

Benchmarking Salarial

Comparando con el Mercado Relevante

EC3003B - Economía Laboral Aplicada

Tecnológico de Monterrey

Lunes 23 de febrero, 2025 | 5-7pm

Contenido

- 1 Fundamentos del Benchmarking
- 2 Metricas de Competitividad
- 3 Construcción del Tabulador
- 4 Implementación en Stata
- 5 Aplicación al Proyecto
- 6 Resumen

¿Qué es el Benchmarking Salarial?

Definición:

*Proceso sistemático de comparar los salarios de una organización con los del **mercado relevante** para asegurar competitividad.*

¿Qué es el Benchmarking Salarial?

Definición:

*Proceso sistemático de comparar los salarios de una organización con los del **mercado relevante** para asegurar competitividad.*

Objetivos:

- Atraer talento (competitividad externa)
- Retener empleados clave
- Controlar costos laborales
- Fundamentar decisiones de compensación

Pregunta central

¿Estamos pagando de acuerdo al mercado, por encima, o por debajo?

No todos los mercados son iguales. Definir el mercado relevante:

① Geografía:

- Local (misma ciudad/estado)
- Regional
- Nacional
- Internacional (para puestos ejecutivos)

No todos los mercados son iguales. Definir el mercado relevante:

① Geografía:

- Local (misma ciudad/estado)
- Regional
- Nacional
- Internacional (para puestos ejecutivos)

② Industria:

- Misma industria
- Industrias relacionadas
- Mercado general

No todos los mercados son iguales. Definir el mercado relevante:

① Geografía:

- Local (misma ciudad/estado)
- Regional
- Nacional
- Internacional (para puestos ejecutivos)

② Industria:

- Misma industria
- Industrias relacionadas
- Mercado general

③ Tamaño de empresa:

- Empresas de tamaño similar
- Competidores directos

Fuentes de Datos para Benchmarking

Fuente	Ventajas	Desventajas
ENOE/ENIGH	Representativa, gratuita	General, sin puestos especificos
Encuestas salariales	Puestos especificos	Costosas, muestra limitada
Glassdoor/LinkedIn	Actualizada	Sesgo de autoseleccion
IMSS	Oficial	Solo salario base, no total
Consultoras (Mercer, WTW)	Detallada	Muy costosas

Fuentes de Datos para Benchmarking

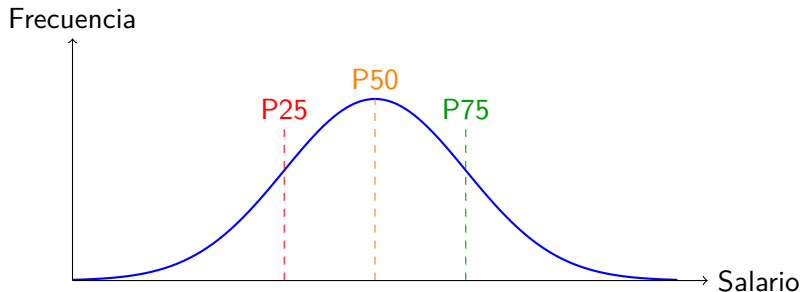
Fuente	Ventajas	Desventajas
ENOE/ENIGH	Representativa, gratuita	General, sin puestos especificos
Encuestas salariales	Puestos especificos	Costosas, muestra limitada
Glassdoor/LinkedIn	Actualizada	Sesgo de autoseleccion
IMSS	Oficial	Solo salario base, no total
Consultoras (Mercer, WTW)	Detallada	Muy costosas

Para el proyecto

Usaremos ENOE/ENIGH como benchmark general y complementaremos con fuentes públicas cuando sea posible.

