



# **Evaluando, diseñando y actualizando mi estructura de compensación**

## **PRMA**

**31 de agosto de 2022**

# Estructura de Compensación es Competitiva

## Contenido

1

Evaluación de  
puestos

2

Competitividad  
externa

3

Diseño de la  
estructura de salario

4

Preguntas

1

## Evaluación de puestos



# Evaluación de puestos

Objetivo y elementos comunes

Clasificar los puestos, dentro de la empresa de acuerdo con la importancia relativa de los mismos. Asignar un valor al puesto.

## Elementos comunes en los sistemas de evaluación

Agrupar los puestos en orden de importancia

Tomar como base factores compensables

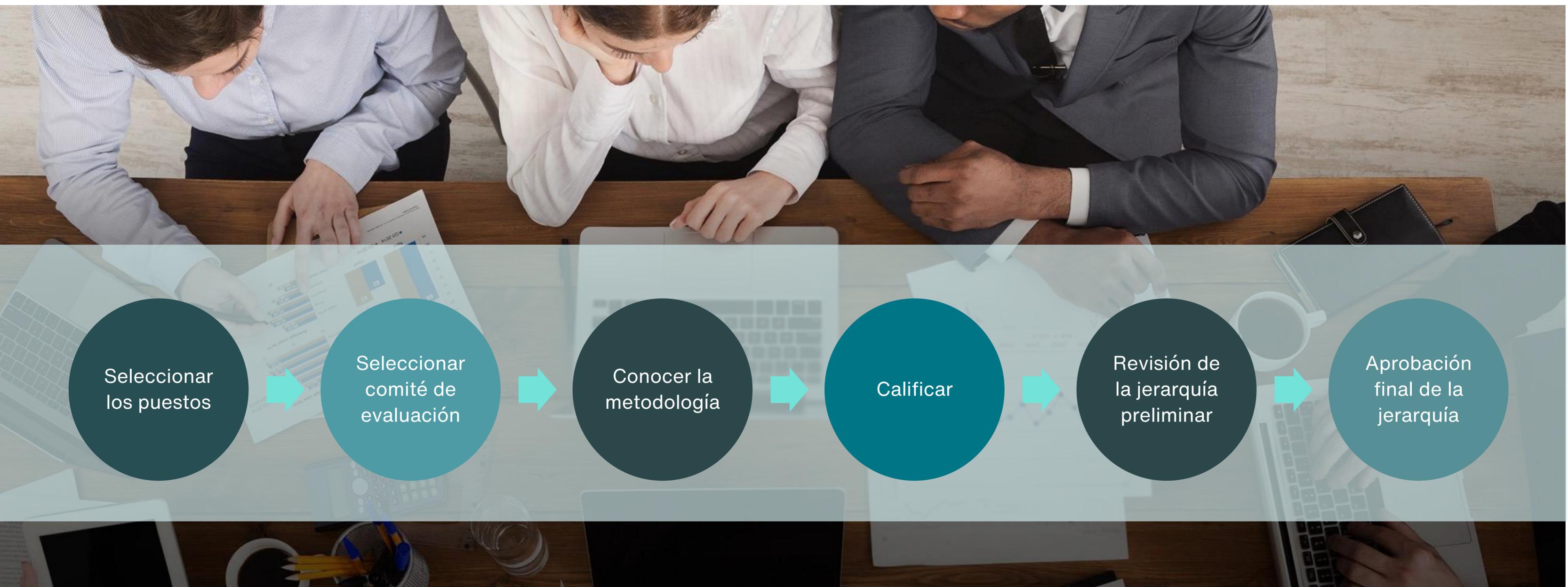
Utilizar metodología con manual de evaluación para asegurar consistencia

