



Compensaciones Salariales Regionales

Una mirada a la práctica de pago para Gerentes, Jefes, Analistas y Asistentes

Un panorama al mundo de compensaciones

Los recursos humanos son uno de los principales activos en las organizaciones, sin embargo, en algunos casos la gestión del capital humano no se encuentra en la agenda de dirección estratégica, como sí se da en otras áreas funcionales tales como: Finanzas, Operaciones, Comercial, entre otros.

La disrupción tecnológica, la aceleración del cambio en los modelos de gestión y el mercado altamente competitivo, marca un precedente en las nuevas estrategias de gestión. Las miradas van hacia el capital humano y la escasez del mismo para afrontar los principales desafíos empresariales de la era actual.

Es así que resulta importante considerar a las personas como un activo fundamental, que puede ser medido, evaluado y optimizado para su desarrollo como trabajador y de la compañía en su conjunto.

La atracción, motivación y retención de los puestos clave son unas de las grandes preocupaciones en las empresas de la actualidad, para esto, mantener la competitividad externa en las estructuras remunerativas respecto a sus competidores es una de las tendencias de solución más efectivas.

Uno de los principales factores de información para las empresas es conocer las diferencias entre sus prácticas remunerativas y los valores que maneja su sector.

De esta manera, los ejecutivos encargados de gestionar de forma estratégica las compensaciones se encontrarán ante una visión más amplia sobre los niveles

remunerativos, lo cual les permitirá tomar decisiones más acertadas para implementar cambios y mejoras al sistema integral de compensación enfocados en el capital humano.

El estudio tiene por objetivo analizar las prácticas remunerativas de las familias ocupacionales: Gerentes, Jefes Analistas y Asistentes a nivel regional e indagar los principales factores que inciden en la conformación de las mismas.

Metodología

La metodología del presente estudio está respaldada por información regional de los países participantes, los cuales están conformados por: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Uruguay. El marco de estudio se basó en modelos de comparación de cargos y homologación de puestos.

Se analizó la estructura de salarios considerando las funciones específicas de cada puesto seleccionado, la amplitud de gestión, posición del puesto en el organigrama de la empresa, y el nivel de reporte jerárquico a investigar para la correcta homologación de cargos; obteniendo así el panorama de las prácticas del entorno evaluado, el matching de cargos y la homologación de grados por familias ocupacionales.

Los criterios a evaluar en una práctica remunerativa, son en su mayoría el salario base, salario variable, bonificaciones y beneficios, segmentados por puestos. En el caso del presente estudio, se analizó el salario base bruto mensual en Dólares Americanos de las familias ocupacionales:

Gerentes, Jefes, Analistas y Asistentes. Finalmente, la información recabada se evaluó mediante el cálculo de estadígrafos y cuadros comparativos donde se muestra la información consolidada del estudio a nivel regional.

Situación actual de los sistemas de compensación a nivel regional

Teniendo en consideración la importancia de conocer las brechas salariales por industria en la que se opera a nivel nacional, también es necesario tener en cuenta las tendencias de prácticas de pago en los países de la región.

Antes de iniciar con una valoración de los salarios a nivel regional y diferenciándolos en familias ocupacionales, es necesario contextualizar los factores exógenos del sistema de remuneración en los países analizados, los cuales influyen en la variación de la práctica de pago a nivel internacional.



Los factores exógenos relacionados a la constitución de sistemas de compensación se clasifican en: Económicos, políticos, tecnológicos, sociales y medio ambientales.

En el presente estudio, analizamos el factor económico, tomando en consideración los siguientes componentes:

Inflación y costo de vida

El salario representa un medio de incentivo que equilibra el esfuerzo realizado por la persona con el valor que otorga a su organización fruto de su desempeño y funciones.

