

En una reunión reciente con un cliente, en la cual discutíamos el tabulador salarial que estábamos recomendando como firma consultora, uno de los ejecutivos asistentes preguntó: “¿Y con esos valores (salarios) pueden vivir los empleados?”. La interrogante, que no fue presentada en ningún momento como una crítica ni como un discurso de conciencia social, trae a la luz un aspecto muy interesante dentro de la gestión de las compensaciones: ¿Debemos definir nuestros tabuladores salariales en base a la ley de la oferta y la demanda o en base a un estándar de vida esperado?

La verdad es que la interrogante anterior deja entrever una problemática tremendamente compleja, y para la cual no existen respuestas simples, mas bien, es uno de los temas con más “tonos de gris” que podemos encontrar dentro de la gestión del capital humano.

Comencemos de lo fácil a lo difícil. Por definición, el salario es el reconocimiento que una persona percibe a cambio de su aporte a una organización. En la mayoría de puestos de trabajo, este “aporte” es muy difícil de cuantificar, y lo que terminamos haciendo es simplemente pagando un salario que esté acorde a lo que pagan otras empresas a trabajos similares. Hasta ahí nada nuevo. Aparecen entonces las interrogantes: ¿Y ese salario, en términos absolutos, es mucho o es poco? ¿En base a qué determino si es mucho o poco? ¿Puede la empresa pagar más? ¿Podría la empresa tener el mismo costo de planilla pagando más a menos personas y manteniendo o mejorando los resultados? Todas estas interrogantes son los ingredientes que deben tomarse en cuenta para establecer una política integral de gestión de la compensación y en la cual nunca, o en muy raras ocasiones, se toma en cuenta el estándar de vida de los integrantes de la organización.

En el fondo, de lo que estamos hablando, es de un elemento que a nuestro juicio podría ser el detonante para una espiral de crecimiento económico como el que se acostumbra observar en los países del primer mundo. La clave está en poder balancear todos los componentes de la política de compensación, haciendo énfasis en el establecimiento de niveles salariales menos relacionado al mercado y más relacionados a un nivel de vida adecuado para nuestros colaboradores.

## El Tabulador de Nivel de Vida

Pensemos entonces cómo se podría establecer un tabulador salarial basado en el nivel de vida. Si asumiéramos por un momento que nuestra empresa es la única que opera en un determinado país, y por ende, la única que emplea personal en ese lugar, ¿Cómo estableceríamos, por ejemplo, el salario que debemos pagarle a nuestros auxiliares de contabilidad? Este es el escenario ficticio ideal para discutir sobre la creación de un tabulador de nivel de vida. Un tabulador con salarios que permitan a nuestros auxiliares de contabilidad poder cubrir sus necesidades de vida, y a su vez, que contribuyan al sostenimiento de sus familias.

Lo complicado del escenario anterior es definir cuál es el nivel de vida que deberían tener nuestros auxiliares de contabilidad, y es claro que a nadie le gusta “jugar a ser Dios”. La verdad es que sí es posible definir un tabulador de nivel de vida que sea razonable, y para ello el primer paso es establecer un sistema técnico de clasificación de puestos (sistema de puntos). Posteriormente, es necesario establecer las premisas fundamentales para el cálculo del tabulador, es decir, responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué porcentaje del total del ingreso familiar debe cubrir el salario del tabulador? (Ej.: El 50%, si asumimos que existen dos personas adultas que trabajan en cada familia y aportan por igual a su subsistencia).
- ¿Cuál es la composición de la familia típica entre nuestros colaboradores? (Ej.: 2 adultos y 3 menores de edad)

Las respuestas a las interrogantes previas deberían ser lo más “universales” posibles entre la población del país en el cual se opera, pues no se trata de establecer parámetros típicos únicamente de las personas que laboran en la empresa. Resuelto lo anterior, se deben tener claros los rubros fundamentales de costo de vida que tiene cualquier ser humano: Vivienda, alimentación, vestimenta, estudios, entretenimiento, entre otros. Para cada uno de estos debe establecerse un costo esperado para el nivel de clasificación mínimo de cada segmento de clasificación.



