados por la organización (Deloitte-Insights, 2020).

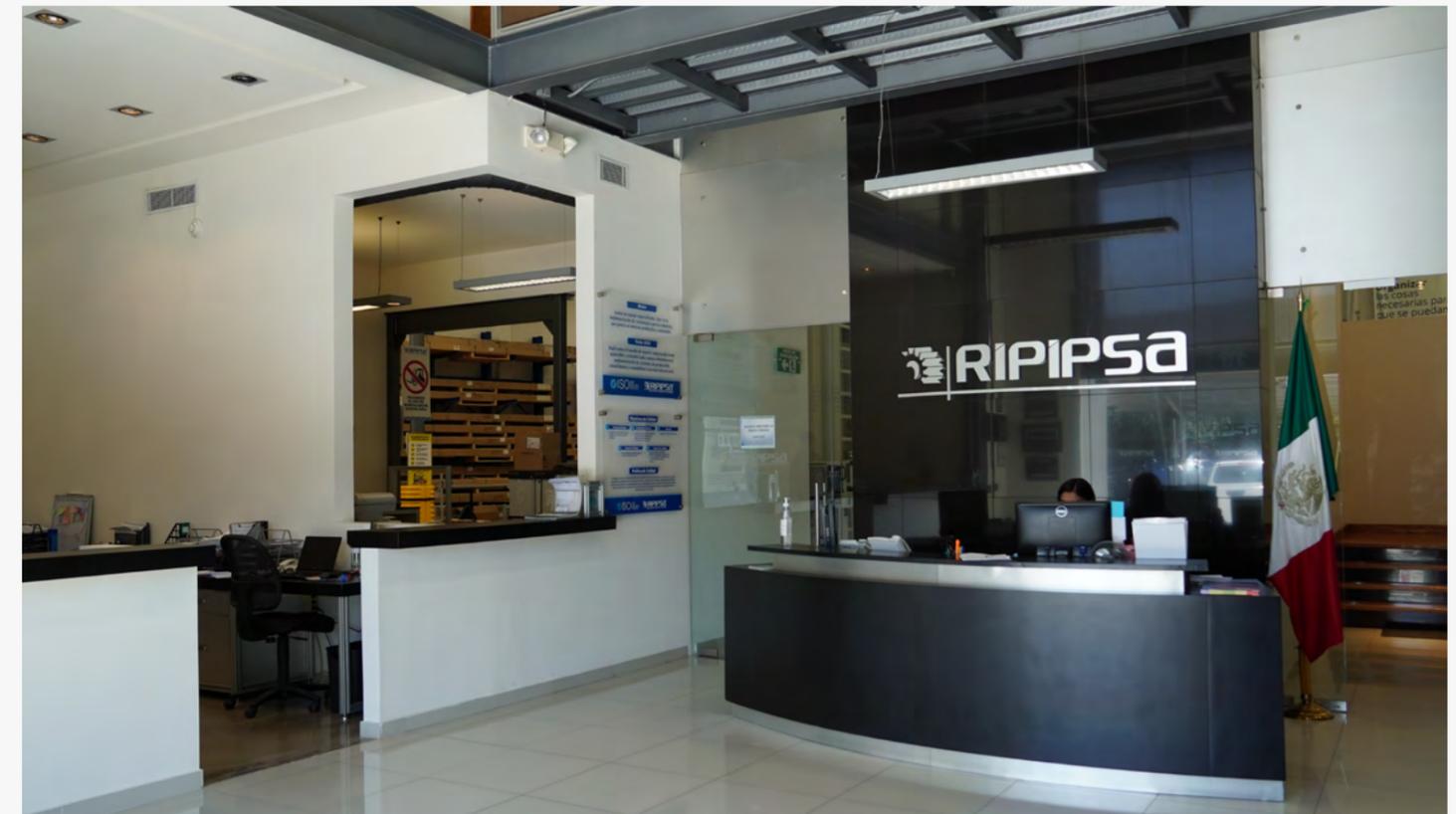
En Ripipsa, se ha observado un fenómeno interesante con respecto al **reingreso de personal**, conocido como “colaboradores boomerang”. Estas son empleadas y empleados que, después de haber dejado la organización para explorar otras oportunidades, han decidido regresar debido a la **valoración positiva del ambiente laboral** y los beneficios ofrecidos (Klotz, Derler, Kim, & Winlaw, 2023). Según Iliana Núñez, Ripipsa ha logrado crear un entorno en el que muchas y muchos excolaboradores encuentran un **bienestar integral** que no experimentan en otros lugares de trabajo, lo que los motiva a reincorporarse. Este fenómeno es cada vez más común y se debe, en parte, a la **participación activa del personal en decisiones corporativas**, lo que refuerza su sentido de pertenencia y compromiso.

