

ESTRATEGIAS DE COMPENSACIÓN

Curso - Taller

Instructor:
Ing. Othón Juárez Hernández
doscon@dosconsultores.com

¿Qué objetivos persigue el curso?

Objetivos del curso de Administración de la Compensación:

- Adquirir el conocimiento, las herramientas y las habilidades para administrar eficazmente la compensación.
- Relacionar la compensación con la motivación y productividad en la empresa.
- Conocer y analizar estrategias para administrar la compensación.

¿Qué temas se tratan en el curso?

Introducción

1. Bases para administrar la compensación.
2. Conceptos básicos de estadística.
3. Análisis de la equidad interna.
4. Análisis de la competitividad externa.

¿Qué temas se tratan en el curso?

6. Política de sueldos (Tabulador).
7. Medición del desempeño.
8. Presupuesto de sueldos por desempeño.
9. Instrumentación de planes de incentivos.
10. Perspectiva de las prestaciones.

Conclusiones

¿Qué es la compensación?

Administración de la compensación

“Todo aquello que las personas reciben de su trabajo”



- Sueldo base
- Prestaciones y beneficios
- Bonos e incentivos

Clima Organizacional

- Maximizar el potencial de desempeño de personas, grupos y la organización
- Compromiso y satisfacción con el trabajo,
- Estilo y principios gerenciales justos.

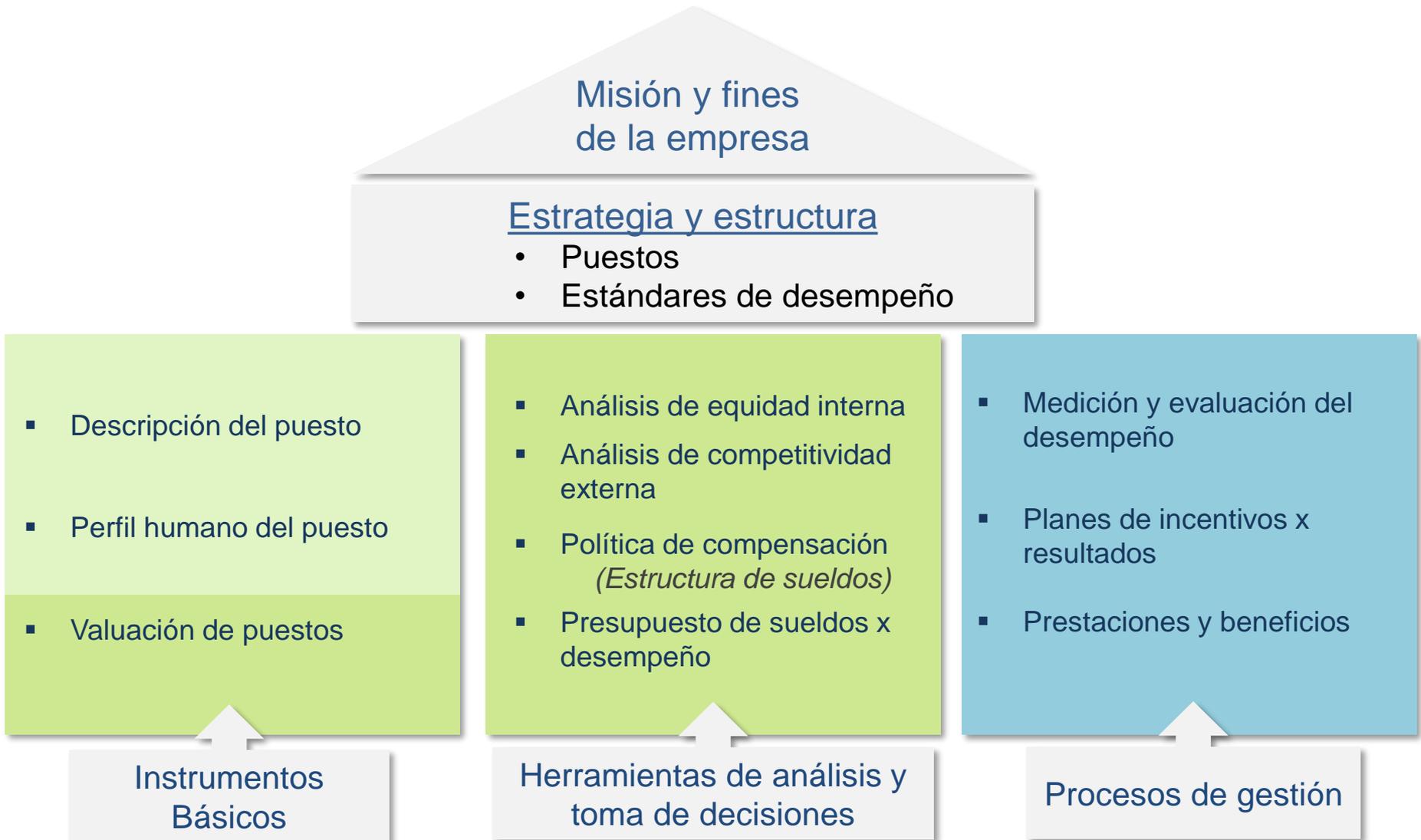
¿Por qué administrar la compensación?

Objetivos que persigue la Administración de la Compensación

- Crear un clima de equidad interna.
- Instrumentar una práctica de compensación para atraer, conservar y motivar al personal que exige la estrategia de negocio.
- Estimular niveles superiores de desempeño en las personas, los grupos y la organización.
- Hacer una eficaz aplicación y control del presupuesto de compensación de la empresa.

¿Qué mensaje se envía al personal con la manera como se administra la compensación?

¿Qué se necesita para administrar la compensación?



¿Cómo compensar los puestos?

Existen dos enfoques básicos:

1. Por valor de mercado del puesto.

Se requiere una encuesta de mercado x títulos:
(Tamaño de empresa, giro, estructura, etc.)

2. Por valor del contenido de responsabilidad del puesto.

Exige un Método de Valuación de Puestos y se requiere una encuesta de mercado que compare puestos del mismo valor (puntos, nivel, grado, etc.)

¿Cómo pagar a las personas en su puesto?

Por antigüedad

- › Ya casi no se usa

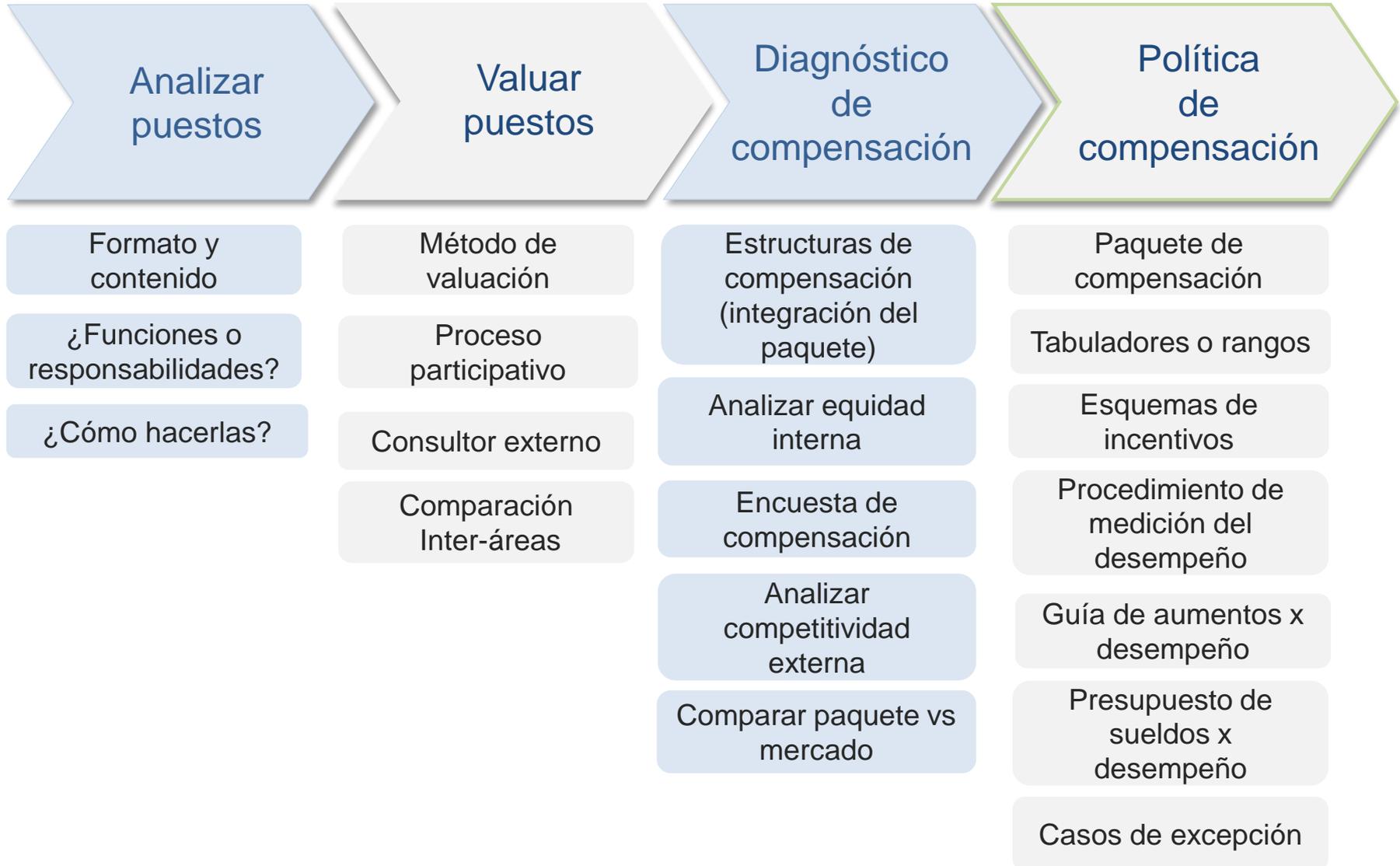
Por desempeño

- › Muy utilizado
- › Exige un procedimiento de medición del desempeño

Por competencias

- › Se utiliza poco
- › Requiere un procedimiento de certificación de competencias

