

## Índice

|                                                          |          |
|----------------------------------------------------------|----------|
| <b>M10: Benchmarking Salarial - Notas del Instructor</b> | <b>1</b> |
| 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                                             |
|-------------------------------|---------------------------------------------------|
| <b>Módulo</b>                 | M10                                               |
| <b>Tema</b>                   | Benchmarking Salarial y Construcción de Tabulador |
| <b>Fecha</b>                  | Lunes 23 de febrero, 2025                         |
| <b>Horario</b>                | 5:00 - 7:00 PM                                    |
| <b>Prerrequisito</b>          | M09 completado, E3 entregado                      |
| <b>Entregable relacionado</b> | 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                            |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Compa-Ratio</b>          | $\text{Salario} / \text{Midpoint} \times 100$                  | Posición individual vs mercado |
| <b>Range Spread</b>         | $(\text{Máx} - \text{Mín}) / \text{Mín} \times 100$            | Amplitud del rango             |
| <b>Midpoint Progression</b> | $(\text{MP}_2 - \text{MP}_1) / \text{MP}_1 \times 100$         | Diferencia entre grados        |
| <b>Market Index</b>         | $\text{Promedio empresa} / \text{Promedio mercado} \times 100$ | Posición general               |

## 3. Línea de política

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

- Conecta evaluación por puntos (E3) con salarios
- La pendiente  $\beta$  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                           |
| Olvidar 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                            |
|-----------------|----------|----------------------------------------|
| <b>Lag</b>      | P25-P40  | Alta oferta laboral, control de costos |
| <b>Match</b>    | P50      | Equilibrio, mercado estable            |
| <b>Lead</b>     | P60-P75  | Talento escaso, alta competencia       |
| <b>Lead-Lag</b> | 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*