



41

Compensación en México: pasado, presente, ¿futuro?



Act. Alfredo
Villas Carbó *

**DIRECTOR DE SERVICIOS
ACTUARIALES Y
CONSULTORÍA EN
CAPITAL HUMANO**
AON RISK SERVICES,
AGENTE DE SEGUROS Y
FINANZAS, S.A. DE C.V.

Egresado de:

Actuaría,
Instituto Tecnológico
Autónomo de México.

(2001-2006)

AON RISK SERVICES

Director de Servicios
Actuariales y Consultoría en
Beneficios para Empleados.

(1994-2001)

**CONSULTORES ASOCIA-
DOS DE MÉXICO, S.A.**

Director de Servicios
Actuariales y Beneficios para
Empleados.

* con la colaboración de Guillermo
Sander Moreno.

La compensación en México ha estado fuertemente influenciada por la oferta y la demanda de RH, así como por la injerencia de otros factores como presiones políticas, laborales y sindicales, inequidad fiscal, decisiones presidenciales viscerales, devaluaciones, inflación, aumentos de emergencia, incrementos a los salarios mínimos, entre otros.

Estas condiciones han provocado que la administración de la compensación -como sucede en muchos otros países latinoamericanos que han sufrido situaciones similares- sea compleja, difícil de entender por extranjeros y complicada en su operación.

La administración de sueldos y prestaciones ha tenido las mismas características que la administración de empresas y se ha desarrollado en etapas de centralización casi absoluta, cayendo en extremos que ahora se pueden considerar exageradamente conservadores. Por ejemplo, algunas empresas mantenían guardado el contrato colectivo de trabajo (C.C.T.) en la caja fuerte del Director de RH. Estas mismas precauciones se aplicaban en las políticas de administración de sueldos. Los empleados que eran el sujeto directo de las mismas, no las conocían porque eran "confidenciales".

SUELDOS Y CIFRAS

También anteriormente, si se tenían tabuladores de sueldos, estos eran desarrollados por la casa matriz sin dar una explicación a las filiales sobre sus fundamentos. Las encuestas de sueldos y beneficios eran prácticamente inexistentes y, si se participaba en ellas, las cifras proporcionadas no eran del todo exactas. Otro dato importante es que los sueldos de los directores casi nunca eran revelados.

Los aumentos de sueldos para empleados se basaban en el incremento otorgado a los salarios mínimos y al personal sindicalizado. El intervalo máximo entre los aumentos estaba entre 18 y 24 meses. El diferencial entre la compensación del Director General y la del empleado con menor sueldo era, y sigue siendo, abismal. Se dieron ininidad de casos en que los altos directivos de las empresas recibían fuertes ingresos libres de impuestos con enfoques no siempre apegados a la legalidad.

En términos generales, estos comentarios se refieren a los años en que vivimos en México la etapa económica llamada de Desarrollo Estable -que transcurrió del sexenio de Miguel Alemán al sexenio de Díaz Ordaz, aunque todavía existen algunas empresas que la experimentan. Hablando específicamente de cifras, la siguiente tabla nos ayuda a entender lo anterior:

| PERIODO | TIPO DE CAMBIO PESO / DÓLAR | SALARIO MÍNIMO EN PESOS |
|-----------|--------------------------------|----------------------------|
| 1941-1946 | \$4.85 | \$3.39 |
| 1947-1952 | \$8.65 | \$6.70 |
| 1953-1958 | \$12.50 | \$12.00 |
| 1959-1964 | \$12.50 | \$21.50 |
| 1965-1970 | \$12.50 | \$32.00 |
| 1971-1976 | \$22.00 | \$96.70 |
| 1977-1982 | \$150.00 | \$364.00 |
| 1983-1988 | \$2,281.00 | \$8,000 |
| 1989-1994 | \$3.15 * | \$15.27 * |
| 1995-2000 | \$9.60 * | \$37.90 * |
| 2001-2006 | \$10.81* | \$48.67 * |