Por ejemplo, si consideramos el primer segmento de clasificación, es decir, Personal Operativo (niveles de clasificación del 1 al 5 en el sistema V-CRR de DESISA Consultores), tenemos que establecer el costo de alquiler o cuota crediticia para una vivienda que albergue al número de personas previamente definidas (tamaño de la familia típica), bajo condiciones razonables de vida en dicho estrato social. Claro, se puede argumentar que “condiciones razonables de vida” dependerá de a quién se le pregunte. Nuestra opinión es que basta un poco de sentido común para decidir entre algo razonable y algo que no lo es. Al final de cuentas, no podemos negar que, de alguna manera, el nivel de vida que buscamos para nuestro personal es en sí mismo una política de empresa, dentro de límites razonables. No sería lógico, por ejemplo, que una empresa busque que sus empleados del segmento operativo vivan en casas de una sola habitación y sin servicios básicos de agua, electricidad y teléfono.

Una vez definidos los valores mínimos razonables para cada rubro de costo de vida en personas del segmento operativo, se debe establecer una progresión lógica salarial entre los niveles de clasificación. Es decir, una vez establecido el costo de vida del Nivel 1, se define un porcentaje de progresión sucesiva (10% a 15% normalmente) para los niveles 2, 3, 4 y 5. Luego se debe realizar todo el proceso anterior para el resto de segmentos de clasificación (puestos técnicos, puestos de supervisión, puestos gerenciales, puestos directivos, etc.), recordando que las progresiones suelen ser mayores en la medida en que se pasa a segmentos de clasificación más altos.

Lo anterior resultaría en un tabulador de costo de vida, el cual define un salario mensual meta para cada nivel de clasificación en la empresa.

## El Rol del Tabulador de Nivel de Vida

El tabulador de nivel de vida no debe convertirse automáticamente en el salario mensual del personal, pues antes de ello se deben analizar los cos-

tos que ello implica y su impacto en la rentabilidad del negocio. Es decir, no podemos simplemente comenzar a pagar más a expensas de las utilidades de la empresa. Este tabulador debe ser la referencia para iniciar una migración gradual de salarios a través de tres estrategias fundamentales:

1. Establecimiento de un Sistema de Compensación Variable Global por Resultados
2. Optimización de la Planta de Personal
3. Mantener el nivel de Retorno que la Empresa Establece como Atractiva para sus Inversionistas

La primera estrategia se refiere a que el salario del tabulador no puede asumirse como ganado, mientras no se tenga un nivel de desempeño congruente con los niveles de productividad y rentabilidad de la empresa. Para ello es recomendable implementar un esquema de Planificación Estratégica del Desempeño (SPM) y relacionar los salarios del tabulador al cumplimiento de dicho programa.

En segunda instancia, es crítico dimensionar el número de personas que se requieren para lograr los resultados de la organización, minimizando el número de personas y maximizando su productividad. Esta segunda estrategia es probablemente la más complicada, no tanto por el reto técnico que ello plantea, si no por el reto "cultural" que supone en nuestros países.

Desafortunadamente, en países subdesarrollados, la mano de obra suele ser abundante y de bajo costo. Esto nos lleva a la comodidad de tener varias personas haciendo el trabajo que podría hacer una sola, dado que no representa un costo significativo. Este es probablemente el punto más importante a tratar para poder hablar de una implementación del tabulador de nivel de vida. La lógica es muy simple: si podemos lograr el mismo resultado, en el mismo tiempo, empleando a una persona en lugar de dos, por qué no podemos pagarle el doble a esta persona (entendiendo que el trabajo se realiza dentro de la jornada laboral habitual).

