

¿QUÉ MUEVE REALMENTE A TU FUERZA LABORAL?

PORQUE EL SUELDO YA **NO** ES SUFICIENTE FRENTE A LA **COMPRESIÓN SALARIAL**

INTERÉS QUE CONECTA | PROPÓSITO QUE INSPIRA | EXPERIENCIA QUE DESARROLLA | ALINEACIÓN QUE TRANSFORMA

AA Aarón Acosta
Director de Compensaciones | Estrategia de Talento

¿Qué mueve realmente a tu fuerza laboral? Porque el sueldo ya no es suficiente frente a la compresión salarial

Puedes atraer talento ofreciendo incrementos de 15% o 20% sobre su ingreso actual; incluso ajustar sueldos para retenerlo... y aun así perderlo.

Esa es la realidad que muchas organizaciones están enfrentando hoy.

La compresión salarial ha limitado la capacidad de diferenciar económicamente a los colaboradores, particularmente en los niveles de entrada, donde se concentra gran parte de la operación.

Pero el problema no es solo cuánto pagas.

Es qué tan relevante eres para la vida de quien trabaja contigo.

El problema de compresión salarial en México: cuando el costo laboral crece más rápido que el valor generado

En México, la compresión salarial no puede entenderse sin el contexto de los últimos años.

Los incrementos sostenidos al salario mínimo, la presión inflacionaria y la competencia por talento han elevado el piso salarial de forma relevante, reduciendo progresivamente las brechas entre niveles organizacionales.

En términos simples, la compresión salarial ocurre cuando la diferencia entre los niveles salariales dentro de una organización se reduce progresivamente, disminuyendo el margen para reconocer la experiencia, el desempeño o el nivel de responsabilidad.

El resultado es una estructura donde personas con distintas trayectorias, capacidades o aportaciones comienzan a percibir compensaciones cada vez más similares.

Aunque la compresión salarial ha sido estudiada desde hace décadas en distintos países, el contexto mexicano actual presenta una combinación particularmente compleja: incrementos acelerados al piso salarial, presión regulatoria creciente y estructuras organizacionales que no necesariamente han evolucionado al mismo ritmo.

A esto se suman iniciativas y posibles reformas laborales que hoy forman parte del análisis corporativo: reducción de la jornada laboral, incrementos en prestaciones como aguinaldo o prima de antigüedad, entre otras.

Desde la perspectiva de la organización, estos elementos representan presiones presupuestales y contingencias que deben ser gestionadas con cautela.

Desde la perspectiva del colaborador, representan derechos pendientes de materializarse.

Y es ahí donde los intereses comienzan a tensionarse.

El resultado es un entorno donde el costo laboral crece de manera sostenida, mientras que los indicadores de eficiencia, productividad o generación de valor no necesariamente evolucionan al mismo ritmo.

Esto coloca a las organizaciones frente a una disyuntiva compleja:

¿Cómo sostener estructuras de compensación competitivas sin comprometer la viabilidad financiera del negocio?

En este contexto, el presupuesto se convierte en un límite real frente a ingresos, márgenes y gastos operativos.

La pregunta ya no es:

¿Debemos pagar más?

En muchos casos, eso ya está ocurriendo.

Las verdaderas preguntas son:

- ¿Ese incremento está generando un retorno proporcional en términos de compromiso, desempeño y permanencia del talento?
- ¿Qué tan sostenible es seguir incrementando el costo de nómina sin una mejora proporcional en productividad?
- ¿Cómo equilibrar expectativas legítimas del talento con la viabilidad financiera del negocio?
- ¿Qué ocurre cuando los incrementos dejan de ser un diferenciador real?
- ¿Estamos compensando mejor... o solo pagando más?

Bajo este escenario, la compresión salarial deja de ser únicamente un reto técnico de estructuras y tabuladores.

Se convierte en un desafío estratégico que obliga a replantear una premisa fundamental: Si el dinero ya no es suficiente para diferenciar, ¿qué sí lo es?

Cuando la compensación pierde estrategia y se vuelve reacción

Frente a la presión que genera la compresión salarial, muchas organizaciones han optado por una respuesta aparentemente lógica:

Pagar más.

Sin embargo, en la práctica, esta respuesta suele estar acompañada de decisiones aceleradas, enfocadas en resolver urgencias inmediatas más que en construir una estrategia sostenible.

Se incrementan sueldos para atraer o retener talento, pero sin una claridad profunda sobre qué se está reconociendo realmente:

- El puesto
- La experiencia
- El desempeño
- Simplemente la presión del mercado

Y es ahí donde comienzan los problemas.