Ripipsa ha logrado fortalecer este sentido de pertenencia y compromiso al **involucrar activamente a las y los empleados** en la vida organizacional. La empresa fomenta una **comunicación abierta** y ha establecido **comités de participación y comisiones de seguridad e higiene**, donde representantes de distintos niveles colaboran en temas clave para el bienestar laboral. Estos comités no solo permiten expresar inquietudes, sino que también promueven actividades de **voluntariado** y otros esfuerzos conjuntos que contribuyen a mejorar el ambiente de trabajo.

Esta **participación activa** del personal no solo fortalece la cohesión en el equipo, sino que también impulsa la **productividad** y crea un entorno donde las y los empleados sienten que su voz y contribuciones son valoradas.

La siguiente tabla comparativa, denota el impacto positivo de las políticas de Ingresos Dignos en la organización:

| Indicador | 2021 | 2023 |
|--|------|------------|
| Rotación de personal para personal por debajo de salario digno | 50% | 40% |
| Rotación de personal para personal por encima de salario digno | 23% | 29% |
| Personal con incremento al salario digno | 26% | 27% |

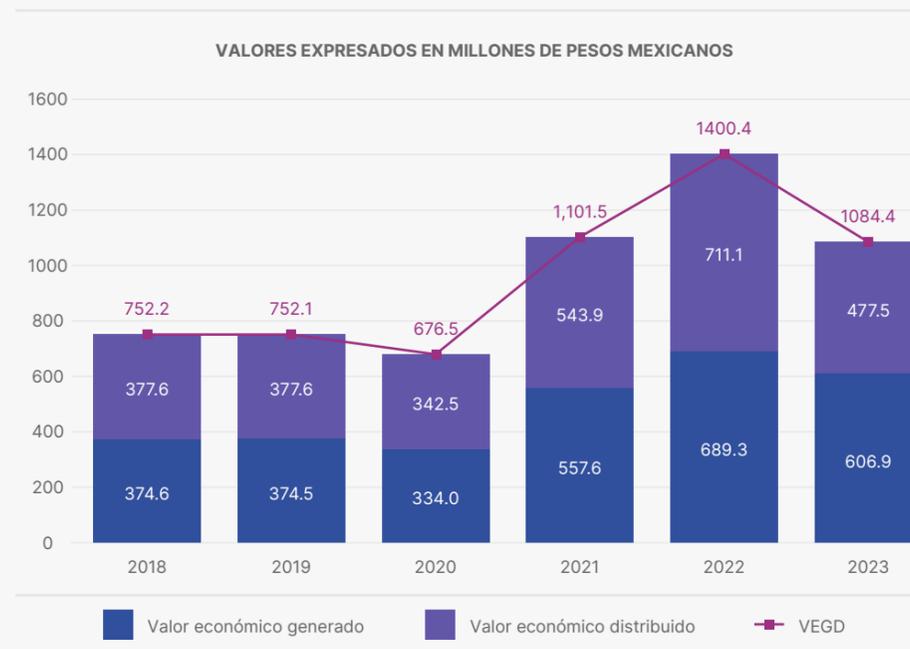


Análisis de la viabilidad financiera

El principal reto que enfrentó Ripipsa durante la implementación de la política de salario digno, fue garantizar su **sostenibilidad financiera**. Para ello, la empresa llevó a cabo un análisis detallado de los **costos asociados** con los incrementos salariales. Se descubrió que, en promedio, los aumentos salariales representaban menos del **2% de la nómina total** de la empresa, lo que era manejable dentro de los márgenes financieros de Ripipsa (RIPIPSA, Informe de Salario Digno, 2024).