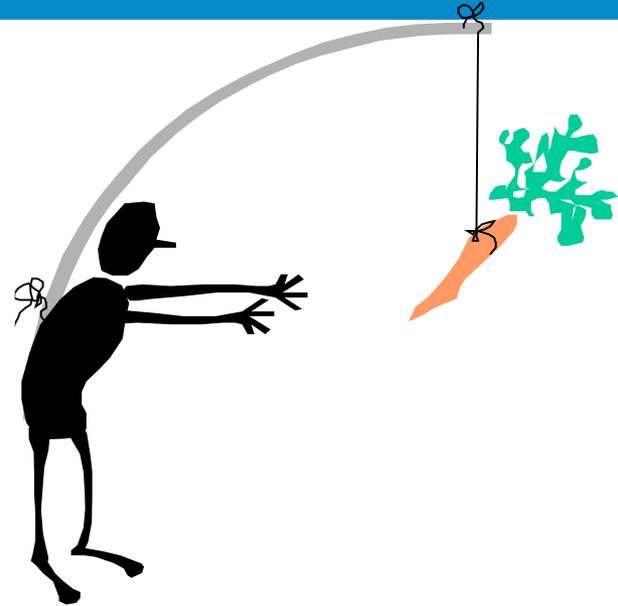
¿Cuál es el proceso para administrar la compensación?



¿Qué son los incentivos?

- **INCENTIVO** es cualquier cantidad de dinero que se recibe únicamente cuando se cumplen ciertas condiciones predefinidas.
- A los planes de incentivos también se les conoce como **planes de compensación variable**.

(Cada vez se utilizan más)



Los planes incentivos, si están bien diseñados, despiertan el interés por lograr un desempeño futuro superior

¿Por qué la compensación incluye prestaciones y beneficios?



1. **Desarrollar el sentido de pertenencia a la organización.**
2. **Proteger al personal de riesgos, por lo general, imprevistos.**
3. **Mejorar la calidad de vida personal, familiar y social, en el mediano y largo plazo y,**
4. **Además se cumple con una obligación legal.**

¿Qué es el clima organizacional?

- Algunas veces se piensa que se debe tener un “buen” clima en la organización para que los empleados “estén a gusto” o se sientan “contentos” en el trabajo.
- Esta situación, en nuestra opinión, representa una visión incorrecta del ambiente laboral.

Más que un “buen clima” se requiere un clima efectivo

- Maximizar el potencial de desempeño de personas, los grupos y la organización
- Promover el compromiso y satisfacción con el trabajo
- Procurar un estilo y principios gerenciales justos

¿Qué herramientas se requieren para administrar la compensación?



En mi empresa, ¿Cuáles de estas herramientas se utilizan?

¿Qué es la media o promedio aritmético?

Promedio o
media
aritmética

Excel
Funciones
estadísticas:

Promedio ()

Ejercicio #1

Ejemplo ilustrativo

Puesto: Auxiliar de contabilidad

Empresa: Sueldo mensual(\$)

EP001	4,800.00
EP004	6,750.00
EX006	8,940.00
EM012	10,230.00
ER015	7,360.00
EG005	5,790.00
EH025	9,340.00

Suma 53,210.00

$$\text{PROMEDIO()} = \frac{53,210.00}{7} = \mathbf{7,601.43}$$

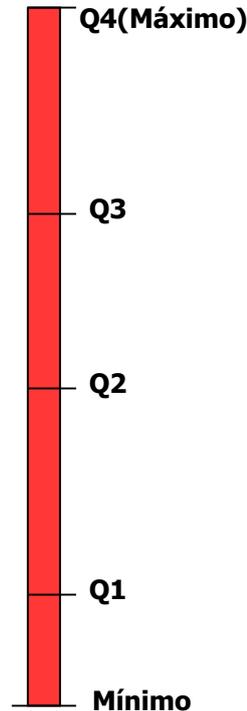
¿Qué son los cuartiles?

Cuartiles

Los **cuartiles** de un **conjunto de datos, ordenado** de menor a mayor, son los **valores** del conjunto que lo dividen en *cuatro partes que, porcentualmente, tienen el mismo número de datos.*

Esto significa que hay cuatro cuartiles: **Q1, Q2, Q3 Y Q4.**

- **Primer cuartil, Q1**
- **Segundo cuartil, Q2**
- **Tercer cuartil, Q3**
- **Cuarto cuartil, Q4**



EXCEL:

Funciones Estadísticas:

CUARTIL()

PERCENTIL()

MEDIANA()

Ejercicio # 2

Al segundo cuartil, Q2, se le conoce como la **MEDIANA**

Comparación del PROMEDIO versus la MEDIANA

- La **MEDIANA** y la **MEDIA** (o promedio) son dos conceptos diferentes y, por lo tanto, debe tenerse cuidado de no confundirlos

Ejercicio # 3

- La presencia de **valores extremos desmedidos** en los datos que se analizan, provoca que el valor de la **media pueda cambiar, significativamente.**
- Por este motivo, al analizar **SUELDOS Y COMPENSACIONES**, se considera que la **MEDIANA es más estable, y por lo tanto, más representativa** que la media o promedio.



¿Cómo pueden relacionarse 2 variables: (X, Y)?

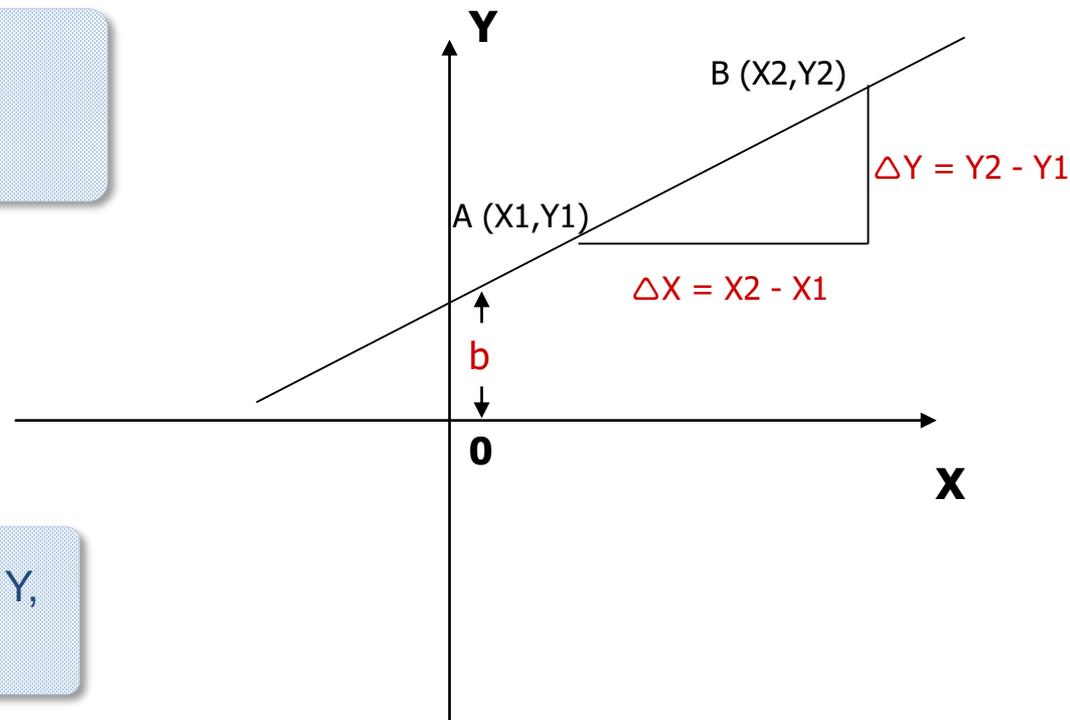
Se puede representar por la fórmula **$Y = mX + b$**

- dónde **m** se dice que es la “pendiente de la recta” y
- y **b** es la “ordenada al origen”

PENDIENTE: es el número de unidades que cambia Y, cuando X cambia en una unidad.

$$m = \frac{\Delta Y}{\Delta X} = \frac{Y2 - Y1}{X2 - X1}$$

ORDENADA AL ORIGEN: es el valor de Y, cuando X vale cero



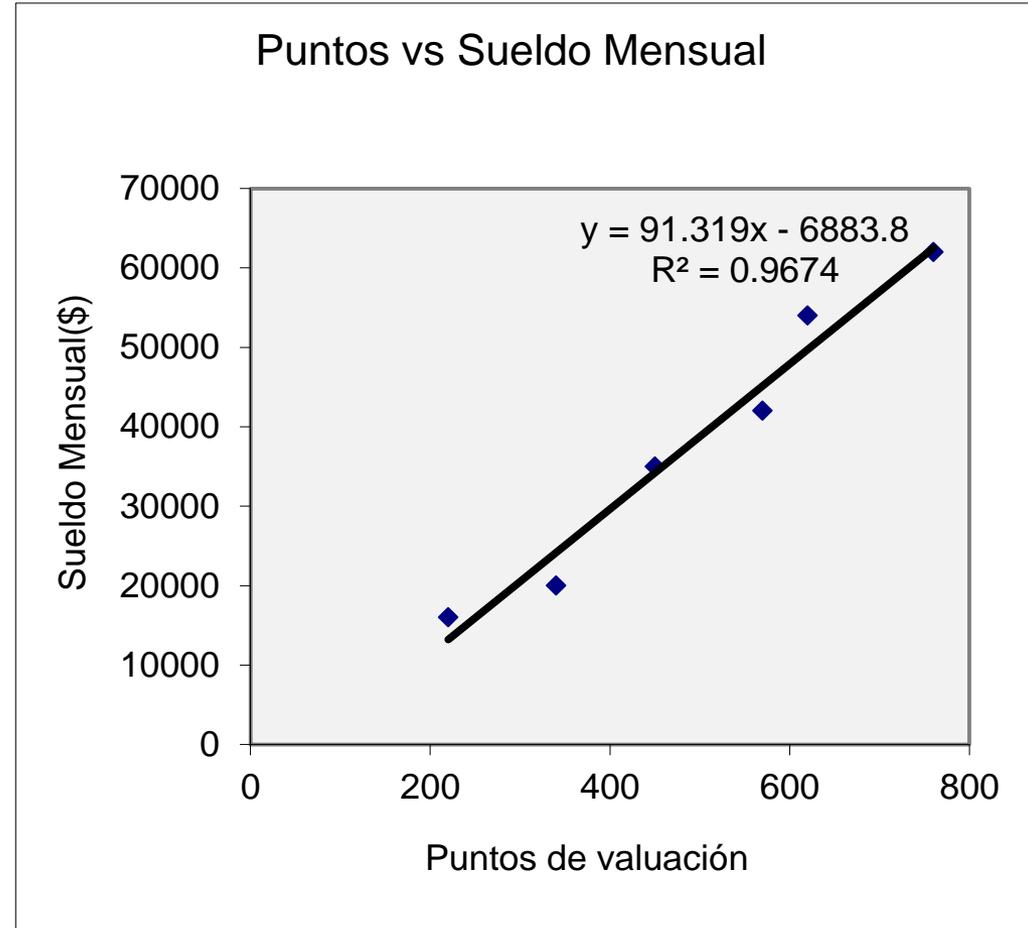
¿Qué es la regresión lineal?