Percentiles del Mercado

Posicion relativa en la distribución salarial:



- **P25:** 25 % del mercado gana menos
- **P50 (mediana):** Punto medio del mercado
- **P75:** Solo 25 % del mercado gana mas

Compa-Ratio

Metrica clave de posicionamiento individual:

$$\text{Compa-Ratio} = \frac{\text{Salario del empleado}}{\text{Punto medio del rango}} \times 100$$

Compa-Ratio

Metrica clave de posicionamiento individual:

$$\text{Compa-Ratio} = \frac{\text{Salario del empleado}}{\text{Punto medio del rango}} \times 100$$

Interpretación:

Compa-Ratio	Interpretación
< 80 %	Significativamente bajo
80 – 90 %	Por debajo del mercado
90 – 110 %	En el mercado
110 – 120 %	Por encima del mercado
> 120 %	Significativamente alto

Ejemplo

Midpoint = \$20,000. Empleado gana \$18,000.

$$\text{Compa-Ratio} = 18,000 / 20,000 \times 100 = \mathbf{90 \%}$$

1. Range Penetration (Penetracion del Rango):

$$\text{Range Penetration} = \frac{\text{Salario} - \text{Minimo}}{\text{Maximo} - \text{Minimo}} \times 100$$

1. Range Penetration (Penetracion del Rango):

$$\text{Range Penetration} = \frac{\text{Salario} - \text{Minimo}}{\text{Maximo} - \text{Minimo}} \times 100$$

2. Market Index:

$$\text{Market Index} = \frac{\text{Salario promedio de la empresa}}{\text{Salario promedio del mercado}} \times 100$$

1. Range Penetration (Penetracion del Rango):

$$\text{Range Penetration} = \frac{\text{Salario} - \text{Minimo}}{\text{Maximo} - \text{Minimo}} \times 100$$

2. Market Index:

$$\text{Market Index} = \frac{\text{Salario promedio de la empresa}}{\text{Salario promedio del mercado}} \times 100$$

3. Ratio de Competitividad:

$$\text{Ratio} = \frac{\text{P50 empresa}}{\text{P50 mercado}}$$

Range Spread

Amplitud del rango salarial:

$$\text{Range Spread} = \frac{\text{Maximo} - \text{Minimo}}{\text{Minimo}} \times 100$$

Range Spread

Amplitud del rango salarial:

$$\text{Range Spread} = \frac{\text{Maximo} - \text{Minimo}}{\text{Minimo}} \times 100$$

Valores típicos por nivel:

Nivel	Range Spread
Operativo	30-40 %
Técnico/Profesional	40-50 %
Supervision	50-60 %
Gerencia	60-80 %
Direccion	80-100 %+

Lógica

Niveles más altos → mayor variabilidad en contribucion → rangos más amplios.

Conectando evaluación por puntos con salarios:

- 1 **Ya tenemos:** Puntuación por puesto (de E3)
- 2 **Objetivo:** Asignar rangos salariales

Conectando evaluación por puntos con salarios:

- 1 **Ya tenemos:** Puntuación por puesto (de E3)
- 2 **Objetivo:** Asignar rangos salariales

Proceso:

- 1 Obtener salarios de mercado para puestos “ancla”
- 2 Estimar línea de política: $\ln(\text{Salario}) = \alpha + \beta \times \text{Puntos}$
- 3 Definir rangos alrededor de la línea
- 4 Validar con datos internos

La línea de política

Representa la **relación deseada** entre valor del puesto (puntos) y compensación.

Puestos Ancla (Benchmark Jobs)

Características de un buen puesto ancla:

- Título y funciones **estandarizadas** en el mercado
- Fácil de encontrar en encuestas/datos públicos
- Estable en el tiempo
- Representativo de diferentes niveles

Puestos Ancla (Benchmark Jobs)

Características de un buen puesto ancla:

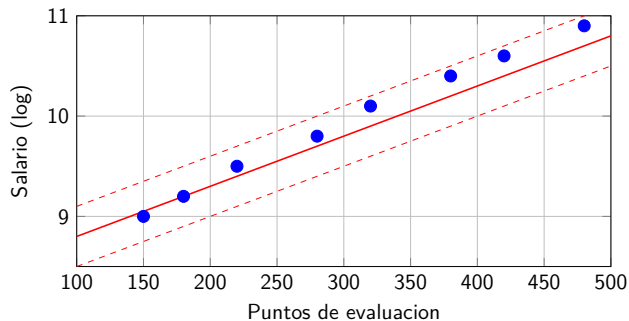
- Título y funciones **estandarizadas** en el mercado
- Fácil de encontrar en encuestas/datos públicos
- Estable en el tiempo
- Representativo de diferentes niveles

