

Los empresarios en la evaluación y compensación del personal

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez

Profesor-investigador de la UNAM
ravarela@posgrado.unam.mx

Síntesis

La nueva realidad plantea retos y formas de actuar en los ámbitos social, económico, político, educativo, empresarial y un largo etcétera que supera las mejores imaginaciones. Los cambios que de manera urgente deben realizar las organizaciones deben orientarse a reducir las iniquidades y desigualdades generadas a lo largo del siglo pasado. Así, una sana administración de personal en la que se privilegia el diálogo y la búsqueda concertada de objetivos, debe ser la nueva forma de ser y hacer.

Los trabajadores (de todos los niveles) deben tener un nivel de vida adecuado, suficiente, que les permita alcanzar un trabajo digno y decente, tal como lo menciona nuestra Constitución y Ley Federal del Trabajo, no solo por cumplir una obligación, sino por un deber y derecho humano.

Introducción

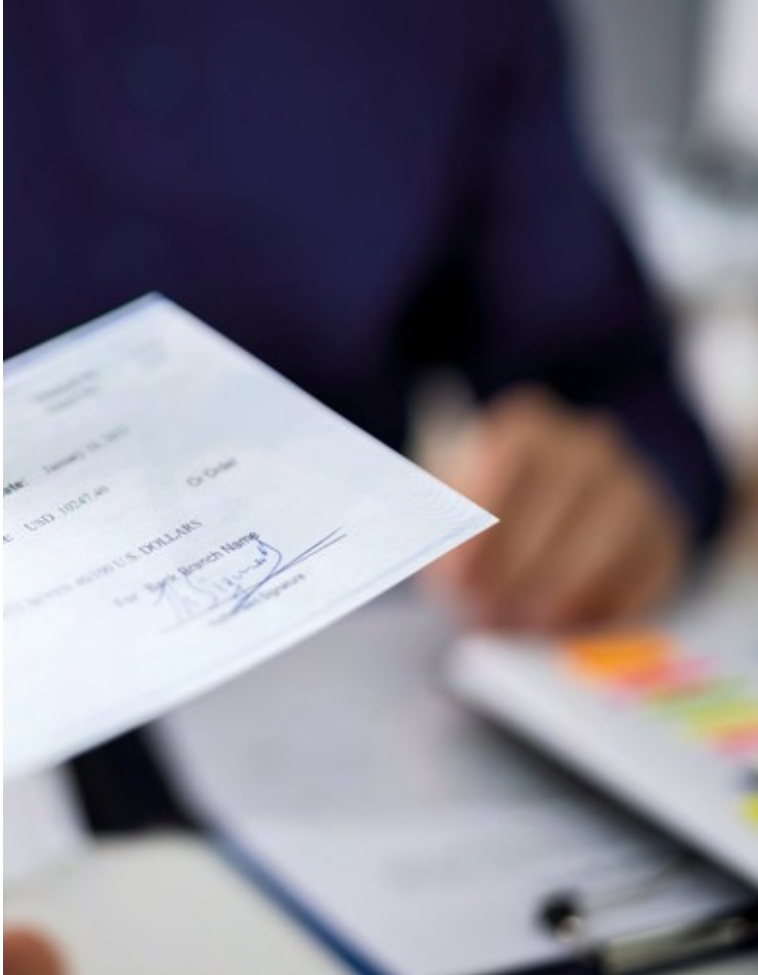
El siglo XXI, desde sus inicios, ha planteado nuevos retos y formas de actuar en los ámbitos social, económico, político, educativo, empresarial y un largo etcétera que supera las mejores imaginaciones, que modifica nuestras formas de vida y convivencia, que establece novedosas normas y que sin proponérselo nos indica dónde están nuestros más grandes errores.

No hemos podido diseñar una sociedad equilibrada en la que existan oportunidades de desarrollo para todos, en la que la movilidad social planteada a principios del siglo pasado sea una realidad para una ínfima minoría y para el resto algo jamás cumplido. Según la revista *Forbes*, los tres hombres más ricos del mundo son:

1. Jeff Bezos con una fortuna de 117,000 millones de dólares, fundador de Amazon.
2. Bill Gates posee 94,700 millones de dólares, co-fundador de la empresa Microsoft.
3. Bernard Arnault suma 86,400 millones de dólares, propietario del grupo de artículos de lujo LVMH.

Juntos suman la exótica cantidad de 298,100 millones de dólares.