- Permite conocer la relación de **dos variables**, entre las cuales se presume una **relación lineal**.
- Es decir, una relación que puede representarse con la ecuación de la línea recta
$$Y = mX + b$$
- Hay que disponer de un conjunto de datos pareados (**valores de X y Y**)

Funciones de EXCEL

Gráfico: DISPERSIÓN/LINEAL/
OPCIONES/ ECUACIÓN y R CUADRADO

Ejercicios # 4 y 5



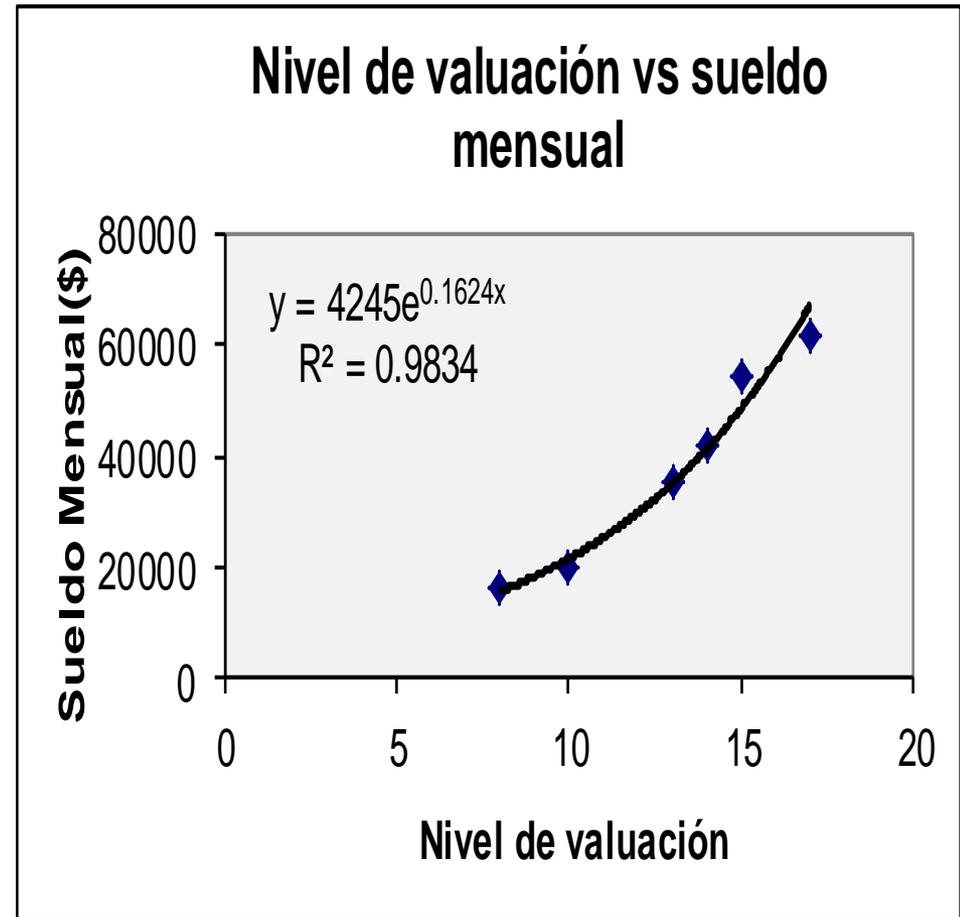
¿Qué es la regresión exponencial?

- Permite conocer la relación de **dos variables**, entre las que se presume una **relación exponencial**.
- Es decir, una relación que puede representarse con la ecuación de la línea
$$Y = be^{mX}$$
- Hay que conocer un conjunto de datos pareados (**valores de X y Y**).

Funciones de EXCEL

Gráfico: DISPERSIÓN/EXPONENCIAL/
OPCIONES/ ECUACIÓN y R CUADRADO

Ejercicios # 6 y 7

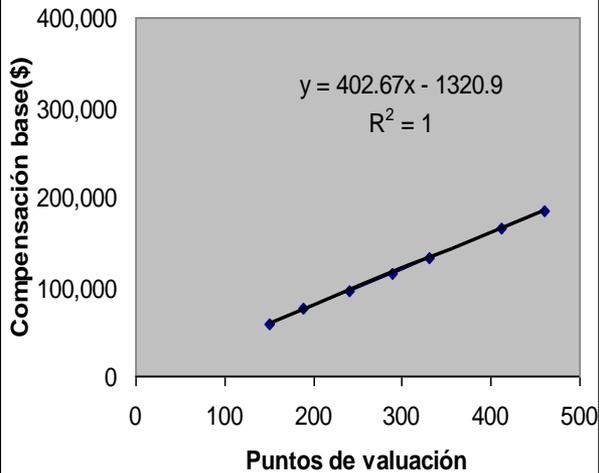


¿Qué es el COEFICIENTE DE CORRELACIÓN (R^2)?

- Es un parámetro que indica el grado de relación (intensidad) que existe entre dos variables.
- La correlación mide la intensidad de la asociación, pero no una relación causalidad (relación de causa efecto)

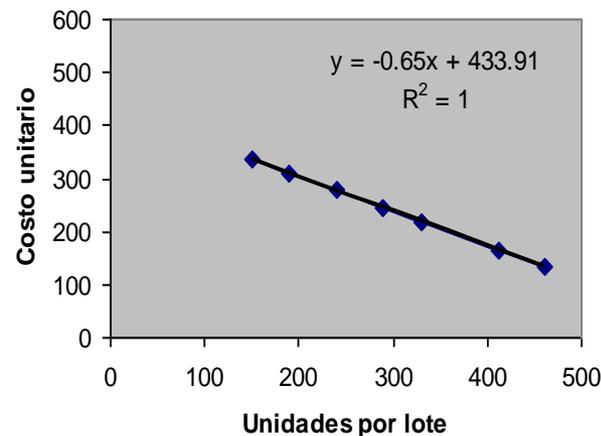
Relación directa $R=+1$

Compensación base vs valuación



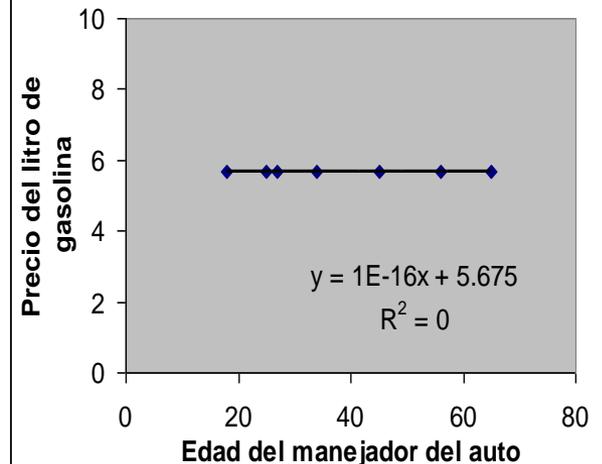
Relación inversa $R=-1$

Costo unitario vs tamaño de lote



Ninguna Relación $R=0$

Precio del litro de gasolina vs edad de manejador del auto



¿Para qué sirve un Método de Valuación de Puestos?



Para **VALUAR PUESTOS**; es decir, determinar la importancia relativa de un puesto para la misión y fines de la empresa.

¿Qué clases de Métodos de Valuación de Puestos existen?

Existen **cinco clases** de métodos de valuación de puestos:



¿Qué estructuras de compensación existen?

Son los **diferentes grados** de integración del paquete de compensación:

Ilustrativo: <Consistencia con la encuesta con el caso práctico>

Compensación total: Incluye la compensación total en efectivo, más otras prestaciones, pagos por otras prestaciones y beneficios en especie valuados a su valor comercial, etcétera.

Compensación total en efectivo: Incluye la compensación garantizada, más todos los pagos contingentes que recibe el Personal. P. Ej. PTU, bonos, comisiones, incentivos, etcétera.