Además, Ripipsa ha logrado compensar estos **costos adicionales** con los **beneficios indirectos** que ha obtenido, como la **reducción en la rotación de personal**. Las y los colaboradores más comprometidos han generado mayores niveles de **eficiencia**, lo que ha contribuido a mejorar los **márgenes de rentabilidad** de la empresa a largo plazo (RIPIPSA, RIPIPSA: Responsabilidad Social Empresarial (RSE), 2024).

Valor económico directo generado y distribuido



Fuente: (RIPIPSA, RIPIPSA: Responsabilidad Social Empresarial (RSE), 2024)

Ripipsa también ha tenido en cuenta las **diferencias regionales** en los **costos de vida** y ha ajustado los salarios en función de las necesidades económicas locales de cada una de sus sedes. Para asegurar esta equidad, la empresa implementa un multiplicador por zona que incrementa el salario digno un **20% por encima del promedio** en zonas como **Monterrey, Ciudad de México, Ciudad Juárez, y Tijuana**, donde los costos de vida son más altos. Esto ha permitido que la política de **salario digno** sea **equitativa y justa**, garantizando que todas y todos los colaboradores, independientemente de su ubicación, perciban un salario acorde con sus necesidades (RIPIPSA, Informe de Salario Digno, 2024).

Lecciones aprendidas

El proceso de implementación del salario digno en Ripipsa ha ofrecido varias **lecciones clave** que otras empresas pueden adoptar. Nos permitimos sugerir, de esta manera, una serie de acciones clave que, en conjunto, trazarían un plan para cualquier organización que quisiera adentrarse más profundamente en las políticas de salario digno, tal como lo ha hecho Ripipsa:

- 1. Realizar un diagnóstico interno de las condiciones salariales:** Analizar los salarios actuales para determinar si cubren las necesidades básicas de acuerdo con el costo de vida.
- 2. Determinar el salario digno:** Establecer un salario mínimo que permita a las y los empleados mantener una vida digna, ajustado según las condiciones económicas de cada región.
- 3. Involucrar a las y los empleados:** Mantener una comunicación abierta y crear grupos de trabajo que incluyan a representantes de las y los empleados.
- 4. Implementar la política de manera gradual:** Desarrollar un plan por etapas, comenzando con los salarios más bajos y asegurando que los aumentos sean sostenibles.
- 5. Evaluar el impacto financiero:** Analizar los costos adicionales de los aumentos salariales y considerar beneficios indirectos como la reducción de la rotación de personal.
- 6. Ajustar los salarios por región:** Adaptar los salarios según el costo de vida de cada región para garantizar que sean justos.
- 7. Monitorear y medir el impacto en el personal:** Implementar encuestas de satisfacción y medir indicadores clave como retención y productividad.
- 8. Ofrecer beneficios adicionales:** Complementar los aumentos salariales con beneficios como becas, aguinaldo extra y programas de bienestar.
- 9. Revisar la política regularmente:** Establecer revisiones periódicas para ajustar la política de salario digno conforme a la inflación y factores económicos.
- 10. Promover una cultura de responsabilidad social:** Fomentar una cultura organizacional basada en equidad, bienestar y responsabilidad social, y comunicar públicamente los logros obtenidos.

Directrices para el futuro en el camino hacia la conciencia empresarial

Ripipsa se ha comprometido a **reducir la brecha salarial** entre las y los empleados de diferentes niveles. Actualmente, la diferencia entre el salario más alto y el más bajo es significativa, pero la empresa se ha fijado el objetivo de reducir esta disparidad a un rango de **25 veces el salario más bajo**, alineando esta estrategia con su compromiso de **responsabilidad social y el bienestar integral de su personal**. La **política de salario digno** implementada ha sido un éxito tanto para la empresa como para su personal, mejorando la **calidad de vida** de las personas empleadas, **reduciendo la rotación de personal y aumentando la productividad**, todo ello **sin comprometer la viabilidad financiera**.