Ejemplos para la empresa:

Nivel	Puesto interno	Equivalente mercado
Operativo	Auxiliar de brigada	Ayudante general construcción
Técnico	Técnico laboratorista	Técnico de laboratorio
Supervisión	Supervisor de campo	Supervisor de obra
Gerencia	Gerente de laboratorio	Gerente de operaciones

Estimación de la Línea de Política

Regresión de salarios de mercado sobre puntos:



La pendiente β indica cuanto aumenta el salario por punto adicional.

Definición de Grados Salariales

Agrupar puestos en “grados” o “bandas”:

Grado	Puntos	Minimo	Midpoint	Maximo	Spread
1	100-149	\$8,000	\$10,000	\$12,000	50 %
2	150-199	\$10,000	\$12,500	\$15,000	50 %
3	200-249	\$12,500	\$15,625	\$18,750	50 %
4	250-299	\$15,625	\$19,531	\$23,438	50 %
5	300-349	\$19,531	\$24,414	\$29,297	50 %

Midpoint Progression: Porcentaje de aumento entre midpoints consecutivos.

$$\text{MP Progression} = \frac{\text{Midpoint}_{n+1} - \text{Midpoint}_n}{\text{Midpoint}_n} \times 100$$

En este ejemplo: $(12,500 - 10,000)/10,000 = 25 \%$

Obtener Benchmark de ENOE

```
* Cargar ENOE
use "datos/enoe_2024.dta", clear

* Filtrar mercado relevante
* Ejemplo: Construcción e ingeniería en Puebla
keep if ent == 21 // Puebla
keep if rama == 23 | rama == 54 // Construcción, servicios prof.

* Calcular percentiles por ocupación
collapse (p25) p25_sal=ing_hora (p50) p50_sal=ing_hora ///
        (p75) p75_sal=ing_hora, by(ocupacion)

* Ver benchmark
list ocupacion p25_sal p50_sal p75_sal
```


Calcular Compa-Ratio

```
* Cargar datos de la empresa
use "datos/empresa_salarios.dta", clear

* Agregar midpoint de mercado (de benchmark)
merge m:1 puesto using "datos/benchmark_mercado.dta"

* Calcular compa-ratio
gen compa_ratio = (salario / midpoint_mercado) * 100

* Resumen por puesto
table puesto, statistic(mean compa_ratio) ///
      statistic(min compa_ratio) statistic(max compa_ratio)

* Identificar empleados por debajo del mercado
list nombre puesto salario compa_ratio if compa_ratio < 90
```

Estimar Línea de Política

```
* Datos de puestos ancla
use "datos/puestos_ancla.dta", clear

* Regresión: log(salario mercado) ~ puntos
gen ln_sal_mercado = ln(salario_mercado)
reg ln_sal_mercado puntos

* Guardar coeficientes
local alpha = _b[_cons]
local beta = _b[puntos]

* Predecir midpoints para todos los puestos
use "datos/evaluacion_puntos.dta", clear
gen midpoint_pred = exp('alpha' + 'beta' * puntos)

* Calcular rangos ( $\pm 25\%$  del midpoint)
gen minimo = midpoint_pred * 0.80
gen maximo = midpoint_pred * 1.20
gen range_spread = (maximo - minimo) / minimo * 100
```

Visualizar Competitividad

```
* Gráfico de compa-ratios
graph hbar compa_ratio, over(puesto, sort(1) descending) ///
    yline(100, lcolor(red)) ///
    title("Compa-Ratio por Puesto") ///
    ytitle("Compa-Ratio (%)") ///
    note("Línea roja = 100% (mercado)")

* Gráfico de dispersión: puntos vs salario
twoway (scatter salario puntos, mlabel(puesto)) ///
    (lfit salario puntos, lcolor(red)), ///
    title("Salario vs Puntos de Evaluación") ///
    xtitle("Puntos") ytitle("Salario mensual")
```

Proceso para E4: Tabulador

Pasos a seguir:

- 1 **Seleccionar puestos ancla** (5-8 puestos representativos)

Pasos a seguir:

- ① **Seleccionar puestos ancla** (5-8 puestos representativos)
- ② **Obtener salarios de mercado**
 - ENOE/ENIGH para ocupaciones equivalentes
 - Glassdoor/LinkedIn como complemento

Pasos a seguir:

- ➊ **Seleccionar puestos ancla** (5-8 puestos representativos)
- ➋ **Obtener salarios de mercado**
 - ENOE/ENIGH para ocupaciones equivalentes
 - Glassdoor/LinkedIn como complemento
- ➌ **Estimar línea de política**
 - Regresión: $\ln(\text{Salario mercado}) = \alpha + \beta \times \text{Puntos}$

Pasos a seguir:

- ➊ **Seleccionar puestos ancla** (5-8 puestos representativos)
- ➋ **Obtener salarios de mercado**
 - ENOE/ENIGH para ocupaciones equivalentes
 - Glassdoor/LinkedIn como complemento
- ➌ **Estimar línea de política**
 - Regresión: $\ln(\text{Salario mercado}) = \alpha + \beta \times \text{Puntos}$
- ➍ **Definir rangos**
 - Spread apropiado por nivel
 - Validar con datos internos

Proceso para E4: Tabulador

Pasos a seguir:

- ➊ **Seleccionar puestos ancla** (5-8 puestos representativos)
- ➋ **Obtener salarios de mercado**
 - ENOE/ENIGH para ocupaciones equivalentes
 - Glassdoor/LinkedIn como complemento
- ➌ **Estimar línea de política**
 - Regresión: $\ln(\text{Salario mercado}) = \alpha + \beta \times \text{Puntos}$
- ➍ **Definir rangos**
 - Spread apropiado por nivel
 - Validar con datos internos
- ➎ **Calcular metricas**
 - Compa-ratio por empleado
 - Market index general

¿Dónde posicionarse respecto al mercado?

Estrategia	Cuando usarla
Lag (P25-P40)	Control de costos, alta oferta laboral
Match (P50)	Equilibrio, industria estable
Lead (P60-P75)	Atraer talento escaso, alta competencia
Lead-Lag	Lead en criticos, lag en otros

¿Dónde posicionarse respecto al mercado?

Estrategia	Cuando usarla
Lag (P25-P40)	Control de costos, alta oferta laboral
Match (P50)	Equilibrio, industria estable
Lead (P60-P75)	Atraer talento escaso, alta competencia
Lead-Lag	Lead en criticos, lag en otros

Para la empresa

- ¿Cuál es su estrategia actual (implícita)?
- ¿Cuál debería ser según sus objetivos?
- ¿Es sostenible financieramente?

Ejemplo: Tabulador Propuesto

Grado	Puesto ejemplo	Puntos	Minimo	Midpoint	Maximo
1	Ayudante general	120	\$7,500	\$9,375	\$11,250
2	Auxiliar de brigada	160	\$9,375	\$11,719	\$14,063
3	Técnico laboratorista	220	\$11,719	\$14,648	\$17,578
4	Supervisor de campo	300	\$14,648	\$18,311	\$21,973
5	Jefe de laboratorio	380	\$18,311	\$22,888	\$27,466
6	Coordinador	420	\$22,888	\$28,610	\$34,332
7	Gerente	480	\$28,610	\$35,763	\$42,916

Características:

- Midpoint Progression: 25 %
- Range Spread: 50 % (uniforme, simplificado)

Conceptos clave:

- Mercado relevante
- Puestos ancla
- Compa-ratio
- Range spread
- Midpoint progression
- Línea de politica

Para E4:

- Definir mercado relevante
- Seleccionar puestos ancla
- Obtener benchmark
- Estimar línea de politica
- Construir tabulador
- Calcular metricas

Mensaje clave

El tabulador debe balancear competitividad externa (atraer talento) con equidad interna (evaluacion por puntos).

¿Preguntas?

Próxima Sesión:
M11: Integracion Proyecto I

Martes 24 de febrero, 3-5pm

E3 (Evaluacion por Puntos): Entregado hoy