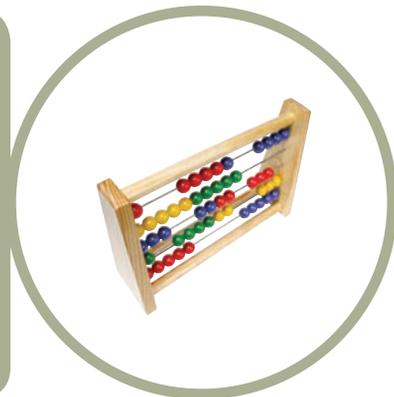
* Nuevos pesos

ADAPTARSE O MORIR

A partir de los años 70, la estabilidad económica comenzó

EN RESUMEN

- 1 La compensación en México es una materia compleja que tiene muchos componentes.
- 2 Se requiere monitorear frecuentemente al mercado, ya que está sujeto a variables que pueden cambiar en forma rápida.
- 3 En estos momentos se está discutiendo una Reforma Fiscal que, de aprobarse, eliminará la deducción de la previsión social en su totalidad.
- 4 El programa “Beneficios para Empleados”, que provee de seguro de vida y gastos funerarios, entre otros, cobra cada vez más fuerza en la compensación total.
- 5 Factores como estilo de liderazgo, ambiente de trabajo y clima laboral, resultan tan importantes como la compensación dentro de la administración de los RH.



a perderse e iniciaron las inflaciones de dos dígitos, las empresas tuvieron que adaptarse a las nuevas condiciones y otorgaron aumentos proporcionales a la inflación. Asimismo, incrementaron la frecuencia con la que concedían los aumentos de sueldos. Sin embargo, dejaron de hacer énfasis en la recompensación del desempeño:

| PERIODO | INPC PROMEDIO | % PROMEDIO AUMENTO SUELDOS * |
|-----------|---------------|------------------------------|
| 1971-1976 | 15.23% | 16.86% |
| 1977-1982 | 35.7% | 27.65% |
| 1983-1988 | 86.71% | 81.89% |
| 1989-1994 | 14.74% | 20.33% |
| 1995-2000 | 22.5% | 21.48% |
| 2001-2006 | 4.44% | 5.86% |

* Empleados no sindicalizados

En el 2000, después de muchos años con inflaciones superiores al 10%, se tuvo una de un solo dígito, que afectó fuertemente al monto de los incrementos de sueldos y su frecuencia:

| AÑO | INFLACIÓN ANUAL | % AUMENTO SUELDOS | DIFERENCIA AUMENTO-INFLACIÓN |
|------|-----------------|-------------------|------------------------------|
| 2001 | 5.10% | 10.6% | 5.50% |
| 2002 | 5.70% | 5.9% | 0.20% |
| 2003 | 4.00% | 5.1% | 1.10% |
| 2004 | 5.20% | 4.6% | - 0.60% |
| 2005 | 3.30% | 4.6% | 1.30% |
| 2006 | 4.05% | 4.5% | 0.45% |

ACTUALMENTE

En el 2007, el pronóstico de crecimiento de sueldos para personal de confianza es

de 4.5% a 5.0%, la mayoría de ellos otorgados en los primeros cuatro meses del año, con una mayor incidencia en los meses de enero (21.7%) y abril (43.5%). El aumento mínimo reportado es de 4.0% y el máximo de 8.0%.

Al disminuir considerablemente el monto de los aumentos de sueldos concedidos, las empresas se han encontrado con que los diferenciales entre empleados con desempeño normal y empleados con desempeño extraordinario son pequeños y, por lo tanto, parecen no ser proporcionales a los resultados. Ante esta situación, las compañías pueden enfocar sus baterías en la incorporación de esquemas de pago variable, cuyas ventajas son evidentes:

- El programa de bonos se puede alinear en forma más directa a la estrategia de la empresa y al logro de los objetivos corporativos.
- El bono no se integra al sueldo y, por lo tanto, no existe una pirámida en prestaciones calculadas con base en el sueldo.

Otra posibilidad es reconocer el mejor desempeño, no sólo en el tamaño del incremento salarial, sino en la frecuencia -conceder al personal sobresaliente los aumentos antes que al resto de los empleados.

Por su parte, los tabuladores de sueldos son una herramienta muy utilizada, pues más del 80% de las empresas los tienen.

Es una realidad que la gran disparidad entre los sueldos continúa existiendo. A corto plazo, esperamos una mayor participación en la administración de la compensación y mucho más fuerza en la parte variable de los RH, por razones obvias.



AON es la única firma de consultoría en compensaciones que cuenta con un *software* para valorar puestos por degradación, que proporciona el nivel de mercado en que se encuentran, su valor en pesos mensuales y los datos del tabulador de la empresa. Asimismo, cuenta con bancos de datos sobre sueldos, prestaciones y prácticas de compensación de más de 500 empresas que permiten ofrecer encuestas como la Encuesta General de Compensación

para Personal de Confianza, la encuesta High Tech y la de Contratación Colectiva, que determinan la compensación por puesto (*job pricings*). AON también asesora al desarrollo de tabuladores de sueldos y al establecimiento de objetivos, diagnósticos y estrategias de incrementos que aseguren que la administración de sueldos sea congruente con los objetivos de costos y utilidades para la empresa.