En muchos casos, la compensación deja de gestionarse como un sistema estratégico y se convierte en una serie de ajustes aislados.

Las primeras señales comienzan a aparecer en los indicadores que más importan al negocio:

- La rotación se mantiene —o incluso aumenta—
- La eficiencia operativa no crece al mismo ritmo que el costo de nómina
- El reconocimiento pierde claridad
- El talento crítico comienza a diluirse entre decisiones generalizadas

Por un lado, se observa una desconexión creciente con el talento de la organización.

No se identifica con precisión quién genera valor, quién se encuentra en riesgo de salida o qué posiciones tienen un impacto directo en los resultados del negocio.

La falta de segmentación del talento —entre talento crítico, talento operativo y talento en riesgo— lleva a tratar realidades distintas bajo una misma lógica de compensación, reduciendo la efectividad de cualquier esfuerzo económico.

Por otro lado, se debilitan los fundamentos técnicos de la compensación.

Los análisis de equidad y competitividad se vuelven esporádicos o reactivos, y las estrategias de nivelación salarial se implementan sin un seguimiento estructurado de sus efectos.

El gasto crece mientras la organización pierde visibilidad sobre su impacto real.

Al mismo tiempo, existen oportunidades claras de eficiencia que permanecen invisibles.

Procesos duplicados, retrabajos y estructuras poco alineadas al valor del negocio continúan consumiendo recursos mientras el costo laboral sigue creciendo.

En este contexto, el incremento salarial se convierte en una solución costosa que no necesariamente resuelve el problema de fondo.

A esto se suma una práctica cada vez más común: incrementar el sueldo base sin un acuerdo claro de desempeño, sin una expectativa aspiracional y sin mecanismos que permitan evaluar el retorno de esa inversión.

El resultado es predecible: se paga más, pero no necesariamente mejor.

Incluso la información disponible —expedientes, datos de desempeño, historial de crecimiento— permanece subutilizada.

Se cuenta con datos, pero no con inteligencia organizacional que permita tomar decisiones más precisas.

En paralelo, comienzan a surgir efectos más profundos.

La compresión salarial puede derivar en fenómenos como la compresión invertida, donde nuevos ingresos alcanzan o superan los niveles salariales de colaboradores con mayor trayectoria y experiencia, generando tensiones internas que impactan directamente en la cultura organizacional.

El colaborador deja de entender qué se reconoce, qué se premia y qué necesita hacer para crecer.

Y cuando el reconocimiento pierde claridad, la cultura comienza a deteriorarse. La relación laboral se vuelve transaccional.

El talento permanece mientras exista una mejor oferta económica, no necesariamente porque exista una conexión con el proyecto organizacional. El problema no es que las organizaciones estén pagando más.

El problema es que, en muchos casos, lo están haciendo sin una estrategia clara de qué están buscando generar con ese esfuerzo.

Y cuando la compensación deja de estar alineada al valor, al desempeño y al propósito, el resultado es inevitable:

más costo... sin mayor compromiso.

Del salario a la motivación significativa: el nuevo diferenciador en la atracción y retención de talento

Si el dinero está perdiendo capacidad de diferenciación, la pregunta ya no es ¿Cuánto más podemos pagar?

La pregunta es otra:

¿Qué tan alineados están los intereses de la organización y del talento que forma parte de ella?

Durante mucho tiempo, la relación laboral se construyó bajo una lógica transaccional: **la empresa ofrece compensación y el talento aporta su trabajo.**

Sin embargo, en un entorno de compresión salarial, esta lógica comienza a mostrar sus límites.

Cuando el diferencial económico se reduce, lo que define el compromiso ya no es únicamente el ingreso, sino la conexión entre lo que la empresa busca lograr y lo que la persona quiere construir en su vida.

Aspiraciones, vocación y desarrollo: una ecuación estratégica

Uno de los elementos menos explorados en la gestión del talento es la vocación.

Existen personas que estudiaron algo que les apasiona, pero trabajan donde encontraron una oportunidad. En otros casos, la vocación no necesariamente está en la carrera elegida, sino en el trabajo que se desempeña diariamente.

El punto no es resolver esta tensión, sino integrarla.

La vocación debe formar parte de la estrategia organizacional, al mismo nivel que las habilidades, competencias y el talento.

Cuando una persona encuentra sentido en lo que hace —ya sea por afinidad, aprendizaje o impacto— su nivel de compromiso cambia.

Y cuando ese sentido se combina con desarrollo, el efecto es aún más poderoso.