El honor de ser el hombre más rico del mundo si lo expresamos en términos de nuestro salario mínimo de



El Código de Principios y Mejores Prácticas **establece recomendaciones de aplicación voluntaria** para mejorar el Gobierno Corporativo de las empresas mexicanas

\$123.22 diarios equivale a la suma de 949,521,182 días de salario, si lo calculamos en meses de paga del salario mínimo 31,650,706 personas y que al anualizarlo quedaría el trabajo permanente de un trabajador por 2,637,559 años.

Ahora bien, si comparamos las fortunas de los tres hombres más ricos del mundo, estas equivalen aproximadamente al Producto Interno Bruto (PIB) de 57 países; en cualquier caso, las indeseadas comparaciones nos dan una ligera idea de los abismos que se han creado en estos tiempos.

En muchos países la desigualdad ha sido planteada como un signo de prosperidad de un grupo social y las clases económicamente más débiles padecen de mala salud, baja o nula educación y de muy pocas y casi nulas posibilidades de cambiar su realidad.

Este siglo nos exige modificar muchas conductas para evitar más desgracias en el horizonte cercano, por ello, los grandes cambios empiezan en cada individuo. Si bien este artículo no pretende mostrar más problemas de los ya conocidos y demostrados a todo el que ha querido escucharlos, estamos proponiendo un cambio en cada empresa, desde las micro hasta las grandes multinacionales, y para ello se sugieren algunos pasos a fin de lograr este cambio de rumbo en el timón, sin que por esto pueda desaparecer y sufrir daños fuertes la empresa.

Una sana administración de la compensación al personal

Desde hace unos años, el Consejo Coordinador Empresarial y diversos sectores de la economía mexicana manifestaron su deseo de que las empresas del país alcanzaran estándares internacionales que les permitan ser más competitivas, transparentando su administración y ofreciendo mayor confianza a los inversionistas nacionales y extranjeros.

Con este objetivo se constituyó un Comité de Mejores Prácticas Corporativas, el cual fue integrado por miembros representativos de los sectores industrial, gubernamental, financiero y servicios.

El Comité analizó y estudió las experiencias internacionales sobre los mecanismos que han logrado dar a conocer de manera transparente la información acerca del manejo de las empresas, ya que en estos códigos se establecen principios que ayudan a lograr una armonización entre los diversos participantes de las empresas, mejorando así el Gobierno Corporativo de las mismas.

El Comité redactó un Código de Principios y Mejores Prácticas para México, en el cual se establecen recomendaciones de aplicación voluntaria para mejorar el Gobierno Corporativo de las empresas del país.

El Código establece recomendaciones respecto a la operación e integración de los consejos de administración,

tanto en aspectos puntuales como funcionales. En cuanto a las sugerencias funcionales, el Comité propone que se constituyan órganos intermedios del Consejo de Administración de manera que actúen como un medio para apoyar al Consejo en sus funciones y así poder tomar decisiones más informadas. Es importante destacar que el Código puede aplicar a todas las empresas mexicanas, ya sean cotizadas en bolsa o no.

Uno de los aspectos que tiene gran importancia se refiere a la compensación del personal, la cual busca ser equitativa y competitiva. En el Código de Mejores Prácticas Corporativas se generó un capítulo específico para la evaluación y compensación de los directivos y por extensión del demás personal de las empresas. A continuación, se reproduce parte del capítulo y la práctica que propone lo anterior:

Capítulo VI Función de evaluación y compensación

El Comité recomienda que se apoye al Consejo de Administración en el cumplimiento de la función de evaluación y compensación del Director General y de los funcionarios de alto nivel de la sociedad.

El Comité considera que las propuestas de la Dirección General sean llevadas al Consejo de Administración para que este tome las decisiones correspondientes. Es conveniente que el sistema de evaluación y compensación sea revelado en el informe anual y su operación se lleve a cabo en forma transparente para incrementar la confianza de los inversionistas en la administración.

[...]

Práctica 39

Se recomienda que el órgano intermedio cumpla con las siguientes funciones:

- I. Sugerir al Consejo de Administración criterios para designar o remover al Director General y a los funcionarios de alto nivel.
- II. Proponer al Consejo de Administración los criterios para la evaluación y compensación del Director General y de los funcionarios de alto nivel.
- III. Recomendar al Consejo de Administración los criterios para determinar los pagos por separación de la sociedad, del Director General y los funcionarios de alto nivel y todo el personal...¹

Fijación de los valores de una empresa

Como parte de la planeación estratégica, en la definición de su Misión y Valores, una organización debe indicar con claridad la forma en que establecerá sus relaciones con sus empleados y trabajadores, ya que ellos son uno de sus activos más importantes, así como el nivel de vida que deben tener al entregar su talento y energía en el trabajo.