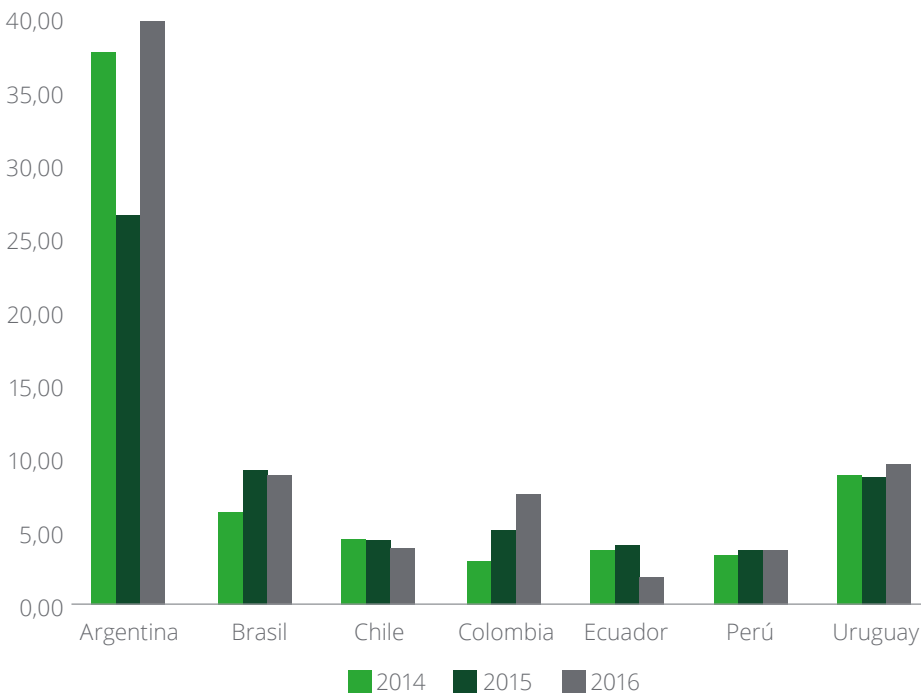
El papel de la inflación de un país es clave en los sistemas de compensación salarial, dado que es una situación económica que genera alzas de precio en gran parte de los productos y servicios.

Por lo tanto, es de vital importancia que los salarios se encuentren alineados en mayor medida al índice inflacionario nacional. El comportamiento del índice inflacionario es variable, de acuerdo a la economía del país de procedencia, véase Figura 1.

Tabla 1: Inflación en porcentaje por año en países de América del Sur, periodo 2014-2016

País	2014	2015	2016
Argentina	38.00	26.90	40.00
Brasil	6.33	9.03	8.74
Chile	4.40	4.35	3.79
Colombia	2.88	5.01	7.52
Ecuador	3.57	3.97	1.72
Perú	3.23	3.56	3.60
Uruguay	8.88	8.67	9.64

Figura 1: Evolución de la Inflación en países de América del Sur, periodo 2014 – 2016



Se evidencia que Argentina es el país que presenta el mayor índice inflacionario con respecto a los países de la región. Desde 2014 a 2016, tiene un promedio de inflación de 34.97%, registrando su mayor índice el 2016 con 40%.

Por el contrario, Brasil, Chile, Colombia, Perú y Uruguay, en el mismo intervalo de años, no superaron la valla del 10% de índice inflacionario. Véase tabla 1.

Por otro lado, Ecuador es el país que menor inflación presenta, con un promedio de 3.09% durante los últimos cuatro períodos; mientras que Perú, con 3.46% en promedio, se encuentra dentro de los parámetros de una inflación económicamente saludable.

Seguidamente, los demás países sudamericanos presentan un promedio de inflación menor al 10%, la cuarta parte del promedio inflacionario de Argentina.

Por este motivo, es importante señalar la posible relación causal entre la práctica de pago y los índices inflacionarios. En Argentina, por ejemplo, se ofrecen uno de los salarios más atractivos de la región en términos monetarios, sin embargo, la inflación tiene un promedio de 35%, índice que eleva el costo de vida en el país. Otra posible relación causal muestra el monto salarial percibido por los profesionales de Ecuador, quienes se ubican en los puestos más bajos en promedio en la región, pero es la economía que presenta menor índice inflacionario, es decir que obtienen los precios más bajos de la región.