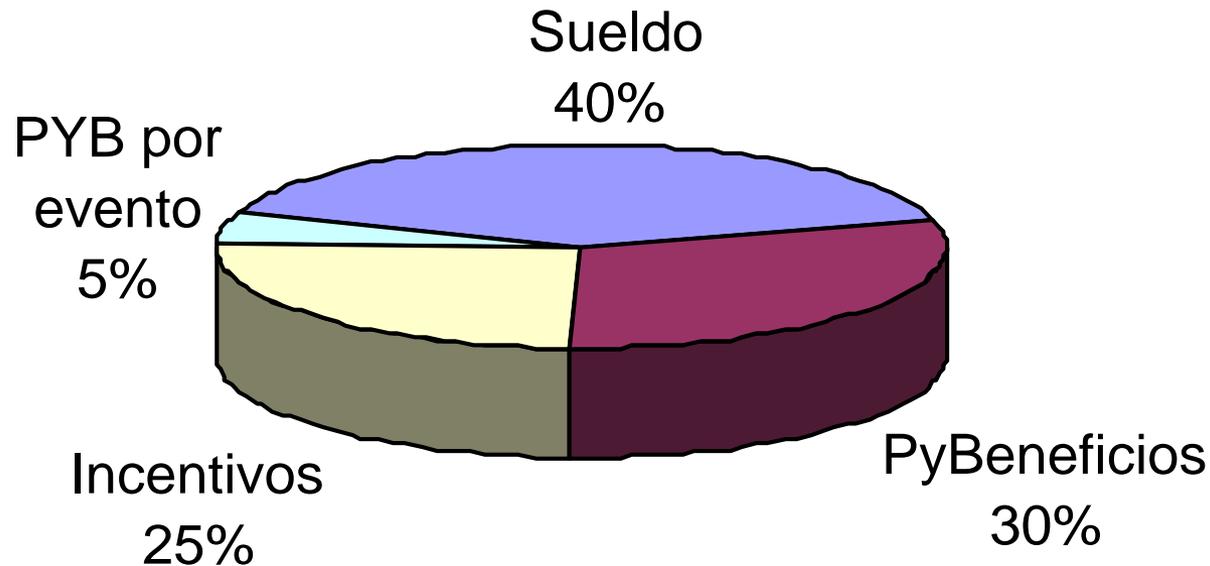
Compensación garantizada: Incluye la compensación base, más todos los pagos garantizados que recibe el personal. P. Ejemplo: prima vacacional, aguinaldo, despensa Fondo de ahorro, etcétera

Compensación base: Incluye el sueldo mensual nominal por doce meses.

Ilustración de una Estructura de Compensación Total

Representan **diferentes niveles de análisis** de integración del paquete de compensación:

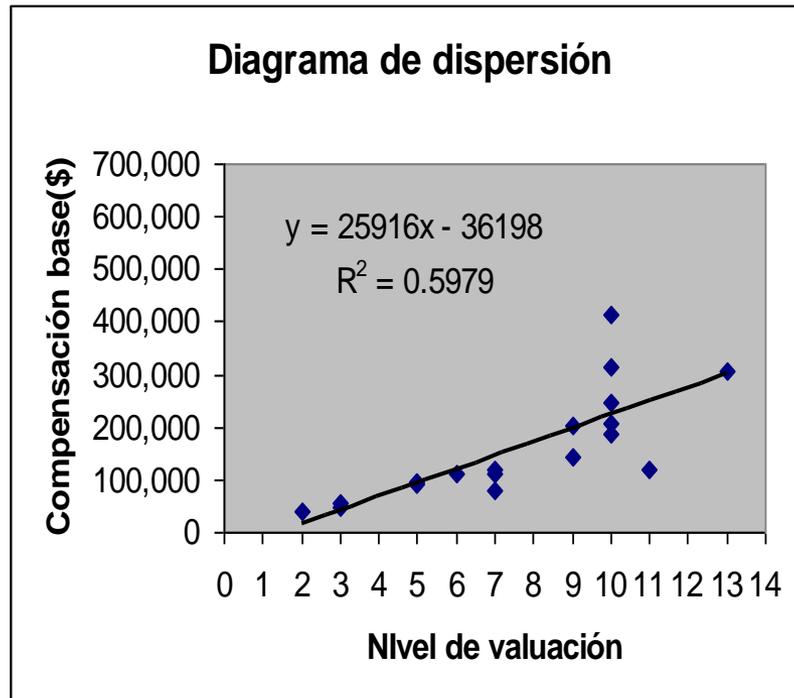
Ilustrativo:



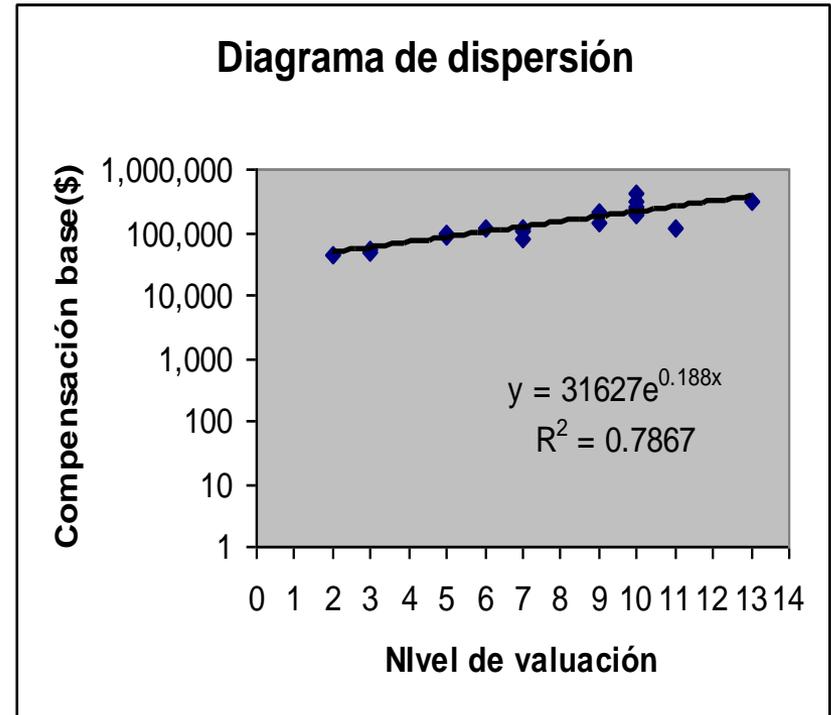
¿Qué es un diagrama de dispersión?

Es un representación gráfica de un conjunto de **parejas de datos**, en un plano (X, Y).
Por ejemplo: **nivel de valuación vs. compensación base.**

Los diagramas de dispersión siguientes, incluyen las líneas de tendencia central



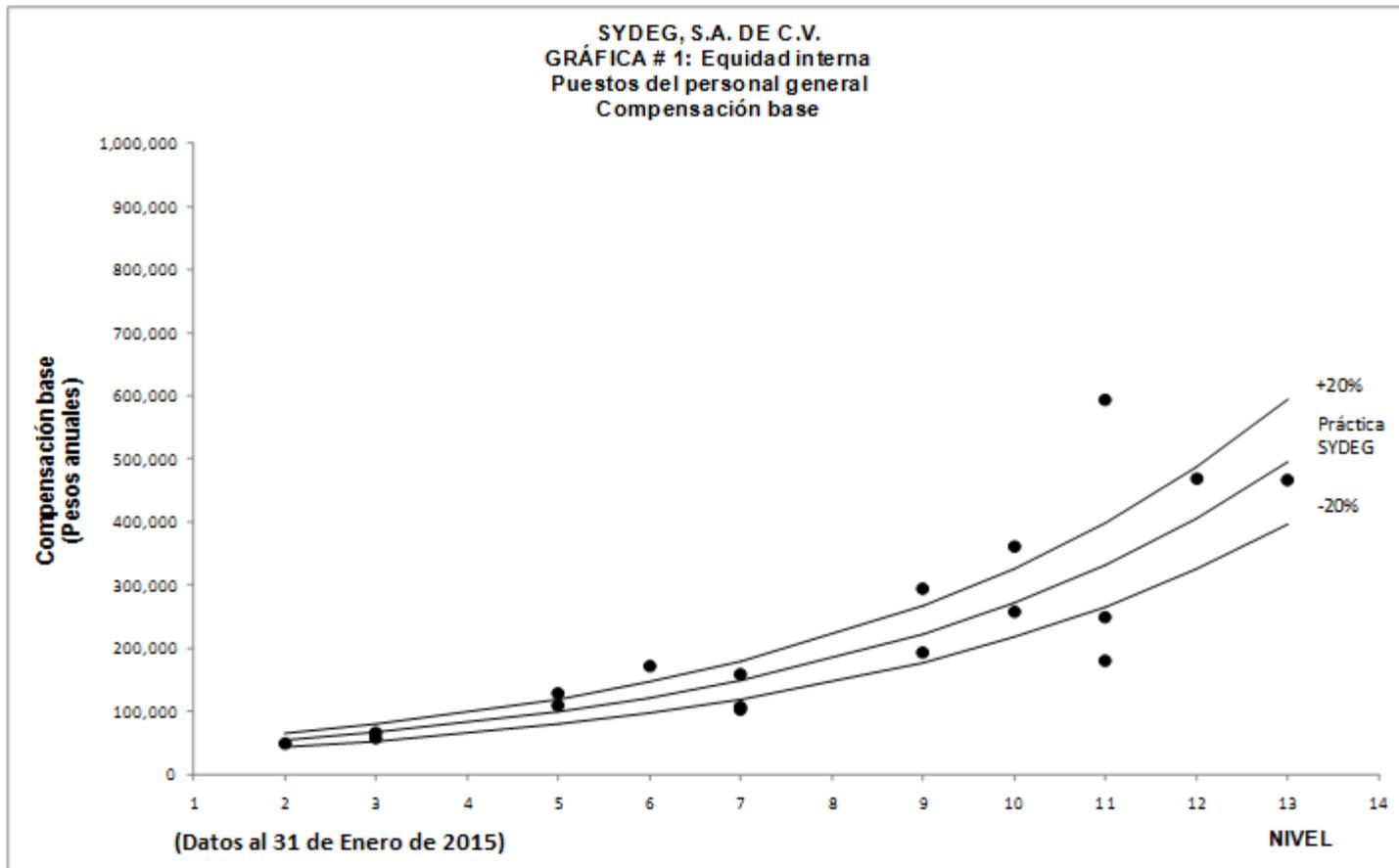
Escalas decimales



Escalas semilogarítmicas

¿Cómo se analiza la EQUIDAD INTERNA?