Conocer el puesto para poder evaluarlo

Agrupar los puestos de valores similares

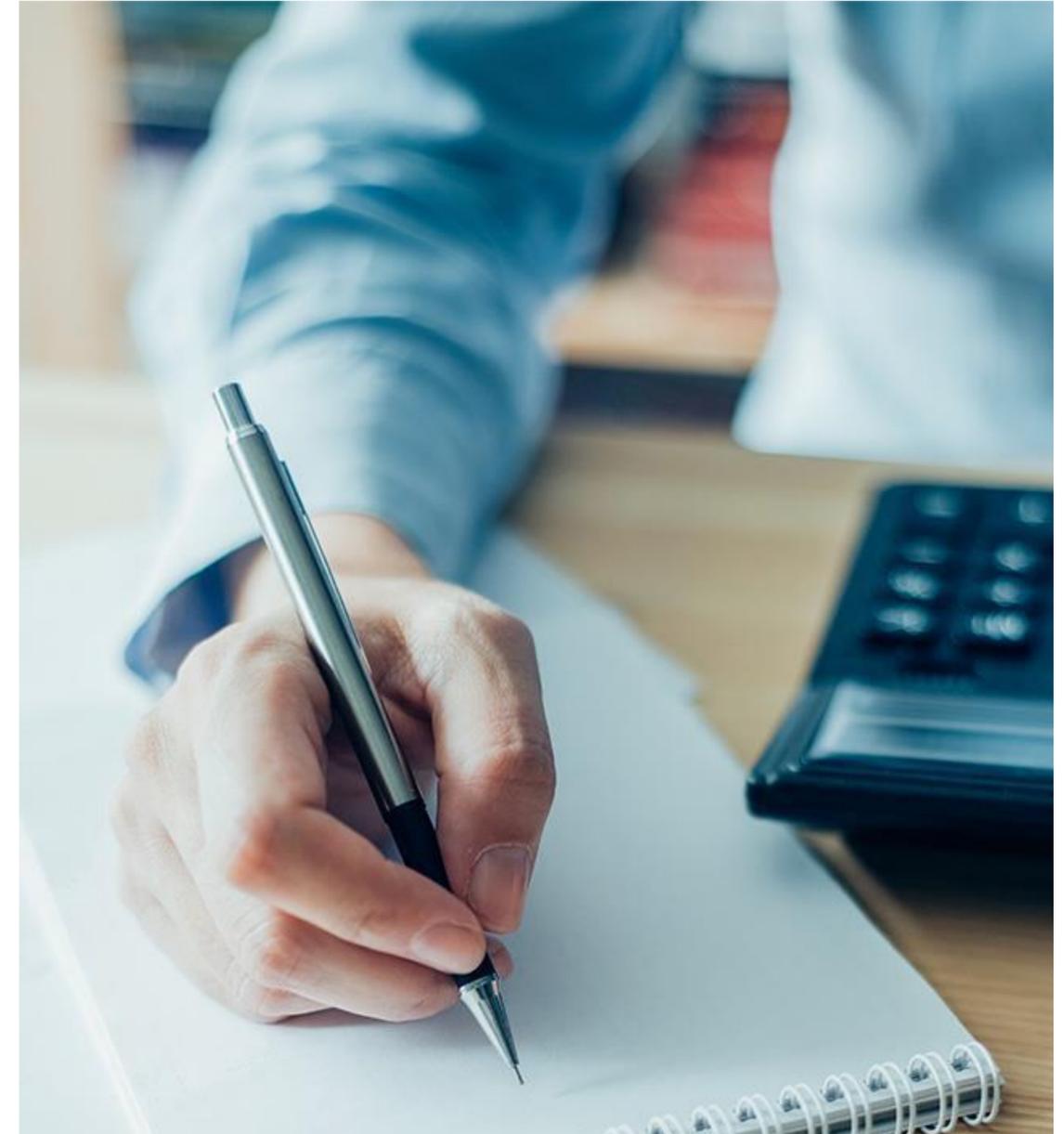
# Evaluación de puestos

Proceso para llevar a cabo el ejercicio de evaluación de puestos



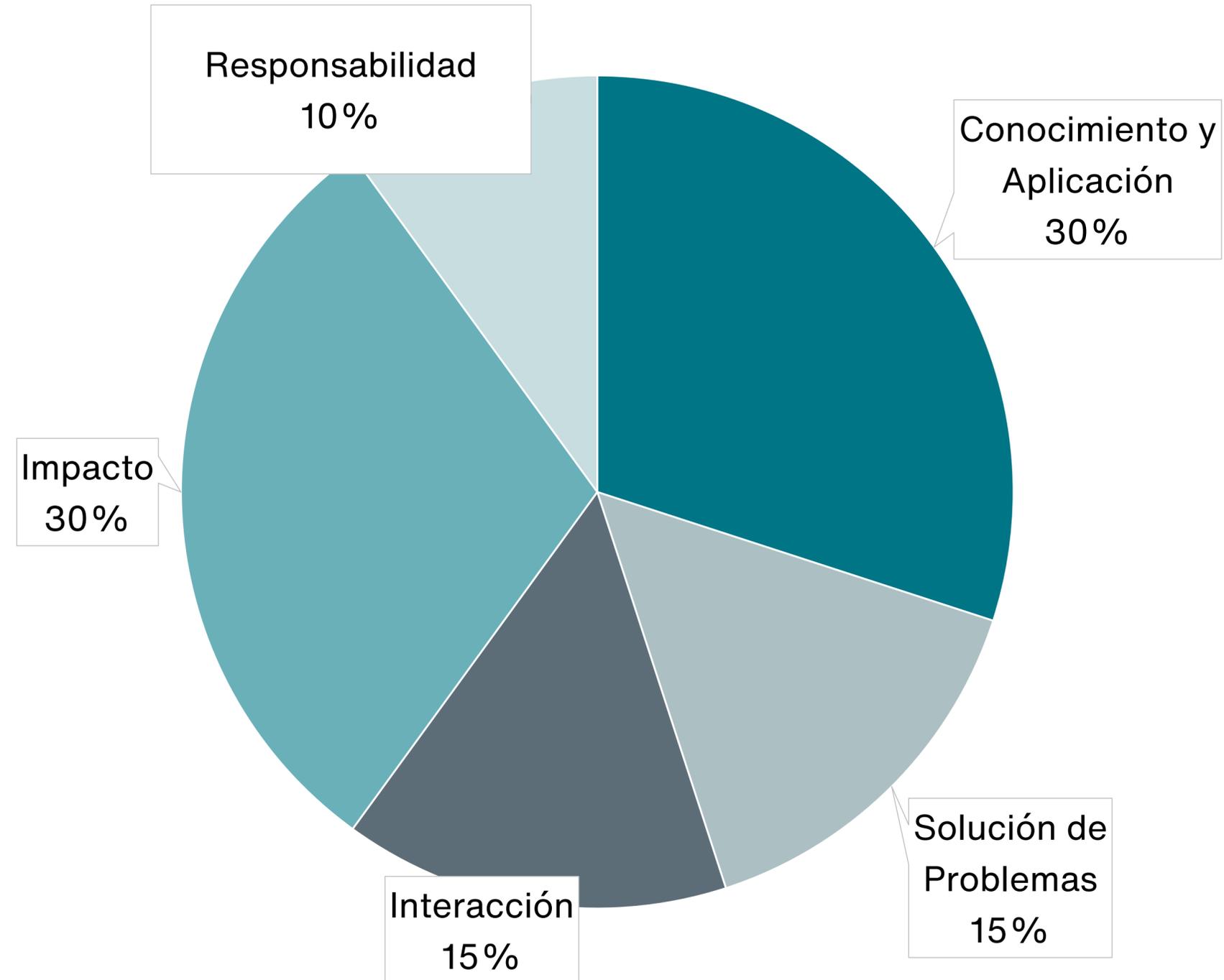
# Evaluación de puestos

## *Dont's* del proceso



# Evaluación de puestos

## Factores compensables



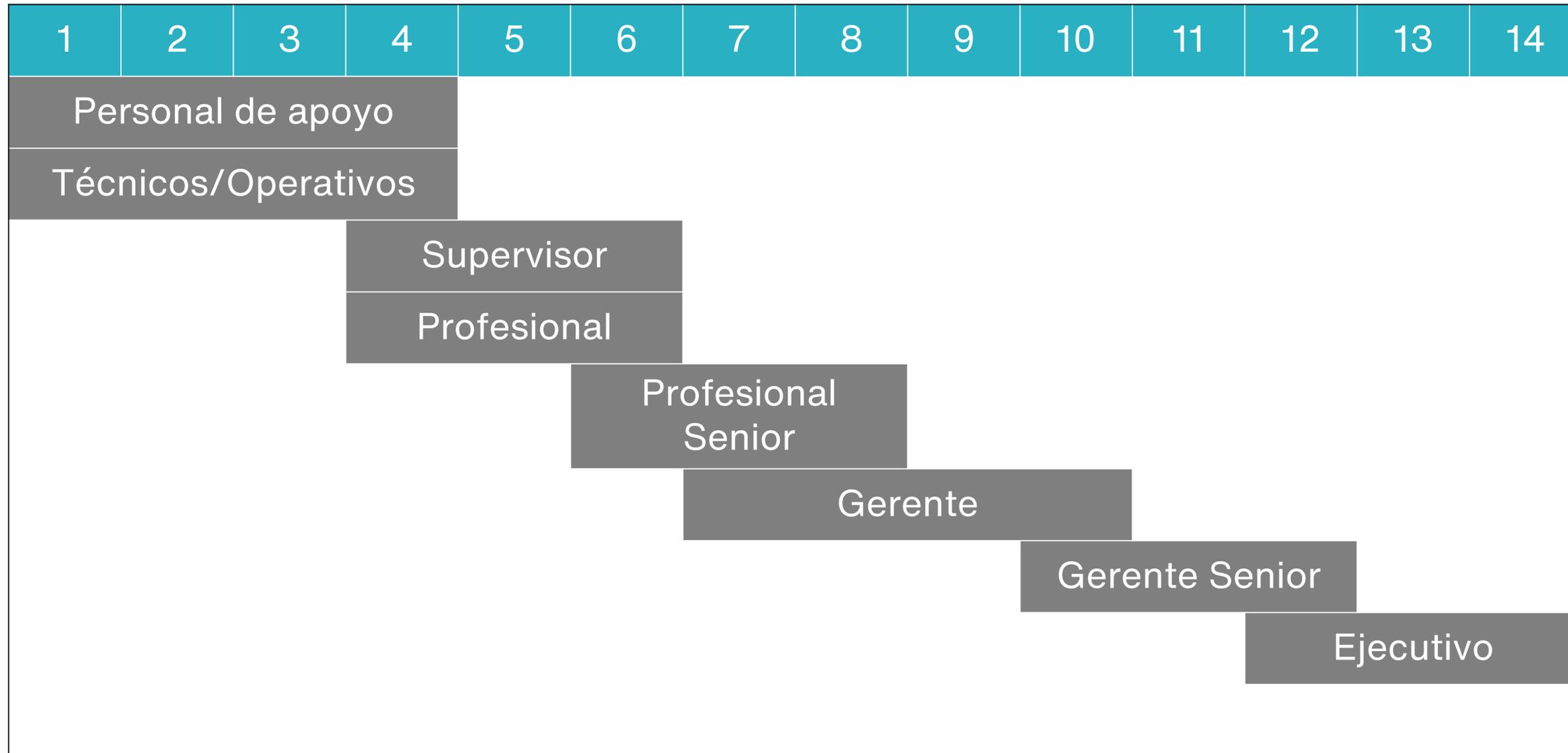
# Evaluación de puestos

Ejemplo de la evaluación de puestos

Puesto	Conocimiento & Aplicación		Solución de Problemas		Interacción		Total de Puntos	Grado
	Calificación	Puntos	Calificación	Puntos	Calificación	Puntos		
Gerente General	7E	300	I	150	6A	135	898	13
Director de Operaciones	6E	258	H	117	6A	135	778	11
Director de Ventas	6D	219	H	117	6A	135	715	10

# Evaluación de puestos

Ejemplo de la evaluación de puestos



# Evaluación de puestos

## Reevaluación de puestos



Reevaluar un puesto se justifica cuando cambian sus tareas, funciones, responsabilidades y requisitos