En entornos comerciales, por ejemplo, esto es evidente: cuando un vendedor desarrolla habilidades sólidas, sus resultados dejan de depender exclusivamente de factores externos. Puede adaptarse, ajustar su enfoque y mantener consistencia en su desempeño.

El desarrollo convierte el esfuerzo en capacidad sostenible.

Dos intereses que pocas veces se encuentran

Por un lado, las organizaciones tienen claridad sobre sus objetivos: su propósito, su cultura, sus indicadores y sus metas.

Pero rara vez logran traducir estos elementos en algo significativo para cada persona.

Por otro lado, cada persona también tiene intereses propios: aspiraciones individuales, metas económicas, desarrollo profesional, estabilidad o crecimiento.

En realidad, toda relación laboral inicia con una expectativa compartida.

La organización cree haber encontrado al talento que resolverá los retos del puesto.

Y la persona, por su parte, percibe una oportunidad para avanzar en sus propios intereses.

Ambas partes comienzan con intención.

Pero esa intención no se sostiene por sí sola.

Es en la relación diaria donde se valida —o se rompe— esa expectativa inicial.

El problema es que estos dos mundos suelen avanzar en paralelo, compartiendo espacio, pero sin realmente entrelazarse.

Sin conexión, no hay compromiso sostenible.

La relación laboral no es una familia: entender la diferencia para poder alinear

En este punto suele aparecer una idea frecuente en muchas organizaciones: concebir la relación laboral como una familia.

Si bien es cierto que en el entorno laboral se construyen vínculos, se comparten experiencias y se invierte una parte significativa del tiempo, es importante reconocer que la naturaleza de ambas relaciones es distinta.

La familia no se elige bajo criterios de desempeño, objetivos o resultados.

La relación laboral sí.

La familia permanece independientemente de los resultados.

La relación laboral evoluciona en función del valor que se genera.

Confundir ambas puede generar distorsiones importantes.

Por un lado, puede llevar a expectativas poco realistas por parte de la organización, esperando niveles de compromiso emocional que no necesariamente corresponden a una relación profesional.

Por otro lado, puede llevar a las personas a sacrificar aspectos fundamentales de su vida personal bajo una idea mal entendida de compromiso o lealtad.

Y aquí aparece un punto crítico.

En muchas ocasiones, las personas dedican más tiempo del acordado al trabajo, incluso a costa de su entorno personal o familiar.

Cuando ese esfuerzo está conectado con un propósito personal claro o con un interés significativo, puede percibirse como crecimiento.

Pero cuando no existe esa conexión, el costo personal puede ser alto.

Ni la relación laboral sustituye a la familia, ni la familia puede ser gestionada como una organización.

Son ámbitos distintos, con reglas distintas.

Alinear intereses: el verdadero punto de encuentro

El verdadero reto no es convertir la organización en una familia, ni mantener una distancia absoluta entre lo personal y lo profesional.

El reto es otro: Entender qué le importa a cada persona y cómo puede encontrar un espacio relevante dentro de la organización.

Cuando esto ocurre, los intereses dejan de competir y comienzan a converger.

No por obligación emocional, sino por claridad y convicción.

Y es ahí donde se construyen relaciones laborales sólidas, sostenibles y conscientes.

El rol del liderazgo: conectar, no solo exigir

Las organizaciones que logran diferenciarse no son necesariamente las que más pagan.

Son las que mejor entienden a su gente y logran conectar el trabajo con aquello que le da sentido a cada persona.

Ya no se trata solo de gestionar indicadores. Se trata de conocer a su equipo, entender qué los mueve, identificar qué los impulsa a dar más y traducir los objetivos organizacionales en metas relevantes para cada persona.

Cuando el líder cambia la perspectiva y comienza a ver a su equipo no solo como estructura de reporte, sino como participantes activos en la construcción de resultados, la dinámica se transforma.

Surge una pregunta poderosa: **Si esta fuera mi empresa, ¿Vería y trataría a mi equipo como socios de negocio?**

Esa reflexión cambia la forma en la que se lidera, se escucha, se reconoce y se desarrolla al talento.

No se trata de redefinir la relación laboral como algo que no es, sino de elevar el nivel de responsabilidad compartida en la construcción de valor.

De la presión al propósito

En muchos equipos, cuando los resultados no se alcanzan, la respuesta es incrementar la presión.

Pero la presión sostenida genera desgaste, no compromiso.

El talento puede responder en el corto plazo, pero difícilmente se mantiene en el largo.

Durante la relación laboral ocurre algo que pocas veces se analiza con profundidad.