Es la relación que existe dentro de la organización, entre la importancia del puesto para los fines de la empresa (valuación del puesto), su compensación y el desempeño de su ocupante.



¿Cómo construir un Cuadro de Equidad Interna?

SYDEG, S.A. DE C.V.					
CUADRO # 1: EQUIDAD INTERNA					
(DATOS AL 30 DE NOVIEMBRE DE 2006)					
PUESTOS DE EMPLEADOS					
PUESTO	NIVEL	COMPENSACION BASE			
		ACTUAL	PRACTICA	POS(%)	
Jefe de producción	13	380,880	406,314	94%	
Contador general	12	382,392	332,429	115%	
Asistente de rel. Públicas	11	483,516	271,979	178%	+++
Jefe de sistemas	11	203,796	271,979	75%	-
Jefe de costos	11	147,804	271,979	54%	---
Ingeniero de ventas	10	295,312	222,522	133%	++
Auditor	10	211,248	222,522	95%	
Secretaria del dir. General	9	240,108	182,058	132%	++
Analista de sistemas	9	157,932	182,058	87%	
Auxiliar de contabilidad	7	129,780	121,866	106%	
Auxiliar administrativo	7	87,756	121,866	72%	-
Secretaria de gerente	7	84,744	121,866	70%	--
Chofer ejecutivo	6	140,904	99,706	141%	+++
Recepcionista	5	104,400	81,575	128%	+
Capturista	5	90,000	81,575	110%	
Mensajero externo	3	55,200	54,605	101%	
Jardinero	3	48,000	54,605	88%	
Auxiliar de limpieza	2	40,800	44,676	91%	
SUMA	-	3,284,572	3,146,182	-	

De la misma forma, se analiza la equidad en Compensación Garantizada y en la Compensación Total en Efectivo

¿Cómo interpretar los resultados de la equidad interna?

Si, al calcular el porcentaje (**I**) de puestos graficados que se encuentran **fuera de los límites** de equidad interna



I > 30%

Existe problemas de equidad interna en la organización

20% < **I** < 30%

Se está en una zona crítica para representar problemas de equidad

I < 20%

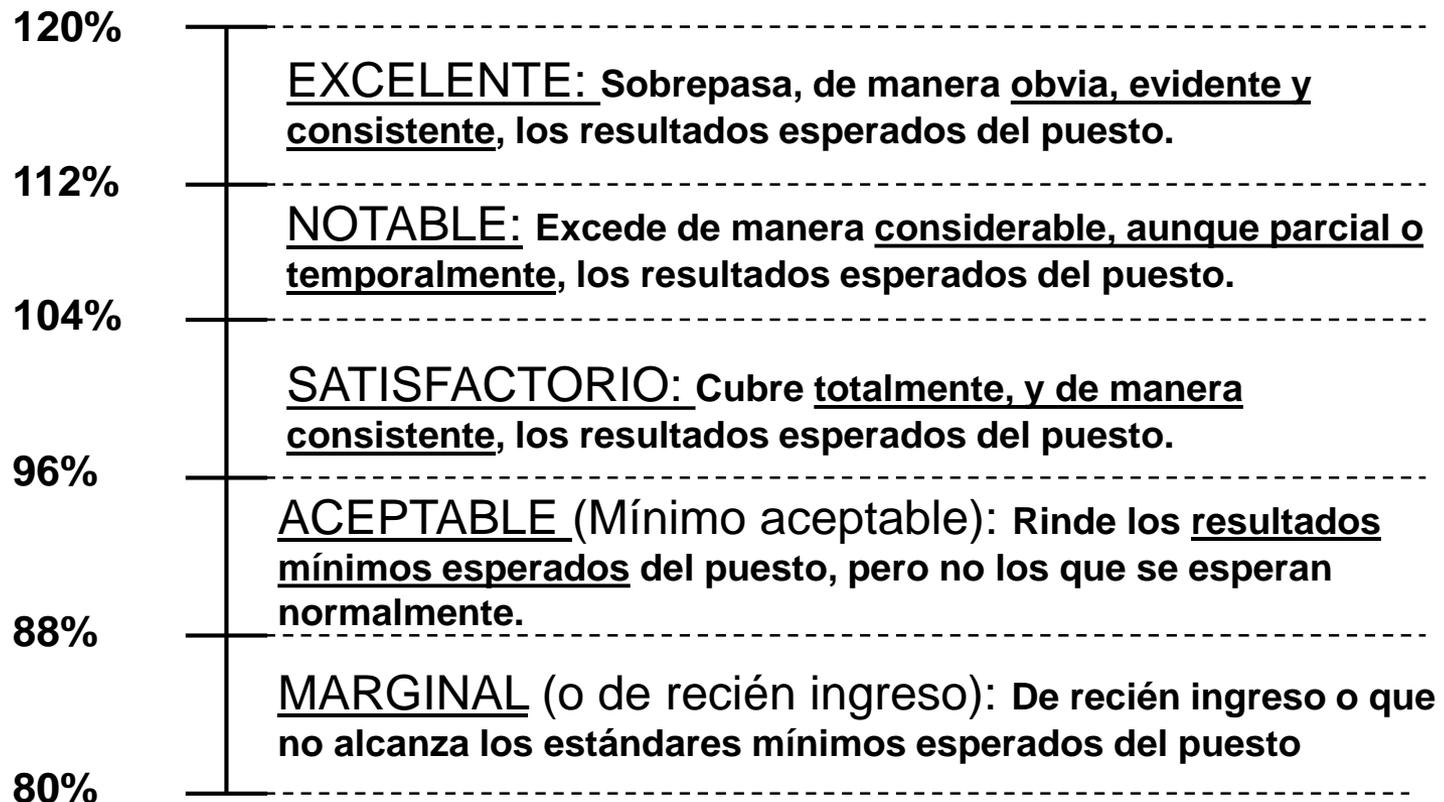
Existe una equidad interna aparente

Además, hay que analizar el tipo de puestos en que se presenta mayor incidencia de inequidad, tanto por sobrepago, como por subpago. Para ello, conviene hacer las siguientes preguntas:

¿Existe algún patrón que señale algunas áreas funcionales de la organización?,
¿La inequidad predomina en algunos niveles de puestos?, etc.

¿Qué es la EQUIDAD INTERNA INDIVIDUAL?

Anatomía del Rango de Sueldos



¿Cómo puede hacerse esta análisis?

¿Qué factores considerar para decidir la Encuesta y el Mercado de referencia?

- Localización geográfica.
- Sector económico de la empresa.
- Tamaño de empresa.
- Mercado selectivo por clases de puestos.
- Mercado regional, nacional o global.



¿Qué clases de encuestas de mercado existen?

Encuestas con base en Títulos de puestos

Encuestas con base en Prácticas de pago

1. ¿Cómo asegura que los puestos son equiparables?
2. ¿Cómo integra las estructuras de compensación?
3. ¿Cuál es la fecha de vigencia de la información?
4. ¿Qué datos, comparaciones y estadísticas presenta?
5. ¿Qué mercados generales, sectoriales y geográficos contiene?
6. ¿Qué información económica, financiera o general incluye?



¿Cuántas encuestas conviene utilizar en nuestra toma de decisiones de compensación?

¿Cómo se proyecta un mercado salarial?

Una hipótesis aceptable: crecimiento lineal

a) **Proyección dentro de un mismo período; p. ej., anual**

Se estima que durante 2006 el mercado general de sueldos crecerá 4.8 %. ¿Qué factor de proyección debe utilizarse para proyectar, unos datos de mercado vigentes al 30 de septiembre de 2006, al mes de noviembre:

$$\text{CRECIMIENTO DEL MERCAD (Oct-Nov)} = \left(\frac{4.8 \%}{12 \text{ meses}} \right) \times 2 \text{ meses} = 0.8\%$$