La imagen de la empresa es un factor que ayuda para atraer a los mejores candidatos y, de esta forma, simplificar los procesos de selección y obtener una buena imagen ante la sociedad por medio de los buenos niveles de pago, sus servicio y productos.

Las empresas necesitan definir sus valores y la actitud que mantendrán hacia la sociedad y hacia sus empleados. Tales valores determinarán en la práctica las metas que en materia de compensación deben fijarse y cuantificarse.

La mayoría de las organizaciones con alcances multinacionales han definido con claridad la forma de vida que quieren para sus empleados

Las políticas de compensación basadas en la calidad de vida

La mayoría de las organizaciones con alcances multinacionales han definido con claridad la forma de vida que quieren para sus empleados. Por lo regular, estas normas se dictan de acuerdo con el nivel del puesto (valor del puesto), la forma en que son expatriados y las condiciones en las cuales vivirán en el país anfitrión.

El personal expatriado normalmente goza de los beneficios que tendría en su país de origen, más algún porcentaje como prima por trabajar en otro país.

Una reflexión que debe hacerse en el caso de los países latinoamericanos, especialmente cuando vemos que la realidad supera los pronósticos, es predeterminar el tipo de vida que se pretende para los empleados con la finalidad de que no enfrenten problemas como, por ejemplo, el del sector salud, en el que el personal altamente capacitado, por lo general labora en dos o más instituciones para tener un nivel de vida acorde a su preparación.

Costo de vida

El costo de vida como límite inferior

En ciudades desarrolladas industrialmente, el estudio del costo de la vida establece un límite inferior en la curva de pago. Por debajo de este no debería fijarse ningún salario, lo cual evitaría tener demasiada rotación de personal.

Cuando en uno o varios puestos se observa el fenómeno de rotación de personal, la organización tiene que

hacer el estudio pertinente para determinar el costo de la vida, para, de esta forma, analizar y explicar las razones de la rotación, con la finalidad de proponer soluciones.

Las empresas, para determinar sus niveles de pago, descansan sus decisiones principalmente en la equidad interna que representa el valor interno de cada puesto y la competitividad externa que nos muestra la posición de la empresa frente al mercado, ambas son curvas que se mueven en forma constante. Determinar el costo de la vida permite fijar el límite inferior de la estructura salarial, por debajo de esta no debieran pagarse los sueldos, ya que estos deben garantizar un mínimo de satisfacción de las necesidades para cada estrato socioeconómico que existe en una empresa y garantizar el desempeño exitoso de la empresa. Richard Branson, magnate inglés de los negocios, conocido por su marca Virgin, con más de 360 empresas que forman el Grupo Virgin, dice: “Los clientes no son lo primero. Lo primero son los empleados, si cuidas de ellos, estos cuidarán a los clientes”.

Determinación del costo de vida

Para determinar el costo de vida de los empleados, una empresa puede valerse de las publicaciones periódicas existentes, que muestren las cifras oficiales y de otras empresas; aunque la mayoría de esas publicaciones consideran cálculos que se refieren al costo de la “canasta básica” o para ingresos de hasta tres salarios mínimos. El problema que se enfrenta en ese caso es que quedan sin determinarse los niveles de ingresos superiores; por ello,

las organizaciones se ven precisadas a realizar sus cálculos.

Una metodología sencilla nos indica qué pasos deben darse para que el comité de compensación de una empresa defina, con base en los valores que se fijaron en la planeación estratégica, cómo quiere que sus empleados vivan.

Determinar los estratos socioeconómicos

El primer paso es determinar los estratos socioeconómicos que desea tener en su personal la empresa, los cuales se designan basados en el valor relativo que tiene el puesto dentro de la organización, ya sea por niveles directivos, gerenciales, jefes departamentales, supervisores y trabajadores de todos los niveles.

Determinar la familia tipo

Definir el número de miembros y las edades de los integrantes de una familia tipo o representativa, se logra mediante un censo de población o un muestreo. Esta información se encuentra disponible normalmente en el expediente o solicitud de cada empleado, es muy valiosa porque nos da un panorama del tipo de comunidad que conforma la empresa.

Localización de la zona económica y punto de venta donde compra la familia tipo

Identificar las zonas donde viven los empleados, clasificados según su estrato socioeconómico, así como reconocer los lugares de compra de la zona, permite determinar los hábitos y las necesidades de consumo que se relacionarán con sus percepciones salariales mínimas.