Muchas personas invierten más tiempo del que establece su jornada.

Piensan en soluciones fuera del horario laboral, enfrentan retos complejos y sostienen niveles de exigencia altos.

Sin embargo, la experiencia no es la misma para todos.

Para algunos, este proceso es desgastante.

Para otros, es estimulante.

Basta observar a alguien trabajando en un proyecto propio: puede invertir horas prolongadas, enfrentar dificultades constantes y, aun así, disfrutar el proceso porque está construyendo algo que le importa.

La diferencia no está en el esfuerzo, sino en el significado que cada persona encuentra en lo que hace.

Quienes no logran conectar con ese significado, lo viven como desgaste.

Cuando el líder logra conectar el trabajo con una meta personal significativa, el resultado cambia.

El desempeño deja de ser una obligación y se convierte en una decisión.

El talento se desarrolla, aprende, genera valor y encuentra sentido en lo que hace.

Cultura que compite por liderazgo, no por control

Cuando esta lógica se instala en la organización, ocurre un cambio cultural relevante.

El talento deja de comparar quién tiene el peor jefe y comienza a identificar quién tiene al mejor.

Esto genera una competencia distinta.

Los líderes dejan de enfocarse en evitar errores y comienzan a enfocarse en convertirse en referentes.

El nivel de liderazgo se eleva y la cultura se fortalece desde dentro.

De co-laborar a co-crear valor

Este cambio implica evolucionar la relación con el talento.

Pasar de ejecutar tareas a construir valor en conjunto.

Co-crear valor y co-transformar la organización y a las personas que la integran.

En este modelo, la empresa no solo paga: también habilita.

Y el talento no solo cumple: también construye.

Este enfoque no sustituye la disciplina organizacional.

La exige.

Requiere:

- Análisis de causa raíz
- Medición constante
- Segmentación del talento
- Modelos predictivos

Pero con una diferencia clave:

Pone al talento en el centro como una variable estratégica, no como un recurso operativo.

Cuando el trabajo conecta su interés con la vocación y el desarrollo, el esfuerzo deja de ser impuesto y se vuelve intencional.

Y cuando eso ocurre, la organización deja de competir únicamente por salario.

Comienza a diferenciarse por algo mucho más difícil de replicar:

La capacidad de hacer crecer a su gente mientras crece el negocio.

De la compensación al diseño de experiencia: cómo alinear intereses en la práctica

Hasta este punto, la conversación podría parecer compleja: Presión salarial, expectativas distintas, tensión entre costo y valor, liderazgo, propósito, vocación y cultura.

Sin embargo, el reto no es conceptualizar más el problema.

El reto es construir organizaciones capaces de traducir todo esto en prácticas sostenibles.

Porque si el dinero ya no es suficiente para diferenciar, entonces la verdadera ventaja competitiva comienza a desplazarse hacia otro lugar:

La experiencia integral que vive el talento dentro de la organización.

Redefinir la compensación: de sueldo a propuesta de valor

La compensación ya no puede entenderse únicamente como sueldo base.

Hoy, el talento evalúa la experiencia laboral de manera mucho más amplia.

Aspectos como:

- Liderazgo
- Oportunidades claras de desarrollo
- Reconocimiento
- Cultura
- Flexibilidad
- Calidad de vida

Influyen cada vez más en la decisión de dónde invertir su tiempo, capacidades y talento.

El ingreso sigue siendo importante, pero cada vez más personas se preguntan:

“¿Qué obtengo de esta experiencia además del sueldo?”

Y ahí es donde muchas organizaciones continúan compitiendo únicamente desde el dinero.

La verdadera evolución ocurre cuando la compensación deja de limitarse al pago económico y comienza a integrarse con la experiencia laboral completa.

Segmentar talento: atraer, desarrollar y conectar desde distintas motivaciones

Uno de los errores más comunes en la gestión organizacional es asumir que todas las personas llegan, crecen y construyen compromiso por las mismas razones.

No todo el talento busca lo mismo.

Algunas personas priorizan:

- Estabilidad
- Crecimiento acelerado
- Aprendizaje
- Autonomía
- Propósito
- Flexibilidad
- Proyección profesional

Por eso, las organizaciones más efectivas comienzan a evolucionar hacia modelos más segmentados, donde el talento deja de verse como una masa homogénea y comienza a entenderse desde sus distintas motivaciones, capacidades y niveles de impacto.

Esto transforma por completo la forma de atraer, desarrollar y conectar con las personas.

Porque una estrategia que funciona para atraer talento joven en búsqueda de aprendizaje probablemente no será la misma que motive a una persona que busca estabilidad, liderazgo o trascendencia profesional.