$$\text{FACTOR DE PROYECCIÓN(Oct-Nov)} = 1 + 0.008 = 1.008$$

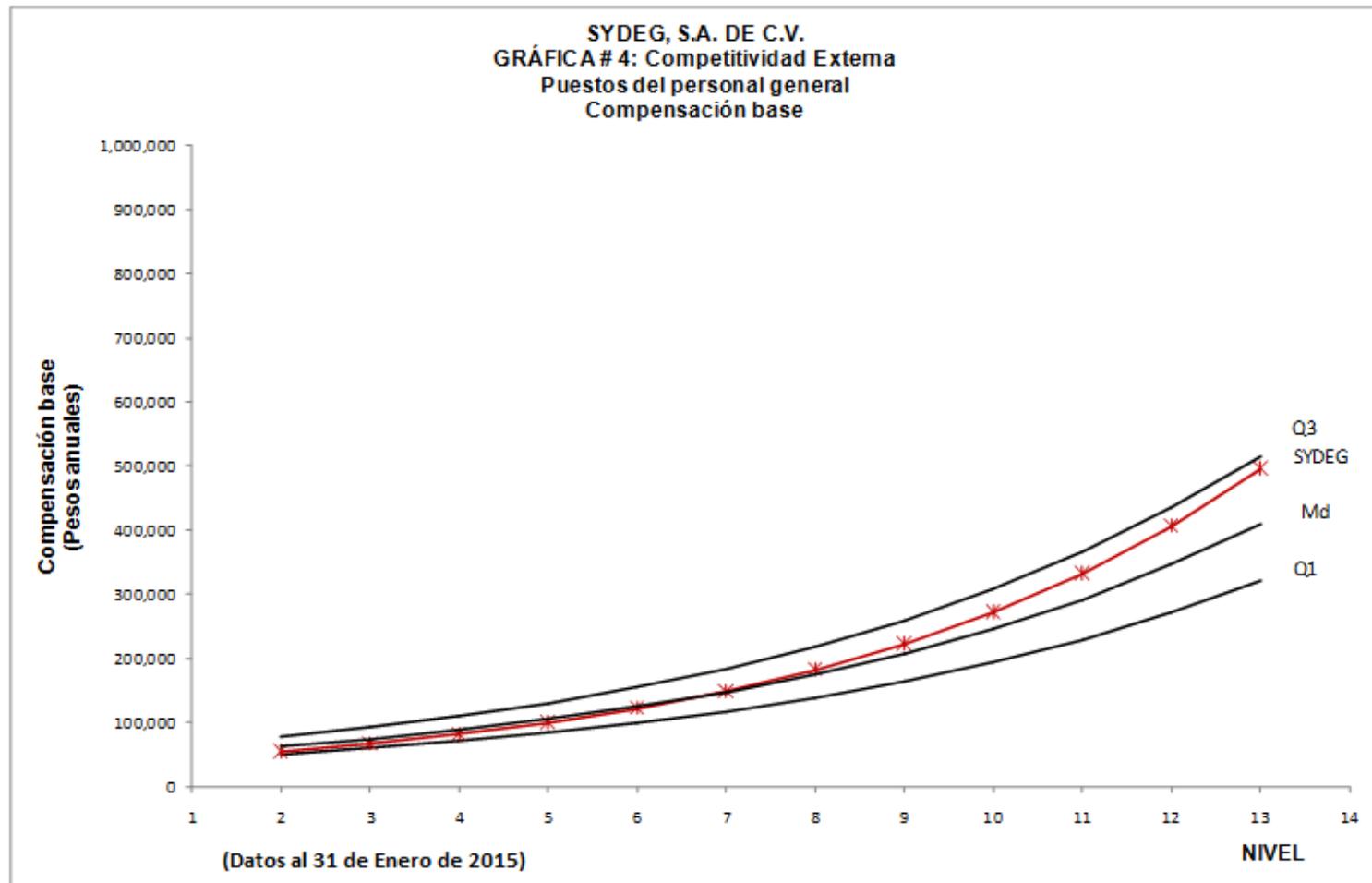
b) **Proyección cuando se presenta cambio de período; p. ej., cambio de año**

Si los datos de ejemplo anterior, son vigentes al 30 de Septiembre de 2006 y el crecimiento de dicho mercado, para 2007, se estima en 4.5%, ¿Qué factor de proyección debe utilizarse para proyectarlo al 30 de junio del 2007?

$$\begin{aligned} \text{Factor de proyección (Oct. 2006 a Jun. 2007)} &= \text{Factor de 2006} \times \text{Factor 2007} \\ &= 1.0120 \times 1.0225 = 1.0348 \end{aligned}$$

¿Cómo se analiza la COMPETITIVIDAD EXTERNA?

Es la posibilidad de la práctica de pago de la empresa para atraer, retener y motivar al personal que exige su estrategia de negocio.



¿Cómo se construye un Cuadro de Competitividad Externa?

SYDEG, S.A. DE C.V.					
CUADRO # 2: COMPETITIVIDAD EXTERNA					
(DATOS AL 31 DE MARZO DE 2012)					
<u>PUESTOS DE EMPLEADOS</u>					
CASOS	PUESTO	NIVEL	COMPENSACIÓN BASE		
			ACTUAL	MERCADO (Md)	POS(%)
1	Jefe de producción	13	467,160	410,300	114
1	Contador general	12	469,080	346,280	135
1	Asistente de rel. públicas	11	593,160	292,090	203
1	Jefe de sistemas	11	249,960	292,090	86
1	Jefe de costos	11	181,320	292,090	62
3	Ingeniero de ventas	10	362,240	246,500	147
1	Auditor	10	259,080	246,500	105
1	Secretaria del director general	9	294,480	207,910	142
1	Analista de sistemas	9	193,800	207,910	93
1	Auxiliar de contabilidad	7	159,120	147,950	108
1	Auxiliar administrativo	7	107,640	147,950	73
1	Secretaria de gerente	7	104,040	147,950	70
1	Chofer ejecutivo	6	172,800	124,850	138
1	Recepcionista	5	128,040	105,430	121
1	Capturista	5	110,400	105,430	105
1	Mensajero externo	3	67,680	74,960	90
1	Jardinero	3	58,920	74,960	79
1	Auxiliar de limpieza	2	50,040	63,160	79
20	COMPA-RATIO		4,028,960	3,534,310	114.0%

De la misma forma, se analiza la competitividad externa en Compensación Garantizada y en Compensación Total en Efectivo

¿Cómo interpretar los resultados de competitividad externa?

En las gráficas:

1. Analizar la posición de la práctica en el mercado. En especial, observar la ubicación a lo largo del rango de valuaciones consideradas y en las diferentes estructuras de compensación
2. Observar la tendencia de crecimiento del mercado y la tendencia de crecimiento de la práctica de pago de la empresa.

En el cuadro de competitividad:

1. Por supuesto, la posición de cada puesto versus la marca del mercado seleccionada como punto de comparación (Q1, Md, Q3)
2. El **compa-ratio** en las diferentes estructuras de compensación analizadas

¿Cómo se especifica una política de compensación?

1. El mercado que se utilizará como referencia.
2. La posición (Q1, Md, Q3, otra) y la estructura de compensación de la referencia.
3. La intención competitiva: Adelante, atrás o con el mercado.
4. Período de revisión y modalidad de la revisión (general, individual, fecha de aniversario, etc.)
5. La composición de esquema de compensación total: sueldos, incentivos y prestaciones.
6. Apertura de los rangos de sueldos
7. Administración del rango de sueldos.
(Antigüedad, desempeño o competencias progresivas)

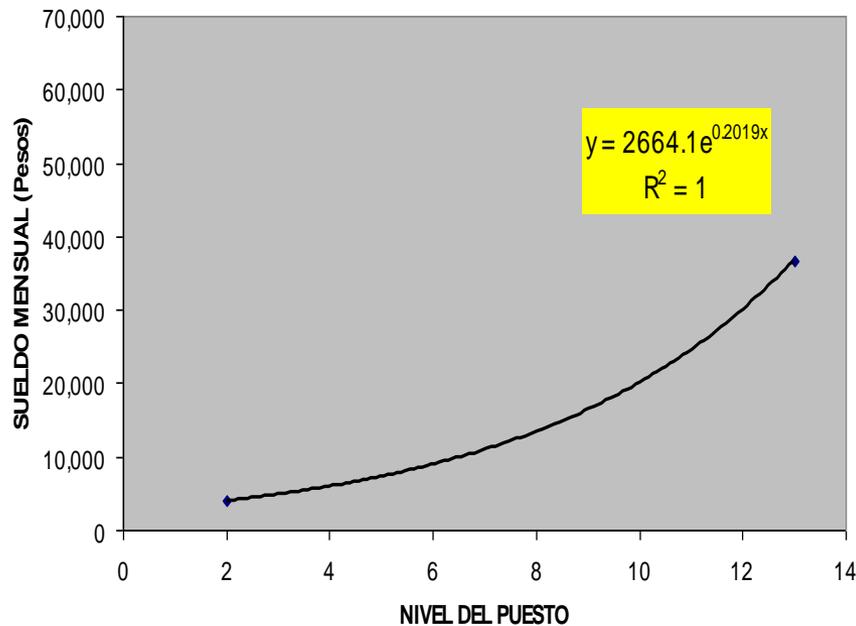
¿Cómo calcular un tabulador de sueldos?

1. Calcular al menos 2 puntos de referencia.
2. Hacer el ajuste exponencial (Si se usan niveles)

Política de Sueldos

1. Nivel 2 en mediana de mercado (Md).
2. Nivel 13 en tercer cuartil (Q3)
3. Intención de pago con el mercado (Lead-lag)
4. Cantidades redondeadas de 10