Los efectos de la inflación, como el alza de precios, generan en consecuencia la pérdida del valor del dinero, esto da lugar a un escenario donde se podrá adquirir menor cantidad de bienes y servicios por la misma cantidad monetaria.

Tipo de cambio

Al analizar la situación económica de los países de la región. Colombia y Brasil, por ejemplo, se observa una alta devaluación de sus divisas frente al dólar, desde el 2014 hasta agosto del 2016, la moneda se ha devaluado en 53% y 48%, respectivamente. Véase tabla 2.

Esto, en consecuencia, provoca un cambio de posición en la que se encontraban estos países a nivel salarial en América del Sur, en el presente sondeo se encuentran en las últimas posiciones, solo Ecuador ofrece

salarios más bajos, quienes utilizan la divisa americana.

Al igual que Colombia y Brasil, Argentina también experimentó la devaluación de su moneda, siendo la divisa que perdió más valor a nivel regional con un 83% de devaluación en los períodos de 2014 a 2016. Sin embargo, se observa que esta devaluación es compensada mediante salarios competitivos a nivel regional, lo cual le permite seguir dentro de los más altos puestos de compensación salarial por grupo ocupacional.

Tabla 2 – Tipo de cambio promedio de moneda oficial a dólares americanos en América del Sur, período 2014-2016

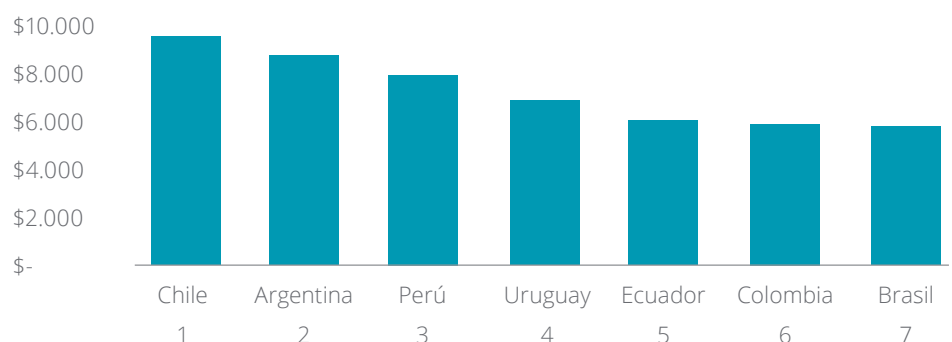
País	2014	2015	2016	VAR. 2014/2016
Argentina	8.08	9.23	14.76	83%
Brasil	2.35	3.33	3.49	48%
Chile	570.35	654.12	676.96	19%
Colombia	2001.78	2741.88	3054.12	53%
Perú	2.84	3.18	3.38	19%
Uruguay	23.25	27.33	30.16	30%

Por otro lado, países como Perú y Chile han registrado menor oscilación de divisas, lo cual los hace sostener la proporción de sus compensaciones frente al dólar, y en detrimento de sus países vecinos, subir a los primeros puestos de compensación salarial.

Resultados de compensación a nivel regional

En los resultados del estudio realizado muestran que a nivel gerencial el salario otorgado en el Perú se ubica en el tercer lugar de la región, con un promedio de \$ 8, 221 de salario bruto mensual, diferenciándose en mayor medida de países como Brasil, Colombia y Ecuador, los cuales los cuales son superados en 37.8%, 36% y 32.4% en base a los salarios que perciben, respectivamente. Véase figura 2.