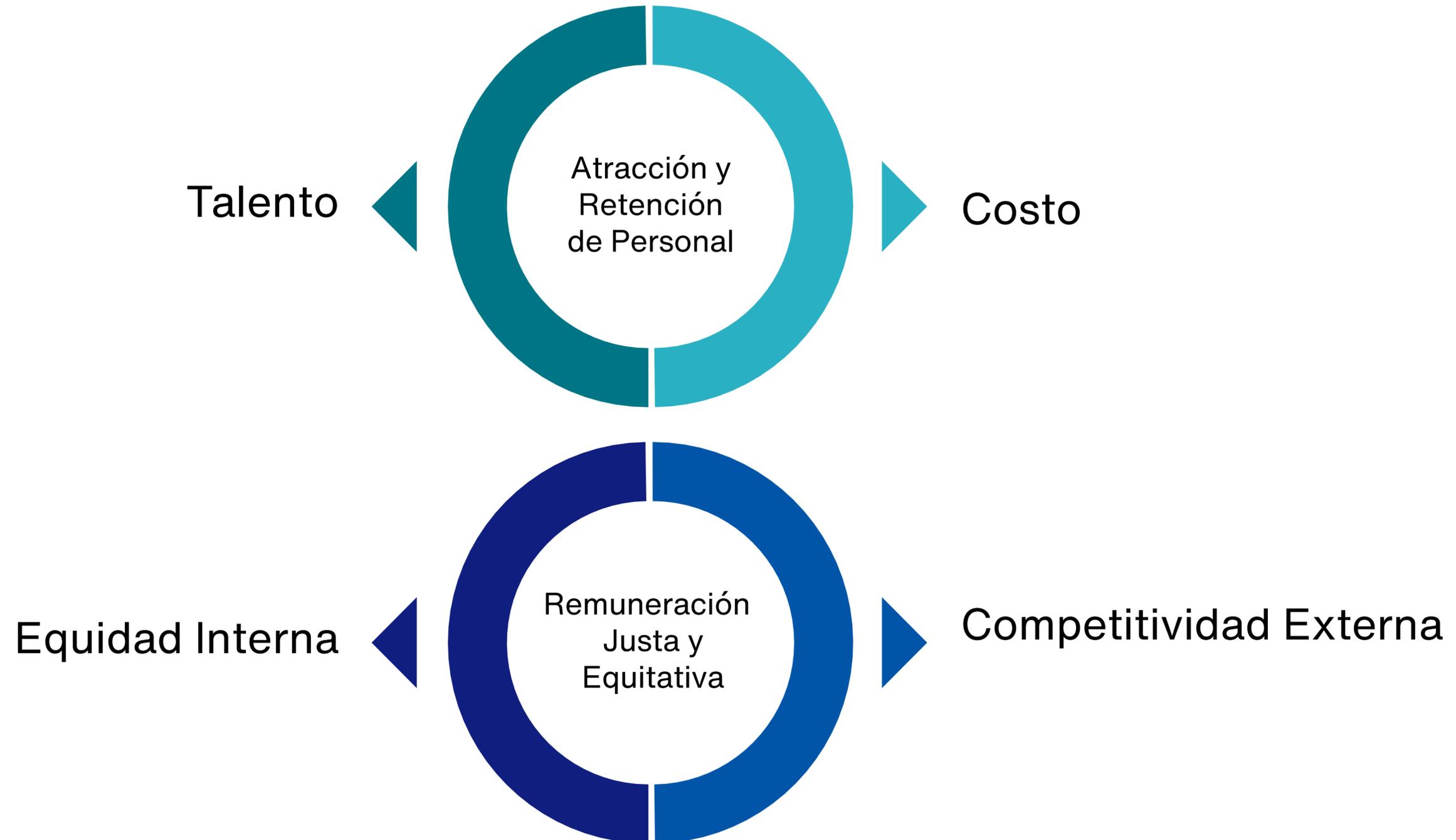
2

# Competitividad Externa



# Competitividad externa

Objetivos de la administración de la compensación



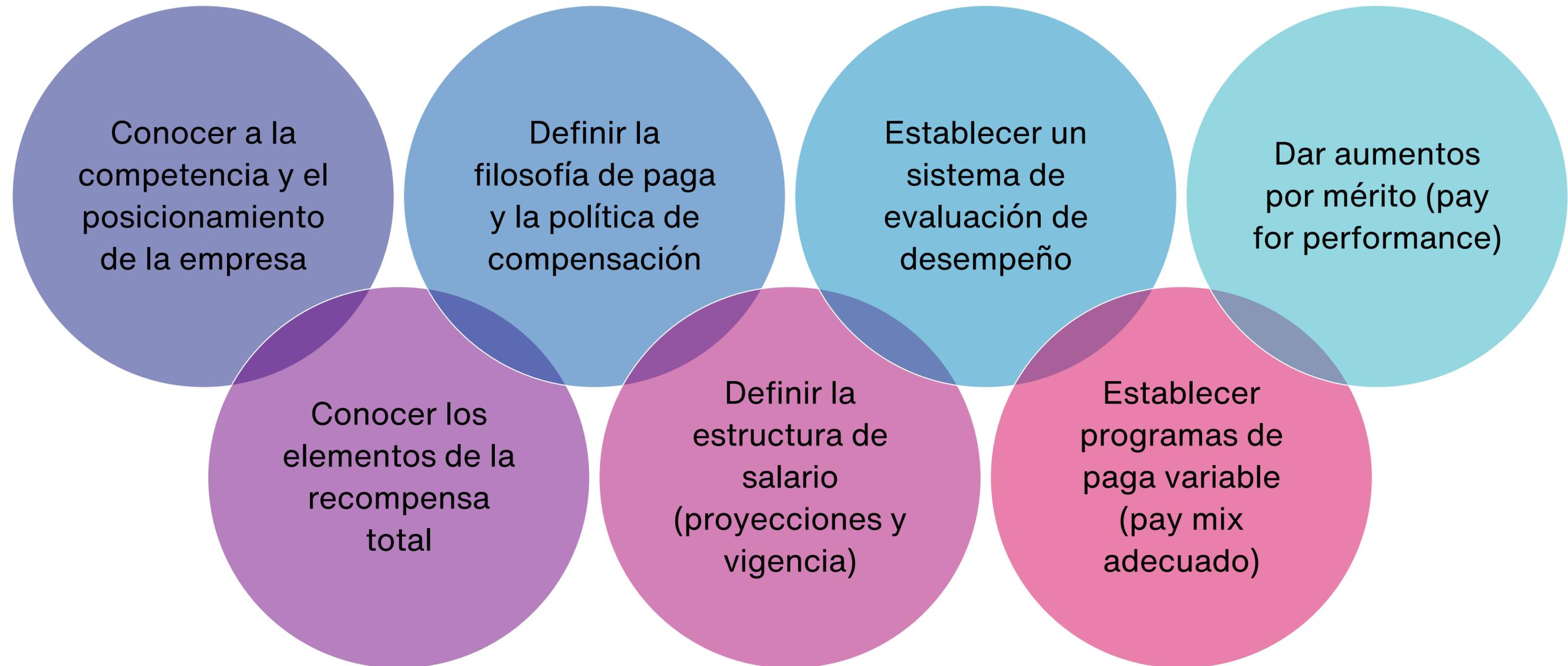
# Competitividad externa

Factores determinantes en la administración de salarios



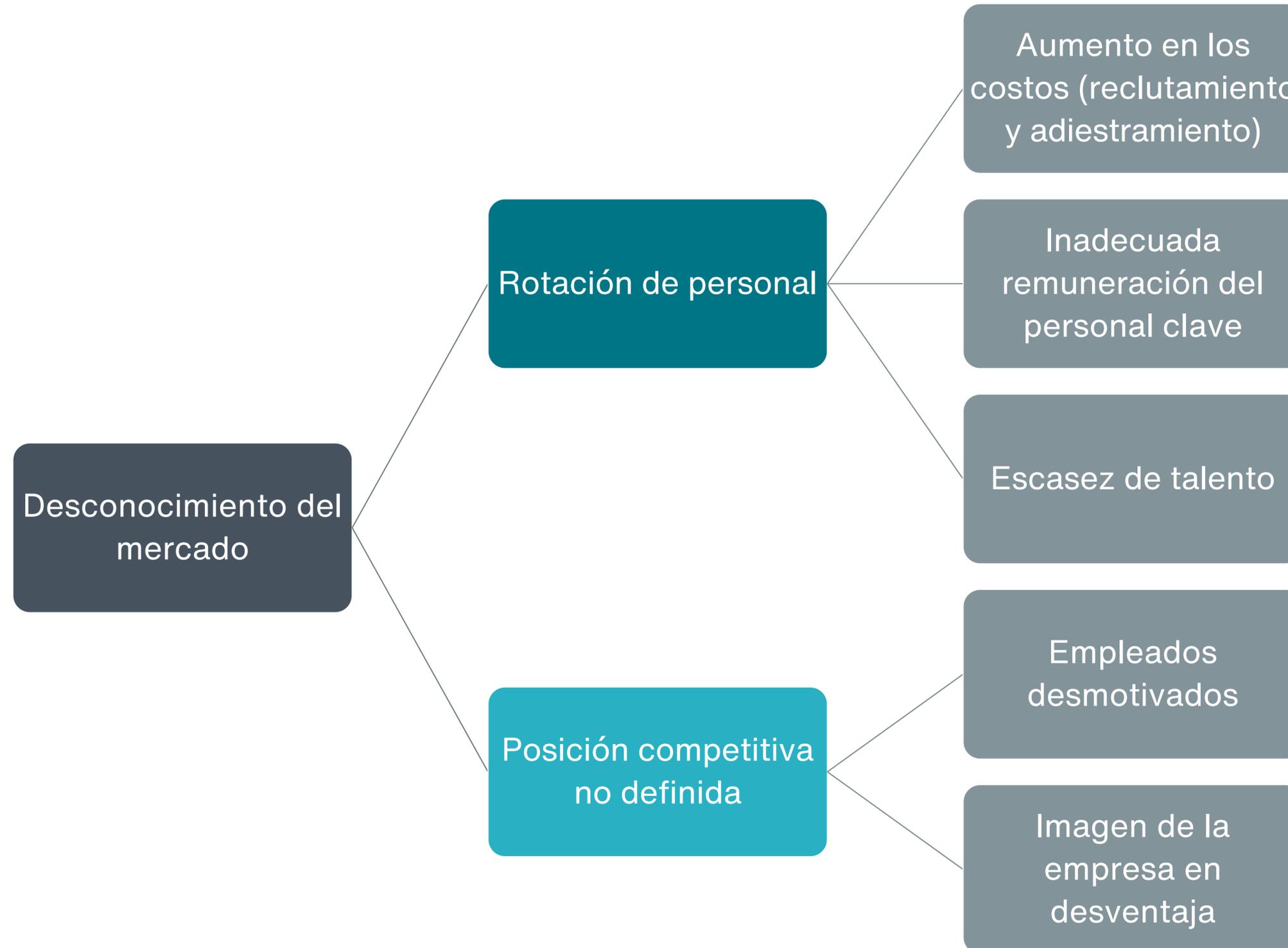
# Competitividad externa

¿Cómo ser competitivo?



# Competitividad externa

Efectos de no contar con información de mercado



# Competitividad externa

## Estudios de compensación

¿Qué son los estudios de compensación?