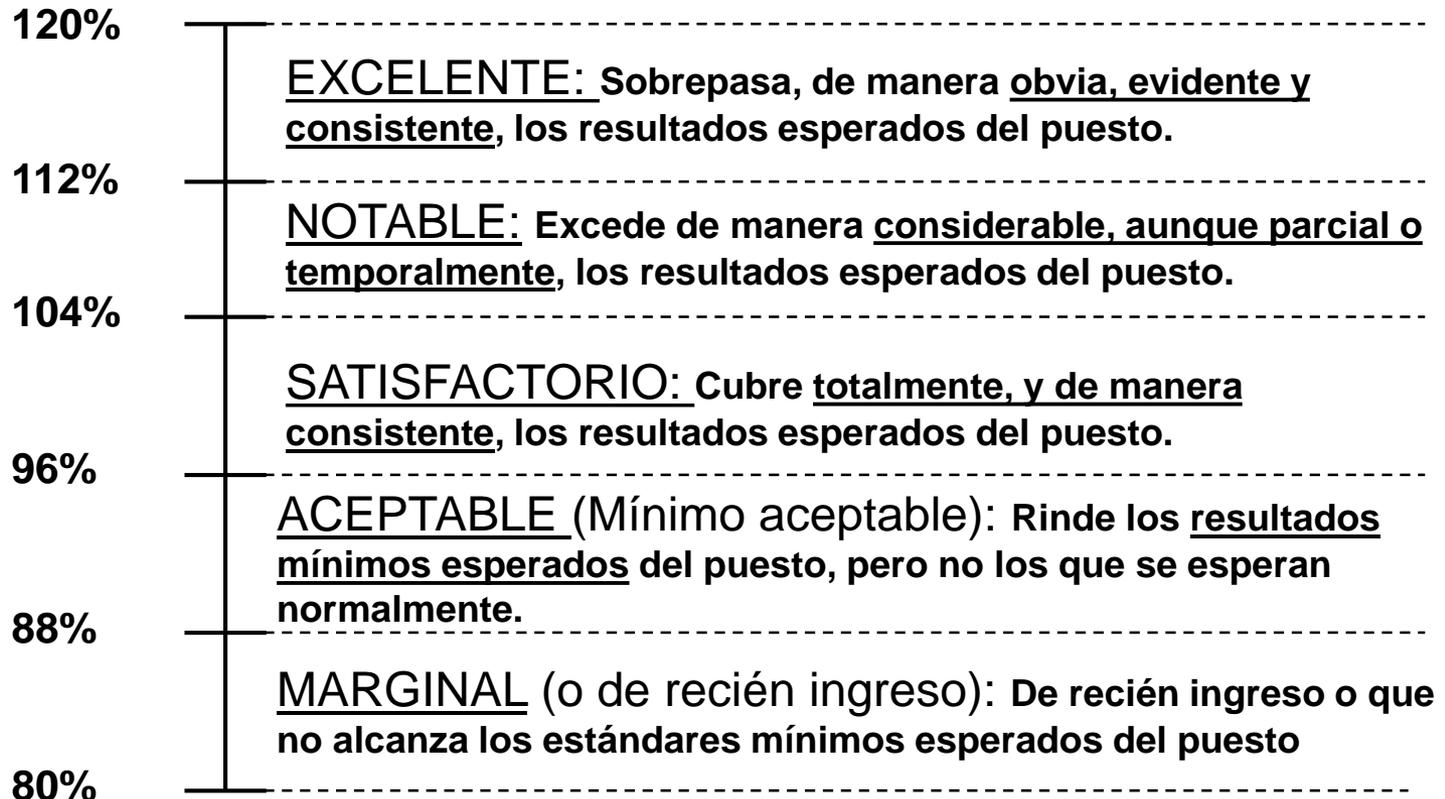
GRAFICA Y FORMULA DEL TABULADOR DE 2006



SYDEG, S.A. DE C.V.
TABULADOR DE SUELDOS
Vigencia: Enero a Diciembre de 2006.

NIVEL	SUELDO MENSUAL(\$)			PROGRESIÓN
	MÍNIMO	MEDIO	MÁXIMO	
2	3,190	3,990	4,790	-
3	3,900	4,880	5,860	22.3
4	4,780	5,970	7,160	22.3
5	5,850	7,310	8,770	22.4
6	7,160	8,950	10,740	22.4
7	8,760	10,950	13,140	22.3
8	10,720	13,400	16,080	22.4
9	13,110	16,390	19,670	22.3
10	16,050	20,060	24,070	22.4
11	19,640	24,550	29,460	22.4
12	24,030	30,040	36,050	22.4
13	29,420	36,770	44,120	22.4

¿Cómo administrar un rango de sueldos?



¿Qué otras opciones existen para administrar un rango?

¿Por qué se requiere medir y evaluar el desempeño?

...un proceso sistemático y periódico diseñado para evaluar la eficacia con que los integrantes de la organización llevan a cabo su trabajo.

Para qué sirve:

- Administrar la retribución.
- Determinar posibles candidatos a promociones.
- Detectar necesidades de formación de personal.
- Validar procedimientos de selección.
- Instrumentar planes de desarrollo.
- Establecer un estilo gerencial en la organización.

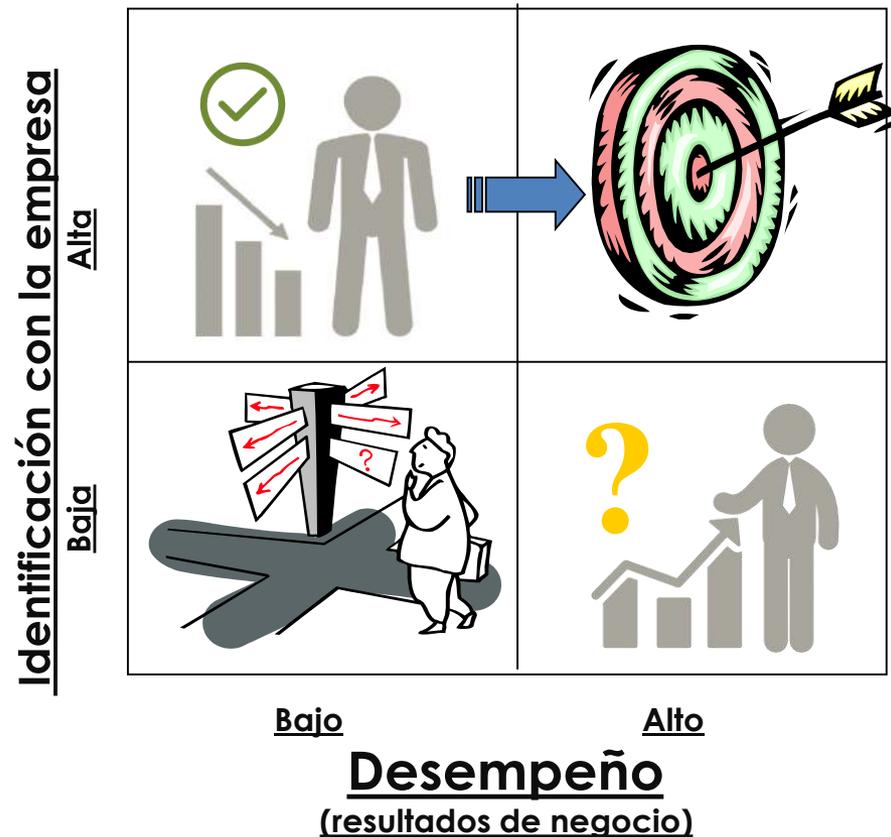
¿Cómo se evalúa el desempeño?

- Definir las reglas del proceso de evaluación del desempeño.
- Agrupar puestos con características similares.
- Precisar los criterios, el procedimiento y el esquema de control.
- Un tema clave: ESTABLECER ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

¿Qué elementos puede incluir la evaluación del desempeño?

- **Contenido**
(Resultados esperados del puesto y su ocupante).
- **Habilidades especializadas**
(Know how, competencias críticas, gerencia, liderazgo, etc.).
- **Perfil humano organizacional**
(Rasgos, estilo, valores, compromiso institucional, capacidades clave, etc.)

¿En qué cuadrante se encuentra nuestro personal?



¿Qué estrategias educativas y motivacionales se tienen para llegar al ideal?

¿Qué factores explican el desempeño del personal?

¿ Qué factores explican el desempeño del personal?

<u>FACTOR</u>	<u>PESO</u>
1. Ajuste Persona <> Puesto	42%
2. Estilo de dirección del jefe	26%
3. Clima organizacional del área de trabajo	21%
4. Otros factores	11%
Total	100%

Los **procesos organizacionales**¹ son la clave para potenciar el desempeño individual, el de los equipos de trabajo y el de la empresa en su conjunto.

(¹Reclutamiento, selección, capacitación, dirección, reconocimiento social, económico y de carrera, etc..)

¿Qué es un Esquema de Evaluación del Desempeño?

EMETAS SADECV Evaluación de desempeño

Nombre del evaluado :	MAYÉN ESTRADA ROSAURA .	Fecha de evaluación :	22-May-2017
Puesto del evaluado :	GERENTE REGIONAL DE VENTAS NORTE		
Esquema de desempeño :	VENTAS REGIONALES		
Escala de evaluación :	85% - 115%		
Periodo de evaluación :	de 21-May-2017 a: 22-May-2017		
Evaluador :	RIVAS CARMONA GERARDO .	Calificación final del desempeño :	113.8
Puesto del evaluador :	DIRECTOR DE VENTAS	Evaluación del desempeño :	EXCELENTE

Detalle de la evaluación :

Sección/Indicador	Pond.	Unidad	DMin	D Máx	Resultado	Cobertura	Contribución
Resultados cuantitativos del periodo	85 %						98.7
Incrementar las ventas de la región	50 %	Millones	110.2	130.0	125.4	108.0	54.0
Incrementar el nivel de servicio al cliente	15 %	Porcentaje	92.0	97.0	98.8	125.8	18.9
Reducir costo de adquisición del cliente	15 %	Porcentaje	10.5	8.0	8.0	115.0	17.3
Reducir el porcentaje de ventas perdidas	20 %	Porcentaje	5.0	3.0	2.0	130.0	26.0
Competencias	15 %						15.1
Solución de problemas	40 %	niveles	85.0	115.0	N4	106.0	42.4
Gestión de Recursos	30 %	niveles	85.0	115.0	N2	94.0	28.2
Liderazgo	30 %	niveles	85.0	115.0	N3	100.0	30.0

¿Qué es una Guía de Incrementos de Sueldos?

		SYDEG, S.A. DE C.V. GUÍA DE AUMENTOS DE SUELDOS Vigencia: Marzo de 2012 a Febrero de 2013					CRITERIOS DE DISEÑO PARA LA GUÍA DE AUMENTOS		
		DESEMPEÑO==>	MARGINAL (0)	MINIMO ACEPTABLE (1)	SATISFACTORIO (2)	NOTABLE (3)	EXCELENTE _ (4)	CONCEPTO	PORCENTAJE
		Mayor a 120	0.0	0.0	0.0	4.6	6.6	Crecimiento del mercado en el período de revisión:	4.9
Posición dentro del rango del tabulador (CR1)		112.0 a 119.9	0.0	0.0	4.2	6.4	8.5	Aumento presupuestado por la empresa:	?
		104.0 a 111.9	0.0	0.0	4.5	6.9	9.2	Incremento PROMEDIO por conceder ("PIVOTE DE LA GUÍA")	4.9
		96.0 a 103.9	0.0	3.0	4.9	7.4	9.9	Incremento MÍNIMO por conceder (Se recomienda 50% a 70% del "PIVOTE DE LA GUÍA")	3.0
		88.0 a 95.9	0.0	3.3	5.3	8.0	10.8	Incremento MÁXIMO (Se recomienda 3 a 3.5 veces el "PIVOTE DE LA GUÍA")	16.0
		80.0 a 87.9	0.0	3.6	5.8	8.8	11.8	PREMIO AL DESEMPEÑO ENTRE CATEGORÍAS CONTIGUAS	2.5
		70.0 a 79.9	0.0	6.5	9.0	12.4	15.7	Corrección por SUBPAGO	2.5
		0 a 69.9	0.0	7.1	10.0	13.9	16.0	Corrección por SOBREPAGO	1.3

¿Cómo estimar el PRESUPUESTO DE SUELDOS?