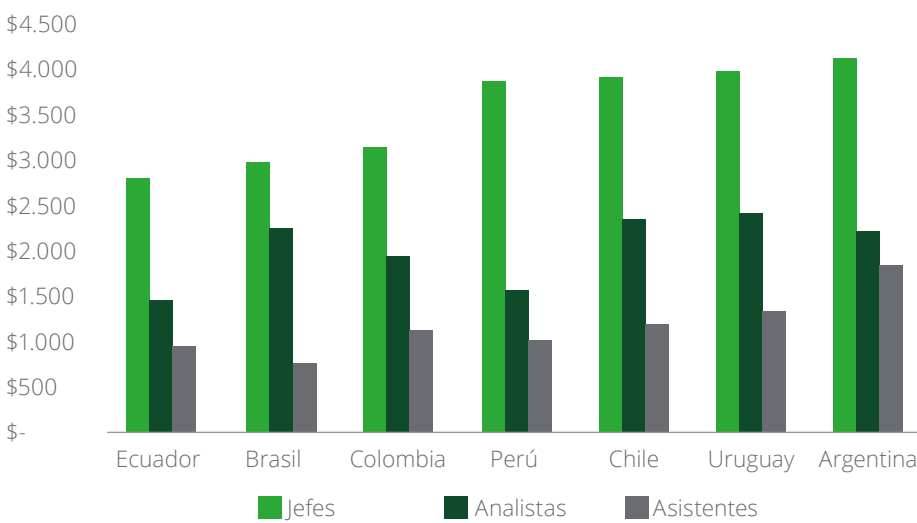
Figura 2 – Ranking Regional a Nivel Gerencial



Con menor diferencia salarial se encuentran los países de Uruguay, Argentina y Chile. Mientras que se supera a Uruguay en 17.7%, el Perú se encuentra por debajo a nivel salarial en comparación de Argentina y Chile, los cuales otorgan compensaciones mayores en 8.1% y 15.4%, respectivamente.

Respecto a los puestos de menor jerarquía como las jefaturas, analistas y asistentes, la posición relativa del Perú respecto a los demás países se hace más homogénea e, inclusive siendo superado por Argentina, Uruguay y Chile, y solo superando a Colombia, Brasil y Ecuador en 4.22%, 8.04% y 24.57%. Véase figura 3.

Figura 3: Ranking regional a nivel de mandos medios y soporte



Igualdad Salarial

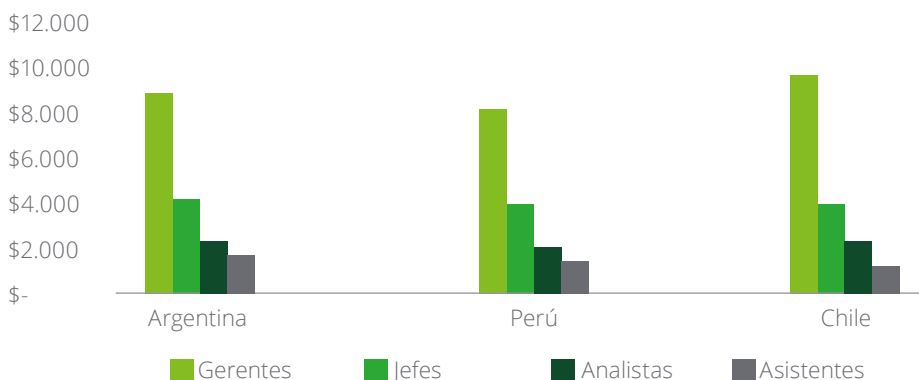
La pirámide salarial en las empresas de los países de la región es también un factor para resaltar. A continuación, se presentan las brechas salariales a nivel de los puestos evaluados a nivel regional. Véase figura. 4.

Argentina presenta una jerarquía a nivel de salarios más homogénea, en la que el salario que perciben puestos gerenciales es 4.9 veces la de un asistente, mientras

que en el Perú el salario de un Gerente representa 8.05 veces el de un asistente.

De este modo, el Perú tiene una de las pirámides salariales más diferenciadas en comparación a los demás países de la región, siendo solo superada por Chile, donde el nivel gerencial percibe 8.18 veces el salario de un asistente, donde un gerente puede percibir \$ 9,713, mientras que un asistente \$ 1,787.