Cálculo del gasto familiar

Para identificar los hábitos de compra, las preferencias y las necesidades, se recomienda aplicar un cuestionario que debe ser respondido por los empleados o sus cónyuges, indicando los productos, las marcas y las cantidades que su familia consume en un periodo determinado.

El estudio de los precios de bienes y servicios se debe realizar en las zonas donde viven los empleados para, de esta forma, determinar el gasto familiar.

El cuadro 1 muestra un ejemplo del resumen del cálculo de costo de vida para un nivel gerencial alto.

Cuadro 1. Ejemplo del cálculo del costo de vida nivel gerencial alto

Concepto	Costo total
I. Alimentación	15,050.00
II. Habitación	18,950.00
III. Educación	20,530.00
IV. Diversión	18,630.00
V. Mantenimiento	5,400.00
VI. Salud	8,050.00
VII. Vestido	14,000.00
VIII. Transporte	6,540.00
IX. Energía	5,160.00
X. Ahorro	10,500.00
Total	122,810.00

Esta metodología también se aplicará a los trabajadores de todos los niveles por estrato y se logrará la determinación de la curva del costo de vida.

Existe abundante información y por supuesto cualquier persona conoce exactamente cuánto necesita para vivir. Por debajo de esta curva de costo de vida ninguna empresa debería pagar, por ser éticamente lo deseable.

Existen muchas inquietudes sobre la capacidad económica de la empresa para saber si se pueden o no pagar los montos que demanda esa curva por lo menos y la declaración es clara y precisa, “si un negocio no nos deja para comer algo estamos haciendo mal o no es negocio”.

En este año de tantos desequilibrios económicos, todos estos estudios que parecen lejanos o no muy prácticos, sí lo son, porque si estuvieran implementados en las empresas desde las micro hasta las grandes y sus empleados estuvieran bien compensados no se tendrían tantos colapsos y cierres; habría habido la oportunidad de ahorro y de ajustarse a cambios sin decisiones radicales, de decidir entre empleado o empresa; propiciarían la cooperación y solidaridad entre todos los miembros de la organización porque serían unidades económicas humanísticas.

Ahora más que nunca erradicar la pobreza en nuestro entorno es empezar a modificar ese desequilibrio que existe, la misión de un profesional de la Contaduría o la administración no es hacer más rico al rico, sino promover una sociedad mejor, más equilibrada, ya que de otra manera seguiremos perdiendo mucho de la dignidad humana. 

1 Consejo Coordinador Empresarial (2010). Código de Mejores Prácticas Corporativas. México: Consejo Coordinador Empresarial, p. 29.

Bibliografía

Dessler, G. y Varela, R. (2017). *Administración de recursos humanos. Un enfoque latinoamericano*. México: Pearson.
Varela, R. (2018). *Administración de la Compensación, Administración de Sueldos, Salarios y Prestaciones*. México: Pearson.
Consejo Coordinador Empresarial (2018). Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo. México: Consejo Coordinador Empresarial.

Tu compañera en el ámbito laboral

La nueva integrante de
la familia **Casia Creaciones**



Publicación especializada en la transmisión del conocimiento práctico, relevante y actualizado en **recursos humanos, jurídico laboral, seguridad social, y administración de personal**. Dirigida a empresarios, profesionales del área de recursos humanos, asesores de empresas y todo aquel interesado en el desarrollo y administración del recurso más valioso dentro de una organización: **las personas**.

BENEFICIOS

- 12 ejemplares al año (uno cada mes).
- Visualicela desde nuestro portal **www.revistaecho.com.mx** en cualquier dispositivo con internet.
- Opción de descarga en dos PC (archivo intransferible).
- Consultas telefónicas ilimitadas (envíe por correo su consulta y le responderemos vía telefónica a más tardar en dos días hábiles).
- Descuentos en nuestro Fondo editorial.
- Descuentos en nuestros cursos de actualización.
- Acceso a hemeroteca de la revista **ECHO**.

SUSCRIPCIÓN Electrónica

Ejemplar suelto: \$119

Precio suscripción: \$1,428

Precio de introducción: \$1,300

**Para conocer la revista,
entre al siguiente enlace:**

<https://revistaecho.com.mx/revista-demo/>

www.revistaecho.com.mx
www.casiacreaciones.com.mx

Ventas y suscripciones
55-5998-8903 y 04
ventas@casiacreaciones.com.mx