La experiencia de Ripipsa ofrece un ejemplo valioso para otras empresas que buscan adoptar **políticas de ingreso digno**. La clave de su éxito ha sido un enfoque en la **transparencia**, la **adaptación regional** y un compromiso genuino con el **bienestar de las y los empleados**, demostrando que es posible ser **socialmente responsable** y mantener la competitividad en el mercado. En el futuro, Ripipsa continuará enfocándose en la **equidad salarial** y en el desarrollo de **beneficios adicionales** que sigan fortaleciendo el compromiso de sus colaboradoras y colaboradores y su posicionamiento como **líder en el sector industrial**.

Ahora más que nunca, es el momento de que las y los líderes empresariales se sumen a esta lucha por un futuro más justo y equitativo. **Invertir en el bienestar de las y los empleados** no es solo una cuestión ética, sino una estrategia que fortalece a las organizaciones, las hace más competitivas y promueve una sociedad más equilibrada. Si más empresas adoptan políticas de **ingreso digno**, juntos podremos construir una economía en la que todos tengan la oportunidad de prosperar y vivir con dignidad. El cambio empieza hoy, y está en manos de las y los líderes comprometidos con un futuro mejor para todos. ¿Te unes al reto?



Referencias

- Deloitte-Insights. (2020). *Tendencias Globales de Capital Humano 2020*. Ciudad de México: Deloitte Insights.
- Forbes. (26 de Enero de 2022). *El bienestar de los colaboradores, clave para la productividad y crecimiento de las PyMEs*. Obtenido de Forbes México: <https://forbes.com.mx/el-bienestar-de-los-colaboradores-clave-para-la-productividad-y-crecimiento-de-las-pymes/>
- Goler, L., Gale, J., Harrington, B., & Grant, A. (11 de Enero de 2018). *Why People Really Quit Their Jobs*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2018/01/why-people-really-quit-their-jobs>
- ISO. (24 de Octubre de 2024). *ISO Online Browsing Platform (OBP)*. Obtenido de ISO 9001:2015(es) Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Klotz, A. C., Derler, A., Kim, C., & Winlaw, M. (15 de Marzo de 2023). *The Promise (and Risk) of Boomerang Employees*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2023/03/the-promise-and-risk-of-boomerang-employees>
- Menjivar, W. B. (Noviembre de 2021). *PwC Publicaciones Interaméricas*. Obtenido de Oportunidades para los negocios sostenibles: <https://www.pwc.com/ia/es/publicaciones/perspectivas-pwc/Oportunidades-para-los-negocios-sostenibles.html>
- México-Digno. (10 de Octubre de 2024). *Inicio, Canasta Básica*. Obtenido de México Digno: <https://www.mexicodigno.com/>
- RIPIPSA. (2024). *Informe Anual de Sostenibilidad 2023*. Chihuahua, Chihuahua: RIPIPSA.
- RIPIPSA. (2024 de Octubre de 2024). *RIPIPSA: Responsabilidad Social Empresarial (RSE)*. Obtenido de RIPIPSA: al servicio de la industria: <https://ripipsa.com/>
- RIPIPSA. (2024). *Informe de Salario Digno*. Chihuahua, Chihuahua: RIPIPSA.
- Rivera, F. (5 de Agosto de 2023). *Estos son los retos de México frente a la cuarta revolución industrial o industria 4.0*. Obtenido de Forbes, México: <https://forbes.com.mx/estos-son-los-retos-de-mexico-frente-a-la-cuarta-revolucion-industrial-o-industria-4-0/>
- Santos, S. (11 de Agosto de 2022). *Employee Engagement: Our Favorite Reads*. Obtenido de Harvard Business Publishing - Corporate Learning Blog: <https://www.harvardbusiness.org/employee-engagement-our-favorite-reads/>