Figura 4 – Menor y mayor brecha salarial a nivel de puestos en la región en comparación con Perú

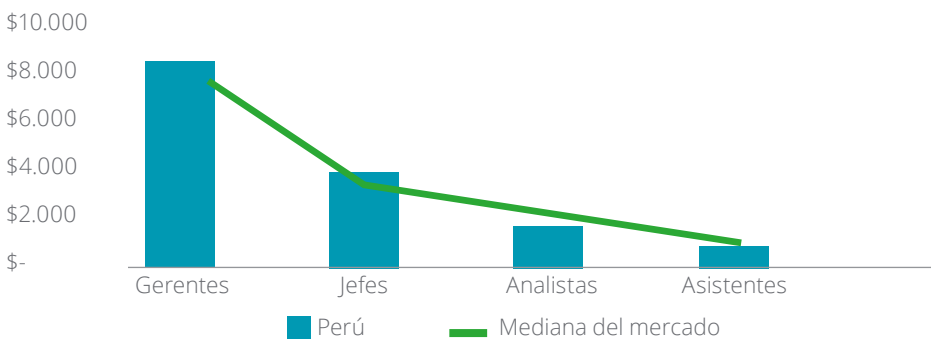


Perú y la Mediana del mercado regional

La mediana del mercado regional comparado con la práctica de compensaciones peruana muestra que a nivel de cargos gerenciales y jefaturas se encuentra por encima de la mediana en

25% y 10%, respectivamente, a diferencia en la comparación de los cargos de línea base de analistas y asistentes, el cual se encuentra por debajo del estándar regional, con -30% y -12%, respectivamente. Véase figura 5.

Figura 5: Comparación de salarios de Perú y medianas salariales a nivel regional



Conclusiones

Realizado el análisis del sistema de compensaciones a nivel regional, el Perú se encuentra dentro de los primeros países que ofrecen atractivas propuestas salariales, principalmente a nivel gerencial. Sin embargo, se evidencia que a nivel de mandos medios y soporte esta condición se pierde y se sitúa en cuarto lugar, superados por Uruguay, Chile y Argentina. El principal desafío de la región es disminuir la brecha salarial de forma progresiva y sistemática a nivel de analistas y asistentes.

Para realizar una evaluación integral sobre las prácticas de pago segmentado por país, no basta con conocer el monto percibido por el trabajador en un puesto específico, sino también considerar fenómenos que siempre están presentes como la inflación y la devaluación de la moneda respecto al dólar. Dichos eventos económicos afectan en gran medida al valor real de los salarios, independientemente del valor nominal que representan sus montos.

Asimismo, es importante tener en consideración los factores internos asociados a la gestión de compensaciones, tales como la equidad interna y la evaluación de desempeño.

Finalmente, expuestas las implicancias y complejidad de conocer el contexto y tendencias de las políticas salariales tanto en el sector en que se opera y a nivel internacional, surge la relevancia de los estudios de compensaciones especializados, los costos de capital humano y su optimización precisan ser gestionados de manera informada. De aquí que, un estudio de compensaciones salariales y beneficios en Deloitte, permite a las empresas alinear sus políticas y prácticas de pago y beneficios laborales respecto a la actual tendencia de su sector, para generar mejoras en la eficiencia económica del presupuesto destinado a compensaciones y la lealtad de sus trabajadores.

Referencias

- Augustian, B. (2017). The power of people analytics. Using data to maximize return on workforce investments. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/life-sciences-health-care/us-ls-people-analytics-to-manage-health-care-provider-workforce-challenges.pdf>
- Banco Central de Chile. (2017). Indicadores Sectoriales. Recuperado de <http://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/home.aspx>
- Banco Central de la República Argentina (2017). Principales variables. Recuperado de http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables.asp
- Banco Central de Reserva del Perú (2017). Estadísticas económicas. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/encuesta-de-expectativas-macroeconomicas.html>
- Banco Central de Uruguay. (2017). Estadísticas y Estudios. Recuperado de <http://www.bcu.gub.uy/Estadisticas-e-Indicadores/Paginas/Default.aspx>
- Banco de la República Colombia (2017). Indicadores económicos. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/>
- The World Bank (2016). Inflación, precios al consumidor. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG>
- The World Bank (2016). Tasa de cambio oficial. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/PA.NUS.FCRF?view=chart>

Autores



Ivan Butrica

Senior Manager | Capital Humano

ibutrica@deloitte.com

Es Administrador por la Universidad San Ignacio de Loyola y tiene una maestría en Comportamiento Organizacional por la Universidad peruana Cayetano Heredia. Cuenta con 15 años de experiencia en proyectos de consultoría y especialización en selección de ejecutivos, mandos medios y back office. Evaluación del talento, Evaluación por competencias y Transformación de Procesos de Recursos Humanos (HRT). Ha participado en proyectos de rediseño organizacional, en lo que respecta a la identificación y definición de perfiles, evaluación de perfiles y de competencias en empresas del sector privado y público.



