

Índice

M10: Benchmarking Salarial - Notas del Instructor	1
Información General	1
Objetivos	1
Puntos Clave	1
Distribución del Tiempo	2
Comandos Stata Clave	3
Errores Comunes de Estudiantes	3
Puestos Ancla para la Empresa	3
Conexión con E3 y E4	4
Estrategias de Posicionamiento	4
Preguntas de Discusión	5
Recursos para Datos de Mercado	5
Nota sobre ENOE	5

M10: Benchmarking Salarial - Notas del Instructor

Información General

Campo	Valor
Módulo	M10
Tema	Benchmarking Salarial y Construcción de Tabulador
Fecha	Lunes 23 de febrero, 2025
Horario	5:00 - 7:00 PM
Prerrequisito	M09 completado, E3 entregado
Entregable relacionado	E4 (Tabulador + métricas)

Objetivos

1. Entender qué es el benchmarking salarial y su importancia
 2. Definir el mercado relevante para comparación
 3. Calcular métricas clave: compa-ratio, range spread, midpoint progression
 4. Estimar la línea de política salarial
 5. Construir un tabulador con grados y rangos
-

Puntos Clave

1. Mercado relevante

- No existe “el mercado” universal
- Definir por: geografía, industria, tamaño de empresa
- Para la empresa: construcción/ingeniería en zona geográfica similar

2. Métricas esenciales

Métrica	Fórmula	Uso
Compa-Ratio	Salario / Midpoint × 100	Posición individual vs mercado
Range Spread	(Máx - Mín) / Mín × 100	Amplitud del rango
Midpoint Progression	(MP ₂ - MP ₁) / MP ₁ × 100	Diferencia entre grados
Market Index	Promedio empresa / Promedio mercado × 100	Posición general

3. Línea de política

$$\ln(\text{Salario}) = \alpha + \beta \times \text{Puntos}$$

- Conecta evaluación por puntos (E3) con salarios
- La pendiente β indica cuánto “vale” cada punto
- Típicamente: 0.3-0.5% por punto

4. Range spreads típicos

Nivel	Spread típico
Operativo	30-40%
Técnico	40-50%
Supervisión	50-60%
Gerencia	60-80%

Distribución del Tiempo

Tiempo	Actividad
5:00-5:20	Fundamentos del benchmarking, mercado relevante
5:20-5:40	Métricas: compa-ratio, range spread
5:40-6:00	Demo Stata: calcular métricas con datos
6:00-6:10	Pausa
6:10-6:30	Estimar línea de política, construir tabulador
6:30-6:50	Aplicación al proyecto: puestos ancla
6:50-7:00	Cierre, instrucciones para E4

Comandos Stata Clave

```

* Compa-ratio
gen compa_ratio = (salario / midpoint) * 100

* Range spread
gen range_spread = (maximo - minimo) / minimo * 100

* Línea de política
gen ln_sal = ln(salario_mercado)
reg ln_sal puntos

* Predecir midpoints
predict midpoint_pred

* Definir rangos
gen minimo = midpoint_pred * 0.80
gen maximo = midpoint_pred * 1.20

* Market index ponderado
gen sal_pond = salario * empleados
collapse (sum) sal_pond empleados
gen market_index = sal_pond / (mercado_prom * empleados) * 100

```

Errores Comunes de Estudiantes

Error	Corrección
Usar salario bruto vs neto indistintamente	Especificar siempre: ¿bruto mensual? ¿incluye prestaciones?
Comparar con mercado incorrecto	Definir mercado relevante primero
Olvadir que ENOE es por hora	Convertir a mensual: ing_hora × horas × 4.33
Range spread muy estrecho	Mínimo 30% para permitir crecimiento
Puestos ancla mal elegidos	Deben ser comparables y estables

Puestos Ancla para la Empresa

Sugerencia de puestos ancla:

Nivel	Puesto interno	Equivalente mercado	Fuente
Operativo	Ayudante general	Ayudante construcción	ENOE

Nivel	Puesto interno	Equivalente mercado	Fuente
Técnico	Técnico laboratorista	Técnico de laboratorio	ENOE
Supervisión	Supervisor de campo	Supervisor de obra	ENOE/Glassdoor
Jefatura	Jefe de laboratorio	Jefe de área técnica	LinkedIn
Gerencia	Gerente de laboratorio	Gerente de operaciones	Consultoras

Criterios de selección:

1. Funciones claramente definidas y comparables
 2. Existencia de datos de mercado confiables
 3. Representativos de diferentes niveles
 4. Estables (no puestos nuevos o en extinción)
-

Conexión con E3 y E4

De E3 (Evaluación por Puntos):

- Puntuación total por puesto
- Jerarquía interna establecida

Para E4 (Tabulador + Métricas):

1. Seleccionar 5-8 puestos ancla
 2. Obtener salarios de mercado (ENOE + otras fuentes)
 3. Estimar línea de política
 4. Definir grados y rangos
 5. Calcular: compa-ratio, market index, range spread
 6. Identificar brechas y costo de ajuste
-

Estrategias de Posicionamiento

Estrategia	Target	Cuándo usar
Lag	P25-P40	Alta oferta laboral, control de costos
Match	P50	Equilibrio, mercado estable
Lead	P60-P75	Talento escaso, alta competencia
Lead-Lag	Variable	Pagar más en puestos críticos

Pregunta para el proyecto: ¿Cuál es la estrategia implícita actual de la empresa? ¿Es la adecuada?

Preguntas de Discusión

1. "Si el mercado paga P50 = \$15,000 para un técnico, pero la empresa paga \$12,000, ¿necesariamente está 'mal'?"
 2. "¿Por qué los rangos son más amplios en niveles gerenciales?"
 3. "Si dos puestos tienen los mismos puntos pero uno tiene datos de mercado muy diferentes, ¿qué hacemos?"
-

Recursos para Datos de Mercado

Gratuitos:

- ENOE (INEGI) - ocupaciones y salarios por hora
- ENIGH (INEGI) - ingresos por características
- LinkedIn Salary Insights (limitado)
- Glassdoor México

De pago:

- Mercer Total Remuneration Survey
 - WTW (Willis Towers Watson)
 - AON Hewitt
 - Korn Ferry
-

Nota sobre ENOE

Para convertir salarios de ENOE (por hora) a mensual:

```
* Horas semanales promedio  
gen salario_mensual = ing_hora * hrs_trabaj * 4.33
```

Variables útiles en ENOE: - `ing_hora`: ingreso por hora - `hrs_trabaj`: horas trabajadas - `rama`: rama de actividad - `ocupacion`: código de ocupación - `ent`: entidad federativa

Última actualización: Febrero 2025