El reto consiste en construir propuestas capaces de conectar con distintas formas de entender el crecimiento, el trabajo y el desarrollo profesional.

Y cuando una organización entiende qué le importa realmente a su gente, deja de gestionar personas de manera genérica y comienza a construir experiencias mucho más relevantes, sostenibles y humanas.

Esto también tiene un impacto directo en la capacidad de conectar con los clientes.

Una organización que entiende la diversidad de intereses, motivaciones y capacidades dentro de su propio talento, incrementa también su capacidad de comprender la diversidad existente en el mercado.

Porque los clientes tampoco buscan todos lo mismo.

Y así como las organizaciones necesitan aprender a segmentar y comprender mejor a sus clientes, también necesitan construir equipos capaces de conectar auténticamente con ellos.

En ese sentido, atraer y desarrollar talento deja de ser únicamente una función operativa de Capital Humano y comienza a convertirse en una decisión estratégica sobre quiénes participarán en la construcción de valor y en la relación con el cliente.

El liderazgo como principal habilitador de permanencia y desarrollo

Muchas organizaciones intentan resolver problemas de rotación únicamente desde compensaciones.

Pero la permanencia rara vez depende exclusivamente del sueldo.

En la práctica, gran parte de la experiencia laboral se construye en la relación diaria con el líder.

Es ahí donde las personas:

- Se sienten escuchadas
- Reconocidas
- Desarrolladas
- Ignoradas
- Desconectadas

Por eso, el liderazgo deja de ser únicamente una capacidad operativa y se convierte en una variable estratégica de permanencia, cultura y desempeño.

Un líder que entiende a su equipo puede:

- Identificar señales tempranas de desgaste
- Anticipar riesgos de salida
- Conectar metas organizacionales con aspiraciones personales
- Construir compromiso más allá de la compensación económica

Porque la alineación de intereses no ocurre en las políticas y en los procedimientos; ocurre en la experiencia diaria de trabajo.

Medir más allá del costo laboral

Si la relación entre organización y talento está evolucionando, entonces la forma de medir también debe hacerlo.

No basta con monitorear el crecimiento del gasto en nómina.

Las organizaciones necesitan entender qué impacto generan realmente sus decisiones respecto a:

- Rotación
- Permanencia
- Productividad
- Desempeño
- Compromiso
- Desarrollo
- Liderazgo
- Generación de valor

Porque incrementar el costo laboral sin comprender sus efectos reales puede generar estructuras financieramente más pesadas, pero culturalmente más débiles.

Lo que no se mide, difícilmente mejora.

La experiencia laboral como ventaja competitiva

Las organizaciones que lograrán diferenciarse en los próximos años probablemente no serán únicamente las que mejor paguen.

Serán aquellas capaces de construir entornos donde las personas:

- Encuentren sentido
- Desarrollen capacidades
- Construyan relaciones sanas
- Perciban crecimiento
- Puedan conectar su trabajo con algo significativo para sus vidas

Porque cuando una organización logra eso, ocurre algo poderoso.

El talento deja de permanecer únicamente por necesidad económica.

Permanece porque encuentra valor en la experiencia de formar parte del proyecto.

La compensación atrae.

La experiencia desarrolla.

El propósito conecta e inspira.

La compresión salarial no es solamente un reto técnico de tabuladores o presupuestos.

Es una señal de que el modelo tradicional de diferenciación laboral está llegando a un límite.

Seguir respondiendo únicamente con más dinero puede ser necesario... pero difícilmente será suficiente.

El verdadero cambio ocurre cuando las organizaciones dejan de preguntarse solamente cuánto deben pagar...

y comienzan a preguntarse:

¿Qué tan relevantes somos para la vida profesional, el desarrollo y las aspiraciones del talento que forma parte de nuestra organización?

Porque cuando la motivación significativa, la vocación, el desarrollo y el propósito logran converger, el trabajo deja de ser únicamente una obligación y comienza a convertirse en una decisión sostenida, consciente y compartida.

Aarón Acosta

Director de Compensaciones | Estrategia de Talento

Mayo 2026

Referencias y lecturas relacionadas

- Bergmann, T. J. (1983). *Pay Compression: Causes, Results and Possible Solutions*.
- Goldin, C., & Margo, R. A. (1992). *The Great Compression: The Wage Structure in the United States at Mid-Century*.
- Huseman, R. (1996). *Academic Salary Compression: A Productivity Model as a Remedy*.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.
- Sinek, S. (2009). *Start With Why*.