Es por lo anterior que decíamos que el problema en el fondo es cultural, pues aunque suena fácil, en la práctica las empresas que reducen personal no usan el dinero "liberado" para pagarle más a las personas que se quedan. Por supuesto, siempre que la reducción de personal no responda a la prevención de resultados financieros negativos, y lo que se busca a toda costa es ahorrar.

### El Mercado Salarial como Validación

El esquema de tabulador de nivel de vida sugiere que la referencia para pagar a nuestro personal sea independiente de lo que pague el resto del mercado, sin embargo, eso realmente nunca será posible. Es decir, estamos claros que para definir el salario de referencia no nos estamos basando en la ley de oferta y demanda, sin embargo, no podemos quedarnos ciegos a lo que paga nuestra competencia para puestos similares, pues, aunque poco

probable, el tabulador de nivel de vida podría en algún nivel de clasificación ser inferior a lo que paga el mercado, y eso ocasionaría fuga de talento.

Lo que debe quedar claro es que, una vez establecido el tabulador de nivel de vida, el mercado salarial debe servir únicamente como validación, para prevenir la situación antes descrita. De hecho, si todas las empresas de un país se movieran hacia tabuladores de nivel de vida, probablemente llegaríamos nuevamente al punto en el cual la referencia para definir salarios sería la ley de oferta y demanda, y el ciclo volvería a iniciar. Sería, sin duda, un círculo "virtuoso" bastante interesante.

### La Espiral de Crecimiento

Cuando mencionamos al inicio que el planteamiento de tabuladores de nivel de vida podría ser el motor para una espiral de crecimiento económico, lo decimos condicionado a que se cumplan a cabalidad las tres estrategias definidas previamente. En primer lugar, la implementación de un tabulador de nivel de vida generaría un mayor poder adquisitivo entre un amplio sector de la población. Habrán quienes relacionen esto con un incremento en la inflación, pues las empresas podrían incrementar precios al existir mayor demanda (el enfoque del "vaso medio vacío"). Es nuestra opinión que, al existir mayor poder adquisitivo, más que incrementar precios, las empresas se verían en la necesidad de ampliar capacidad instalada para atender este incremento en la demanda, lo cual implica la reducción de costos por volumen, así como la creación de más trabajos, lo cual permitiría la absorción gradual del desempleo generado por la implementación de la estrategia número dos. Está de más mencionar que, adicionalmente, esto implicaría más ingresos para el estado, lo cual se traduciría en calidad y cobertura de servicios públicos como salud, educación e infraestructura.

Como si esto fuera poco, se obtendría una importante reducción en la brecha económica entre los salarios más bajos y los más altos de la población, fortaleciendo la clase media y apuntalando uno de los factores que tanto mide el PNUD para su clasificación de nivel de desarrollo de los países.

La clave de todo el planteamiento descrito está en la implementación efectiva de las estrategias delimitadas previamente, y especialmente en resistirnos a caer en la "tentación" cultural que prevalece en nuestros países, en donde el razonamiento habitual al momento de contratar a un empleado es: "Si puedo conseguir a alguien barato, ¿para que voy a pagar más?". El razonamiento debería ser: "¿Será que necesito contratar a otra persona, o puedo pagarle más al los que ya tengo y lograr los resultados?". Puede sonar a explotación laboral, pero la realidad es que en 9 de 10 casos, a los empleados les queda bastante espacio productivo sin utilizar dentro de la jornada laboral normal.

*Ing. Juan Fernando Varela  
Gerente General  
DESISA Consultores*

## Productos y Servicios de DESISA Consultores

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Evaluación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Rediseño y Mejora de Procesos



**El Salvador:** Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.  
Tel.: (503) 263-9025

**Costa Rica:** De la iglesia de Loreto, 300 norte y 25 oeste. La Favorita, Pavas.  
Tel: (506) 520-1324, 520-1323

**Nicaragua:** Bosques de Altamira N° 53.  
Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1 cuadra al Lago, Managua. Tel.: (505) 270-5254

**Correo:** corporativo@desisa.com

**Sitio:** www.desisa.com