Cristhian Ortiz

Consultor | Capital Humano

crortiz@deloitte.com

Es Psicólogo por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Diplomado Internacional en Gestión de Recursos Humanos por CENTRUM Católica Graduate Business School y EADA Business School, Barcelona-España. Cuenta con estancias internacionales otorgados a la excelencia académica en la Universidad Piloto de Colombia, Bogotá-Colombia y Montreal University, Montreal-Canadá. Experiencia en proyectos de consultoría de Capital Humano para empresas locales y multinacionales en los sectores de Retail, Ingeniería, Marketing, Farmacéutica, Industrial, Metal-Mecánico y Comercio Exterior en la Gestión Estratégica de Compensaciones y Beneficios, Mediciones de Competitividad Externa, Diseño de Compensación Variable asociados a Modelos de Desempeño, Evaluación de competencias, Identificación de Top-Talent, Planes de retención y Diseño organizacional bajo el enfoque PxQ. Amplio conocimiento en el ABC de Compensaciones incluyendo actividades como elaboración y análisis estadístico, guías de administración salarial, comparativos de mercado y valoración de puestos.

Agradecimientos

Nos gustaría agradecer por su invaluable apoyo a:

Alejandra D'Agostino
(LATCO-Lima)

Cecilia Laborde
(LATCO-Montevideo)

Marcela Montenegro
(LATCO-Bogotá)

Ana Ávila
(LATCO-Bogotá)

Roberto Estrada
(LATCO, Guayaquil)

Gabriel Paez
(LATCO-Quito)

Claudia Migueles
(LATCO-Santiago)

Dolores Rico
(LATCO-Buenos Aires)

Joffre Saltos
(LATCO-Buenos Aires)

Soledad Ruilopez
(LATCO-Buenos Aires)

Roberta Yoshida
(LATCO-Sao Paulo)

Francisco Cardoso
(LATCO-Sao Paulo)

Silva Branco
(LATCO-Sao Paulo)

Irving Rengifo
(LATCO-Lima)

Contactos:

Para mayor información, por favor contáctese con:

deloitteperu@deloitte.com

Deloitte Perú

Las Begonias 441 | Piso 6 |

San Isidro | Lima 27

Tel: +51 (1) 2118585

www.deloitte.com/pe

Deloitte.

Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembro, y a sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también denominada "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. Una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y de sus firmas miembro puede verse en el sitio web www.deloitte.com/about.

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, asesoramiento financiero, gestión de riesgos, impuestos, legal, y servicios relacionados a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Deloitte presta sus servicios a cuatro de cada cinco de las empresas listadas en el ranking Fortune Global 500®, a través de una red global de firmas miembro en más de 150 países, brindando sus capacidades de clase mundial y servicios de alta calidad a clientes, suministrando el conocimiento necesario para que los mismos puedan hacer frente a sus más complejos retos de negocios. Para conocer más acerca de cómo los más de 244.000 profesionales generan un impacto que trasciende, conéctese con nosotros a través de Facebook, LinkedIn o Twitter.

Esta comunicación contiene únicamente información general, ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro o sus entidades relacionadas (colectivamente, la "Red Deloitte") están, por medio de la presente comunicación, prestando asesoría o servicios profesionales. Previo a la toma de cualquier decisión o ejecución de acciones que puedan afectar sus finanzas o negocios, usted deberá consultar un asesor profesional cualificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte se hace responsable por pérdidas que pueda sufrir cualquier persona que tome como base el contenido de esta comunicación.