¿Para qué se utilizan?

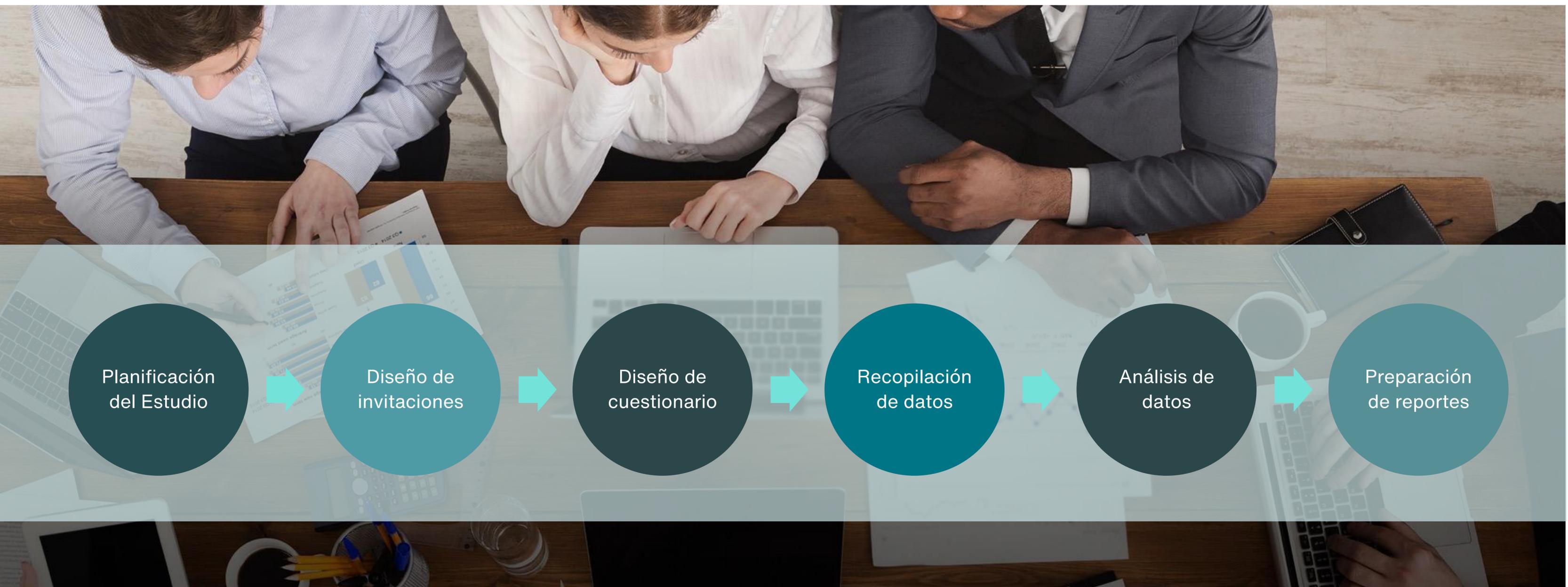


Tipos de estudios:

- Estudios a la Medida
- Estudios Generales
- “Market Pricings”
- “Hot Topic Surveys”

# Competitividad externa

Proceso para llevar a cabo un estudio de compensación



# Competitividad externa

## Consideraciones al realizar un estudio de compensación



# Competitividad externa

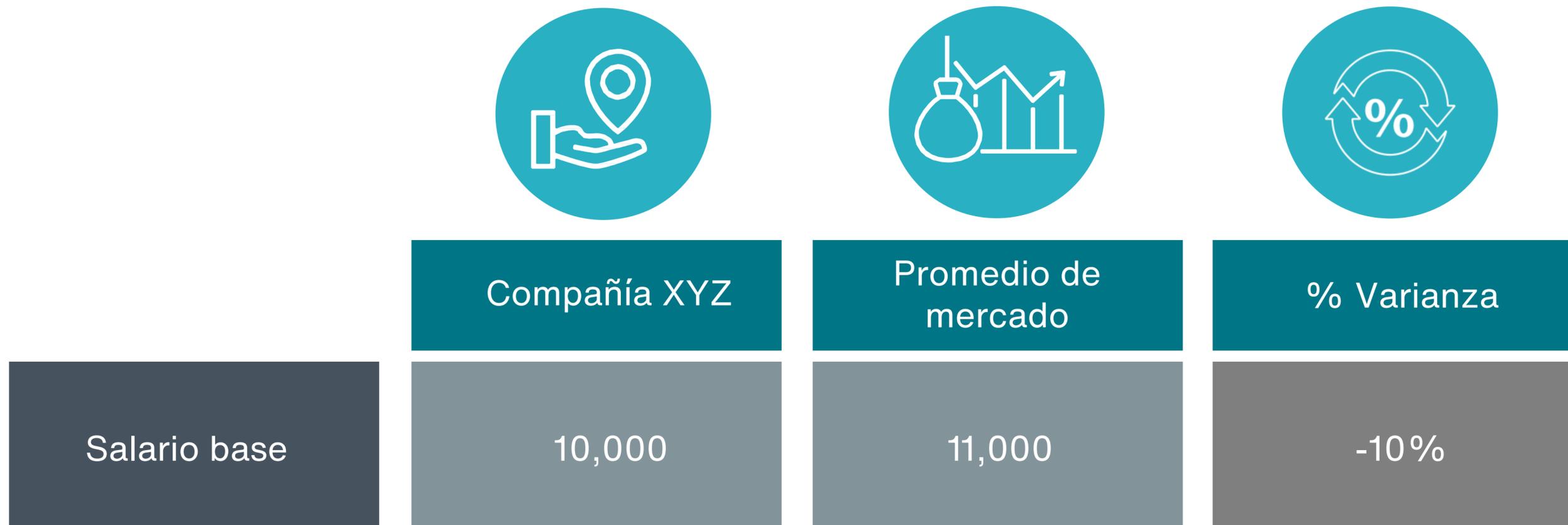
¿Qué elementos de compensación provee mi empresa?



<b>Paga fija</b>	>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Salario base</li><li>•Bono de Navidad</li></ul>
<b>Paga variable</b>	>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Bono por desempeño</li><li>•Incentivos</li><li>•Comisiones</li><li>•Otros bonos</li></ul>
<b>Beneficios</b>	>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Salud</li><li>•Vida</li><li>•Incapacidad</li><li>•Retiro</li></ul>
<b>“Allowances”</b>	>	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Car allowance”</li><li>• “Meal allowance”</li><li>• Gasolina</li></ul>
<b>“Perks”</b>	>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Auto de la compañía</li><li>•Celular</li><li>•Membresías a clubes y/o gimnasios</li></ul>

# Competitividad externa

## Comparación del salario base



# Competitividad externa

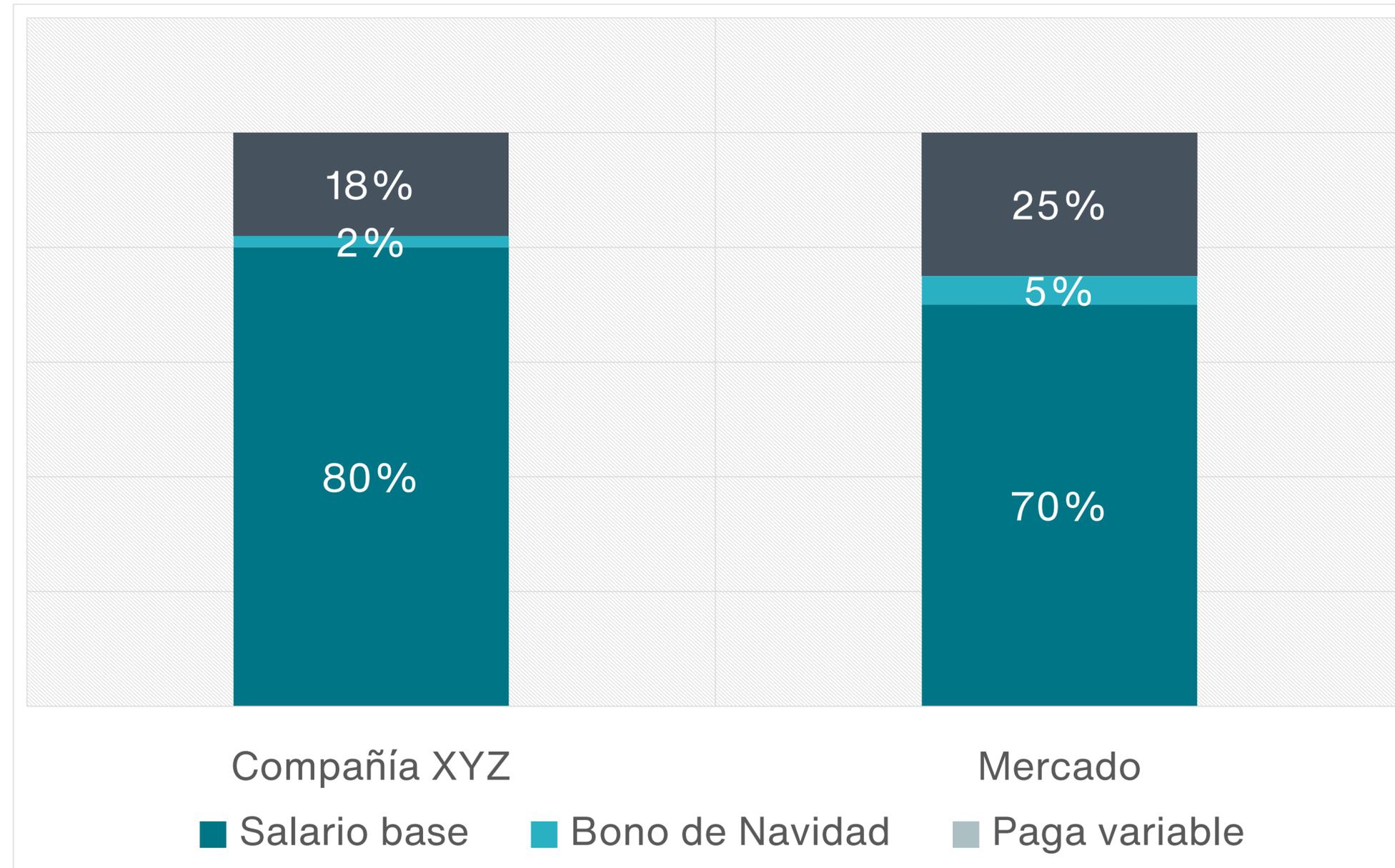
Comparación de la compensación total en efectivo

## Interpretando una encuesta

Elemento de compensación	Compañía XYZ	Promedio de mercado	% Varianza
Sueldo base	40,000	50,000	- 20%
Bono de Navidad	1,000	600	67%
Bono por desempeño	2,500	2,000	25%
Compensación Total	43,500	52,600	-17%

# Competitividad externa

Comparación del “pay mix”



# Competitividad externa

## Añejamiento de la información (Aging)

Puesto	Promedio del mercado	% promedio de aumentos (Mercado)	Aumento equivalente por mes	Factor de añejamiento	Nuevo promedio del mercado
Asistente HR	\$25,800	3.00%	0.25%	1.50%	\$26,187
Especialista de HR	\$48,000	3.00%	0.25%	1.50%	\$48,720
Director de HR	\$85,000	3.00%	0.25%	1.50%	\$86,275

### Datos a considerar:

- El promedio de aumento del mercado es 3%
- La fecha de recopilación de la data es el 31 de abril
- Ciclo de aumento – 1 de noviembre
- 6 meses

# Competitividad externa

Estrategias derivadas de un estudio de compensación



# 3

## Diseño de la estructura de salario



Proprietary & Confidential

# Diseño de la estructura de salario

Propósito de la estructura de salario

Mantener la equidad interna en la empresa y su desarrollo está basado en la compensación del mercado

**“Equidad y Competitividad”**



# Diseño de la estructura de salario

¿Cuántas estructuras de salario puede tener en una empresa?



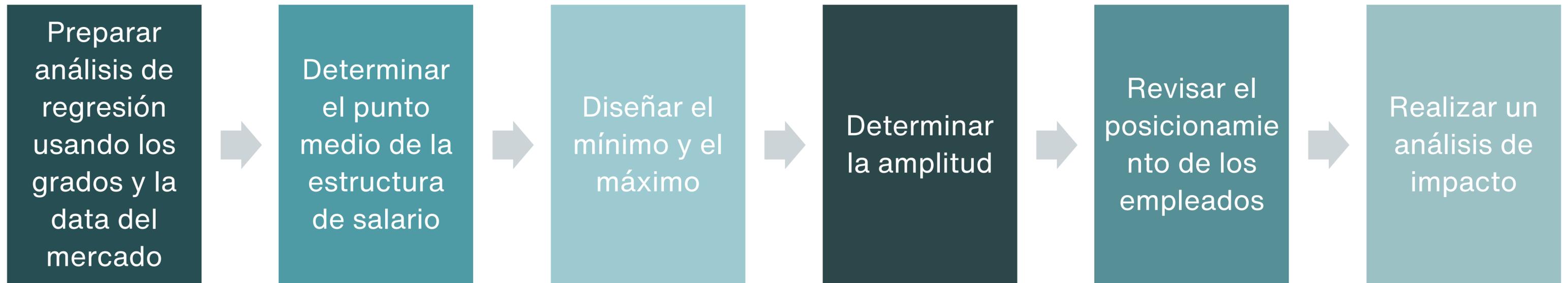
La empresa puede tener más de una estructura de salario. Los casos más comunes son:



- Una estructura para exentos y otra para no exentos
- Una estructura para todos los empleados y otra la fuerza de ventas
- Una estructura separada para puestos clínicos, de ingeniería o áreas especializadas o técnicas.

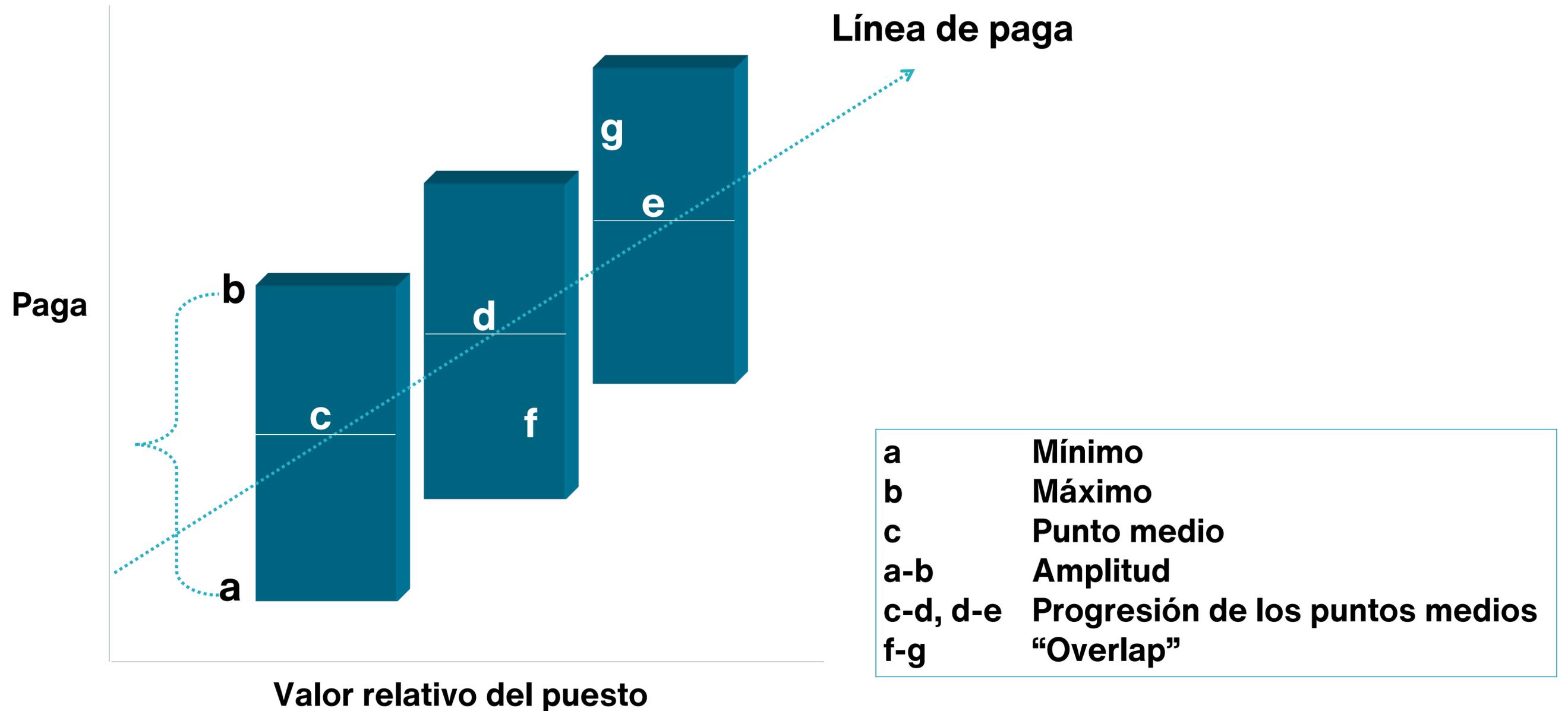
# Diseño de la estructura de salario

Proceso para diseñar una estructura de salario



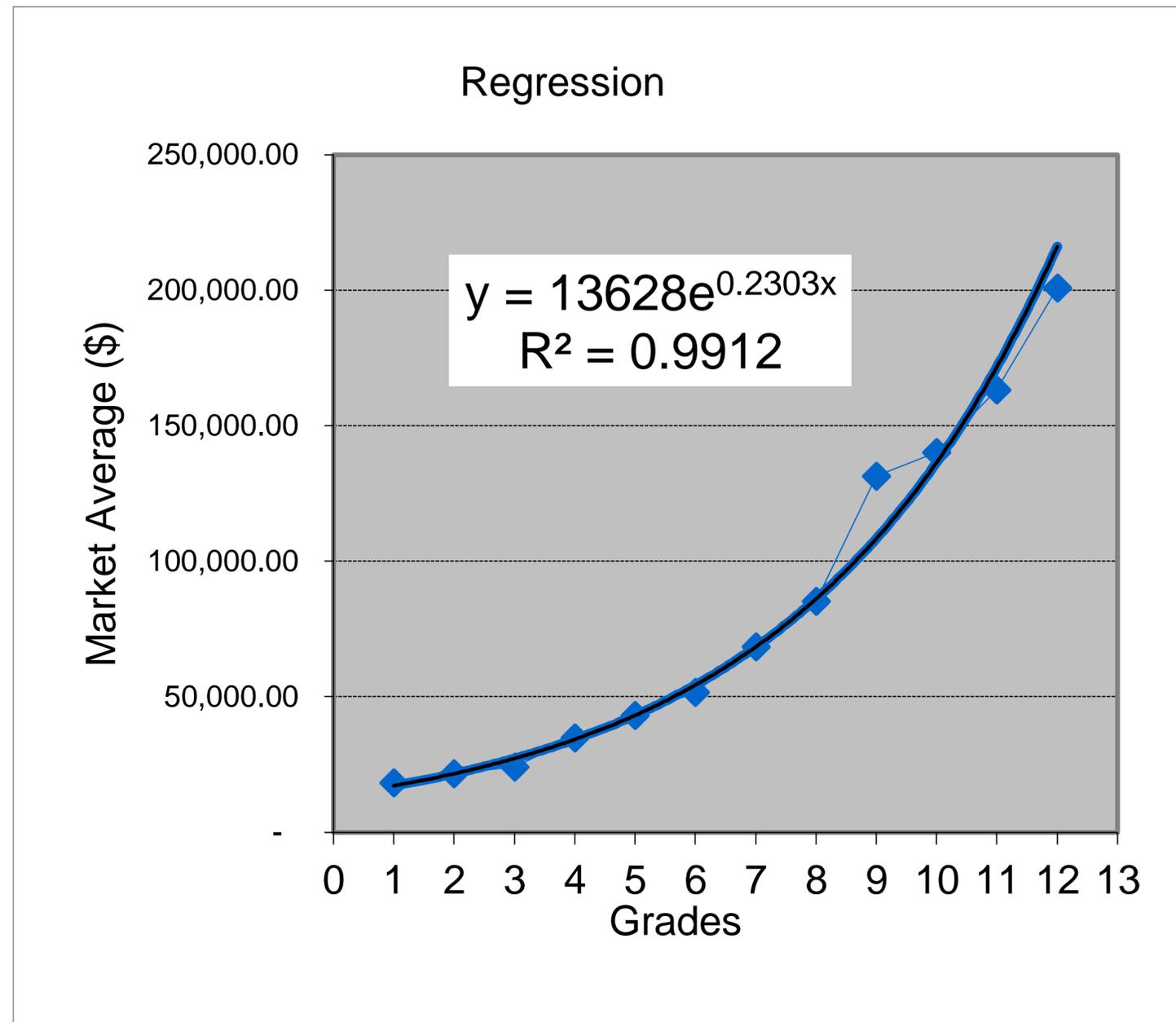
# Diseño de la estructura de salario

## Guías para el desarrollo de rangos salariales



# Diseño de la estructura de salario

## Análisis de regresión

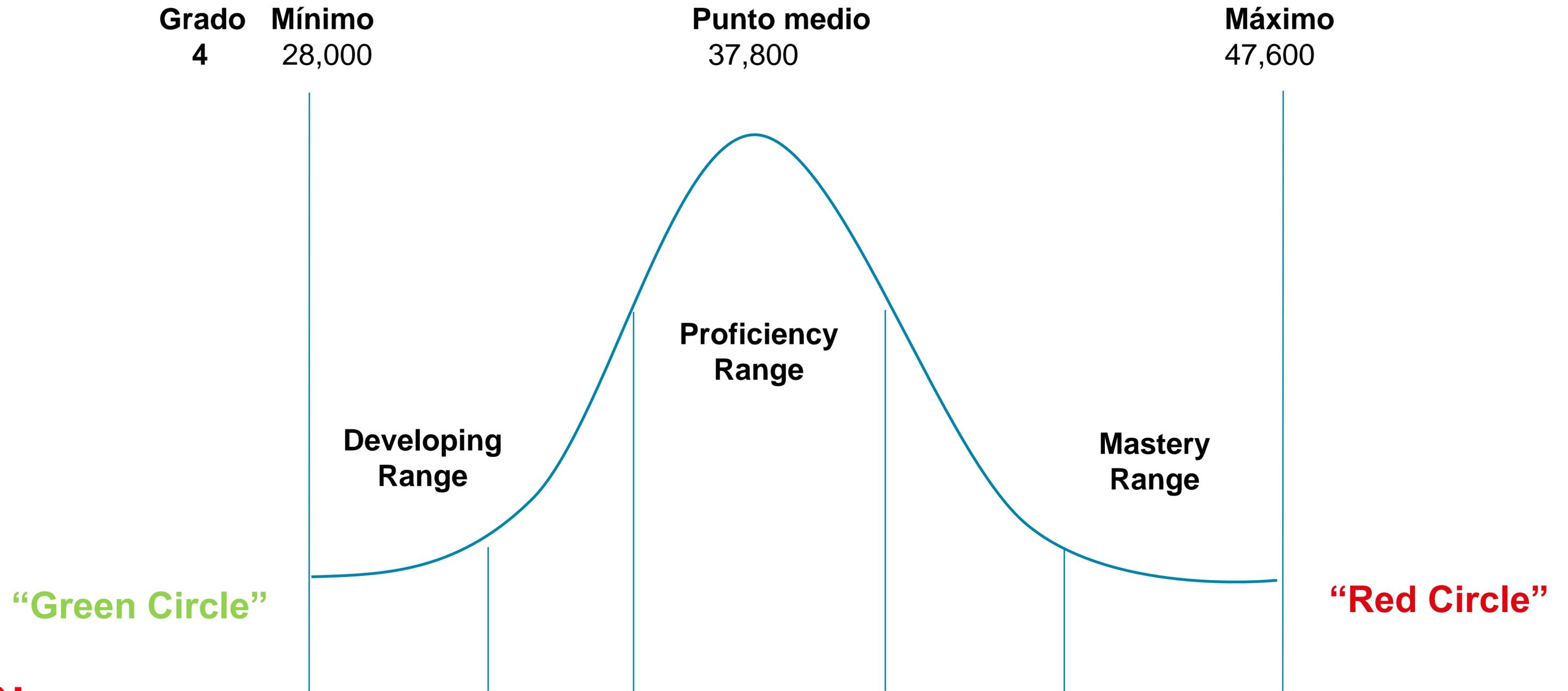


# Diseño de la estructura de salario

## Guías para el desarrollo de rangos salariales

Mínimo	Punto medio	Máximo
Salario más bajo determinado	Refleja la línea de pago del mercado o la filosofía de paga de la empresa	Tope del rango salarial
Típicamente nivel de entrada	Empleados con 3-5 años	Empleados con mayor cantidad de años de servicio
Empleados con pobre desempeño por un tiempo prolongado	Empleados que consistentemente cumplen con las expectativas de su puesto	Empleados que consistentemente han logrado alto nivel de desempeño, por tiempo prolongado
	60-70% de los empleados	

# Diseño de la estructura de salario



# Diseño de la estructura de salario

## Amplitud del rango salarial

La amplitud es la distancia del mínimo al máximo expresado en porcentaje (%)

Grado	Mínimo	Punto medio	Máximo
3	35,538	46,200	56,862

60% de amplitud

Amplitud de los rangos salariales – dos enfoques:  
Porcentaje asignado dependiendo el nivel organizacional

Amplitud	Nivel organizacional
25% a 35%	Operativos
35% a 45%	Técnicos y de oficina
45% a 55%	Profesionales y Supervisores
55% a 70%	Gerencia media
70% o más	Ejecutivos

El mismo porcentaje para todos los niveles  
–50% a 60%

# Diseño de la estructura de salario

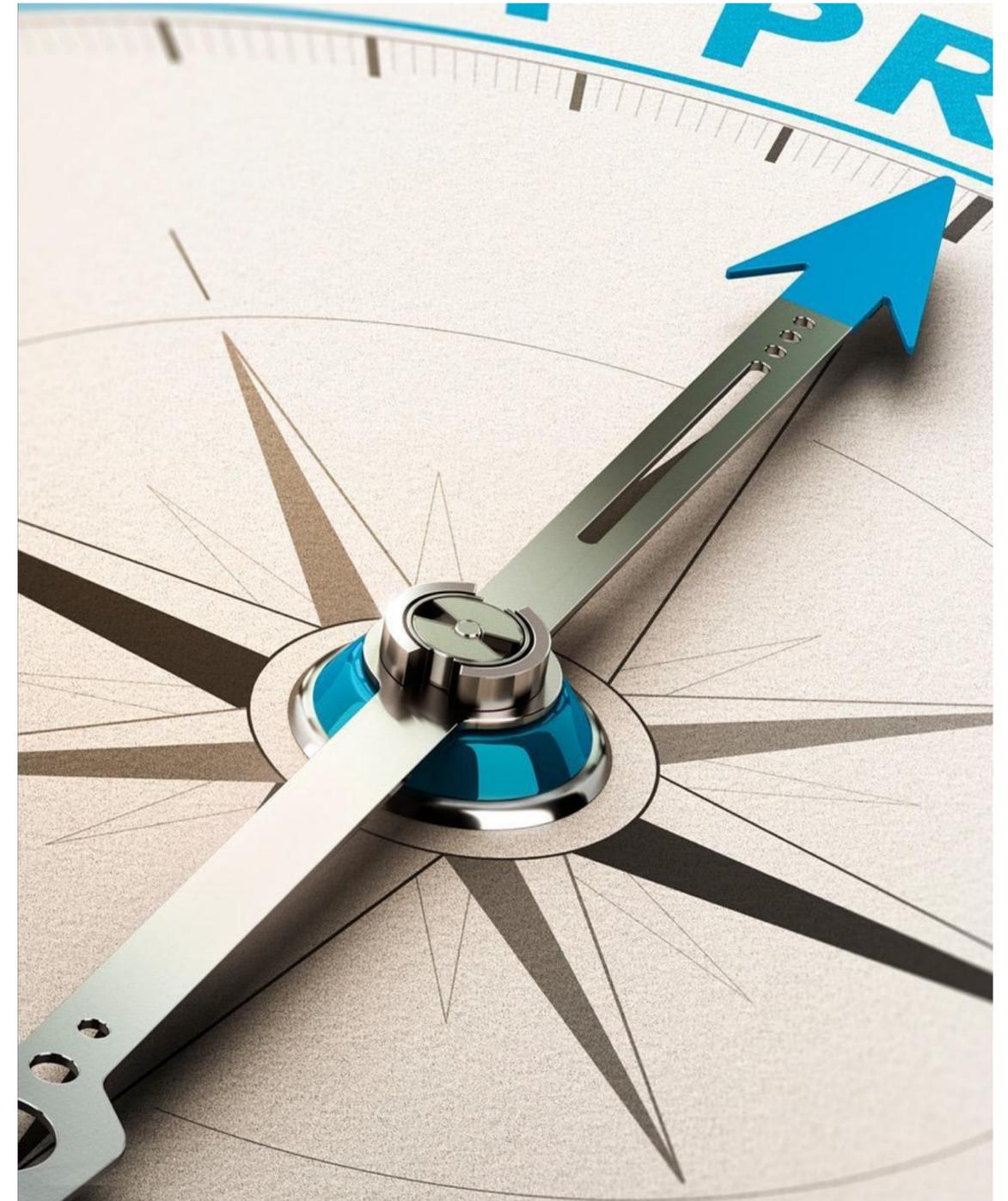
## “Compa-ratio”

¿Cómo se calcula el compa-ratio?

Salario del empleado / punto medio = compa-ratio

Menor a 100  
=  
salario esta por debajo  
del punto medio

Mayor a 100  
=  
salario esta por  
encima del punto  
medio



# Diseño de la estructura de salario

## “Overlap”

“Overlap” – Cuánto traslapa el mínimo de un grado en el rango de los niveles adyacentes

Muy poco traslapo hace que la estructura sea muy costosa

Mucho traslapo hace que la estructura sea inoperante

Nivel aceptado – 3 grados adyacentes

Grado	Mínimo	Punto medio	Máximo
3	35,538	46,200	56,862
4	40,868	52,128	63,388
5	46,999	61,100	75,200
6	54,050	70,265	86,480
7	62,156	80,800	99,450



# Diseño de la estructura de salario

## Ejemplo

Grade	Step 1 (Minimum)	Step 2	Step 3 (Midpoint)	Step 4	Step 5 (Maximum)
1	16,280	19,333	22,385	25,438	28,490
2	19,503	23,160	26,817	30,474	34,131
3	23,365	27,746	32,127	36,508	40,889
4	27,991	33,240	38,488	43,737	48,985
5	33,534	39,821	46,109	52,396	58,684
6	40,173	47,706	55,238	62,771	70,303
7	47,650	58,349	69,048	82,174	95,300
8	57,540	71,925	86,310	100,695	115,080
9	71,925	89,906	107,888	125,869	143,850
10	89,906	112,383	134,859	157,336	179,813
11	112,383	140,479	168,574	196,670	224,766
12	140,479	175,598	210,718	245,837	280,957

# Diseño de la estructura de salario

## Análisis financiero sobre impacto costos

Categoría de empleados	Cantidad de empleados	Total de salarios	% Promedio de ajustes	Costo total de ajustes
Ejecutivos	8	1,080,000	5.00%	54,000
Gerentes y Supervisores	25	2,137,500	5.25%	112,219
Profesionales No Gerenciales	95	6,225,500	4.75%	295,569
No Exentos de Operaciones	350	8,925,000	3.50%	312,375
No Exentos Adm. y de Oficina	45	1,395,000	3.50%	48,825
Críticos/Claves/Talentedos	25	1,750,000	6.25%	109,375
Totales	548	21,513,000	4.33%	932,363

# Diseño de la estructura de salario

Alternativas para alinear a los empleados al rango salarial de la estructura

1

Ajustar los salarios de los empleados por debajo del mínimo  
*(green circle)*

2

No dar aumentos a los empleados con salarios por encima del máximo  
*(red circle)*



# Diseño de la estructura de salario

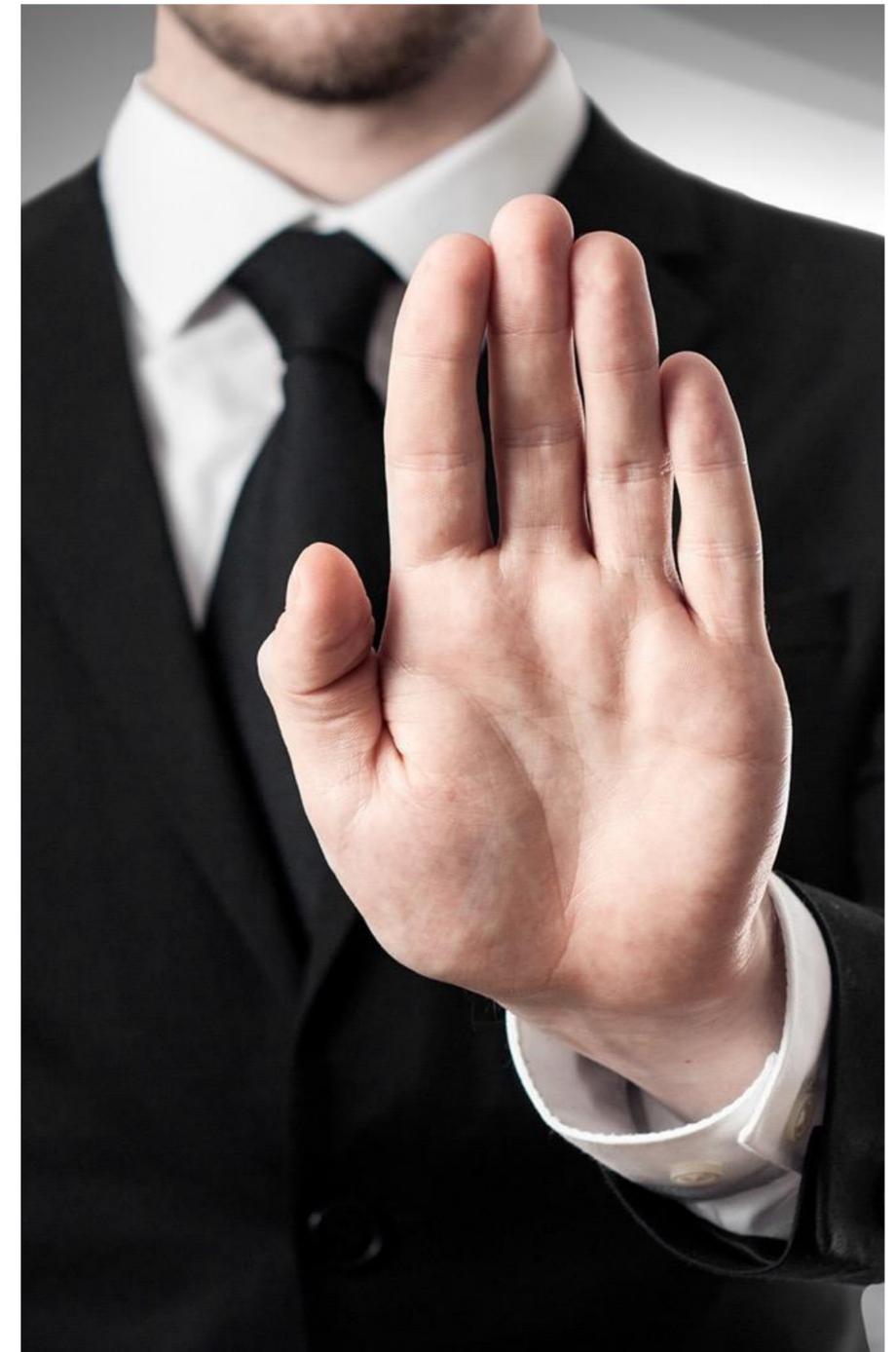
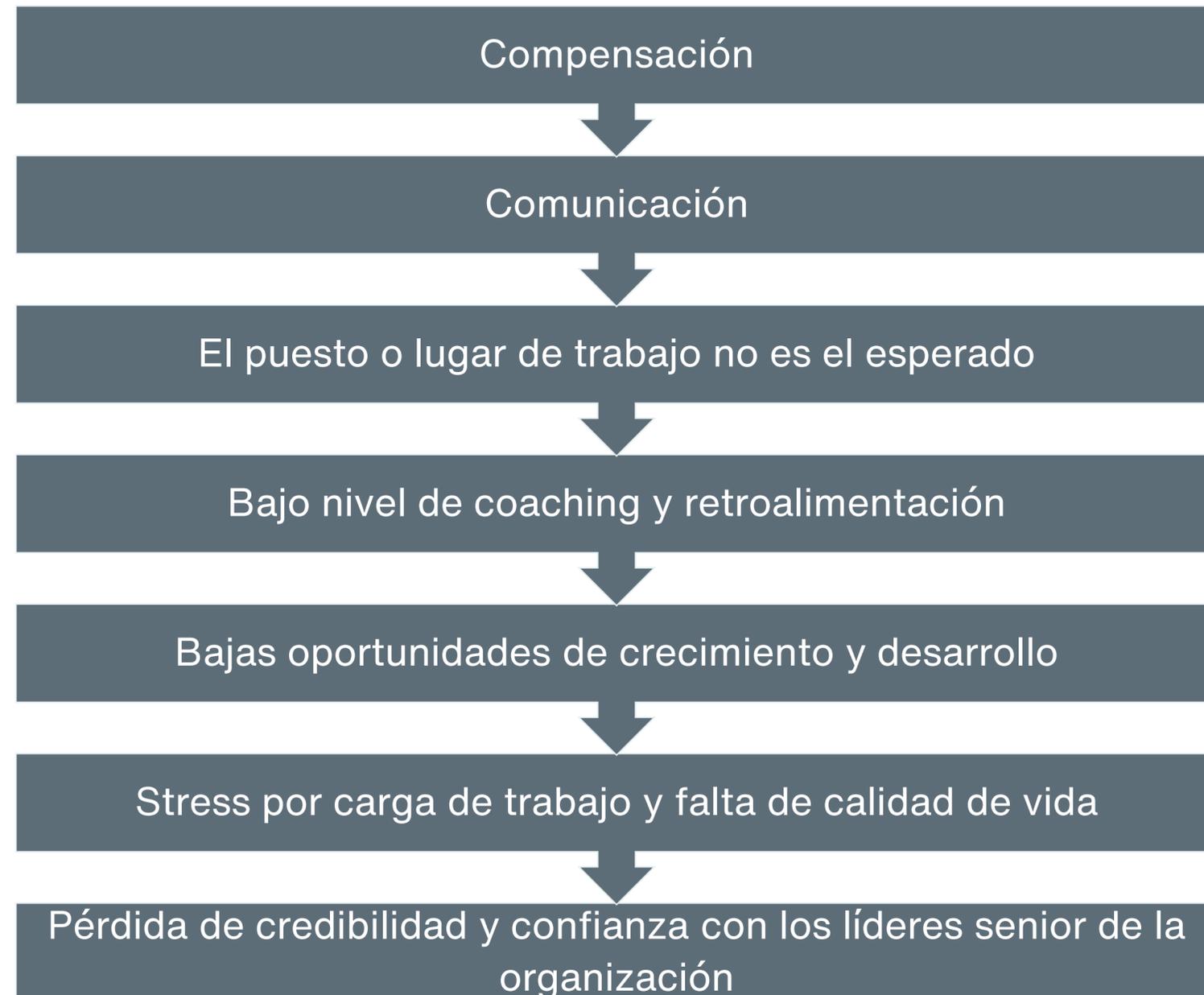
## Ejemplo – Matriz de Incremento



Resultado evaluación de desempeño	Mínimo	Punto medio	Máximo
Sobresale	8% a 9%	4% a 5%	3% a 4%
Excede constantemente	6% a 7%	3% a 4%	2% a 3%
Cumple	4% a 5%	2% a 3%	
Cumple parcialmente			
No cumple			

# Diseño de la estructura de salario

¿Por qué los empleados clave se van de las empresas?



# Información de contacto

## Equipo de Human Capital Solutions



**Lorena D. Díaz**  
Analista de Compensación  
+1.787.402.7885  
lorena.diaz7@aon.com



**Manuel Antonio Bermúdez**  
Consultor de Compensación  
+1.787.461.5892  
antonio.bermudez.monroig@aon.com



**Glorimar Jiménez**  
Consultor de Compensación  
+1.787.370.4279  
glorimar.jimenez@aon.com



**Lorena Rodríguez**  
Gerente de Compensación  
+1.787.405.4836  
lorena.rodriguez1@aon.com