Aplicando los **instrumentos de administración de la política de sueldos:**

- El Tabulador(**Rangos de Sueldo**)
- La **Guía de Incrementos**
- El Procedimiento de **medición de desempeño**
- Relación **desempeño vs. incentivo**, en su caso.



Presupuesto de sueldos por desempeño

SYDEG, S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE SUELDOS

Empleados

Vigencia: Enero a Diciembre de 2006

PUESTO	OCUPANTE	NIVEL	SUELDO ACTUAL	TABULADOR ACTUAL	POSICIÓN (%)	DESEMPEÑO	INCREMENTO (%)	NUEVO SUELDO	TABULADOR PROPUESTO	NUEVA POSICIÓN (%)	OBSERVACIONES
**Area: Admón. y Finanzas											
Contador general	David Pérez Castro	12	31,866	30,040	106.1%	Excelente	9.1	34,770	31,450	110.6%	
Jefe de costos	Salvador Marín Núñez	11	12,317	24,550	50.2%	Satisfactorio	14.5	14,100	25,700	54.9%	
Auditor	Arturo González López	10	17,604	20,060	87.8%	Aceptable	6.2	18,700	21,000	89.0%	
Auxiliar de contabilidad	Juan Corona Montes	7	10,815	10,950	98.8%	Satisfactorio	5.7	11,430	11,460	99.7%	
Secretaria de gerente	Delia Vasconcelos Chávez	7	7,062	10,950	64.5%	Notable	15	8,120	11,460	70.9%	
Chofer ejecutivo	Felipe Treviño García	6	11,742	8,950	131.2%	Satisfactorio	0	11,740	9,370	125.3%	
Capturista	Alma Contreras Rosas	5	7,500	7,310	102.6%	Aceptable	2.9	7,720	7,650	100.9%	
Recepcionista	Cecilia Rodríguez Fernández	5	8,700	7,310	119.0%	Satisfactorio	0	8,700	7,650	113.7%	
Jardinero	Carlos Vázquez Amaya	3	4,000	4,880	82.0%	Notable	13	4,520	5,110	88.5%	
Mensajero externo	Adolfo Torres Hernández	3	4,600	4,880	94.3%	Satisfactorio	13	5,200	5,110	101.8%	
Auxiliar de limpieza	Sergio Ortega Ramos	2	3,400	3,990	85.2%	Notable	13	3,840	4,180	91.9%	
COMPA-RATIO			119,606	133,870	89.3%			128,840	140,140	91.9%	
** Comercial											
Ingeniero de ventas	Amalia Espinosa Maure	10	19,764	20,060	98.5%	Excelente	11.4	22,020	21,000	104.9%	
Ingeniero de ventas	Héctor Pérez Velázquez	10	23,544	20,060	117.4%	Excelente	7.0	25,190	21,000	120.0%	
Ingeniero de ventas	Raymundo Ortiz Flores	10	30,520	20,060	152.1%	Notable	0.0	30,520	21,000	145.3%	
COMPA-RATIO			73,828	60,180	122.7%			77,730	63,000	123.4%	
** Dir. general											
Asistente de rel. públicas	Mariana Pietri Maldonado	11	40,293	24,550	164.1%	Satisfactorio	0.0	40,290	25,700	156.8%	
Secretaria del director general	Rosa Carrasco Rivera	9	20,009	16,390	122.1%	Satisfactorio	0.0	20,010	17,160	116.6%	
COMPA-RATIO			60,302	40,940	147.3%			60,300	42,860	140.7%	
** Producción											
Jefe de producción	Andrés Rocha Cárdenas	13	31,740	36,770	86.3%	Excelente	15.0	36,500	38,500	94.8%	
Auxiliar administrativo	Bruno Calzada Pérez	7	7,313	10,950	66.8%	Satisfactorio	14.5	8,370	11,460	73.0%	
COMPA-RATIO			39,053	47,720	81.8%			44,870	49,960	89.8%	
** Sistemas											
Jefe de sistemas	Arnoldo Ramírez Gaytán	11	16,983	24,550	69.2%	Satisfactorio	14.5	19,450	25,700	75.7%	
Analista de sistemas	Fabian Santos Martínez	9	13,161	16,390	80.3%	Notable	13.0	14,870	17,160	86.7%	
COMPA-RATIO			30,144	40,940	73.6%			34,320	42,860	80.1%	
COMPA-RATIO GLOBAL			322,933	323,650	99.8%		7.2	346,060	338,820	102.1%	

¿Qué son las prestaciones y beneficios?

- **¿Por qué los paquetes de compensación incluyen prestaciones y beneficios?**
- **¿Qué ordenamientos legales regulan la prestaciones y beneficios en nuestro país?**
- **¿Qué objetivos deben buscarse con las prestaciones y los beneficios?**
- **¿Cuál será la posible evolución de las prestaciones y los beneficios, en los próximos años?**



Conclusiones

1. La administración de la compensación es un **proceso gerencial clave** en la empresa.
- 2- Permite **alinear** a la organización, a sus integrantes y a la cultura de trabajo con la estrategia del negocio.

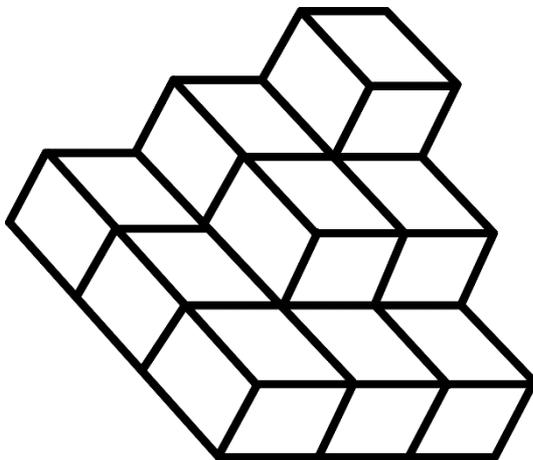
Persigue **objetivos que son relevantes** para administrar al **personal, el clima** y, en general, la **productividad** de la empresa:

- **Equidad interna**
- **Competitividad externa**
- **Motivar niveles superiores de desempeño**
- **Administración el costo de personal**

3. Si bien es un **proceso técnico**, a menudo implica importantes **habilidades de negociación** de recursos humanos con las otras áreas funcionales de la organización (**proceso político**).

Nota importante:

©Este material tiene derechos de autor registrados

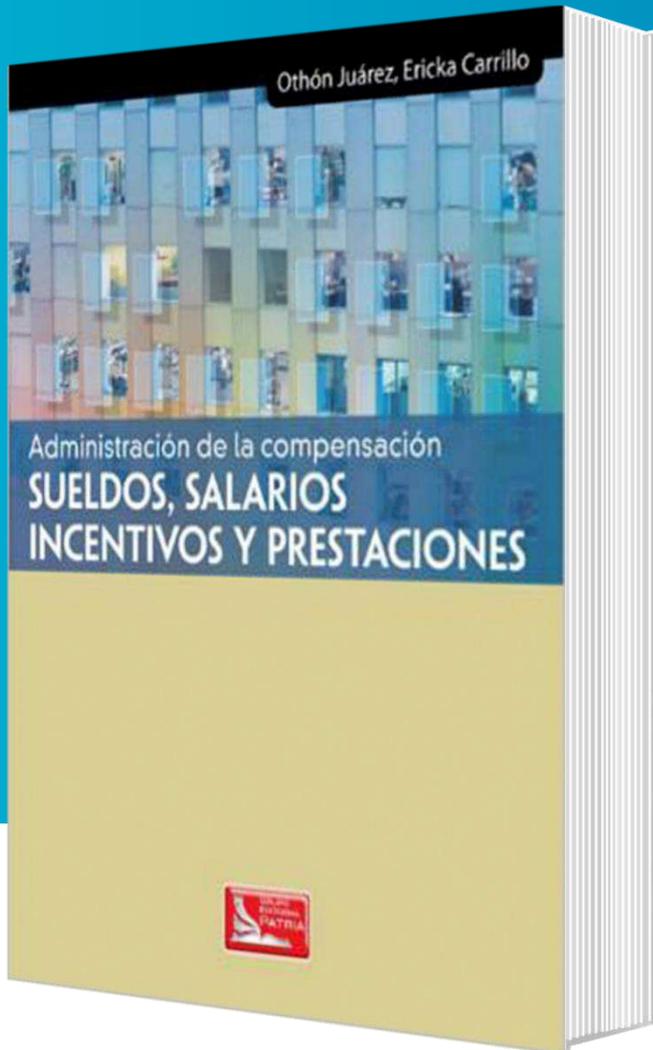


DOS Consultores, S.A. DE C.V.
Dirección Organización Sueldos

<http://www.dosconsultores.com>
doscon@dosconsultores.com

¿Le interesa ser un profesional en la Administración de la Compensación?

Consulte nuestro libro de **ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN: SUELDOS, SALARIOS, INCENTIVOS Y PRESTACIONES**.



CONTENIDO

- Capítulo 1. Administración de la compensación: un esquema de referencia.
- Capítulo 2: Análisis de puestos.
- Capítulo 3: Valuación de puestos.
- Capítulo 4: La equidad interna.
- Capítulo 5: La competitividad externa de la compensación.
- Capítulo 6: Diseño e instrumentación de la política de compensación.
- Capítulo 7: Evaluación del desempeño.
- Capítulo 8: Los planes de incentivos.
- Capítulo 9: Las prestaciones.

Administración de la Compensación: sueldos, salarios, incentivos y prestaciones (segunda edición), Othón Juárez Hernández, Ericka Carrillo Castro, Grupo Editorial Patria 2010, 392 páginas.

De venta en su librería local o
como e-book en:

