



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN**

TESIS Y EXAMEN PROFESIONAL

**“Procedimiento para establecer un Sistema de compensaciones
en una empresa de Servicios usando la metodología Mercer”**

Presentan:

**Gutiérrez Miranda Ariadna
Gutiérrez Miranda María Gabriela**

Para obtener el título de:
**Licenciada en Contaduría
Licenciada en Administración**



Asesora:

M. A. Ana Gabriela Arteaga Zarazua

Cuautitlán Izcalli, Estado de México (FESC Cuautitlán) 2020



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos Ariadna

A DIOS:

Gracias por darme la vida y darme esta oportunidad que por tanto tiempo he querido realizar y sobre todo por vivir siempre bendecida por ti.

A MIS PADRES:

Gracias por siempre apoyarme en mis locuras y mis decisiones, por la paciencia de enseñarme, por motivarme cada día a lograr mis metas, a ver la vida de otra forma en donde los sueños son posibles y a ser ese ejemplo de constancia y superación.

A MIS HERMANOS:

Por su amor, por su protección y por ser mis mejores amigos y confidentes, haciendo mi niñez y mi vida más feliz.

A MI ESPOSO:

Gracias por demostrarme con hechos que el amor no son sólo palabras, gracias por la paciencia y el apoyo en este proyecto y gracias por este viaje de más de 20 años compartiendo nuestro amor y nuestros sueños.

A MI HIJO:

Gracias por ser mi gran maestro de vida y enseñarme con tu ejemplo a no vencerme y seguir adelante, gracias por tu cariño, por tu apoyo y por todas las sonrisas que me contagias día con día.

A NUESTRA ASESORA:

Gracias por haber hecho posible este sueño que tenía pendiente por muchos años, por su paciencia, dedicación, motivación y tiempo invertido en nuestro trabajo.

A LA UNIVERSIDAD Y MAESTROS

Por haberme permitido ingresar y tener una educación de calidad para poder ser útil a la sociedad y en mi vida haberme desarrollado profesionalmente.

Agradecimientos Gabriela

A DIOS:

Por darme la vida, y unos maravillosos padres y hermanos. Por eso, humildemente te ofrezco este trabajo y darte las gracias, porque en tu infinita bondad me has permitido culminar esta meta en el camino de la superación profesional.

A MIS PADRES:

Por darme su amor infinito e incondicional, brindándome apoyo cada día de mi vida con infinita paciencia, por darme valores y enseñarme con su ejemplo.

A MIS HERMANOS:

Por hacer que la vida sea más fácil, grandiosa y feliz, viviendo experiencias, riendo y aprendiendo el uno del otro.

A MI ESPOSO:

Por ser mi amigo incondicional, por el amor y comprensión que me has demostrado en este camino que estamos recorriendo juntos.

A MI ASESORA:

Por su dedicación y apoyo, pero sobre todo porque me demostró en el trayecto de esta tarea que parecía no tener fin, que es una gran profesora, muy profesional, pero sobre todo por ser una excelente persona.

A MIS MAESTROS:

Gracias por su arduo trabajo, paciencia y guía, por enseñarme todo lo que sé y con ello tener una profesión

A LA UNAM:

Por darme las herramientas para ser profesional no sólo en el trabajo, sino también en la vida.

Índice General

Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Índice de Anexos	x
Resumen Capitular	xi
Introducción	xiv
Planteamiento del problema	xvi
Hipótesis	xviii
Justificación de la investigación	xviii
Metodología de la investigación	xix
Capítulo 1. Compensación	1
1.1. Definición de la Compensación	1
1.2. Origen de las compensaciones	3
1.3. Las compensaciones en México	6
1.4. Tipos de Compensaciones	9
1.5. Las compensaciones en el sector servicios	15
Capítulo 2. Análisis de la organización y descripción de puestos	19
2.1. Definición y pasos para el análisis de la organización	19
2.2. Definición de descripción de puestos	19
2.3. Importancia del análisis y descripción de puestos.	20
2.4. Metodología para la elaboración de una descripción y análisis de Puestos	25
Capítulo 3. Valuaciones de puesto	39
3.1. Definición de valuación de puestos	39
3.2. Tipos de Valuación de Puestos	42
3.3. Sistema de valuación de puestos Mercer IPE	52
3.4. Procedimiento del sistema internacional de valuación de puestos Mercer	56
Capítulo 4. Comparación del mercado, estructura salarial y evaluación de desempeño	66
4.1. Introducción y características básicas de una encuesta de sueldos.	66
4.2. Determinación de mercado ideal para la comparación	72

4.3.	La Competitividad	77
4.4.	Medidas Estadísticas	78
4.5.	Desarrollo de una estructura salarial y desempeño	83
4.6.	Evaluación de desempeño y Políticas de Compensaciones.	90
	Capítulo 5. Caso Práctico de aplicación de la Metodología Mercer	96
5.1.	Generalidades de la empresa	96
5.2.	Planeación y costo del proyecto del sistema de compensaciones.....	98
5.3.	Enfoque General del Proyecto	103
5.4.	Presentación del proyecto de compensaciones.	106
5.5.	Análisis de la organización.....	111
5.6.	Descripciones de Puestos.....	117
5.7.	Valuaciones de puesto.....	145
5.8.	Equidad Externa. Consolidado de los sueldos y los beneficios.....	146
5.9.	Estructura Salarial.....	150
5.10.	Resultados y Recomendaciones generales	153
	Conclusiones.....	164
	Anexos	167
	Referencias.....	187
	Bibliografía	188

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Ventajas y desventajas de la entrevista para elaborar la descripción y el análisis de puestos.....</i>	28
Tabla 2 <i>Ventajas y desventajas del cuestionario para elaborar la descripción y el análisis de puestos.....</i>	28
Tabla 3 <i>Ventajas y desventajas de la observación directa para elaborar la descripción y el análisis de puestos</i>	30
Tabla 4 <i>Ventajas y desventajas de los talleres masivos para elaborar la descripción y el análisis de puestos</i>	32
Tabla 5 <i>Ventajas y desventajas del sistema de valuación Ranking o Jerarquización.....</i>	43
Tabla 6 <i>Ventajas y desventajas del Sistema de valuación de Gradación.....</i>	45
Tabla 7 <i>Ventajas y desventajas del Sistema de valuación por puntos</i>	47
Tabla 8 <i>Ventajas y desventajas del Sistema de Comparación de Factores.....</i>	50
Tabla 9 <i>Tablas para determinar el tamaño de la empresa</i>	59
Tabla 10 <i>Grados Típicos para cada nivel jerárquico</i>	65
Tabla 11 <i>Criterios para estratificar el mercado.....</i>	73
Tabla 12 <i>Ejemplo de promedio simple y ponderado.....</i>	79
Tabla 13 <i>Ejemplo de Mediana.....</i>	80
Tabla 14 <i>Ejemplo de promedio ponderado y mediana</i>	82
Tabla 15 <i>Ejemplo de tabulador flexible.....</i>	85
Tabla 16 <i>Ejemplo de Guía de Aumento.....</i>	94

Índice de figuras

Figura 1. <i>Preguntas de compensación (Fuente: Lusthaus, 2002, p.112)</i>	14
Figura 2. <i>Contenido de la descripción y análisis de puestos (Fuente: Chiavenato, 2007,p.227)</i>	22
Figura 3 . <i>Aplicaciones de las descripciones y análisis de puestos (Fuente: Carrasco, 2009, p.11)</i>	25
Figura 4. <i>Pasos para elaborar una descripción y análisis de puestos (Fuente: Mercer, 2015, p.27)</i>	25
Figura 5. <i>Ejemplo de red de interacción (Fuente: Mercer, 2015, p.14)</i>	34
Figura 6. <i>Formato descripción de puestos (Fuente: Mercer, 2015, p.19)</i>	38
Figura 7. <i>Ejemplo de sistema de ranking. (Fuente: propia con base a bibliografía consultada)</i>	44
Figura 8. <i>Ejemplo de sistema de gradación. (Fuente: propia con base a bibliografía consultada)</i>	46
Figura 9. <i>Ejemplo de Sistema de Puntos (Fuente: Mercer, 2015, p.33)</i>	49
Figura 10. <i>Ejemplo de Comparación de Valores (Fuente: Lemus, 2017, p.7)</i>	52
Figura 11. <i>Criterios para la Valuación de Puestos (Fuente: Mercer, 2015, p.20)</i>	55
Figura 12. <i>Factor Impacto (Fuente: Elaboración propia con base en la bibliografía consultada)</i>	56
Figura 13. <i>Determinación del multiplicador de la cadena de valor (Fuente: Mercer, 2015, p.21)</i>	58
Figura 14. <i>Determinación del tamaño de la organización (Fuente: Mercer, 2015, p.21)</i>	58

Figura 15. <i>Factor Comunicación (Fuente: Elaboración propia con base en la bibliografía consultada)</i>	60
Figura 16. <i>Factor Innovación (Fuente: Elaboración propia con base en la bibliografía consultada)</i>	61
Figura 17. <i>Factor Conocimiento (Fuente: Elaboración propia con base en la bibliografía consultada)</i>	62
Figura 18. <i>Factor Riesgo (Fuente: Elaboración propia con base en la bibliografía consultada)</i>	63
Figura 19. <i>Tablas de conversión de clase de puestos, Fuente (Mercer, 2015, p. 70)</i>	64
Figura 20. <i>Desglose de la compensación Fuente (Mercer, 2015, p.22)</i>	70
Figura 21. <i>Proceso de Encuesta Salarial (Fuente: Mercer, 2015, p.70)</i>	72
Figura 22. <i>Comparación con otras compañías (Fuente: Propia)</i>	76
Figura 23. <i>Ejemplo de los resultados de una encuesta (Fuente: Varela, p.179)</i> .76	
Figura 24. <i>Percentiles de menor a mayor (Fuente: Elaboración propia con base en la bibliografía consultada)</i>	80
Figura 25. <i>Percentiles (Fuente: Mercer, 2015, p.15)</i>	81
Figura 26. <i>Ejemplo de proyección de datos de la muestra. (Fuente: Mercer, 2015, p. 120)</i>	86
Figura 27. <i>Ejemplo de relación óptima en los negocios (Fuente: Elaboración propia con base en la bibliografía consultada)</i>	97
Figura 28. <i>Detalle de Cotización del Proyecto (Fuente: Elaboración propia con base en el caso práctico)</i>	102

Figura 29. <i>Comunicado a los empleados del proyecto de compensación. (Fuente: Elaboración propia con base en el caso práctico)</i>	106
Figura 30. <i>Participación de líderes y empleados en el proyecto de compensación (Fuente: Elaboración propia con base en el caso práctico)</i>	107
Figura 31. <i>Etapas del Proyecto (Fuente: Elaboración propia con base en el caso práctico)</i>	108
Figura 32. <i>Plan de Trabajo detallado Empresa COMMSAT. (Fuente: Elaboración propia con base en el caso práctico)</i>	110
Figura 33. <i>Determinación de Cadena de Valor de la Empresa COMMSAT. (Fuente: Elaboración propia con base en el caso práctico)</i>	111
Figura 34. <i>Determinación de Tamaño de la Empresa COMMSAT. (Fuente: Elaboración propia con base en el caso práctico)</i>	112
Figura 35. <i>Organigrama Ejecutivo Empresa COMMSAT. (Fuente: Elaboración propia con base en el caso práctico)</i>	113
Figura 36. <i>Organigrama actual CAT e Ingeniería, Empresa COMMSAT. (Fuente: Elaboración propia con base en el caso práctico)</i>	114
Figura 37. <i>Organigrama Propuesto Área Implementación Empresa COMMSAT. (Fuente: Elaboración propia con base en el caso práctico)</i>	115
Figura 38. <i>Valuaciones de puestos, Área Implementación, Empresa COMMSAT. (Fuente: Elaboración propia con base en el caso práctico)</i>	145
Figura 39. <i>Consolidado de Sueldos y Beneficios, Área Implementación, Empresa COMMSAT. (Fuente: Elaboración propia con base en el caso práctico)</i>	146

Figura 40. <i>Consolidado de Sueldos y Beneficios, Mercado Survey (Fuente: Elaboración propia con base en el caso práctico)</i>	147
Figura 41. <i>Resultados encuesta COMP 1, Mercado Survey (Fuente: Elaboración propia con base en el caso práctico)</i>	148
Figura 42. <i>Resultados encuesta COMP 3, Mercado Survey (Fuente: Elaboración propia con base en el caso práctico)</i>	149
Figura 43. <i>Determinación del sueldo normalizado, (Fuente: Elaboración propia con base en el caso práctico)</i>	150
Figura 44. <i>Determinación de Líneas de Tendencia, (Fuente: Elaboración propia con base en el caso práctico)</i>	151
Figura 45. <i>Estructura Salarial Definitiva (Fuente: Elaboración propia con base en el caso práctico)</i>	152
Figura 46. <i>Determinación de Costos por adopción Estructura Salarial por persona, (Fuente: Elaboración propia con base en el caso práctico)</i>	154
Figura 47 <i>Guías de Incremento y Rango de calificaciones utilizadas, (Fuente: Elaboración propia con base en el caso práctico)</i>	155
Figura 48 <i>Resumen Costos por adopción de la Nueva Estructura Salarial, (Fuente: Elaboración propia con base en el caso práctico)</i>	156
Figura 49. <i>Rangos de desempeño, (Fuente: Elaboración propia con base en el caso práctico)</i>	160
Figura 50. <i>Guía de Incrementos, (Fuente: Elaboración propia con base en el caso práctico)</i>	160

Índice de Anexos

Anexo A. Ejemplo de Cuestionario para Descripción de Puesto, (Fuente: Martínez, 2020, pp. 3-6).....	171
Anexo B. Tablas para determinar impacto y contribución de cada puesto (Fuente: Mercer, 2015, p.42).....	175
Anexo C. Tablas para determinar comunicación y marco de referencia de cada puesto (Fuente: Mercer, 2015, p.45).....	178
Anexo D. Tablas para determinar innovación y complejidad de cada puesto (Fuente: Mercer, 2015, p.47).....	181
Anexo E. Tablas para determinar conocimientos, equipos y alcance de cada puesto (Fuente: Mercer, 2015, p.53).....	186

Resumen Capitular

El trabajo se abordará primero con una breve introducción de algunos conceptos básicos de compensación, posteriormente se desarrollará paso por paso cada una de las etapas del sistema para finalmente una vez que se haya comprendido la teoría llevar a cabo el caso práctico enfocado en un área en particular utilizando la metodología de la empresa Mercer que es la que se consideró para este caso.

En el capítulo primero se mencionará todo lo referente a la compensación, la importancia que está tomando en las empresas debido a que en los últimos años se ha vuelto el mercado más competitivo para mantener y acrecentar la productividad; para ello es necesario buscar nuevos esquemas de remuneración que sean efectivos tanto para la organización como para las personas que los reciben.

Se hará hincapié del incremento de la valorización por parte del empleado de las compensaciones no monetarias mencionando los tipos que hay. También se hablará cómo fue la evolución de las compensaciones en la antigüedad y en México, así como las que se otorgan en el sector de servicios.

En el capítulo dos se mencionará la importancia de realizar un análisis de la organización antes de iniciar cualquier sistema de compensaciones, dentro de este análisis se puede considerar, el tipo de empresa, el tamaño de la empresa, revisar los organigramas, la estrategia corporativa de compensaciones entre otros, así como la descripción y análisis de puestos que es muy útil cuando se identifica claramente las responsabilidades claves del puesto, especificando los resultados finales esperados, pero manteniendo suficiente flexibilidad para dejar que el ocupante decida cómo hacer el trabajo.

Se señalarán también qué es un análisis y descripción de puestos además de los elementos comunes que deben existir en cualquier formato de descripción de puestos, se mencionarán los pasos y se anexará un formato.

En el capítulo tres se expondrá la valuación de puestos, siendo una herramienta que propone comparar el contenido de los puestos considerando cinco factores comunes entre ellos y haciendo una diferencia de acuerdo con el grado de intensidad con que se presente cada factor, dando como resultado establecer el valor relativo en puntos, así como la distancia relativa entre cada puesto.

Asimismo, se explicarán algunos tipos de valuación de puestos que preceden al Sistema Internacional de Valuación de Puestos de Mercer, describiendo más a fondo el procedimiento de este último; analizando los factores que usa (impacto, comunicación, innovación, conocimiento y riesgo) las cuales se subdividen en dimensiones las que poseen un conjunto de grados y su correspondiente peso en puntos.

En el anexo correspondiente, se encontrará una hoja del manual de Valuación de Puestos, la cual es conveniente pues permite utilizar el sistema en una forma más práctica dado que a veces las diferencias mínimas que existen entre puntos no justifican las diferencias en el tamaño del puesto.

En el capítulo cuarto se hablará de las características básicas que debe tener una encuesta de sueldos. También se revisará la importancia de alcanzar la equidad externa o competitividad a través de seleccionar primeramente el mercado ideal, esto es contra quien se va a comparar la empresa.

También se mencionarán las principales medidas estadísticas, las generalidades de lo que es una estructura salarial, así como sus pasos para construirlo; amplitud, sus fórmulas y su costo.

Se hablará también de evaluación del desempeño como una herramienta para mejorarlo más que como una herramienta de administración de sueldos; sus bases y sus componentes.

En el capítulo quinto se desarrollará el caso práctico de la empresa de servicios de software llamada COMMSAT, ya que presenta problemas de atracción y retención del talento, se presentarán los antecedentes, objetivo, alcance, costos, y cada etapa del procedimiento de compensaciones, concluyendo las recomendaciones generales, política y las conclusiones del proyecto llevado a cabo.

Introducción

La intención de llevar a cabo esta investigación es porque en la actualidad las empresas buscan cuidar su inversión refiriéndose a la compensación de los empleados, esto es, pagar más a quien mejor desempeña su trabajo.

Cuando las empresas tienen problemas de compensación, esto se ve reflejado en diferentes aspectos cómo pueden ser:

- El presupuesto destinado a compensaciones al no ser manejado correctamente se vuelve un gasto y no una inversión.
- Una mayor rotación de empleados debido a inconformidad con la remuneración y beneficios que la empresa les otorga.
- Al no poder ofrecer un buen paquete de beneficios y salarios no se puede atraer al talento adecuado y especializado lo que puede generar que no sea una empresa competitiva.

Las empresas de servicios deben priorizar el otorgar bonos y un paquete de compensaciones que se basan en premiar el buen desempeño y con métricas enfocadas en los clientes.

Con anterioridad al inicio de año las empresas otorgaban aumentos de sueldo con un porcentaje igual para todos sin tomar en cuenta si los empleados lograban los resultados o no.

Ahora para que una organización tenga un buen desempeño, debe contar con mecanismos que estimulen a individuos y a grupos a trabajar en pos de sus intereses a corto y largo plazo. Estos mecanismos pueden incluir beneficios tangibles como sueldos y bonificaciones, o menos tangibles como la libertad de dedicarse a sus intereses o participar en iniciativas de colaboración; muchos estudios han tratado de comprender mejor las necesidades de los miembros de las organizaciones para elaborar estructuras de compensaciones mejores y/o alternativas que desarrollen el potencial de los empleados.

La compensación es una inversión y herramienta poderosa que debe promover la mayor rentabilidad en una organización, se compone del conjunto total de sueldo, incentivos, cuando existan y prestaciones, tanto en especie como en beneficios y servicios que se proporciona al personal de la empresa.

La compensación es importante en una compañía de servicios porque promueve la retención del talento clave que proporciona el servicio al cliente y esto a su vez, se ve reflejado en una lealtad constante de los clientes para generar ganancias a la organización.

Adicionalmente en esta época en que las empresas se enfrentan al problema de la pandemia (COVID-19), es más importante cuidar los recursos financieros, operativos y humanos para poder seguir siendo competitivos y sobrevivir en un entorno que se torna cada vez más difícil para las empresas, optimizando el presupuesto destinado a las compensaciones y beneficios de los empleados. Actualmente un beneficio muy valorado por los empleados es el poder trabajar de manera remota, por lo que las empresas deben ser creativas y proporcionar herramientas tecnológicas que faciliten que los empleados sigan manteniendo el compromiso generando los resultados para la organización.

Tanto la carrera de Contaduría como la de Administración están relacionadas con el tema de compensaciones debido a que ambas carreras son aptas para desempeñar labores de compensación dentro de las empresas.

Planteamiento del problema

Se sabe que en todas las organizaciones incluidas las de servicios, los directivos de estas y el área de Recursos Humanos son las instancias responsables de desarrollar la estrategia mediante planes, metas, un propósito, visión y misión con el objetivo de lograr la satisfacción tanto en los accionistas, como en el capital humano y el cliente.

Para las empresas de servicios actualmente, las métricas de satisfacción de los clientes y los tiempos de entrega son primordiales cuándo existen contratos dónde se especifican de manera detallada los tiempos de entrega y la solución de problemas o fallas, y dónde se pueden penalizar económicamente a las empresas.

Por tal motivo es imprescindible poseer el mejor talento que cubra las habilidades técnicas especializadas y las competencias requeridas como pensamiento crítico, resolución de problemas entre otras.

En una escala global, a pesar de las diferencias regionales y nacionales, existe unanimidad notable al hablar acerca de los desafíos actuales que tienen las organizaciones en lo que respecta al capital humano y las compensaciones.

La encuesta mundial de recursos humanos con nombre “Global HR Barometer” realizada por Michael Page (2015-2019), la cual es una firma de Recursos Humanos con presencia en 65 países y 5 continentes refleja los objetivos y las prioridades a que se enfrentan los líderes del área de Recursos Humanos a nivel mundial y regional (por continentes). Los resultados más sobresalientes de la encuesta son:

- Los líderes de Recursos Humanos se enfrentan a un doble reto: atender los objetivos corporativos y maximizar el involucramiento del equipo de trabajo.
- Las principales métricas que utilizan las empresas para medir el éxito en el capital humano son: Desempeño 72%, rotación 67%, nivel de compromiso 46%, eficiencia del reclutamiento 43 % y competencias 43 %.

Muchas compañías de servicios manifiestan que la búsqueda de candidatos especializados es complicada y en la guerra por el talento, el ofrecer un buen paquete de compensaciones a la hora de hacer una oferta de trabajo juega un papel muy importante.

La lealtad de los empleados ha decaído considerablemente en las últimas décadas por ello que para la retención de talento las soluciones que más se ofrecen son; capacitación y desarrollo de carrera, aumento de las compensaciones y beneficios.

En América Latina, igual que en Asia tienen mayor relevancia las compensaciones y beneficios, así como la adquisición de talento y el reclutamiento, esto debido a que en estos países la población es más joven y muchas empresas de origen estadounidense principalmente, están mirando oportunidades de encontrar talento joven y competente para hacer trabajo especializado desde sus países de manera remota y con ahorros en sueldos y compensaciones usando tecnología de punta, caso contrario de lo que pasa en Europa, en donde se otorga más importancia al desarrollo del talento.

Y es precisamente en estos últimos temas en los cuales se quiere hacer énfasis, tomando como punto de partida los esquemas de compensación como estrategia de generación de valor en pro de la consecución de los objetivos estratégicos de las organizaciones de servicios.

Para el caso de la empresa de servicios que se va a presentar se tienen principalmente los siguientes retos de acuerdo con los directivos y recursos humanos:

- Adquisición del talento. Encontrar candidatos calificados con conocimientos y competencias especializados se ha vuelto muy difícil, los tiempos de entrega se han alargado hasta los tres meses cuando debería ser un mes.
- Alta rotación de empleados algunos con posiciones claves para la compañía con conocimientos y experiencia muy especializados se han ido a la competencia y el porcentaje de rotación voluntaria es de 27%, en el último año.

Hipótesis

Si se establece un sistema de compensaciones que considere el mercado laboral, entonces se puede atraer y retener a talento especializado.

Justificación de la investigación

A nivel mundial y en especial en América Latina, las estrategias y el establecimiento de modelos de compensación es uno de los principales temas en las cuales las áreas de Recursos Humanos tienen puesta su mirada y atención, esto debido que una parte importante de la rentabilidad de una organización depende de que ésta pueda ser capaz de atraer, retener, desarrollar y motivar al talento clave, además de tener una política adecuada de desempeño dónde se premie correctamente a quién mejor trabaje y logre resultados a corto, mediano y largo plazo .

A su vez la encuesta mundial de Recursos Humanos Global HR Barometer, confirma la importancia del área de compensación y beneficios, haciendo énfasis en que para las empresas que ofrecen servicios que dependen de tener una oferta de mano de obra altamente calificada, las dos prioridades más importantes son:

- Adquisición de talento 45% en comparación a 32% de las empresas en general.
- Retención de empleados 36% en comparación con 26% en general.

La guerra por el talento en este tipo de industrias se está librando ferozmente con una mayor competencia y un tiempo de comercialización y servicio al cliente cada vez más acelerado en tiempos de respuesta.

Los empleados de este sector demandan mejores paquetes de compensaciones incluyendo beneficios tangibles e intangibles.

Para el caso específico de este trabajo, la investigación que se hizo, es de una empresa de servicios y se detectaron por algunas visitas previas que los empleados sienten que los salarios no son equitativos, que no hay diferenciación a la hora de otorgar incrementos y que se sienten pagados por debajo del mercado.

- Los empleados se sienten desmotivados y no comprometidos en general con la empresa.
- La competencia se ha estado llevando empleados clave para la organización.
- En algunas áreas es difícil identificar a qué posiciones se les debe pagar más y a cuáles menos y no existe una clara política de pago por desempeño.

Metodología de la investigación

Dentro de los métodos de recopilación de información, se utilizará la investigación documental considerando el taller impartido por la empresa Mercer, así como la consulta de libros, revistas y tesis que hablan ampliamente del tema.

También se revisarán páginas de internet para obtener información del mercado objetivo y entrevistas con los diferentes empleados para elaborar las descripciones de puestos.

Por último, se realizarán entrevistas al área de Recursos Humanos y al personal directivo de la empresa COMMSAT y se incluirá el caso práctico enfocado al área de servicios.

Capítulo 1. Compensación

1.1. Definición de la Compensación

¿Qué es la Compensación?

La compensación es:

- Una de las más importantes herramientas de administración de personal.
- La contraprestación de un servicio.
- Un costo de operación.
- El conjunto de medios materiales que recibe el empleado para vivir.
- Un símbolo de estatus social.

“La Compensación es la retribución, la remuneración o la recompensa que la empresa otorga a sus empleados por su trabajo” (Juárez, 2000, p.2).

A su vez el concepto de sueldo se usa para denotar la cantidad mensual en efectivo que los empleados reciben sobre la base de un mes de trabajo. Generalmente este elemento es la parte más significativa de los pagos, en efectivo y de manera periódica que el empleado recibe; por lo que resulta fundamental que la empresa tenga elementos técnicos para determinar el “nivel de sueldos” de su personal, entre otros motivos porque el mismo es el que le permite atraer, conservar y motivar al personal que exige el negocio de la empresa.

Por lo que “el paquete de Compensación designa el conjunto total de sueldo, incentivos, cuando existan y prestaciones, tanto en especie como en beneficios y servicios, que se proporciona como compensación al personal de la empresa” (Juárez, 2000, p.2).

La compensación puede ser definida de distinta forma por distintas personas en función a lo que ésta representa para ellas:

Director de finanzas: Cada hombre que puede ser representado por una entidad abstracta, como una cifra, con base a ello se calculan incidentes económicos y se toman decisiones. El costo-beneficio.

El empleado: El satisfactor de muchas de las necesidades más importantes de la persona. Es el elemento que le permite satisfacer necesidades primarias, de seguridad, ego y estatus.

Jefe Autoritario: Es el principal instrumento para exigir al empleado el cumplimiento de sus obligaciones.

Jefe paternalista: Es el medio con que se cuenta para ayudar al empleado a lograr un nivel de vida digno.

Administrador de la compensación: La compensación es el elemento que permite a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado satisfacer necesidades materiales de seguridad, ego y estatus.

Quienes tienen un empleo remunerado reciben diferentes recompensas a cambio del trabajo prestado. Por mucho, el dinero es lo que más importancia tiene. El trabajo que una persona hace es importante ya sea porque su desempeño es importante para la organización o porque nadie más en la empresa puede hacer una contribución determinada.

La satisfacción que resulta del sueldo no depende de la cantidad absoluta que una persona recibe a cambio, sino del entendimiento que su trabajo es importante para la compañía y que es reconocido por la gerencia.

1.2. Origen de las compensaciones

A continuación, se presenta en orden cronológico los hitos más importantes de cómo han evolucionado las compensaciones y la forma en que se ha compensado a lo largo del tiempo.

Los antecedentes del derecho laboral de acuerdo al autor Cáceres, (2020) empiezan desde la prehistoria:

1760 AC: El Código de Hammurabi, creado en el año 1760 a. c. (según la cronología media), es uno de los conjuntos de leyes más antiguos que se han encontrado y uno de los ejemplares mejor conservados de este tipo de documento creados en la antigua Mesopotamia y en breves términos se basa en la aplicación de la ley del Talión a casos concretos. El código habla de muchos temas, pero dentro de ellos abarca los salarios, los cuales varían de acuerdo a su naturaleza. Las reglas de los contratos son todavía las establecidas por los sumerios. En este código se fija la responsabilidad mutua del amo y el obrero, éste tiene que recibir un salario mínimo y gozar de tres días de vacaciones cada mes. Las compensaciones legales por accidentes de trabajo son, sin embargo, la forma más antigua de seguro social.

Siglo X A.C: Reyes, Templos y el Libro del Génesis: primeros indicios posibles de una forma de compensación para los trabajadores, por las duras condiciones laborales que estos debían aceptar.

500 AC: En los tiempos de la antigua Roma, unos quinientos años antes de Cristo, la sal era un producto de tal importancia que motivó la construcción de un camino desde las salinas de Ostia, pasando por los Apeninos, hasta San Benedetto del Tronto en el Adriático, al que se llamó "VIA SALARIAL". Los soldados romanos que cuidaban esta ruta recibían parte de su pago en sal y a ese agregado lo llamaban SALARIUM. La etimología indica que de allí proviene la palabra salario.

Siglo V: A principios de la Edad Media, el trabajador alcanzaba la posibilidad de ser libre, vendiendo en el mercado los productos que el mismo elaboraba con sus herramientas. La iglesia en Europa Occidental decretó que los salarios se pagaran a precio justo. Doctrina del precio justo era de acuerdo a su ubicación en la jerarquía social. Valor de puesto se deriva del status del trabajo en la sociedad. No era equitativo internamente.

600 DC: Se cree que los romanos establecían seguros de vida y salud mediante gremios o clubes como medios de compensación.

Siglo XVIII: Los Esclavos; aunque no percibían un salario, su amo debía alimentarlos para mantenerlos en condiciones físicas propias para el trabajo. Desde el siglo XVIII las naciones civilizadas fueron prohibiendo esta práctica.

Siglo XIX: La idea de la compensación de los trabajadores surgió en Alemania a principios de este siglo. La revolución industrial dio origen a nuevos y peligrosos lugares de trabajo como, por ejemplo, vías ferroviarias, fábricas y minas, con los consecuentes aumentos de lesiones, muertes y nuevas enfermedades relacionadas con el trabajo. La solidaridad social y política con los trabajadores comunes aumentó y dio lugar a la promulgación de la primera legislación formal de compensación laboral. El salario con incentivos; en una sociedad de competencia, un ingeniero francés, Charles Bedaux, incorporó un régimen de premios y castigos, sumando así un incentivo más al ámbito laboral. La revolución Industrial; surgida en el siglo XIX, alentada por las ideas de la revolución francesa, sentó las bases del salario moderno y su administración.

1880: Las compensaciones legales por accidente de trabajo florecieron en Inglaterra cuando el Parlamento Inglés aprobó la "Ley de Obligaciones del Empleador". El proceso de industrialización recorrió toda Europa como una tormenta durante el siglo XIX. En Inglaterra, según lo establecía el Common Law

(Derecho Consuetudinario), el trabajador lesionado tenía sólo un recurso y era demandar al empleador. El sistema era virtualmente el mismo que existía en Alemania, la cual estuvo estrechamente aliada con Inglaterra en numerosas iniciativas comerciales durante muchos años.

1909-1910: primera implantación de un sistema de administrar sueldos, y se puso en práctica el sistema en la Commonwealth Edison Company de Chicago.

1911: Wisconsin se convierte en el primer estado de la unión norteamericana en adoptar una verdadera ley de compensaciones para los trabajadores. Denominada el "Gran Trueque ": los empleadores proporcionan cobertura y los empleados renuncian al derecho a demandar.

1914-1918: se definen métodos de pago y escalas para conseguir personal y mantenerlo satisfecho.

1920: Casi todos los estados de Estados Unidos poseían algún tipo de sistema de compensación de los trabajadores ya por 1920. El gobierno federal siguió el ejemplo para la mayoría de los empleados federales y determinadas industrias.

Siglo XX: Los factores humanos a principios del siglo XX comenzaron a tenerse en cuenta factores como las vacaciones y el pago de las horas extras, factores que antes no se habían considerado y que contribuían a un mayor bienestar. 2º Revolución Industrial; finalizada la primera guerra mundial, las potencias alientan la productividad, la estabilización del empleo y menores salarios. Henry Ford fue uno de los entusiastas de estas ideas, primero calificadas de descabelladas y luego aceptadas mundialmente.

1948: Todos los estados de Estados Unidos tienen Leyes de Compensaciones para los Trabajadores para los accidentes laborales.

1950-1954: Dos de cada tres empresas en EE. UU contaban con un sistema de remuneración.

1987: El concepto de compensación muy pronto se propagó a otras naciones europeas, dando lugar finalmente a una ley británica que fue la que impulsó las primeras leyes de compensación de los trabajadores en Estados Unidos.

Siglo XXI: La compensación se utiliza para designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como empleados de una empresa. De esto que las personas reciben por su trabajo, una parte muy importante lo constituyen el sueldo, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especies (p.1).

1.3. Las compensaciones en México

Se tiene registrado su origen en México por el año de 1325 en la época de los aztecas, de acuerdo con el autor Varela(2006) esta civilización se agrupó en comunidades llamadas Calpulli, en las cuales sus miembros trabajaban en una misma profesión u oficio, por lo que había Calpulli de artesanos, cazadores, comerciantes, etcétera. Ellos recibían un tipo de “salario” en especie que era sustento, comida y vestido, así como una porción de tierra para cultivar. El trueque jugaba un papel importante en la economía de los aztecas, ya que de ello dependía el comercio de esta cultura.

En la época colonial a los indígenas que trabajaban en las minas recibían un pago a destajo y no por jornal, pero su salario debería ser suficiente para vivir cómodamente y ahorrar para otras necesidades; por lo que probablemente esto pudiera ser el origen de lo que hoy se conoce como salario mínimo. El maltrato a los indígenas, las precarias condiciones de trabajo que prevalecían en Nueva

España, las jornadas de trabajo excesivas y la esclavitud que se hacía patente, fueron el sello de la época colonial en materia de relaciones laborales.

Las condiciones precarias continuaron durante la Independencia y la Reforma, la diferencia en los peones y jornaleros con respecto a aquellos que tenían un oficio era abismal, un peón podía ganar de 2 a 5 reales diarios y un tenedor de libros de 600 a 3,000.

En la época del presidente Porfirio Díaz, con el fin de industrializar el país el gobierno otorgó facilidades a los inversionistas nacionales y extranjeros, y contrastaba con mano firme a los obreros con jornadas de 12 horas diarias, no tenían derecho a huelga, ni servicios médicos y por supuesto no gozaban de leyes que reglamentaran las condiciones laborales, las cuales eran deplorables.

La actividad industrial en México se incrementó a finales del siglo xix por las actividades de las fábricas textiles, en esa época existían las tiendas de raya, donde se proporcionaba a los trabajadores artículos de consumo, y que posteriormente los pagos se descontaban cada semana por lo que siempre estaban endeudados los trabajadores, ya que los sueldos eran demasiado bajos y desproporcionados, aunado a una discriminación en donde se pagaba más a los hombres adultos que a las mujeres y niños. Los trabajadores de las fábricas tan sólo provenían de dos fuentes: los artesanos y los campesinos. A pesar de los malos salarios y las jornadas tan largas, los trabajadores acudían en gran número a las fábricas. Los informes de la época clasifican a los trabajadores de diferentes formas, pero en general se distinguían los jornaleros, quienes recibían el pago a destajo y cuyo jornal se calculaba cada día; así como los empleados, que eran trabajadores asalariados, a quienes se pagaba por meses y que, por lo general, eran capataces o especialistas extranjeros.

Gracias a una sociedad en constante cambio durante la primera mitad del siglo XX, los gobiernos se dedicaron a la consolidación de la modernidad. El

sindicalismo ejerció una gran presión y la incipiente industria tuvo que adaptarse a los dictados de un gobierno apoyado por las clases populares; y es en 1934 cuando el presidente de la República Abelardo Rodríguez fundó la Comisión Nacional del Salario Mínimo.

Durante los años sesenta había mucho crecimiento económico en el país, y los aumentos de sueldo se realizaban cada dos años de acuerdo con los méritos y desempeños de los trabajadores; por lo que se desataron huelgas y problemas sociales que el gobierno atacó con mano dura.

En los años setenta los problemas continuaron y el gobierno permitió a los sectores de los obreros tener más influencia adicionando un artículo a la ley laboral en el que se obligaba a los patrones revisar los sueldos de sus trabajadores anualmente y cada dos años las condiciones generales y prestaciones de los contratos colectivos de trabajo; las empresas empezaron a subir los sueldos en base a la inflación y ya no por el desempeño de los trabajadores.

En los años ochenta los sueldos se tuvieron que vincular a la inflación y se revisaban en forma trimestral usando el salario mínimo como medida para mantener actualizadas las escalas salariales. Con el Tratado de Libre Comercio de América de Norte (TLCAN), la globalización y el surgimiento de la Unión Europea (UE) empezaron los noventa con problemas difíciles; las empresas empezaron a buscar eficiencia-productividad y mayor calidad al enfrentarse con productos extranjeros, en este momento la mayoría de las empresas incluía ya en sus contratos colectivos de trabajo una cláusula de incentivos o bonos por productividad. Es aquí cuando la administración de las compensaciones tiene que empezar con este nuevo esquema y donde se desarrollaron empresas especializadas en los temas relacionados con la administración de sueldos y salarios.

En los inicios del nuevo milenio se han desarrollado nuevos sistemas de compensación que en muchas empresas aún se están desarrollando. El tiempo aún es muy corto para determinar si los resultados serán los apropiados a esta nueva era.

Las organizaciones están enfrentando cambios dramáticos en los últimos años como resultado de los esfuerzos para mantener y acrecentar la productividad en un mercado cada vez más competido. Este panorama se espera continúe y en algunos casos se haga aún más crítico. Por ello, es común observar que las empresas estén buscando nuevos esquemas de remuneración que sean efectivos tanto para la organización como para las personas que los reciben.

Para garantizar un programa de Compensación equilibrado, las organizaciones deben adecuar continuamente sus programas de Compensación manteniendo firmes los principios que la orientan, pero realizando los cambios que permitan reflejar las necesidades de la empresa, su cultura y los objetivos a lograr. La solución es lograr un enfoque propio y específico para cada organización (p.180).

1.4. Tipos de Compensaciones

Los tipos de compensaciones que existen son las siguientes:

Monetarias: Salarios, bonos, comisiones de ventas, prestaciones y beneficios económicos.

No monetarias: Capacitaciones, planes de carrera y desarrollo, recreacionales y emocionales.

Monetarias:

Salario: La suma de dinero que recibe de forma periódica un trabajador de su empleador por un tiempo de trabajo determinado o por la realización de una tarea específica o fabricación de un producto determinado.

De acuerdo a la Ley Federal del Trabajo en su artículo 82, el salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.

Bonos: Incentivos atractivos, en este caso se pueden aplicar bonos por desempeño, productividad, permanencia, etcétera.

Comisiones de ventas: Pago que se genera por las ventas realizadas en un período de tiempo establecido de productos o servicios.

Prestaciones y beneficios económicos: Entre las más importantes están el aguinaldo, vacaciones, prima de vacaciones, fondo de ahorro, vales de despensa, vales de comida, seguro social, seguro de gastos médicos mayores, plan dental, plan de jubilación, descuentos en comercios, etcétera.

No monetarias:

Capacitaciones: Uno de los aspectos fundamentales para los colaboradores son las oportunidades de educación que dicha empresa brinda ya que les permite aumentar sus conocimientos en áreas de interés y por tanto convertirse en profesionales más calificados y valorados.

Considerando lo anterior y por su importancia, el artículo 123 constitucional en su fracción XIII del apartado "A", establece que las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo.

Los planes de carrera y desarrollo: Son indispensables para retener a los empleados y motivarlos a trabajar para conseguir los objetivos de la organización.

Recreacionales y emocionales: Dentro de este tipo se basan temas como la calidad de vida, reconocimiento, equidad, flexibilidad y la recreación de los miembros de una empresa.

Es correcto decir que el dinero no lo es todo en la vida. Pero también es correcto decir que, para la mayoría de los trabajadores, durante algún tiempo de su vida, el dinero tiene mayor importancia que cualquier otro aspecto relacionado con el trabajo. Sin embargo, los elementos no financieros de la compensación son importantes y deben estar incluidos en el manejo integral de la compensación.

Son útiles tanto las recompensas financieras como las de otras índoles. “Los empleados aprecian un aumento de sueldo o un ascenso, pero también les agrada el respaldo emocional, el adiestramiento en nuevas capacidades y el reconocimiento por la administración” (Hampton, 1988, p. 118).

Por otra parte, Hampton (1988), menciona:” Las recompensas intrínsecas (no monetarias) son inherentes a la ejecución misma del trabajo. Incluyen recompensas físicas, como sentimientos de seguridad, pertenencia, logro, capacidad, autoestima, estima de otros, poder, afiliación y autorrealización “(p.492).

Es importante considerar que el conjunto de ambas dimensiones es vital para lograr que el empleado valore de manera significativa lo que la empresa le da en contraprestación por su trabajo.

Los tipos de compensación no monetaria que para los empleados son más significativos son los siguientes:

Percepción de lo que hace la empresa. Lo que produce la empresa puede ser percibido de gran valor para el empleado. Si además se incluye la relación que tiene la empresa con la comunidad, adquiere aún mayor relevancia la reputación de la empresa como un buen lugar para trabajar o no.

Sentido de pertenencia. Que la empresa promueva una cultura de empresa responsable con apoyo a causas nobles o de promoción al ambiente, también ayuda a que los empleados se sientan parte de ella y con ganas de seguir perteneciendo a ella.

El trabajo en sí. El trabajo de una persona puede ser de gran valor además del nivel de pago que recibe a cambio de su desempeño. Cualquiera valúa más un trabajo que disfruta realizándolo, que lo hace bien, que es visible y que además es apreciado por sus colegas; Es importante que el trabajo además de las actividades normales también incluya proyectos que le representen retos constantes y sentimientos de logro, por lo tanto, el trabajo no sólo determina la paga directa, sino que tiene un valor psicológico asociado al mismo.

Condiciones físicas. Este es uno de los elementos más estudiado y evidente. Incluye no sólo la limpieza, confort y decoración sino cómo se establecen las condiciones para otorgarlos a los empleados: quiénes gozan de una oficina opulenta, quiénes desarrollan su labor en un área poco funcional e incómoda. Lo mismo se aplica a los comedores que distinguen entre ejecutivos, personal de confianza y sindicalizados; incluyendo las diferencias físicas del lugar, el tipo de comida y el servicio.

El ambiente de trabajo y cultura organizacional. Se refleja este aspecto desde la localización del lugar físico de trabajo hasta el estilo de cultura que se respira en la empresa. Algunos de los aspectos a considerar en el estilo de trabajo son sí es estresante o creativo, así como el compromiso de la empresa para fomentar el desarrollo de la persona en forma tal que desempeñe sus labores de una manera más efectiva.

Ahora en muchas empresas se le da importancia al de tipo de actividades que están enfocadas a promover la felicidad laboral de los empleados, como team buildings, celebraciones, torneos, apoyo psicológico, actividades recreativas y que faciliten la vida de los empleados, etcétera.

Equidad. Es la percepción que los empleados tienen acerca de la equidad con que se manejan los asuntos en la empresa. Por ejemplo, quiénes son los que reciben mayor reconocimiento en la empresa, los “apaga fuegos” o bien los que planean para evitar caer en problemas. A quiénes se premia más: quien sale tarde del trabajo por

coordinarse mal durante la jornada de trabajo o a quien por manejar de manera efectiva su tiempo se puede ir a la hora normal de salida.

Además, que se tome en cuenta tanto a hombres como a las mujeres para ser nominados en las oportunidades y promociones profesionales.

También muy importante que haya un ambiente de No discriminación por raza, género, preferencia sexual, religión, etcétera.

Flexibilidad. Hoy en día las compañías tienen políticas más innovadoras en términos de flexibilizar las reglas, esta flexibilidad va desde permitir el uso de ropa casual los viernes o inclusive toda la semana, hasta decidir los días en que se presentará a trabajar la persona, o el horario. Incluso ahora con motivo de la pandemia muchas empresas permiten a sus empleados trabajar de manera remota ciertos días a la semana (home office). Este tipo de programas se hacen cada vez más útiles en una situación de sueldos tan pequeños y un mercado laboral tan competido.

Reconocimiento. El reconocimiento público es otra herramienta importante y no necesariamente debe ser mediante una recompensa monetaria y tiene un gran impacto que contribuye grandemente a la productividad de la empresa.

En general existe poco entendimiento acerca del componente no monetario de la compensación y debe también desarrollarse un método analítico que permita determinar y evaluar el impacto de esta dimensión. Por ejemplo, fomentar el uso de encuestas de opinión entre los empleados para conocer cuáles son sus expectativas con respecto a las condiciones de trabajo y cómo se están cumpliendo por parte de la empresa. A menos que estos requerimientos sean alcanzados, existirá una percepción negativa de la compensación.

Las encuestas de opinión normalmente se hacen una vez al año y permiten conocer la percepción de los empleados en forma confidencial en temas tales como

liderazgo, reconocimientos, compensaciones, innovación. Con base en los resultados, la empresa tomará las decisiones que convengan en cada uno de los asuntos antes mencionados. Lo importante es tener huella de los resultados año tras año para asegurar el avance o en su caso, conocer las causas que provocaría un descenso en la percepción. Un requisito indispensable de este programa es que la empresa considere que existen puntos a mejorar en los temas encuestados, en los que se desea progresar.

A continuación, se menciona un ejemplo de encuestas de sueldos con preguntas de compensación.

<i>El sistema de compensación de la organización, ¿alienta o desalienta el buen desempeño del personal?</i>
<i>¿Se sienten las personas recompensadas por su trabajo?</i>
<i>¿Están las personas adecuadamente remuneradas?</i>
<i>¿Apoyan las recompensas no monetarias el buen comportamiento organizacional?</i>
<i>¿Está adecuadamente administrado el sistema de compensación?</i>
<i>¿Existe un análisis permanente del sistema de compensación?</i>
<i>¿Se trata a las personas en forma equitativa en la organización?</i>
<i>¿Existe coherencia entre los motivos por los que se recompensa a las personas y lo que la organización dice que recompensará?</i>

Figura 1. Preguntas de compensación (Fuente: Lusthaus, 2002, p.112)

Otro ejemplo es un programa de reconocimiento que no otorgue premios en efectivo o ligados al sueldo. Normalmente estos programas incluyen premios como tarjetas electrónicas que se intercambien por promocionales de la empresa, o el pago de una cena para dos, boletos para el teatro etcétera; para los empleados que se han distinguido por hacer contribuciones significativas a la empresa, en un período corto. El objetivo que se persigue en un programa así es el de motivar al personal al reconocerlo públicamente por las aportaciones extraordinarias en su desempeño, creando un ambiente de trabajo en dónde se fomente y premie por determinados resultados. Los ejemplos de aportaciones significativas pueden ser la solución de problemas o mejora de un proceso que cumpla con estas características:

- Tengan un efecto positivo en el ánimo de hacer bien las cosas.
- Se hayan implementado de acuerdo con la cultura de la empresa.
- Estén documentados para evaluar su mejora en los resultados de la empresa.

Ahora mediante portales en línea existen empresas que ayudan a que las empresas administren sus propios programas de reconocimiento a la medida de cada quién y son muy útiles y bienvenidos para todas las edades en especial para las nuevas generaciones.

Es importante mencionar que para reconocer un buen desempeño a largo plazo (12 meses) el otorgamiento de bonos es la herramienta mejor recibida por los empleados.

No todas las actitudes negativas de los empleados se solucionarán con aumentos de sueldo, ni por otro lado, un ambiente de trabajo atractivo suple un aumento de sueldo competitivo. El autor Hampton (1988), señala “El tiempo promedio durante el cual los empleados no están insatisfechos con su salario después de un aumento, es de aproximadamente seis meses, si acaso” (p.498). Cada aspecto debe manejarse por separado y buscar el balance adecuado en ambos.

1.5. Las compensaciones en el sector servicios

Hoy en día los departamentos de recursos humanos se enfrentan a una serie de cambios y retos que deben ser estudiados para saber cómo resolverlos y poder adaptarse a lo que está ocurriendo en el siglo XXI. La globalización, los cambios sociales, económicos, tecnológicos y ahora pandemias, han ocasionado que sea necesario reestructurar la función y adoptar un rol diferente en los procesos empresariales. En el sector de las empresas de servicios un desafío importante es poder identificar los esquemas de compensación adecuados que sirvan como una estrategia de retención y motivación del personal.

Reynoso, D'Andrea, Huete, & Lovelock, (2004) afirman que un servicio es “un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Los servicios son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos

como resultado de producir un cambio deseado en el receptor del servicio”. También sostienen que “el servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien.” (p.4).

En las empresas de servicios los bonos por desempeño y los planes de carrera y desarrollo, así como las prestaciones emocionales son muy importantes para atraer y retener al talento clave de la organización.

Actualmente este sector está teniendo un gran auge en la atracción del talento en los países de Latinoamérica derivado de las ventajas que ofrece para las empresas Internacionales:

- Candidatos con las competencias y los conocimientos técnicos especializados requeridos por la industria sin inversión previa.
- Los costos de las compensaciones en las empresas de Latinoamérica son más bajos por lo que permiten un ahorro comparadas con las empresas americanas.
- En algunos casos los horarios se ajustan mejor a conferencias vía online en países como México que otras naciones como la India o China.
- El tiempo de viaje entre ejecutivos de Estados Unidos hacia los países latinoamericanos es más corto y viceversa con los consiguientes ahorros.

Por todo ello actualmente en países como México o Brasil se está dando un fenómeno en el que empresas internacionales se disputan el talento especializado dando lugar a una guerra constante por obtener los mejores candidatos.

Adicionalmente las empresas de servicios en general deben ofrecer niveles de servicio detallados hacia los clientes que en ocasiones incluyen contratos donde se manejan penalizaciones por resolución de casos en un tiempo determinado y con niveles de escalamiento específicos.

Derivado de esta situación las compañías ofrecen opciones de compensaciones a sus empleados que pueden ser:

- Un salario competitivo arriba del mercado, aunque sin un esquema de prestaciones y en ocasiones incluso sin ofrecer seguro social.
- Ofrecer un salario al menos a la media de mercado y con un paquete de prestaciones muy atractivo que pueda incluir prestaciones monetarias y no monetarias.

Actualmente aproximadamente un 60% de los candidatos que se convierten en empleados en estas organizaciones son jóvenes entre los 19 a los 35 años, por tanto, las organizaciones deben pensar ofrecer un paquete de prestaciones que sea atractivo para ellos (Mercer, 2015).

Por ello, dentro de las prestaciones o beneficios no monetarios que se ofrecen pueden estar: Participar en actividades de caridad, hacer team buildings, trabajar desde casa algunos días de la semana (home office) esto se ha vuelto una necesidad con el tema de la pandemia, tener áreas de descanso y recreación dónde haya caminadoras o los empleados puedan jugar videojuegos, por ejemplo.

Actualmente en las empresas de servicios se han ido aplicando un mayor número de estrategias para retener a los ejecutivos y empleados clave de las empresas. También se han desarrollado un mayor número de herramientas para evaluar el desempeño de los empleados.

Las empresas de servicios sobre todo en el ramo de tecnología:

- Dan valor a lo que los empleados toman como motivadores para ejercer sus labores.
- Brindan mucha más flexibilidad, en la manera de trabajar y cuentan con la ventaja de contar con la tecnología para llevarlo a cabo, por ejemplo poder atender reuniones con personal de todo el mundo conectados al mismo tiempo.

- Se está dando mayor importancia a la compensación variable, pago de bonos por desempeño de acuerdo a objetivos cumplidos.
- Hay mucha demanda de trabajo, pero a su vez las personas cada vez están mejor capacitadas.

Capítulo 2. Análisis de la organización y descripción de puestos

2.1. Definición y pasos para el análisis de la organización

Antes de comenzar un proyecto de compensación Integral es necesario realizar un análisis de la organización, esto es revisar a detalle varios aspectos de una compañía cómo son: Tipo de empresa, estructura organizacional, cultura, estrategia corporativa de compensaciones, ventas anuales, números de empleados, puestos de trabajo, responsabilidades etcétera; Con la finalidad de determinar la metodología recomendada para esa organización.

Análisis de la organización. Los puntos que se revisarán son:

- Tipo de empresa (Servicios, producción, etcétera)
- Tamaño de la Empresa (Cadena de valor, ventas anuales, número de empleados)
- Organigrama
- Número de Puestos Tipo (Se considera puesto tipo al que contiene la misma información en dos o más puestos plaza, tiene presencia en la misma o en diferentes unidades administrativas y comparten su totalidad atributos básicos de denominación, misión, objetivos y funciones, así como de perfil.)
- Estrategia corporativa de compensaciones. (Actual esquema de beneficios y compensación.)

En el capítulo siguiente se hablará en detalle de cómo determinar el tamaño de la organización.

2.2. Definición de descripción de puestos.

Antes de precisar lo que es la descripción de puestos, se definirá lo que es “Puesto”.

Según (Chiavenato, 2007) menciona que “el puesto se define como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos “(p.226).

La descripción de puestos de trabajo es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado, del resultado del Análisis de puestos de trabajo. Esta exposición podrá ser redactada en prosa en forma narrativa o presentada en formatos codificados, según reglas previamente establecidas o de forma mixta, y no tiene que incluir necesariamente la especificación, aunque es común que se acompañe (Fernández Ríos, 1995, p.58).

“La descripción de puestos es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización” (Chiavenato, 2007, p.227).

Las descripciones de puestos son una herramienta de comunicación que especifica las responsabilidades del puesto y los requerimientos para cubrir el perfil de este, ayuda a coordinar los esfuerzos, estimula la acción respecto a las prioridades, identifica vacíos, sobrecargas y duplicidades en las tareas organizacionales y clarifica las interrelaciones de los puestos.

“Una buena descripción de puestos es útil cuando identifica claramente las responsabilidades clave del puesto, especificando los resultados finales esperados, pero manteniendo suficiente flexibilidad para dejar que el ocupante decida cómo hacer el trabajo” (Mercer, 2015, p.17).

2.3. Importancia del análisis y descripción de puestos.

Mientras la descripción de puestos es un inventario de las tareas o responsabilidades que desempeña el ocupante de éste, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado.

Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

- Requisitos intelectuales.
- Requisitos físicos.
- Responsabilidades que adquiere.
- Condiciones de trabajo (Chiavenato, 2007,p.228)

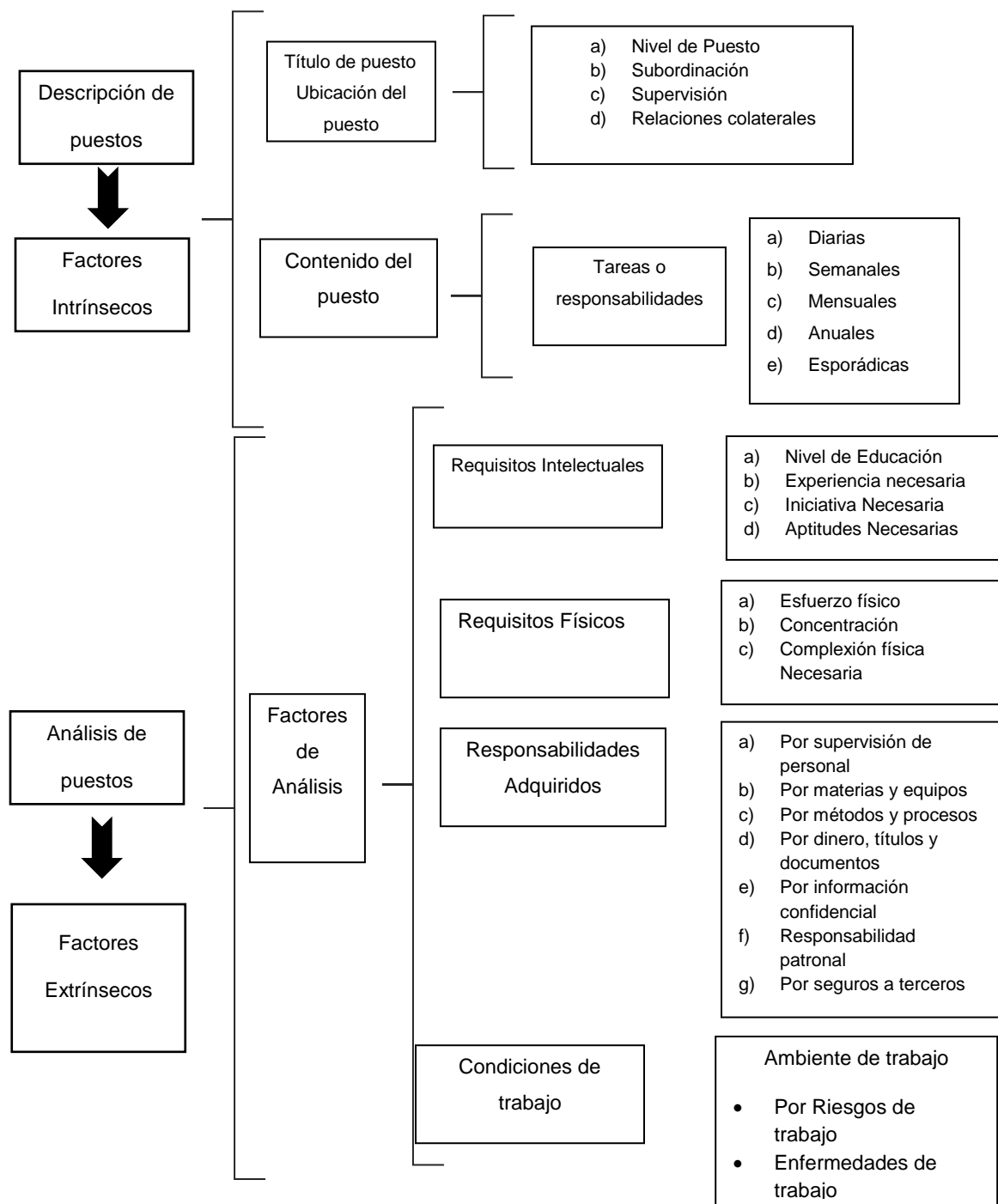


Figura 2. Contenido de la descripción y análisis de puestos (Fuente: Chiavenato, 2007,p.227)

Es fundamental llevar a cabo el análisis y las descripciones de todos los puestos con el objetivo de identificar las funciones y responsabilidades que apoyarán la estrategia del negocio, así como determinar el tamaño de la empresa y poder desarrollar una estructura para implementar dicha estrategia de la mejor manera.

Es muy conveniente tener los organigramas de la empresa para apoyar este proceso y hacer un análisis adecuado de la estructura organizacional.

Al tener plenamente identificada la estructura organizacional, el análisis y descripciones de puestos se pueden utilizar también para otros procesos. Son múltiples las aplicaciones que se pueden derivar de las descripciones de puestos fundamentalmente en el área de Recursos Humanos entre otras:

Reclutamiento y Selección: Es necesaria su utilización para determinar si las necesidades de puestos que se tienen, se encuentran o no presentes en la organización o si por el contrario es necesario acudir al mercado externo.

Orientación y consejo vocacional: Nos permite orientar a los becarios o empleados jóvenes sobre cuáles son las opciones profesionales o de carrera que más se ajustan a sus intereses, habilidades, competencias y potencial futuro.

Carrera profesional, promociones, planes de sucesión: Ayuda a establecer los criterios de promoción y a clarificar las necesidades futuras de la organización.

Evaluación de resultados y desempeño: Una de las principales misiones de una descripción de puestos es establecer los objetivos del puesto y los niveles de eficiencia y difícilmente puede hacerse esto si no se saben las funciones, tareas y objetivos de éste.

Formación, capacitación y desarrollo: Permite una planificación objetiva y detallada al establecer las aptitudes requeridas de los puestos versus las que tiene el empleado.

Seguridad, prevención y Salud laboral: Recoge las condiciones ambientales, físicas, horarios, etcétera. En las que se desarrolla la actividad laboral del puesto, por esto aporta información sobre los riesgos, peligros que pueden envolver al puesto de trabajo. Así como las condiciones de fatiga, estrés, posturas forzadas, y cualquier riesgo de trabajo.

Diseño organizacional: La definición de puestos y su diferenciación junto con las agrupaciones pertinentes constituyen el primer nivel de creación de departamentos, áreas y toda la estructura organizacional.

Manual de funciones y procedimientos: Formaliza los flujos de trabajo, y establece las reglas de las funciones y los procedimientos.

- Clarifica las líneas de jerarquía y delimita responsabilidades al establecer las funciones y actividades de cada puesto, así como las áreas de influencia y niveles de autoridad.
- Es una guía para el supervisor y para el empleado en el desempeño de sus funciones
- Habilita al empleado para conocer en detalle sus tareas y responsabilidades. Ayuda al equilibrio de las cargas de trabajo entre los empleados.
- Es un instrumento esencial para la clasificación de los puestos de trabajo de la organización, constituyendo una base objetiva para la retribución justa y equitativa.

A continuación, como se muestra en la figura 3, se pueden revisar las aplicaciones de la descripción y análisis para la organización y los empleados.

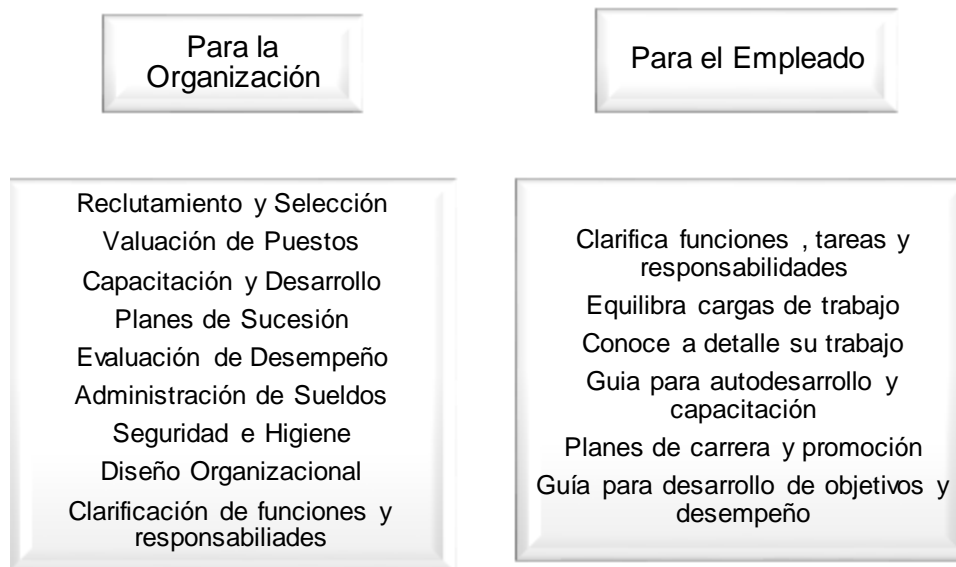


Figura 3 . Aplicaciones de las descripciones y análisis de puestos (Fuente: Carrasco, 2009, p.11)

2.4. Metodología para la elaboración de una descripción y análisis de Puestos

Después de realizar todas las descripciones incluyendo el análisis de puestos dentro de la compañía lo que se sugiere es seguir los siguientes pasos:

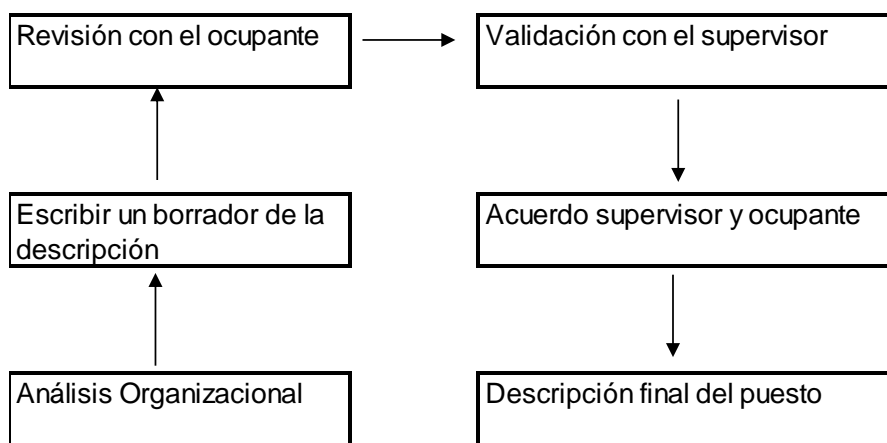


Figura 4. Pasos para elaborar una descripción y análisis de puestos (Fuente: Mercer, 2015, p.27)

Para llevar a cabo las descripciones y el análisis de puestos, existen diversas opciones:

- A) Entrevista.
- B) Cuestionarios.
- C) Observación.
- D) Talleres masivos.

A) La entrevista

Existen cuatro tipos de entrevistas que se pueden utilizar para obtener datos para la descripción y análisis de puestos:

- Entrevistas individuales con cada empleado.
- Entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñen en el mismo trabajo.
- Entrevistas con uno o más supervisores que tengan un desarrollo del conocimiento a fondo del puesto que se está analizando.
- La entrevista grupal se emplea cuando un gran número de personas realiza un trabajo similar o idéntico, de esta manera obtienen rápidamente y a bajo costo datos sobre el puesto.

Por lo general, el supervisor inmediato del trabajador asiste a la sesión de grupo; si no es así, es bueno entrevistar al supervisor por separado para obtener su punto de vista sobre los deberes y responsabilidades del puesto.

Cualquiera que sea el tipo de entrevista que se utilice, es importante que el entrevistado entienda perfectamente la razón de esta, ya que existe una tendencia a mal interpretar estas entrevistas como evaluaciones de eficiencia.

Objetivos de la entrevista:

1. Obtener información acerca del puesto:

- Actividades del negocio / establecimiento de la organización / datos clave.
- Revisar organigramas de la organización y dónde se ubicaría el puesto.
- Relaciones de negocio internas y externas.

2. Definir objetivos, responsabilidades y marcos de acción:

- Identificar las áreas de responsabilidad.
- Clarificar rol / resultados / impacto / criterios de medición.
- Definir la red de interacción.
- Origen y destino de las actividades.
- Agrupación interna y externa de proveedores / clientes del puesto.
- Definir los datos clave del valor y volumen del negocio.
- Resumir los roles clave identificando límites y objetivos.
- Definir los principales requerimientos: educación / experiencia / habilidades.

3. Asegurar la validación y acuerdos comunes:

- Revisar y acordar con la persona.
- Revisar y acordar con el supervisor y la organización.

Pasos y detalles de la entrevista:

- Preparar entrevista de entrada.
- Bienvenida.
- Objetivos de la reunión, explicar el propósito.
- Objetivos de la descripción del puesto, pedir al ocupante un resumen del puesto en 5 minutos, preguntar acerca de la interacción y describir las dimensiones.

Tabla 1 *Ventajas y desventajas de la entrevista para elaborar la descripción y el análisis de puestos*

Ventajas	Desventajas
Una forma eficiente de obtener información de un gran número de empleados	Es costoso entrevistar, por ejemplo, a cientos de empleados.
Facilitan el trabajo a la hora de hacer la valuación de puestos	Se requiere muchos entrevistadores entrenados
Las entrevistas se recomiendan para puestos muy especializados y/o para puestos ejecutivos, o bien cuándo se tiene el personal suficiente para llevarlas a cabo.	
Fuente: Elaboración propia con base en la bibliografía consultada.	

B) Cuestionarios

Otro medio para obtener información en la descripción y análisis de puesto es que los empleados respondan cuestionarios en los que describan los deberes y responsabilidades relacionadas con su empleo.

Lo que hay que decidir en este caso, es qué tan estructurado debe ser el cuestionario y las preguntas que se tienen que incluir. El cuestionario puede ser abierto y sólo pedirá al empleado que describa las actividades principales o con listas de verificación muy estructuradas. Un cuestionario puede tener varias preguntas abiertas, así como preguntas estructuradas.

Tabla 2 *Ventajas y desventajas del cuestionario para elaborar la descripción y el análisis de puestos*

Ventajas	Desventajas
Una forma eficiente y rápida de obtener información de un gran número de empleados	El desarrollo y revisión del cuestionario puede ser un proceso tardado
Es menos costoso que entrevistar.	Puede ser menos preciso y depende del criterio del empleado.
Es recomendable para puestos operativos	No recomendable para puestos especializados o directivos

Fuente: Elaboración propia con base en la bibliografía consultada.

Ejemplo de Cuestionario ir al anexo A.

C) Observación

La observación directa es especialmente útil en los trabajos, que consisten principalmente en actividad física observable, ejemplos de estas ocupaciones son las del empleado de limpieza, de línea de ensamblaje y de cualquier puesto de producción.

Por otra parte, la observación a menudo no es apropiada cuando el puesto requiere de una gran cantidad de actividad mental difícil de evaluar o con frecuencia se espera que el empleado participe en actividades importantes que podrían ocurrir sólo ocasionalmente, como una enfermera que maneja emergencias.

La observación directa se utiliza por lo regular junto con las entrevistas. Una forma de hacerlo es observar al empleado en su trabajo durante un ciclo completo de labores; puede ser un minuto para un empleado de línea de ensamblar o 1 hora, un día o más para trabajos complejos.

En este punto se toman notas de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo. Después de acumular tanta información como sea posible, se entrevista al trabajador. Es necesario alentar a la persona a que aclare los puntos no entendidos y que explique las actividades adicionales que realiza que no se hayan observado, otra forma de hacerlo es observar y entrevistar al mismo tiempo que el empleado realiza su trabajo.

Sin embargo, es mejor no hacer algunas preguntas hasta después de la observación, ya que eso permite observar al empleado sin interrumpir su trabajo, a su vez ayuda a reducir las posibilidades de que el empleado se ponga nervioso o que modifique de alguna manera su rutina normal.

Tabla 3

Ventajas y desventajas de la observación directa para elaborar la descripción y el análisis de puestos

Ventajas	Desventajas
Se puede utilizar para puestos menos especializados como los de limpieza o producción. Generalmente se combina con las entrevistas u otros procedimientos.	No es recomendable para puestos que requieren de una gran cantidad de actividad mental o difícil de evaluar
No es tan costoso y es relativamente fácil de llevar a cabo.	No es muy preciso y depende del criterio del empleado.

Fuente: Elaboración propia con base en la bibliografía consultada.

D) Talleres masivos

El objetivo de llevar a cabo los talleres masivos es desarrollar las descripciones de puestos en el menor tiempo posible y cuidando el presupuesto, éste se recomienda para cuando se tienen muchos puestos de trabajo y se quiere cuidar el presupuesto.

Para ello se necesita uno o dos expertos analistas de puestos que puedan transmitir de manera efectiva el proceso para desarrollar los puestos paso a paso.

Una opción económica es entrenar a personal de la propia empresa del área de Recursos Humanos para que hagan los roles de analistas de puestos.

¿Cuál es el rol de Analista de puestos?

- Analizar el puesto no la persona.
- Describir la situación actual del puesto de manera objetiva.
- Escribir una descripción (borrador) para el ocupante si así se requiere.
- Ayudar a la clarificación de roles entre el ocupante y el supervisor.
- Asegurar el acuerdo entre ambas partes.

También se debe contar con un lugar amplio dónde se puedan colocar mesas de trabajo, pizarrones y hojas. Cada empleado desarrollará su propio borrador de la descripción de su propio puesto.

Posteriormente cada borrador de puesto será revisado primeramente por el supervisor y posteriormente por los analistas de puesto.

También es recomendable que Recursos Humanos apoye en el proceso de revisión de los borradores y que pueda dar alguna sugerencia durante el proceso.

Igualmente, los objetivos que se consideraron en una entrevista son válidos para los talleres masivos.

Definir objetivos, responsabilidades y marcos de acción:

- Identificar las áreas de responsabilidad.
- Clarificar rol / resultados / impacto / criterios de medición.
- Definir la red de interacción.
- Origen y destino de las actividades.
- Agrupación interna y externa de proveedores / clientes del puesto.
- Definir los datos clave del valor y volumen del negocio.
- Resumir los roles clave identificando límites y objetivos.
- Definir los principales requerimientos: educación / experiencia / habilidades.

Asegurar la validación y acuerdos comunes:

- Revisar y acordar con la persona.
- Revisar y acordar con el supervisor y la organización (Recursos Humanos u otras áreas directivas).

Tabla 4

Ventajas y desventajas de los talleres masivos para elaborar la descripción y el análisis de puestos

Ventajas	Desventajas
Se pueden llevar a cabo de manera eficiente bastantes descripciones al mismo tiempo, puede ser muy útil cuándo se tiene poco tiempo y muchos puestos de trabajo.	No es recomendable para puestos que requieren de una gran cantidad de actividad mental o difícil de evaluar

Fuente: Elaboración propia con base en la bibliografía consultada.

Formato de la descripción y análisis de puesto.

En la descripción se distingue:

1.- *El encabezado o identificación. Que contiene: a) título, b) la ubicación, c) el instrumental, d) la jerarquía (de quién depende a quiénes manda, contactos permanentes internos y externos).*

2.-*La descripción genérica que es una descripción breve y precisa.*

3.-*La descripción específica. Donde se detalla cada operación con estimación aproximada del tiempo que requiere. Estas operaciones se clasifican en: permanentes, periódicas y eventuales.*

En la especificación se anotan los requisitos que debe llenar quien ocupe el puesto, concentrados en cuatro puntos primordiales: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Éstos se subdividen en otros más específicos, tales como: conocimientos; experiencia; esfuerzo físico, visual y mental: responsabilidad en bienes; equipo o trámites: medio ambiente y riesgos. (Reyes, 1992, p.314)

Existen varios tipos de formatos de descripción de puestos de acuerdo con los requerimientos de cada organización, sin embargo, algunos elementos son comunes a todos ellos.

En términos generales las descripciones contienen la siguiente información:

Identificación: *Nombre de la organización, nombre del puesto, número de ocupantes, supervisor, fecha de efectividad de la misma, aprobaciones, etcétera.*

Propósito: *La razón de existir de la posición, el objetivo permanente y dentro de ciertos límites.*

Tamaño: Información cuantificable tal como ventas, número de personal, presupuesto asignado, etcétera. Lo que permite dimensionar el puesto.

Red de Interacción: Las relaciones tanto internas como externas que sostiene la posición.

Requerimientos Mínimos: Antecedentes educacionales, capacidades, conocimientos específicos, entendimiento del negocio, etcétera.

Áreas de responsabilidad: Títulos de áreas de responsabilidad en orden descendente de importancia, así como la definición de roles y resultados esperados para cada área.

Opcionales

- **Nivel:** Para cada área de responsabilidad establecer el impacto o grado en el contexto organizacional, es decir, si el ocupante del puesto es total o parcialmente responsable o solo es un apoyo para el logro de la responsabilidad.
- **Criterio de medición:** Para cada área de responsabilidad se establecen medidas cuantitativas y cualitativas de acuerdo a la revisión del desempeño y el establecimiento de objetivos.

¿Cuál es el objetivo principal del puesto? o ¿Por qué existe el puesto?

Ejemplo de Propósito

Organiza, dirige y controla las operaciones XYZ dentro de los métodos y procedimientos establecidos por la negociación con el objeto de asegurar el cumplimiento, los estándares de calidad y mejorar las fechas de entrega de los productos.

Definir la actividad a realizar utilizando verbos activos considerando: “Marco de Acción” y “Propósito”

Dentro de... Cuáles límites Con qué... Objetivo

- Leyes- Mercado
- Valores-Desempeño
- Principios- Rentabilidad
- Políticas- Eficiencia
- Estrategias- Productividad
- Lineamientos- Calidad
- Métodos- Servicios

- Técnicas- Fechas de Entrega
- Sistemas- Seguridad, Continuidad

Ejemplo de Alcance:

Gerente de planta Gerente de Producto

- Número de subordinados - Número de productos
- Costo de la producción- Valor de ventas
- Valor agregado- Presupuesto de publicidad

Gerente de Personal Gerente de Laboratorio

- Total de empleados- Presupuesto de investigación
- Costo de personal- Número de pruebas
- Presupuesto de capacitación

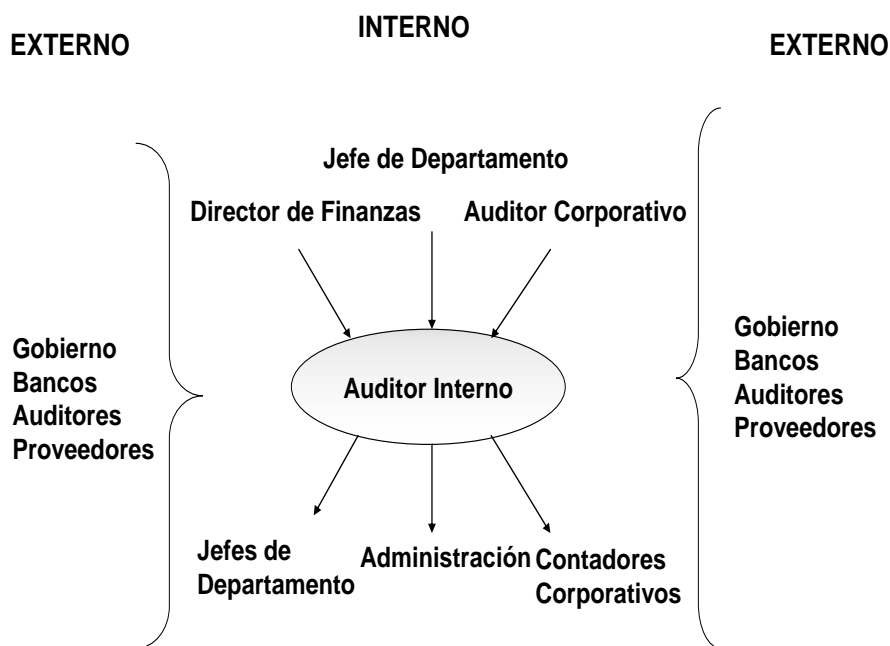


Figura 5. Ejemplo de red de interacción (Fuente: Mercer, 2015, p.14)

Ejemplo de Áreas de Responsabilidad

Entrenamiento

Verbos/Acción: identificar, proponer, planear, organizar, coordinar, dar seguimiento

Actividad: Cursos de capacitación

Con el objetivo de: (Resultado Final). Habilidades y desempeño de los empleados

Identificar las necesidades de capacitación, planear, organizar, coordinar y dar seguimiento a los programas de capacitación con el objetivo de incrementar las habilidades y el desempeño de los empleados.

Nivel de la Responsabilidad

Total: Totalmente en las manos del ocupante



Parcial: Parcialmente en las manos del ocupante;

Compartida con otros puestos



SopORTE: Responsabilidad de otros;

Asiste / apoya a otras personas



Ejemplo de Criterios de Medición

Tiempo

- Fechas
- Tiempo de producción
- Tiempo de procesamiento
- Velocidad
- Horas por hombre

Productividad

- Producción per cápita
- Producción por metro cuadrado
- Actividad del Equipo

Organización

- *Objetivos focales*
- *Asignación de responsabilidades*
- *Comunicación / comprensión*

Personas

- *Satisfacción*
- *Retroalimentación*
- *Moral / clima*

Costo

- *Costo unitario*
- *Costo estándar*
- *Gastos generales*
- *Nóminas*
- *Costo / inversión*
- *Actual vs. Presupuesto*

La decisión de cuál es la información que cada descripción de puesto debe contener está en función de lo siguiente:

La descripción de puestos debe contener como mínimo toda la información necesaria para hacer la valuación del puesto; de hecho, las descripciones son la materia prima de las valuaciones.

El formato debe ser lo más sencillo y ágil posible para facilitar su llenado por parte de los ocupantes y asegurar su actualización.

Desde el punto de vista de la calidad de estas, debe reunir los siguientes elementos:

Simple: *Fácil de entender.*

Clara: *Precisa y detallada para evitar confusiones.*

Práctica: *Realista en su aplicación.*

Completa: *Contener todos los elementos relevantes del puesto.*

A continuación, se anexa un ejemplo de formato descripción de puesto.

Organización:
 Función/Departamento:
 Título de Posición:
 Ocupante de Posición:
 Superior:

Fecha:
 Aprobar:
 Aprobar:

PROPÓSITO

ALCANCE Y MARCO DE REFERENCIA

FINANCIERA

NO - FINANCIERA

Organización Total:

Subordinados Indirectos:

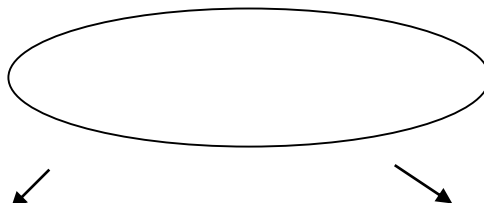
Subordinados directos:

Categoría: Gerentes: ___ Especialistas: ___ Otros: ___

RED DE INTERACCIÓN

EXTERNO

EXTERNO



REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

Educación:

Experiencia Laboral:

Conocimientos y requerimientos mínimos:

Conocimiento del Negocio:

Nombre:			Puesto:			Fecha:		
ÁREAS DE RESPONSABILIDAD			NIVEL (Total, Parcial, Soporte)			CRITERIOS DE MEDICIÓN		
						-		
						-		
						-		
						-		
						-		
						-		
						-		
						-		

Figura 6. Formato descripción de puestos (Fuente: Mercer, 2015, p. 19)

Capítulo 3. Valuaciones de puesto

3.1. Definición de valuación de puestos

La valuación de puestos es una metodología que permite establecer el valor relativo de los puestos de trabajo. Esta definición breve, sencilla y clara pone de manifiesto que se trata de puestos y no de personas lo que se somete a la valoración, y que una cosa son los métodos y otra muy distinta las técnicas de valoración. (Fernández y Sánchez, 1997, p.92)

Por su parte el autor Arias (2007) menciona que la valuación de puestos es la técnica para analizar el puesto con la finalidad de determinar su importancia en la relación con los demás, considerando el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requeridos en el mismo, así como las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña. (p.547)

Una vez realizada la descripción incluyendo el análisis de puestos se procede a hacer la valuación para determinar la importancia relativa de los mismos. El proceso de valuación implica que la descripción de puestos esté completa y se ha redactado siguiendo un mismo formato en cada uno de los puestos. El autor Hampton (1988) nos señala que:

El análisis de puestos es una técnica para investigar puestos y describirlos en términos de características o factores generales, como el nivel de responsabilidad, condiciones de trabajo y cualidades que se requieren, después se puede dividir cada factor en diversos grados y asignarle un valor en puntos a cada grado. Después es posible comparar y calificar a todos los puestos, obteniendo un valor total en puntos para cada uno de ellos (p.495).

La valuación de puestos parte de los siguientes conceptos clave:

- Implica juicios y decisiones por parte de la empresa.
- Pone de relieve que el valor de un puesto es valor añadido que el puesto crea para la organización.
- Permite que cada puesto sea analizado con objetividad para determinar qué contribuciones puede hacer la organización.
- Se debe valorar el puesto, no el ocupante.

La valuación de puestos tiene como objetivo establecer las relaciones relativas de los puestos dentro de la organización aplicando una medición al contenido del puesto:

- Lograr que los puestos tengan la importancia relativa correcta.
- Establecer la distancia relativa entre los puestos.

Los requisitos generales de la valuación de puestos son:

- Proporcionar información sistematizada para determinar el valor relativo de los puestos.
- Fijar la base para la administración de sueldos y salarios.
- Establecer una estructura de salarios comparables con las que existen en el mercado de trabajo.
- Controlar adecuadamente los costos relativos al personal.
- Establecer las bases para negociaciones con el sindicato.
- Realizar la revisión periódica del salario.
- Establecer principios y políticas claras y precisas para otorgar una paga justa y equitativa.
- Ayudar a la selección, promoción y transferencia de personal y programas de capacitación.
- Reducir las insatisfacciones, quejas y rotación de personal.
- Actualización de los requerimientos de los puestos.
- Asegurar la consistencia cuando se conceden aumentos a los salarios.

La idea básica de los sistemas de valuación consiste en admitir que existen ciertos factores comunes a todos los puestos, donde además estos factores comunes se presentan en forma variable en cada uno de ellos. Las diferencias entre estos factores quedan reflejadas por la intensidad con que se exige la presencia de cada factor en los puestos.

Una buena valuación de puestos es, ante todo, una buena comprensión del puesto. La valuación de puestos no es una ciencia exacta, sino una herramienta de medición de las responsabilidades generales. Los puestos no pueden ser medidos sino valuados. Esto significa que no siempre el proceso de valuación transcurre de una manera armónica y sencilla. El proceso puede crear controversias o tensiones porque identifica o saca a relucir conflictos latentes. Sin embargo, en esta parte el proceso de valuación puede ayudar a coincidir a la organización en aspectos tales como:

- La manera en que se está integrando la organización.
- La manera de tratar a los puestos nuevos.
- La manera de atraer personas a las áreas críticas del negocio.
- La manera de establecer las rutas de carrera.
- La manera de aumentar la confianza en los sistemas de compensación.

Las definiciones que aparecen en las guías de valuación permiten realizar juicios disciplinados sobre el valor relativo de un puesto. En conjunto, estas escalas permiten realizar juicios disciplinados sobre el valor relativo de un puesto.

Uno de los problemas asociados con las valuaciones es que las empresas esperan demasiado de los sistemas de valuación. Los especialistas de compensación impresionados por los detalles técnicos del sistema se olvidan con frecuencia del carácter subjetivo que es propio de cualquier sistema.

Otro de los malos entendimientos respecto a las valuaciones es creer que las mismas no solo determinan el valor interno de los puestos, sino el valor correspondiente en pesos, siendo que el nivel de sueldos se determina considerando otros factores como

el análisis de mercado de sueldos, la capacidad financiera de la organización, el desempeño del ocupante, las experiencias y capacidades de la persona, etcétera.

3.2. Tipos de Valuación de Puestos

En la actualidad existen cuatro métodos básicos para la valuación de puestos que se agrupan en dos categorías:

1. Métodos no cuantitativos:

- Ranking o comparación de puestos.
- Gradación o clasificación de puestos.

2. Métodos cuantitativos:

- Por puntos.
- Comparación de factores.

La diferencia básica entre estos dos métodos radica en que, en los métodos no cuantitativos, un puesto se compara en su conjunto con otros puestos dentro de una organización, mientras que en el caso de los métodos cuantitativos se analizan los factores clave de un puesto y se miden, permitiendo comparar los puestos de una organización con otra.

Los cuatro métodos de valuación de puestos más comunes se presentan a continuación:

Sistema de ranking o jerarquización

Es el sistema más simple, consiste en ordenar los diferentes puestos de acuerdo con su importancia considerando para ello, los diferentes niveles de responsabilidad que existen entre los mismos. El último puesto que se alinea se considerará como el más rutinario y sencillo, las posiciones superiores serán ocupadas por los puestos que reúnan más responsabilidades.

Tabla 5

Ventajas y desventajas del sistema de valuación Ranking o Jerarquización

Ventajas	Desventajas
Económico	Se requiere mucha experiencia para reducir el margen de error
Resultados rápidos	No queda registro de las consideraciones hechas
Es el método más simple.	Es inoperante cuando hay un gran número de puestos.
Resultados válidos donde se aplica en forma sistematizada	Difícil justificar las valuaciones ante terceros.

Fuente: Elaboración propia con base en la bibliografía consultada.

Aplicaciones prácticas

1. Empresas con pocas familias de puestos.
2. Cuando se requieren resultados muy rápidos.

Este sistema naturalmente presenta imperfecciones, pero conviene aplicarlo cuando el número de puestos es muy bajo y las personas que valuarán conocen el contenido de los puestos. La otra gran desventaja es que este sistema no ofrece la posibilidad de conocer y documentar las diferencias entre cada uno de los puestos.

Procedimiento del método de valuación Ranking.

1. Analizar la información recabada en el análisis de puestos y en base a ella efectuar una apreciación somera y subjetiva del valor de cada puesto, señalando los puestos de referencia.
2. Efectuar una jerarquía que va desde el de mayor nivel hasta el de menor nivel.
3. Por último, el resultado final será una relación de puestos jerarquizados de acuerdo a su importancia.

Ejemplo del Sistema de Ranking
<p>Los puestos de referencia en una pequeña empresa podrían ser:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Director ejecutivo. 2- Jefe de planta. 3- Operario.
<p>Por lo tanto, los puestos se colocarían entre esos tres puntos de referencia. Por ejemplo, un director de departamento estaría entre el director ejecutivo y el jefe de planta, mientras que un empleado estaría entre el jefe de planta y el operario. De este modo, se lograría un orden jerárquico.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1- Director ejecutivo. 2- Director ejecutivo. 3- Jefe de planta. 4- Empleado. 5- Operario.

Figura 7. Ejemplo de sistema de ranking. (Fuente: propia con base a bibliografía consultada)

Sistema de Gradación

Es un sistema que perfeccionó al anterior. Todos los puestos a valorar se engloban en diferentes clases o grados ordenándose los correspondientes a cada grado de acuerdo con su importancia.

Los grados se establecen de antemano por un comité compuesto por personas que tengan una visión clara de los puestos de la empresa.

Las ventajas y desventajas del sistema descrito se aplican a éste: es útil para empresas pequeñas, pero no ofrece exactitud ni distancia entre un puesto y otro.

Tabla 6

Ventajas y desventajas del Sistema de valuación de Gradación

Ventajas	Desventajas
Es fácil de usar	El método sufre de prejuicios personales de los miembros del comité
Útil para empresas pequeñas	No distingue diferencias “menores”

Fuente: Elaboración propia con base a bibliografía consultada.

Aplicaciones prácticas

1. Empresas medianas y/o pequeñas.
2. Sectores de personal (obreros, ejecutivos, administrativo, etcétera).

Procedimiento del Sistema de Gradación

1. Los grados o clases se crean identificando un denominador común como habilidades, conocimientos y responsabilidades.
2. Una vez que los grados se establecen, cada puesto se coloca en su grado o clase apropiada dependiendo de lo bien que sus características encajan en un grado. De esta manera, se crea una serie de grados de trabajo.
3. Luego, se fija una tasa de salario o sueldo diferente para cada grado.

Ejemplo del Sistema de Gradación

Restaurante “El Cochinito”
<p>Primer Grado “Especializados” Sueldo 20,000 pesos</p> <p>Aquellos en los que reside la dirección general y por quienes son establecidas las reglas y políticas</p> <p><i>Gerente General o Director General</i></p>
<p>Segundo Grado “De confianza” sueldo 13,000 pesos</p> <p>Aquellos en los que recae la responsabilidad relacionada al manejo de los recursos, su rango jerárquico es mayor al de encargados y supervisores, pero inferior al de Gerentes o Director</p> <p><i>Contador</i></p>
<p>Tercer grado “Supervisión” sueldo 10,000 pesos</p> <p>Aquellos en los que reside la administración de personal, así como la responsabilidad del cumplimiento de funciones y objetivos departamentales</p> <p><i>Chef, Capitán de Meseros, Encargado de Seguridad y Encargado de Limpieza.</i></p>
<p>Cuarto grado “Funcionales” sueldo 7,000 pesos</p> <p>Aquellos cuya responsabilidad radica en el servicio directo o indirecto con el cliente</p> <p><i>Cocinero, Cantinero, Mesero, Cajero, Seguridad</i></p>
<p>Quinto Grado “Auxiliares” sueldo 4,000 pesos</p> <p>Aquellos en los que reside la responsabilidad de apoyar y/o auxiliar en las actividades que se requieran</p> <p><i>Lavaplatos, Ayudante de Mesero, Auxiliar de Mantenimiento y Mozo de Limpieza</i></p>

Figura 8. Ejemplo de sistema de gradación. (Fuente: propia con base a bibliografía consultada)

Sistema de puntos

La valuación por puntos es el método más utilizado. Bajo este método, los puestos se dividen en función de varios factores como la habilidad, el esfuerzo, la formación, el conocimiento, los peligros, la responsabilidad, etcétera, posteriormente se asignan puntos a cada uno de estos factores.

Los puntos se dan a factores dependiendo de su importancia para realizar el trabajo, una vez asignados se suman. Luego, los puestos de trabajo con un total similar de puntos se colocan en grados de pago similares. La suma de los puntos asignados para todos los factores representa la puntuación total del puesto.

Tabla 7

Ventajas y desventajas del Sistema de valuación por puntos

Ventajas	Desventajas
Es el método más completo y exacto de valuación de puestos.	Incrementa el tiempo de valuación
El prejuicio y el juicio humano son minimizados, es decir, el sistema no puede ser manipulado fácilmente.	Cuidado especial a niveles ejecutivos por ser rígido en ocasiones
Siendo un método sistemático, los colaboradores de la organización favorecen este método.	Se requiere de un comité muy bien entrenado que centralice las valuaciones
Las escalas desarrolladas con este método se pueden utilizar durante mucho tiempo.	Es costoso

Fuente: Elaboración propia con base a la bibliografía consultada.

Aplicaciones prácticas

1. Empresas que requieren enfoques técnicos sofisticados donde las actividades de los puestos a valuar son variadas y se cuenta con tiempo y recursos relativamente abundantes.

2. El Método de Puntos por Factor es el más usado por su objetividad, y ha sido reconocido como el más adecuado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Procedimiento del sistema de Puntos.

1. Determinar los puestos a evaluar. Los puestos deben contener todos los elementos posibles que se utilizarán por el método, así como perfiles, funciones y niveles de responsabilidad.
2. Decidir sobre los factores (mencionados anteriormente) que se utilizarán para analizar y evaluar los puestos. El número de factores debe ser limitado debido a que demasiados factores pueden resultar en un esquema excesivamente complejo con superposición y duplicación de factores.
3. Definir los factores claramente en escrito. Esto es necesario para asegurar que los diferentes evaluadores de puestos interpreten un factor particular en el mismo sentido.
4. Determinar los grados de cada factor y asignar el valor en puntos a cada grado.
5. Los valores en puntos que se asignan a los diferentes grados tendrán una progresión aritmética.
6. Finalmente, los valores monetarios se asignan a los puntos. Para este propósito, se añaden puntos para dar el valor total de un puesto. Su valor se traduce entonces en términos monetarios con una fórmula predeterminada.

En la siguiente figura se muestra un ejemplo de un sistema de puntos, a fin de tener una referencia más exacta de cómo funciona. La intención básica es tener una muestra de los factores, grados y puntos.

GRADOS

FACTORES	1	2	3	4	5
<u>Conocimiento</u> (25 ptos)					
1. Formación	2	4	6	8	10
2. Experiencia	3	6	9	12	15
<u>Responsabilidad</u> (40)					
3. Por personal	2	5	7	9	12
4. Por procesos	3	6	10	14	18
5. Por inversiones	2	4	6	8	10
<u>Decisiones</u> (35)					
6. Riesgo	2	5	7	10	13
7. Límites	1	2	3	5	7
8. Contactos	1	3	5	6	8
9. concentración	1	2	3	5	7
Total de Puntos					100

Figura 9. Ejemplo de Sistema de Puntos (Fuente: Mercer, 2015, p.33)

Sistema de comparación de factores

Es una combinación de los dos últimos métodos, el de gradación y valuación por puntos; califica los puestos mediante la comparación de ellos y analiza los puestos por factores comparables. Aunque este método no va sumando puntos, sí considera factores a los que se les dará mayor o menor valor de acuerdo con los criterios establecidos por un comité.

Tabla 8

Ventajas y desventajas del Sistema de Comparación de Factores

Ventajas	Desventajas
Es un método realista y cuantitativo de valuación de puestos, y más precisamente para determinar el valor monetario del trabajo.	Es un método costoso y que consume mucho tiempo.
El método es flexible ya que no hay límite superior en la calificación de un factor.	El uso de los cinco factores para hacer la valuación de los puestos puede no ser siempre apropiado porque los trabajos difieren entre las organizaciones y dentro de ellas.
El uso de un número limitado de factores (generalmente cinco) asegura menos posibilidades de superposición y sobre ponderación de factores.	Es difícil de entender y operar.

Fuente: Elaboración propia con base a la bibliografía consultada.

Aplicación práctica

Empresas que requieren enfoques técnicos donde las actividades de los puestos a valorar son variadas y se cuenta con tiempo y recursos relativamente abundantes.

Procedimiento.

1. En primer lugar, los puestos clave o de referencia se seleccionan como estándares.
2. Los puestos clave seleccionados deben tener contenido de normas e información de mercado tomadas de una fuente confiable, y deben ser una muestra representativa de todos los puestos que se están valuando — desde el puesto de menor sueldo hasta el más alto remunerado, desde los más importantes hasta los menos importantes — y que cubra toda la gama de requisitos de cada factor, según lo acordado por el Comité que represente a los trabajadores y a la gerencia.
3. Los factores comunes a todos los puestos se identifican, seleccionan y definen con precisión. Los factores comunes a todos los puestos regularmente son cinco: requisitos mentales, requisitos físicos, requisitos de habilidad, condiciones de trabajo y responsabilidad.
4. Una vez que se identifican los puestos clave y también se eligen los factores comunes, los puestos clave se clasifican en función de los factores comunes seleccionados.
5. El siguiente paso es determinar una tasa base justa y equitativa de sueldos o salario (generalmente expresada por día) y luego asignar un peso distinto a cada factor que se traducirá en un valor monetario específico. Regularmente esta decisión se toma mediante un comité que analiza y consensua el peso a cada factor. En la siguiente figura se muestra un modelo de tasa base y su esquema de asignación:
6. El paso final de este método es comparar y evaluar los puestos restantes en la organización. Para ilustrar, un puesto de “Tornero” debe ser valuado. Después de la comparación, se encuentra que su habilidad es similar a la del electricista (20), los requisitos mentales para el soldador (40), los requisitos físicos para el electricista (48), las condiciones de trabajo para el mecánico (96) y la responsabilidad también para el mecánico (12). Así, la tasa de salario para el trabajo de “Tornero” será de 216(20 de la Habilidad

+ 40 del Requerimiento mental + 48 del Requerimiento físico + 96 de las condiciones de trabajo + 12 de la Responsabilidad).

Puesto Clave	Sueldo Diario	Req. Mental	Req. Físico	Habilidades	Condiciones de Trabajo	Responsabilidad
Electricista	\$240	52	48	20	48	72
Soldador	\$200	40	76	20	16	48
Mecánico	\$320	100	20	92	96	12
Tornero	\$216	40	48	20	96	12

Figura 10. Ejemplo de Comparación de Valores (Fuente: Lemus, 2017, p.7)

Cómo podemos ver en la figura 8, el sueldo diario del tornero da como resultado un monto de \$216, de acuerdo al procedimiento aplicado.

3.3. Sistema de valuación de puestos Mercer IPE

Sistema IPE Mercer

El Sistema de Valuación Internacional de Puestos (IPE) de William M. Mercer es una metodología global de valuación de puestos con base en factores relacionados de negocio y dimensiones que representan atributos clave de los puestos, desarrollado y mejorado por los usuarios en cooperación con William M. Mercer. Se creó con base en la larga experiencia de varios ejecutivos de recursos humanos en el área de valuación de puestos y con el enfoque básico de desarrollar un sistema fácil de manejar y que incluya los factores necesarios para comparar toda clase de puestos dentro de la mayoría de las industrias.

El sistema IPE es un sistema de puntos basado en cinco factores.

Estos factores cubren los aspectos más determinantes y críticos para definir el tamaño del puesto.

Cada factor a su vez está dividido en dos a tres dimensiones. Cada dimensión está dividida en niveles que tienen medidas individuales. El proceso de valuación está

vinculado con la selección del nivel de grado apropiado para cada dimensión y después la determinación de la puntuación correspondiente.

El sistema IPE ha sido utilizado para propósitos de consultoría por muchos años especialmente en Europa y Asia, y se ha convertido en la metodología internacional de valuación de puestos para encuesta.

El sistema IPE permite medir los puestos más detalladamente de acuerdo con sus responsabilidades y alcances. Aparte, el sistema de valuación está proyectado para permitir la comparación de puestos entre compañías de diferentes tamaños y giros comerciales.

Los Cinco Factores IPE

El proceso de valuación simplemente implica la selección del nivel apropiado para cada dimensión, determinando el valor de puntos correspondiente y después la suma de los puntos totales obtenidos.

A continuación, se muestra el esquema de los cinco factores IPE:

- 1) Impacto
- 2) Comunicación
- 3) Innovación
- 4) Conocimiento
- 5) Riesgo

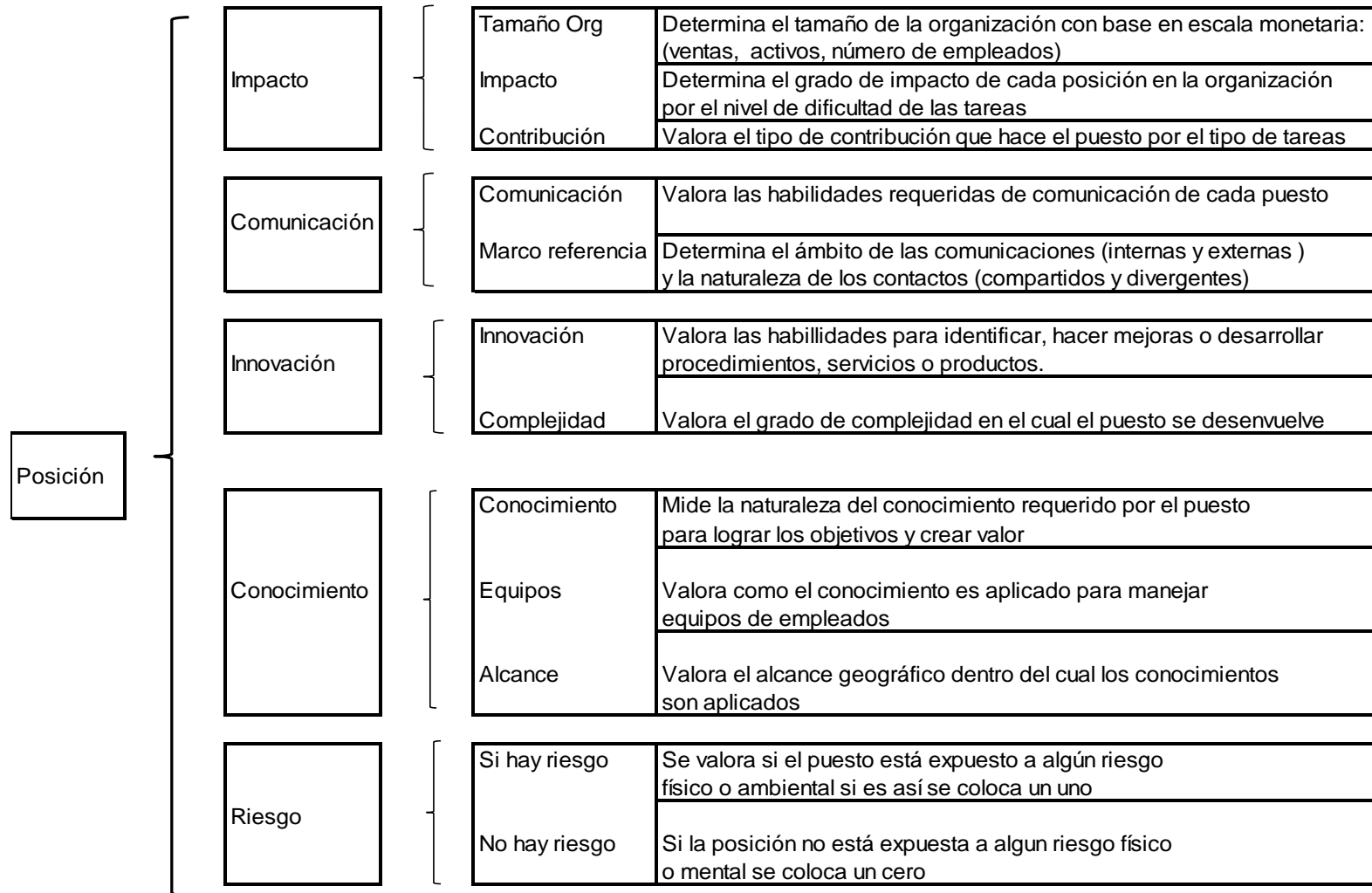


Figura 11. Criterios para la Valuación de Puestos (Fuente: Mercer, 2015, p.20)

3.4. Procedimiento del sistema internacional de valuación de puestos Mercer

El procedimiento para llevar a cabo la valuación de puestos Mercer IPE consta de lo siguiente:

1. Impacto: Organización, impacto y contribución

Este factor es determinado en función del tamaño de la compañía y el impacto de la posición valuada para lograr los resultados de ésta y a su vez se divide en tres dimensiones: Organización, impacto y contribución.

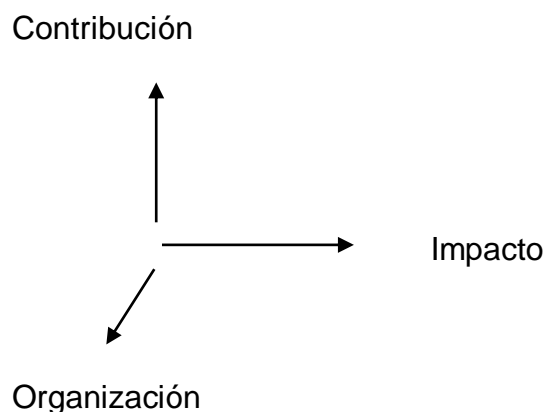


Figura 12. Factor Impacto (Fuente: Elaboración propia con base en la bibliografía consultada)

- **Organización.** Define y le asigna un tamaño a la compañía de acuerdo con la creación de valor de la operación (desarrollo, producción, ensamblaje, mercadeo, ventas y/o distribución), al volumen de las ventas y a la complejidad de la compañía en términos del número de empleados.
- **Impacto.** Define el nivel de impacto del puesto en el logro de los objetivos de la empresa. Puede ser clasificado como: entrega, operacional, táctico, estratégico o visionario.
- **Contribución.** Define la contribución relativa que un puesto tiene en la organización. Puede diferenciar entre puestos con el mismo nivel de impacto.

Organización

El primer paso para llevar a cabo la valuación de puestos con la metodología Mercer IPE es determinar el nivel del tamaño de la organización. Para ello se seguirán los siguientes pasos y se utilizarán las tablas diseñadas por Mercer:

1.- Identifique a qué categoría de los diferentes tipos de organización pertenece la empresa a evaluar y determine los valores en la cadena de valor para sacar el multiplicador, (Figura 13).

2.- Identifique los ingresos por ventas de la organización y con el multiplicador determine el nivel.

3.- Identificar el número de empleados de la organización, ya que este dato se utilizará posteriormente. (Figura 14)

4.- Seleccione el nivel basado en los ingresos por ventas de la organización utilizando de acuerdo con la tabla A, en nuestro ejemplo sería el nivel 11.

4.- Seleccione el nivel basado en el número total de empleados utilizando la Tabla B que en nuestro caso el resultado también se ubicó en el nivel 11.

Nota: Si la organización ha estado en operación por menos de tres años, utilice el ingreso presupuestado en el tercer año para establecer el tamaño de la organización.

Las tablas utilizadas son diseñadas por Mercer y varían por país.

Ventas Netas último año: **\$4,375**

Número de Empleados: **4,425**

Tipo de Organización:

		Cadena de Valor		Peso
Empresa Manufactura	<input type="checkbox"/>	1. Investigación Aplicada y Desarrollo	✓	2.0
		2. Ingeniería	✓	1.5
		3. Abastecimiento y Logística	✓	2.0
		4. Operaciones	✓	2.0
Empresa de Servicios de Tecnología	<input checked="" type="checkbox"/>	5. Marketing	✓	1.0
		6. Ventas	✓	2.5
		7. Servicio Postventa	✓	1.5
		Multiplicador : 12.5		

Figura 13. Determinación del multiplicador de la cadena de valor (Fuente: Mercer, 2015, p.21)

Determinación del tamaño de la Organización

El nivel de grado está determinado por:

Ventas Netas= **4,375**

Número de Empleados= **4,425**

Ventas Netas (4,375) *Factor cadena de valor (12.5) = **54,687**

Figura 14. Determinación del tamaño de la organización (Fuente: Mercer, 2015, p.21)

Tabla 9

Tablas para determinar el tamaño de la empresa

Tabla A y B para determinar el tamaño de la empresa

Nivel	Tabla A Tamaño económico Ventas Netas		Tabla B Número Empleados Tiempo Completo	
	Desde	Hasta	Desde	Hasta
01	0	127	0	10
02	127	254	10	25
03	254	508	25	50
04	508	1,016	50	100
05	1,016	2,031	100	200
06	2,031	4,063	200	400
07	4,063	8,126	400	800
08	8126	14,220	800	1,400
09	14,220	24,886	1,400	2,500
10	24,886	43,550	2,500	4,000
11	43,550	76,213	4,000	7,000
12	76,213	133,372	7,000	12,000
13	133,372	200,058	12,000	18,000
14	200,058	300,087	18,000	27,000
15	300,087	450,130	27,000	40,000
16	450,130	675,195	40,000	60,000
17	675,195	1,012,793	60,000	100,000
18	1,012,793	1,519,190	100,000	150,000
19	1,519,190	2,278,785	150,000	225,000
20	2,278,785	O más	225,000	O más

Fuente (Mercer, 2015, p.21)

En el ejemplo se obtienen los valores de acuerdo con las ventas y número de empleados, el tamaño de la organización es nivel 11

En ocasiones a la hora de determinar el tamaño de la organización el nivel de la tabla A no coincide con la tabla B, en ese caso se debe obtener un promedio de ambos valores.

Ejemplo:

Nivel de tamaño de la Organización

Nivel Tabla A:	11
Nivel Tabla B:	9
Promedio Calculado:	10

Tamaño de la Organización: 10

Si se requiere redondeo el valor de la tabla A tiene más peso que el valor de la tabla B.

Impacto y Contribución

Estos factores consideran tanto la naturaleza del impacto de un puesto como su nivel de contribución. Primero, determine la naturaleza del impacto del puesto. Después, determine si su nivel de contribución es limitado, alguno, directo, significativo o mayor.

Las tablas para determinar impacto y contribución de cada puesto se muestran en el Anexo B.

2. Comunicación: Comunicación y marco de referencia

Este factor refleja la naturaleza de la comunicación tanto interna como externa que es necesaria para que el puesto logre sus metas. Está compuesto por las dimensiones Marco de Referencia y Comunicación.

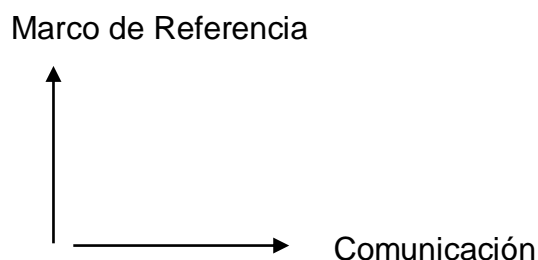


Figura 15. Factor Comunicación (Fuente: Elaboración propia con base en la bibliografía consultada)

- **Comunicación.** Determina la naturaleza y complejidad de la comunicación interna y externa requerida por el puesto.
- **Marco de referencia.** Define los tipos de contactos internos y/o externos, que tiene la posición en el desarrollo de sus actividades normales.

Las tablas para determinar comunicación y marco de referencia de cada puesto se muestran en el Anexo C.

3. Innovación: Innovación y complejidad

Este factor se refiere a las destrezas requeridas por el puesto para identificar, desarrollar y poner al día los procedimientos, servicios o productos, así como también el desarrollo de nuevas ideas, métodos, técnicas, etcétera. Primero identifique el nivel de innovación que el puesto requiere. Después, determine el nivel de complejidad de la innovación.

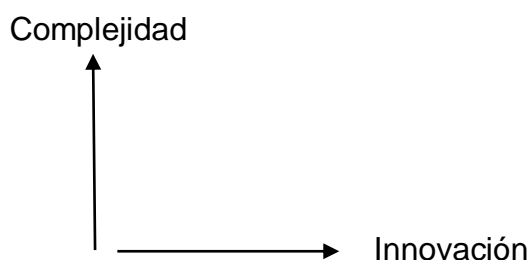


Figura 16. *Factor Innovación (Fuente: Elaboración propia con base en la bibliografía consultada)*

- **Innovación.** Define el nivel de creatividad que se espera en el puesto.
- **Complejidad.** Define la complejidad de los problemas que el puesto tiene que manejar dependiendo de la naturaleza multidimensional.

Las tablas para determinar innovación y complejidad de cada puesto se muestran en el Anexo D.

4. Conocimientos: Equipos, conocimiento y alcance

Este factor refleja el conocimiento requerido por el puesto para alcanzar sus metas. El conocimiento se puede adquirir mediante una educación formal y/o experiencia laboral. Primero especifique la profundidad del conocimiento aplicado y después identifique si quien detenta el puesto aplica el conocimiento como miembro del equipo, líder de equipo o gerente de equipos. Finalmente, determine el contexto geográfico en que será aplicado ese conocimiento.

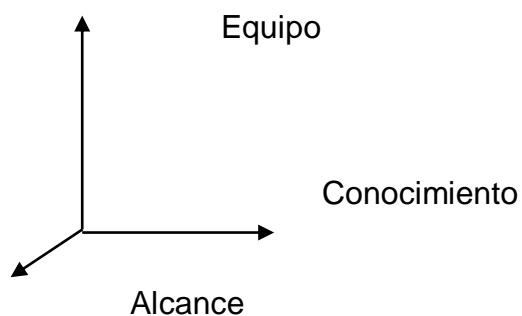


Figura 17. *Factor Conocimiento (Fuente: Elaboración propia con base en la bibliografía consultada)*

- **Conocimiento.** Define el nivel mínimo de conocimientos teórico/prácticos que el puesto necesita para llevar a cabo sus responsabilidades.
- **Equipo.** Determina como el puesto aplica sus conocimientos con el objetivo de interactuar con un grupo de personas. Puede ser un miembro, un líder o un gerente de grupo.
- **Alcance.** Define el nivel de responsabilidad en el que opera este puesto en la compañía. Puede ser local, regional o global.

Las tablas para determinar conocimientos, equipos y alcance de cada puesto se muestran en el anexo E.

5. Riesgo ambiental y/o físico

Este factor es muy sencillo sólo se coloca el valor 1 si el puesto está expuesto a algún riesgo físico o ambiental, por ejemplo, un instalador técnico en campo, o un químico expuesto a sustancias nocivas en un laboratorio. Si el puesto no está expuesto a algún riesgo físico o ambiental se coloca 0.

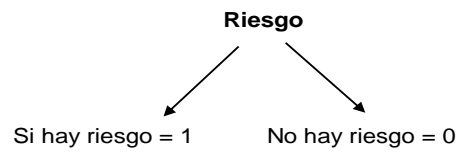


Figura 18. *Factor Riesgo* (Fuente: *Elaboración propia con base en la bibliografía consultada*)

Determinación de las clases por puesto

Después de determinar los valores de cada factor se obtiene un total de puntos el cual se revisa contra la siguiente tabla para determinar la clase a la que corresponde cada posición.

Rango Total de Puntos	Clase de Puesto
26 – 50	40
51 – 75	41
76 – 100	42
101 – 125	43
126 – 150	44
151 – 175	45
176 – 200	46
201 – 225	47
226 – 250	48
251 – 275	49
276 – 300	50
301 – 325	51
326 – 350	52
351 – 375	53
376 – 400	54
401 – 425	55

Rango Total de Puntos	Clase de Puesto
426 – 450	56
451 – 475	57
476 – 500	58
501 – 525	59
526 – 550	60
551 – 575	61
576 – 600	62
601 – 625	63
626 – 650	64
651 – 675	65
676 – 700	66
701 – 725	67
726 – 750	68
751 – 775	69
776 – 800	70
801 - 825	71

Rango Total de Puntos	Clase de Puesto
826 – 850	72
851 – 875	73
876 – 900	74
901 – 925	75
926 – 950	76
951 – 975	77
976 – 1000	78
1001 – 1025	79
1026 – 1050	80
1051 – 1075	81
1076 – 1100	82
1101 – 1125	83
1126 – 1150	84
1151 – 1175	85
1176 – 1200	86
1201 – 1225	87

Figura 19. *Tablas de conversión de clase de puestos, Fuente (Mercer, 2015, p. 70)*

Las clases de puestos también se utilizan como bases para las comparaciones en las encuestas de compensación de William M. Mercer.

La siguiente tabla sirve como guía para indicar el rango típico o clase que debería resultar de acuerdo al nivel organizacional de cada puesto.

Tabla 10

Grados Típicos para cada nivel jerárquico

<i>Nivel Organizacional</i>	<i>Rango Típico Clasificación Mercer IPE</i>
Presidente	65 en adelante
VP/Directores	60 en adelante
Gerentes	54-60
Profesionales	46-54
Personal administrativo	43-46
Personal Operativo	40-43

Fuente (Mercer, 2015, p.72)

Capítulo 4. Comparación del mercado, estructura salarial y evaluación de desempeño

4.1. Introducción y características básicas de una encuesta de sueldos.

Una vez agrupados los puestos de manera sistemática, el siguiente paso es remunerarlos. Esta labor de asignar un precio a los puestos es con el objetivo final de obtener una estructura de sueldos que incluye la decisión de cuál es el nivel de pago que supone el negocio. Es por ello necesario definir la equidad externa o competitividad a través de la medición del mercado de sueldos comparable.

Una encuesta de compensaciones y beneficios es una herramienta de análisis, un conjunto de información que debe ser atendida, usada y controlada.

La herramienta más eficiente para conocer las tendencias del mercado en materia de pagos son las encuestas que realizan empresas y asociaciones. Una encuesta es la recolección de datos (en este caso, sobre sueldos, salarios y prestaciones), que se agrupan siguiendo un método que, a la vez, ordena la información y tiene como propósito general describir un fenómeno en un tiempo determinado (Varela, 2006, p.175).

¿Qué hacer antes de analizar una encuesta de sueldos?

Definir la propia organización y mercado. En este punto se incluye el análisis de la estrategia del negocio, el conocimiento y perfil del mercado en el que la empresa compite. Desde luego es importante tomar en cuenta la situación económica de la empresa, y la visión de ésta, con el objetivo de atraer el personal que responda a las necesidades.

Definir y evaluar las propias posiciones. Primero se deben identificar el tipo y número de posiciones que existen dentro de la organización, para que más tarde se defina que posiciones interesa comparar en el mercado.

Revisar las políticas de Recursos Humanos. Hay que asegurar que las políticas de Recursos Humanos están alineadas a la estrategia del negocio, al medio ambiente y a la cultura de la empresa.

Evaluar la capacidad de pago en relación con el desempeño de la empresa. Aun cuando Recursos Humanos elija compararse con un mercado sumamente competitivo, esto debe ser alineado a los resultados de la empresa, esto ayudará a mantener una consistencia y constituye un elemento de motivación para los empleados de una organización exitosa.

Desde luego si todo lo anterior se cumple se llegará a una situación ideal, donde:

- Las políticas corresponden a la realidad propia de la empresa y son consistentes con la estrategia del negocio, la cultura corporativa y los planes de crecimiento.
- La competitividad es la adecuada y permite retener al talento clave.
- No se considera a la compensación como la única fuente para lograr la satisfacción, motivación y retención de los empleados.

La reciprocidad es un aspecto clave en los análisis de pago del mercado. La razón básica por la cual los especialistas en compensación intercambian información de sueldos es que se espera recibir esta misma información de otras empresas.

El proceso de comparación contra el mercado implicará determinar los objetivos de pago, al realizar el análisis de la competitividad en relación con el mercado de sueldos, se conocerá la posición de la empresa tanto en sueldo base como en remuneración total.

Tipos de Encuestas de Sueldos

Encuestas tradicionales: Alineadas a estándares predefinidos por la empresa consultora, sin posibilidad de modificaciones.

Encuestas patrocinadas: De acuerdo con las necesidades de una empresa o grupos de empresas, con posibilidades de modificarse.

Las características básicas de una encuesta de sueldos son:

1. **Que sea representativa.** Determinar con cuáles empresas se desea competir en sueldos: empresas en la zona, empresas del mismo giro, empresas del mismo volumen de ventas o personal, etcétera. La selección de las empresas deberá ofrecer una muestra representativa en forma tal que ofrezca el mercado de comparación deseado y que pueda proporcionar estadísticas confiables. Cada vez es más frecuente observar que las empresas busquen compararse contra un segmento determinado de empresas en vez de tendencias generales del mercado de sueldos.
2. **Que haga comparaciones precisas entre los puestos.** Los proveedores de encuestas de sueldos tienen sus propias metodologías de comparación de puestos. Es necesario asegurar que los contenidos de los puestos sean similares para comparar peras con peras. Esto se inicia seleccionando a puestos conocidos como “anclas” que son posiciones fácilmente reconocibles. Hay muchos supervisores en la industria, pero un supervisor de producción es una posición bastante conocida. Otros ejemplos de puestos ancla pueden ser analista contable o un abogado.
3. **Tratamiento estadístico confiable.** Cada empresa seleccionará la tendencia estadística contra la que desee compararse. Esta decisión a su vez será la clave para cumplir con el proceso de atraer y retener al personal. La empresa que decida escoger una posición más agresiva estará en posibilidades de elegir al mejor personal y tendrá un buen argumento para promover la retención de este.

Sin embargo, se ha encontrado que no necesariamente las empresas que mejor pagan son las que tienen el mejor desempeño como negocio, ni son las que presentan los niveles más altos de retención. El nivel de sueldo superior que una empresa está pagando debe reflejarse en el mejor desempeño del negocio.

De la misma manera, las empresas que se han distinguido por ofrecer carreras interesantes para los empleados o bien tienen un desempeño satisfactorio como negocio, no son las que necesariamente ofrecen la mejor paga al personal.

Desglose de la información en una encuesta de sueldos.

En términos generales la información del mercado de sueldos se desglosa de la siguiente manera:

Comp1- Compensación Base:

- Sueldo Base Anual.

Comp2- Efectivo Garantizado, Incluye Comp1 + valor anual prestaciones en efectivo garantizadas

- Prima Vacacional.
- Aguinaldo
- Previsión social.
- Fondo de ahorro.
- Otras prestaciones en efectivo garantizadas.

Comp3- Compensación variable, incluye comp2 + el valor anual de los bonos variables a corto plazo, no garantizados:

- Comisiones de Ventas.
- Bono de desempeño.
- Bonos Ejecutivos.
- Utilidades (siempre y cuando no sea un monto garantizado)

Comp4- Beneficios a largo plazo, incluye comp3+ los beneficios de pagos a largo plazo:

- Stock option (Compra de acciones)
- Incentivos a largo plazo.

Comp5- Compensación Total, incluye comp4+ el valor cuantificado de los siguientes beneficios:

- Seguro de vida.
- Seguro de gastos médicos.
- Planes de jubilación.
- Plan de automóvil asignado.
- GYM, ticket restaurant, etcétera.

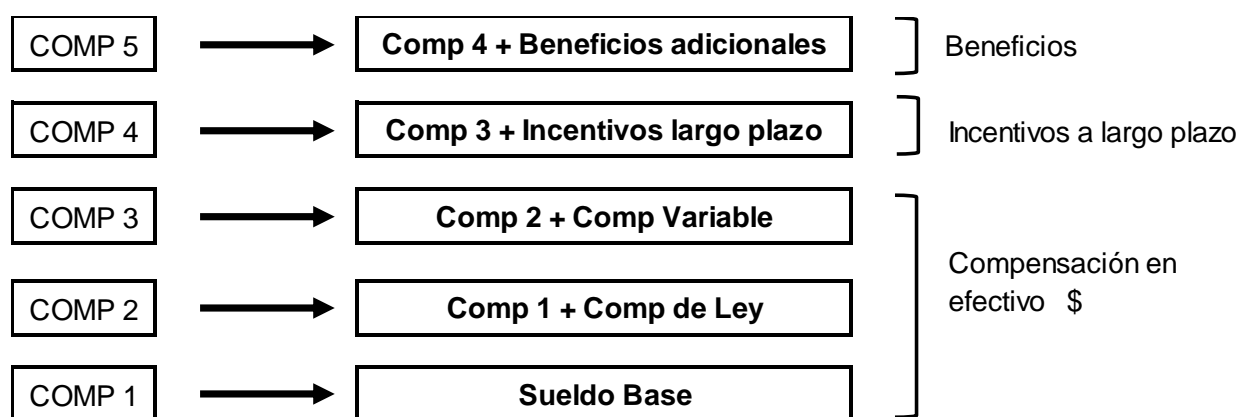


Figura 20. Desglose de la compensación Fuente (Mercer, 2015, p.22)

La forma en que los diferentes componentes de la compensación son agrupados, así como la nomenclatura de dichas agrupaciones puede variar de un proveedor a otro o de una empresa a otra.

La encuesta salarial se puede realizar por medio de:

- Cuestionarios.
- Visitas a empresas.
- Reuniones con especialistas en salarios.
- Correos electrónicos.
- Adquisición de encuestas salariales por empresas especializadas.

Realizando una encuesta

Una vez definida la competencia, para asegurar conclusiones válidas, se requiere tener datos de una muestra representativa de esa competencia.

No existe una cifra mágica, pero las grandes multinacionales normalmente esperan ver datos de por lo menos cinco de sus competidores más importantes. De hecho, para cada puesto, suele establecerse un número mínimo de “matches”

Generalmente lo mínimo recomendable son cinco compañías comparables con las posiciones de la empresa, de tal manera que pueda por lo menos tenerse referencias reales de las principales medidas estadísticas. Para proporcionar datos de promedio por lo menos se necesitan 3 compañías, para mediana se requiere de por lo menos 4 compañías y para percentiles 25 y 75 se necesitan por lo menos 5 compañías.

Más adelante se revisarán con detalle las medidas estadísticas.

A continuación, se muestra un esquema con el proceso de la encuesta salarial.

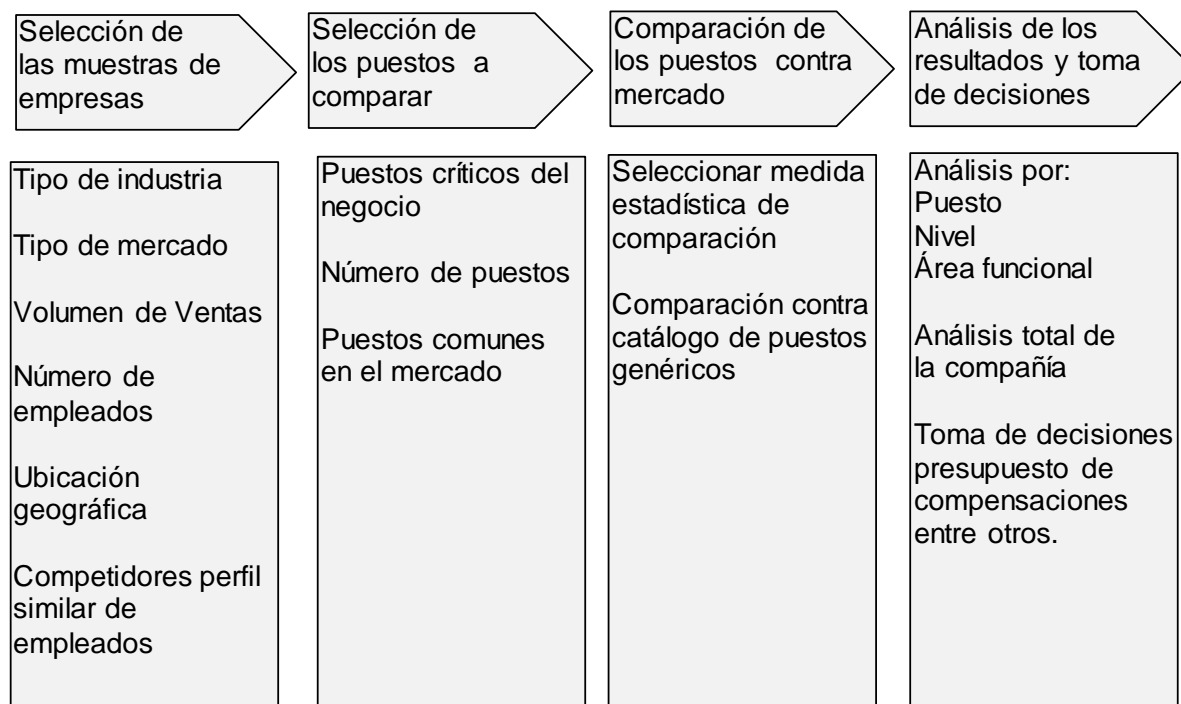


Figura 21. Proceso de Encuesta Salarial (Fuente: Mercer, 2015, p.70)

4.2. Determinación de mercado ideal para la comparación

Lo primero ¿Con quién competimos?

Algunas personas piensan que sus empresas deben compararse, necesariamente con “las que mejor pagan”.

- Primero: Es muy difícil hablar de “las que mejor pagan”, suele tratarse de mitos.
- Segundo: Hay que entender la diferencia entre “mercado” y “competencia”.

Para efectos de compensación:

Mercado, es el lugar en el que entran en contacto las empresas que necesitan contratar empleados y, por otra parte, las personas que desean trabajar y/o que pueden o desean cambiar de trabajo.

Atendiendo a distintos criterios, el mercado puede ser estratificado, como se muestra en la siguiente Tabla:

Tabla 11
Criterios para estratificar el mercado

CRITERIO	ESTRATOS
Ubicación geográfica	Puebla
	Ciudad de México
	Latinoamérica
Giro o ramo	Manufactura
	Servicios
	Comercial
Magnitud	Atendiendo a las ventas o número de empleados:
	Gran empresa
	Mediana empresa
	Pequeña empresa
Nivel de compensación	Líderes/agresivas (plus)
	Consistentes
	Conservadoras
	Embotelladoras
Sector industrial	Farmacéutica
	Productos de consumo

Fuente (Mercer, 2015, p.55)

Competencia, es el grupo de empresas que tratan de atraer y retener en un momento dado a empleados con las mismas características.

Es decir, la empresa entra en competencia con todas las empresas que buscan personal como el que la empresa requiere, las cuales normalmente son solo una parte o un estrato del mercado. Dicho de otra manera, en el mercado convergen todas las empresas, entre ellas la empresa en la que se está trabajando, y aunque todas formen parte de este, no todas necesariamente compiten entre sí pues frecuentemente buscan gente con características distintas.

Como se mencionó anteriormente, para ser competitivos se debe definir con quién y cómo se quiere competir y ¿Cuál sería la base para definir dicha política?

Si la política de compensación a desarrollar va enfocada al personal de la empresa, es imprescindible definir el “tipo” de persona que se tiene (y se desea retener) o al que se desea atraer. Aunque pueda resultar difícil definir esto, es necesario tener una idea clara de lo que se requiere pues solo así se podrá definir cómo atraerlo y/o retenerlo.

El perfil puede incluir aspectos cómo:

- ¿Qué tan preparado se necesita que esté el personal?
- ¿De qué instituciones educativas debe ser egresado?
- ¿Se requiere que tenga experiencia de algún tipo de industria en específico?
- ¿Qué habilidades técnicas y competencias necesita cada posición?

Una vez definido el perfil de gente que se busca, se puede discriminar de entre todas las empresas del mercado, cuáles son las que compiten con la nuestra. Es decir, se puede ubicar el estrato del mercado que nos interesa conocer.

Es importante aclarar que, cuando no existe un perfil muy particular para el personal, la hipótesis que debe hacerse es que la competencia estará constituida por el mercado “general”.

¿Cómo ubicar el estrato del mercado que nos interesa conocer? ¿Cómo definir las empresas que constituyen la competencia?

Lo primero y más importante: Se debe revisar el tipo de empresa a la que suelen irse los empleados que han renunciado y pensar de dónde suelen provenir las personas que son contratadas.

La competencia puede variar según el segmento de personal, es decir, que en el segmento de empleados se pueda competir con ciertas empresas y a nivel ejecutivo las empresas con que se compite pueden ser distintas.

Una vez definidas las empresas que constituyen la competencia, el siguiente paso es ubicar cuál es la posición en materia de compensación respecto a las mismas, es decir, si se desea pagar menos, igual o más que estas empresas.

Identificar la competencia correcta a partir de un perfil de personal bien definido tendrá consecuencias directas en la capacidad de la empresa para:

- Atraer al personal que se requiere.
- Retener al personal que le interesa a la empresa
- Optimizar el gasto por concepto de remuneración.

Comparando la compensación

Una vez que existe la seguridad de haber considerado puestos comparables en una muestra suficientemente representativa de empresas y de utilizar la medida estadística adecuada de pago, se puede ahora cuantificar la compensación que se paga, y compararla en términos equivalentes, con la de las empresas competidoras.

Para comparar la compensación se debe ser exhaustivos, eso implica:

- Comparar el sueldo base
- Prestaciones
- Beneficios
- Impuestos
- Todo ello cuidadosamente cuantificado.

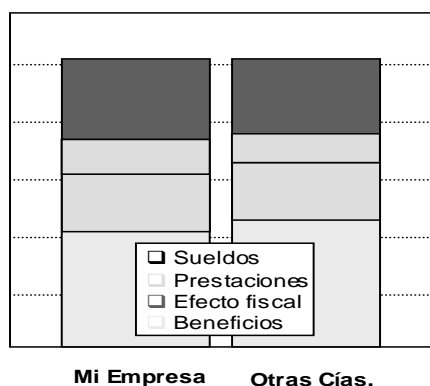


Figura 22. Comparación con otras compañías (Fuente: Propia)

Como se ha visto anteriormente la compensación de un empleado está constituida por una serie de conceptos adicionales difíciles de percibir por el empleado en algunas ocasiones, pero no por ello menos importantes que el sueldo.

A continuación, se muestra un ejemplo de los resultados de una encuesta.

Empresa:	X.Y.Z. S.A. de C.V.				
Puesto:	Coordinador de personal				
Código:	2003				
	Número de casos: 27				
	Estadística descriptiva de la encuesta				

	Sus datos	25%	Media	Mediana	75%
Sueldo Base	8,000	13,250	18,393	17,250	24,500
Bono	24,000	10,000	14,143	18,000	23,500
Bono automóvil	0	8,500	11,890	15,000	25,000
Aguinaldo	8,000	11,500	15,821	17,000	20,625
Prima vacacional	4,000	906	2,188	1,350	2,450
Fondo de ahorro	12,480	0	6,413	7,140	11,222

Figura 23. Ejemplo de los resultados de una encuesta (Fuente: Varela, p.179).

4.3. La Competitividad

Es el principio que establece que:

A cada puesto se le debe pagar de acuerdo con las prácticas del mercado.

A través de pagar competitivamente:

- Es posible atraer al personal que requerimos sin propiciar inquietudes internas.
- Retener a nuestros empleados sin la necesidad de acciones de emergencia.
- Mantener un nivel de actitud positivo entre nuestros empleados, respecto a su retribución.
- Utilizar óptimamente los recursos económicos, los que normalmente son escasos.

Ser competitivo implica:

- Pagar de acuerdo con una posición competitiva deseada. No más, no menos.

La competitividad se logra:

- Diagnosticando la posición competitiva que guarda el paquete de compensación de la empresa y...
- Planeando las acciones que llevarían a que nuestro paquete se posicione en el lugar que se desea, dentro del mercado.

Proyección de datos

- La proyección de datos de mercado es una herramienta muy útil en materia de compensación
- Se utiliza para llevar las cifras de una fecha de efectividad a una fecha futura.

Los principales usos:

- Medir competitividad a una fecha futura.
- Construcción de tabulador
- Determinar crecimientos para los años posteriores

4.4. Medidas Estadísticas

Las medidas estadísticas son una herramienta que ayuda en la toma de decisiones para comparar los puestos contra el mercado, pretenden "resumir" la información de la "muestra" para poder tener así un mejor conocimiento de la población. Se clasifican en:

- Medidas de tendencia central.
- Medidas de ubicación.

1. Medidas de tendencia central: Herramienta que indica el intermedio o valor más común de la misma y son las siguientes:

- Promedio Simple (Número de Empresas).
- Promedio Ponderado (Número de ocupantes).
- Mediana.

Promedio Simple

El promedio puede ser definido como la suma de todos los datos reportados por empresa, dividida entre el número de observaciones en la muestra. También conocido como media.

Promedio Ponderado

Es el promedio de los datos reportados por cada empresa considerando el peso que cada una de ellas tiene en el total. Este es determinado por el número de ocupantes que cada organización reporta.

Tabla 12
Ejemplo de promedio simple y ponderado

Empresas	Ocupantes	Promedio	Mensual
		Mensual	Ponderado
		Sueldo	Sueldo
A	5	18,000	90,000
B	200	11,000	2'200,000
C	15	13,000	195,000
3	220	42,000	2'485,000

(Fuente: Elaboración propia con base en la bibliografía consultada)

Promedio Ponderado igual a $\frac{2'485,000}{220} = 11,295$

Promedio simple = $\frac{42,000}{3} = 14,000$

Mediana

El dato que es más alto que el 50.5% del resto de la información en la muestra jerarquizando de menor a mayor. También conocido como Percentil 50.

Mediana = $\frac{n+1}{2}$ Punto de entrada

Donde n = Número de puntos listados en orden ascendente.

Para números impares: La mediana es el punto de en medio.

Para números pares: La mediana es el promedio de los dos puntos de en medio.

Tabla 13
Ejemplo de Mediana

Empresa	Sueldo
A	1,000
B	2,000
C	3,000
D	4,000
E	5,000
F	6,000

(Fuente: Elaboración propia con base en la bibliografía consultada)

Para números impares la mediana sería 3,000 y en caso de números pares la mediana sería 3,500.

Promedio versus Mediana

La Mediana normalmente es menor que el Promedio, pero no es una regla ya que, si la dispersión de datos se encuentra más cargada hacia el dato alto, ésta será mayor que él.

2. Medidas de ubicación: Herramientas que proveen información acerca de otros puntos de variación a lo largo de la serie de datos

Percentiles

Es el valor de un porcentaje que representa los valores que están por debajo de la serie numérica, cuando los datos han sido ordenados del menor a mayor.

Q1	Q2	Q3	Q4
25%	50%	75%	100%

Figura 24. Percentiles de menor a mayor (Fuente: Elaboración propia con base en la bibliografía consultada)

Por ejemplo, el percentil 90 es el valor que ha sobrepasado el 90% de los datos

$P_{100} = 100$ percentil = Límite superior del cuarto cuartil = Q_4

$P_{75} = 75$ percentil = Límite superior del tercer cuartil = Q_3

$P_{50} = 50$ percentil = Límite superior del segundo cuartil = Q_2

$P_{25} = 25$ percentil = Límite superior del primer cuartil = Q_1

Cálculo de un Percentil

Fórmula: $P (n + 1)$ donde:

$n = 23$

p = el percentil o porcentaje buscado

n = número de datos disponibles

25th percentil 75th percentil

$= (0.25) (23+1) = (0.75) (23+1)$

$= (0.25) (24) = (0.75) (24)$

$= 6$ to dato $= 18$ avo dato

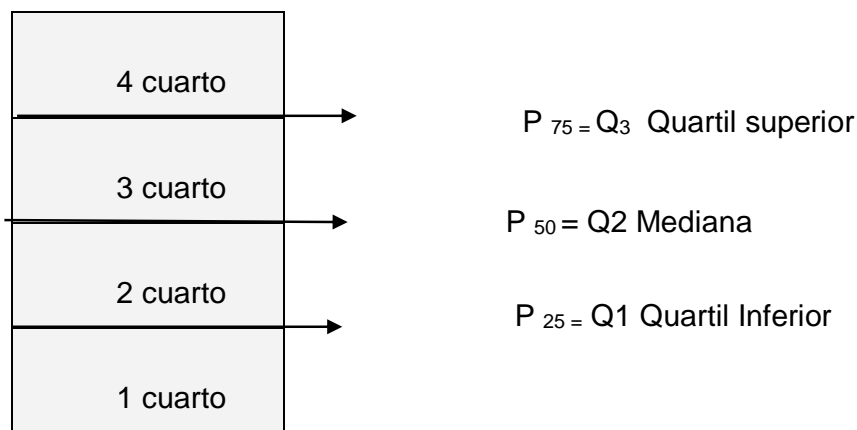


Figura 25. Percentiles (Fuente: Mercer, 2015, p.15)

Generalmente las empresas buscan el mismo tipo de empleados, sin embargo, si se ve lo que cada una paga a un puesto, puede haber enormes diferencias.

- La que más paga.
- La que menos paga.

- El promedio de todas.
- Otra referencia.

¿Cuál es la referencia correcta?

El promedio es mejor cuando:

- Compara datos de un año a otro.

La Mediana es mejor cuando:

- Compara datos de más de un año

Cuando hay mucha variación en los sueldos es debido a las siguientes razones:

- Pueden ser empleados con muy alto desempeño contra otros con desempeño marginal.
- Empleados con mucho tiempo en el puesto vs otros recién promovidos.
- Puede tratarse de casos especiales:
 - Por retención en puestos muy especializados o difíciles de encontrar en el mercado.
 - Por el riesgo que puede representar estar en esa posición.

Como es lógico no se puede tomar un solo dato aislado.

Normalmente se recomienda utilizar el promedio ponderado o la mediana.

Tabla 14

Ejemplo de promedio ponderado y mediana

Compañía	Ocupantes	Sueldos
Cía. 1	2	5,000
Cía. 2	3	5,200 Q1
Cía. 3	3	5,900
Cía. 4	7	6,500 Q3
Cía. 5	1	9,800
Total	16	98,600

(Fuente: Elaboración propia con base en la bibliografía consultada)

Promedio ponderado $98,600 / 16 = 6,162$

Mediana = 5,900

4.5. Desarrollo de una estructura salarial y desempeño

Una vez que se tienen los resultados de la encuesta de sueldos y se ha hecho un análisis general de éstos, el siguiente paso es desarrollar una estructura salarial llamada también tabulador.

“Una Estructura salarial o tabulador es la distribución y el orden de los niveles de salarios que una organización establece con el objetivo de pagar el trabajo a sus empleados” (Varela, 2006, p.200).

La estructura salarial o tabulador es:

- La guía que tendrá la empresa para pagar competitivamente.
- La herramienta que ayudará a pagar de acuerdo con el desempeño de cada empleado.
- La herramienta que permitirá desarrollar a nuestros empleados a través del tiempo.

La estructura de sueldos es representada por una organización numérica formalmente establecida en grados. Cada grado refleja una diferencia distinguible en la compensación a los puestos. El número de grados o rangos es reflejo de una agrupación de personas que desempeñan puestos de valor similar, desde el principiante hasta quien tenga mejor desempeño.

Tipos de Estructura salarial o tabulador.

Existen dos tipos de Estructura salarial o tabulador.

- 1) Rígida.
- 2) Flexible.

Rígida. Generalmente ocurre cuando las empresas manejan los salarios de los trabajadores sindicalizados con base en tabuladores rígidos, donde cada nivel representa un sueldo a pagar a todos los trabajadores que ocupan el mismo puesto, nivel o categoría.

Flexible. La mayoría de las empresas en México utilizan tabuladores flexibles para su personal de confianza. Una misma empresa puede tener diferentes tabuladores para distintos grupos de puestos. Lo más común es que existan estructuras de sueldos para personal no ejecutivo, ejecutivos, asistentes y personal de ventas. También puede haber estructuras distintas por las diferencias geográficas.

El tabulador flexible contiene un rango mínimo, otro medio y un máximo que ayudarán a establecer los objetivos de sueldos. El rango mínimo normalmente corresponde al 80% del rango medio y sirve para ubicar a los empleados de reciente contratación o bien a los que han sido promovidos recientemente a un nuevo nivel.

El rango medio se expresa como el 100 % y corresponde al nivel de competitividad que la empresa está dispuesta a pagar en promedio a sus trabajadores. Aquellos empleados que están cumpliendo con todas las normas que de ellos se espera deberán estar alrededor del rango medio. El rango máximo sirve para ubicar a los empleados que tienen un desempeño excelente, es decir, evidentemente superior a lo que se espera de un empleado promedio. Normalmente se expresa como el 120% del rango.

A continuación, se presenta un ejemplo de tabulador de sueldos flexibles:

Tabla 15

Ejemplo de tabulador flexible

Nivel	Mínimo	Medio	Máximo
	75%	100%	125%
1	2,625	3,500	4,375
2	3,225	4,300	5,375
3	3,975	5,300	6,625
4	4,857	6,500	8,125
5	6,000	8,000	10,000
6	7,350	9,800	12,250
7	9,075	12,100	15,125
8	11,175	14,900	18,625
9	13,725	18,300	22,875
10	16,875	22,500	28,125

(Fuente: Elaboración propia con base en la bibliografía consultada)

Pasos para construir una estructura salarial o tabulador.

- 1.- Proyecciones.
- 2.- Desarrollo del Punto Medio.
- 3.- Normalización.
- 4.- Amplitud.
- 5.- Fórmulas.
- 6.- Costos.

1.-Proyecciones:

- La estructura o tabulador tiene una vigencia, usualmente dentro de un período posterior a aquel en el que se desarrolla.
- En efecto si hoy entra en vigor un tabulador, lo normal es que tenga vigencia en el futuro próximo.

- Sin embargo, es importante tener en cuenta que la información que se tiene de la competencia normalmente es previa al período en que tendrá vigencia esta herramienta.
- En consecuencia, se requiere que la información de la competencia se proyecte al período de vigencia del tabulador.

La siguiente gráfica lo presenta a continuación:

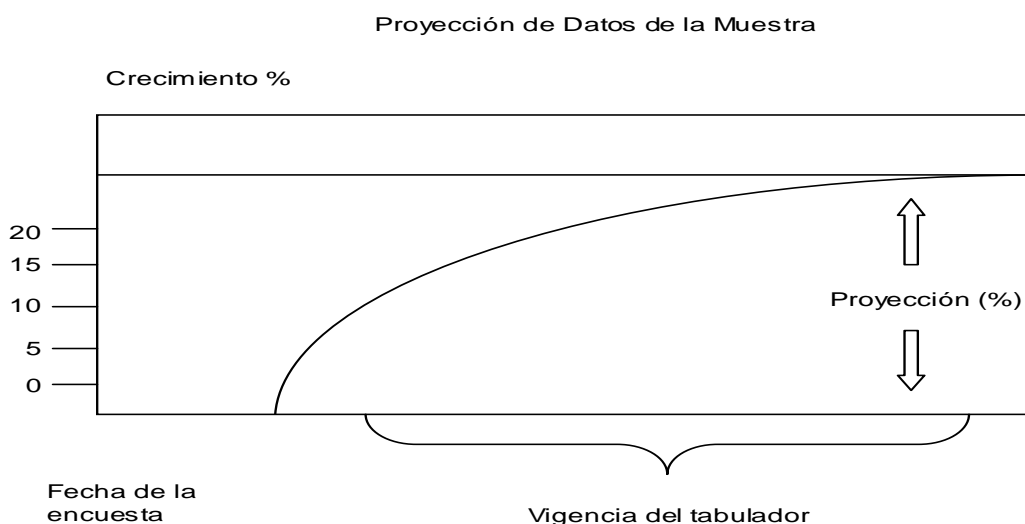


Figura 26. *Ejemplo de proyección de datos de la muestra.* (Fuente: Mercer, 2015, p. 120).

Realizando el pronóstico de crecimiento de los sueldos de la competencia.

- Si la estructura salarial es la guía que se usará para ser competitivos, el punto medio de ese tabulador debe reflejar, lo más exactamente que sea posible, la posición de la competencia en la fecha en que tendrá vigencia.
- Para determinar la fecha ideal de proyección, hay que considerar la forma en que se administran los sueldos.

2.- Desarrollo del Punto Medio

Existen diferentes enfoques para determinar el punto medio de una estructura salarial, a continuación, se revisarán dos opciones, la primera tomando como base

Comp3 y la segunda tomando como base Comp1 siendo algunas de las más comunes que se utilizan en el mercado de las empresas de servicios.

Base: Comp 3 (Sueldo Anual + Efectivo Garantizado + Compensación Variable)

Este esquema supone:

- Que no se desea o que no se puede equiparar el paquete de sueldos anuales al de la competencia.
- Que independientemente de lo anterior se desea que el ingreso en efectivo (sueldo más ingresos suplementarios) sea equiparable al de la competencia.

La mecánica que sigue es:

- Proyectar los datos de la competencia a la fecha deseada.
- Restarle al ingreso en efectivo de la competencia el paquete de ingresos suplementarios de la empresa.
- Normalizar la curva.

Base: Comp 1 (Sueldo Base Anual)

Este esquema supone:

- Que independientemente de nuestro actual paquete de ingresos suplementarios, se desea equiparar el sueldo base del mercado. Esto puede ocurrir normalmente en tres pasos:
- Empresas con un paquete de ingresos suplementarios altos que no desean castigar su sueldo base, lo que sería inevitable bajo el enfoque Base Ingresos en Efectivo.
- Empresas con un paquete de ingresos suplementarios muy pequeños que no tienen presupuesto para alcanzar el Ingreso en efectivo de la competencia y deciden tener una posición competitiva, por lo menos en sueldo.
- Empresas que equiparan el sueldo y los ingresos suplementarios con la competencia a través de procesos separados.

La mecánica que se sigue es:

- Proyectar los sueldos de la competencia a la fecha deseada¹
- Normalizar los sueldos.

3.-Normalización

Con frecuencia la información de una encuesta de mercado arroja resultados que, aunque denotan una tendencia clara, representan algunas irregularidades.

En efecto, el dato resultante para un determinado grado puede ser inferior que el dato del grado inmediato inferior o bien, presentarse “saltos” muy grandes entre distintos grados o niveles.

Aunque los datos del mercado son la información más sólida con que se cuenta su aplicación directa dentro de la empresa podría traducirse en problemas de orden práctico que incluso afectarían el principio de equidad interna.

Así pues, para resolver este problema, normalmente la información resultante de una encuesta se suaviza. Para hacerlo se desarrollan líneas o curvas aproximadas a la dispersión de los datos reales.

Los métodos comúnmente seguidos son:

- Ajuste a mano. Obviamente es un método con márgenes de error grandes.
- Resolver la ecuación de una línea o curva. Consiste en identificar la tendencia de la dispersión de datos y resolver una ecuación que satisfaga o se apegue a la tendencia.

Lo más común en nuestro medio es encontrar dispersiones que se asemejan más a una curva que a una recta, mediante la conversión en datos normalizados a través de Excel. En esta alternativa se buscará la ecuación de un gráfico trazado en la hoja de cálculo.

Instrucciones:

- Capturar la serie de datos a normalizar.
- Sombrear los datos de nivel interno y sueldo.
- Graficar.
- Seleccionar la gráfica de dispersión de puntos.
- Seleccionar la opción de columnas.
- Dar clic derecho sobre los puntos y agregar línea de tendencia (seleccionar 2 o 3 opciones de tendencia).
- Clic derecho en formato de línea de tendencia y solicitar ecuación del gráfico.
- Seleccionar aquella curva cuya ecuación sea más cercana a 1.
- Sustituir la ecuación.

4.-Amplitud del tabulador o estructura salarial

Una importante decisión que debe tomarse al construir La estructura salarial es la amplitud.

La amplitud es la distancia (en porcentaje) que se usa para determinar el mínimo y el máximo del rango de cada grado o nivel.

La amplitud usual en las empresas de servicios generalmente es del 50%. Muchos tabuladores tienen entre el 40% y 60% de amplitud, sin embargo, no existe ninguna ley aritmética que lo haga necesario.

Puede haber amplitudes menores o mayores.

Abrir la amplitud implica aumentar el máximo y reducir el mínimo. Reducir la amplitud implica lo contrario.

Obviamente existen situaciones (más estabilidad en el puesto) donde puede ser aconsejable un rango mayor y puede haber situaciones en las que lo aconsejable sea

una amplitud menor (casos en donde se tiene dificultad para contratar empleados en el nivel mínimo, por ejemplo).

5.-Fórmulas para construir la estructura salarial.

Una vez determinado el punto medio sólo resta calcular el mínimo, el máximo y los cuartiles.

Para construir la estructura salarial (Tabulador) se utiliza las siguientes fórmulas:

$$\text{Mínimo} = \text{Punto Medio} / \left(\left(1 + \left(\frac{\text{Amplitud}}{2} \right) / 100 \right) \right)$$

$$\text{Máximo} = \text{mínimo} * \left(1 + \left(\frac{\text{Amplitud}}{100} \right) \right)$$

$$Q1 = \frac{\text{Mínimo} + \text{Punto medio}}{2}$$

$$Q3 = \frac{\text{Punto medio} + \text{Máximo}}{2}$$

Amplitud = Distancia en porcentaje entre mínimo y máximo

Progresión = Porcentaje de diferencia entre un nivel y el siguiente

6.-Costo de la estructura salarial (tabulador).

Al terminar la estructura salarial se debe hacer un análisis del costo de adopción del punto medio, lo cual ayudará a determinar el porcentaje incremento de la nómina.

La decisión final dependerá del comité de compensación y/o el área directiva involucrada.

4.6. Evaluación de desempeño y Políticas de Compensaciones.

Una vez que se ha construido la estructura salarial, es importante proceder a elaborar la política de compensaciones para que se establezcan las reglas a seguir posteriormente para aplicar en varios procesos de recursos humanos entre ellos la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño surge debido a la necesidad de tener un medio de comunicación formal entre supervisor y subordinado para identificar y evaluar los niveles del desempeño del subordinado. Es decir, es un proceso que requiere el involucramiento de los empleados con el propósito que mejoren el propio desempeño.

La evaluación debe ser vista más como una herramienta para mejorar el desempeño que como una herramienta de administración de sueldos.

Suele pensarse que los aumentos por desempeño transformarán la productividad, sin embargo, no siempre es de esa manera, la solución no es eliminar la administración de sueldos sino es crear un verdadero programa, orientado a mejorar el desempeño y administrar la compensación.

Las evaluaciones brindan información importante para tomar decisiones sobre ascenso y aumentos de salario, en segundo lugar, la evaluación permite al supervisor y al subalterno desarrollar un plan para corregir cualquier deficiencia que se descubra y para reforzar aquello que se hace en forma correcta, finalmente la evaluación sirve para la provechosa planeación de la carrera porque dan la oportunidad de revisar los objetivos profesionales del empleado a la luz de las fortalezas y las debilidades descubiertas (Dessler, 2004, p.142).

Las tendencias nuevas respecto a la evaluación son desasociarla del aumento de sueldos para convertirla en una herramienta para desarrollo del personal. Haciéndolo así se estará en mejor posición para reconocer y proveer el logro de los resultados de la persona y como mejorar el proceso que se sigue para obtener dichos resultados.

Administración del desempeño

Las bases para establecer un sistema válido de medición del desempeño son:

- Establecer los objetivos para medir tanto el avance en el desempeño como en el desarrollo de cada persona por lo menos una vez al año.

- Los objetivos para medir el desempeño de las personas deberán estar ligados a las estrategias, metas y valores de la empresa.
- Los objetivos de desarrollo estarán diseñados con base en una investigación apropiada de los recursos de aprendizaje (auto guía, clases formales, entrenamiento en el campo, dirección uno a uno).
- Los empleados recibirán retroalimentación de su efectividad de supervisión y liderazgo para efectos de su desarrollo que además es confidencial.
- Los supervisores establecerán los objetivos para guiar y manejar el desarrollo de su equipo (sesiones de sucesión de carrera, revisión de objetivos, entrevistas de desarrollo y retroalimentación).
- Se implementarán los planes de acción que estarán basados en el desempeño y en la retroalimentación de desarrollo a fin de facilitar el logro de los objetivos.
- Los empleados participarán en la evaluación de desempeño anual donde se establecerá la calificación final.

La evaluación cada seis meses o cada año constituye un aliciente particularmente propicio para aprender, por otra razón: se da retroalimentación sobre conducta observada hace ya mucho tiempo. Es indudable que las personas aprenden y cambian mirando hacia atrás y reconociendo los propios defectos; de hecho, es la única manera de aprender. (Mcgregor, 2000, p.84).

El ciclo de la Evaluación del desempeño por lo tanto será:

1. Acordar objetivos y compromisos para el período.
2. Retroalimentación continua, formal e informalmente.
3. Registro de incidentes críticos
4. Preparación para la revisión final
5. Evaluación final de común acuerdo, reconocimientos
6. Establecimientos de ajustes, compromisos y objetivos del siguiente período.

Políticas de compensación y administración de sueldos

La realización de políticas es una parte esencial del trabajo de la Gerencia, esto aplica a todas las áreas incluyendo la de compensación. Es común observar que las políticas se hacen en los niveles operativos. Las prácticas que se desarrollaron como una reacción a la operación y a las demandas cotidianas se vuelven parte de cómo la empresa hace sus negocios y sobre un período, se convierten en políticas. A continuación, se mencionan algunos de los aspectos más relevantes incluidos en las políticas de compensación:

- Nivel competitivo de sueldos y beneficios.
- Política de administración de sueldos.
- Compromiso de pago por inflación.
- Qué se quiere comunicar en materia de compensaciones.
- Filosofía de pago: tiempo, resultados, conocimientos.
- Compensación sujeta a resultados del empleado y de la empresa.
- En qué nivel de tabulador y percentil se van a considerar a las nuevas contrataciones.
- Contribuciones de los empleados a los planes de seguros.

Administración de sueldos

La administración de sueldos es la determinación de los niveles de sueldo que la empresa está dispuesta a pagar a sus empleados. Para así hacerlo es necesario haber recorrido los procesos de equidad, competitividad y de apreciación del desempeño.

Debe constar de los siguientes elementos:

- Rangos de sueldo y Objetivos de incremento.
- Guías de aumento de sueldo.
- Guías por desempeño y promoción.

En este sentido la administración de sueldos se ha apartado del concepto de que todos los empleados deben recibir el mismo trato. Una persona tiene resultados diferentes a otra y el salario, por lo tanto, es visto como una manera de reconocer esta

diferencia. No deja de aceptarse que las funciones y responsabilidades de cada puesto tienen valores aproximados por lo que a todos los ocupantes del mismo puesto se les pagará dentro de un mismo rango de sueldos. Pero se enfatiza que una persona con resultados excelentes debe ganar más que otra con resultados menos buenos.

Guías de aumento de sueldo / guías de administración

Las guías de aumento indican los porcentajes de aumento de sueldo de acuerdo con la posición del sueldo contra el rango medio, la evaluación de desempeño y los meses transcurridos sin recibir aumentos de sueldo y quienes más alejados del rango medio, mayor frecuencia de aumentos de sueldo. Las guías se diseñan para un determinado momento de una empresa en particular considerando el costo deseado y el nivel de penetración en los rangos de sueldo. A manera de ejemplificar su uso, a continuación, se incluye un ejemplo de guía de aumentos de sueldo:

Tabla 16

Ejemplo de Guía de Aumento

Posición Tabulador	Evaluación desempeño		
	Excelente	Sobresaliente	Bueno
0-70%	40%	35%	30%
71-80%	35%	30%	25%
81-90%	30%	25%	20%
91-100%	25%	20%	10%
101-110%	20%	10%	0%
110-120%	10%	0%	0%
Más 120%	0%	0%	0%

(Fuente: Elaboración propia con base en la bibliografía consultada)

Comunicación del Programa

El último, pero no menos importante paso en el sistema integral de compensaciones consiste en asegurar que los empleados y muy especialmente los

supervisores conozcan los lineamientos que la empresa ha seguido en el diseño e implementación de este.

Conviene por su parte, desarrollar en los empleados la responsabilidad de familiarizarse con el sistema de compensaciones de acuerdo con los límites de comunicación establecidos. Los supervisores deberán estar entrenados para atender con la propiedad que el tema merece, los asuntos de compensación de su equipo de trabajo, respetando también los lineamientos organizacionales. El rol de Recursos Humanos será el de proveer los elementos y entrenamiento necesario para que el proceso se lleve de manera adecuada.

Capítulo 5. Caso Práctico de aplicación de la Metodología Mercer

5.1. Generalidades de la empresa

Comunicación Satelital S.A. de C.V. (COMMSAT) es una empresa dedicada a la venta de servicios de telemetría (Sistema que permite la monitorización y rastreo de unidades móviles a través de datos que son transferidos a una central de control) para el mercado del transporte de carga.

COMMSAT surge hace siete años en la Ciudad de Guadalajara, cuenta con el respaldo tecnológico y financiero de COMM, empresa de Comunicaciones que tiene su oficina principal en Miami E.U.

Actualmente, cuenta con oficinas regionales en Monterrey, León, Veracruz y en la Ciudad de México con alrededor de 350 empleados y 2 millones de dólares anuales en ventas del último año.

Se cuenta con un departamento de atención especializada en clientes (CAT) con diferentes niveles de soporte y cobertura a nivel nacional.

Más de 21,000 unidades COMMSAT instaladas en alrededor de 1,500 empresas y con ello se brindan soluciones logísticas a la medida de las necesidades de nuestros clientes.

El objetivo de negocios es: Proporcionar soluciones de tecnología satelital y celular que se traduzcan en un valor operacional a las empresas en México.

Misión, Visión y Valores

La visión de la empresa COMMSAT es ayudar a las empresas en la creación de “Negocios sin límites” a través de la misión “Hacer que la tecnología trabaje en función de las empresas, para elevar su productividad”.

Visión Integral y Pensamientos sobre la Misión

- Cerrar operaciones, minimizar tiempos y facilitar los negocios.
- Mejorar la calidad de vida para el medio del autotransporte en México.
- Realizar las labores con los clientes, con un nivel de calidad óptimo.
- Hacer que nuestros actuales procesos de negocios sean más fáciles y rápidos.
- Generar un sentimiento económico, emocional en nuestro mercado con experiencia comprobada, pero trabajando para ganarla día con día.
- Establecer, desarrollar y generar nuevos negocios.

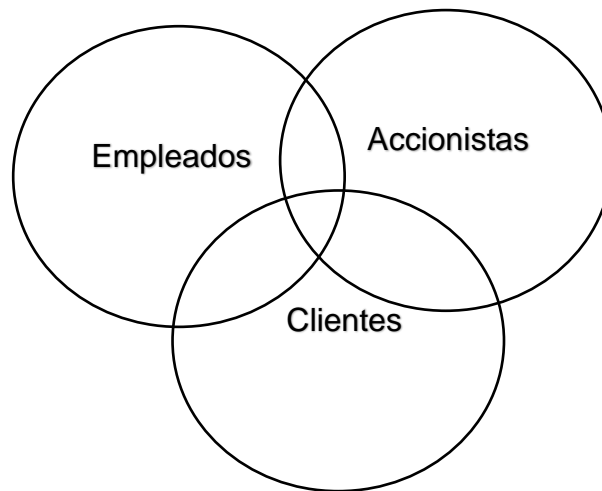


Figura 27. *Ejemplo de relación óptima en los negocios (Fuente: Elaboración propia con base en la bibliografía consultada)*

A continuación, se mencionan los valores de la empresa que son parte de la cultura de la empresa.

Valores – Principios de Operación

Comunicación y trabajo en equipo.

Se trabaja de manera conjunta, de manera abierta, honesta y respetuosa para alcanzar los objetivos de la organización.

Enfoque al cliente.

Se exceden las expectativas de nuestros clientes internos y externos.

Innovación.

Se promueve continuamente mejorar los procesos a favor de la eficiencia de la operación.

Respeto y facultamiento al empleado. (Empowerment).

Se crea un ambiente donde los empleados pueden tomar decisiones a nivel adecuado

Responsabilidad.

Se cumplen los compromisos con los clientes, empleados, accionistas y sociedad.

5.2. Planeación y costo del proyecto del sistema de compensaciones

1. Antecedentes de la compañía
2. Elección de proveedor de compensación.
3. Objetivo y Alcance.
4. Costos del proyecto

1. Antecedentes

¿Cuáles son las necesidades específicas de la empresa con respecto al sistema de compensación?

COMMSAT presenta problemas en cuanto a su sistema de pago a los empleados, especialmente en el área de Centro de Atención a Clientes, existe la percepción de que éstos no se sienten bien remunerados con respecto al mercado. Además, se percibe que no hay mucho estímulo en cuanto a hacer bien el trabajo debido a que los bonos por desempeño e incrementos de sueldos, son generales para todos los empleados por igual de esa área.

- Los empleados de Atención a Clientes se sienten desmotivados y no comprometidos en general con la empresa.
- Los empleados de esta área son empleados con conocimientos, habilidades y experiencia muy especializados y demandados en el mercado.
- La competencia se ha estado llevando empleados clave de la organización.
- En algunas áreas es difícil identificar a qué posiciones se les debe pagar más y a cuáles menos y no existe una clara política de pago por desempeño.

Adicionalmente se tienen principalmente los siguientes retos de acuerdo con los directivos y recursos humanos:

- **Adquisición del talento.** Encontrar candidatos calificados con conocimientos y competencias especializados se ha vuelto muy difícil, los tiempos de entrega se han alargado hasta los tres meses cuando debería ser un mes.
- **Alta rotación de empleados en esta área,** algunas posiciones claves para la compañía con conocimientos y experiencia muy especializados se han ido a la competencia y el porcentaje de rotación voluntaria es de 27%, en el último año.

Debido a lo anterior se ha tomado la decisión de llevar a cabo un proyecto integral de compensación enfocado al área de Atención a Clientes, a fin de que la empresa pueda realmente hacer eficientes los recursos que se tienen destinados a pagar sueldos, brindando un estímulo económico pagando mejor a los empleados que logren un

desempeño por arriba del promedio, con métricas específicas y de escalamiento con el cliente, logrando los resultados que requiere el negocio.

Para este proyecto, el grupo directivo y finanzas ha aprobado un presupuesto máximo que incluya sueldos 7%, beneficios e impuestos de nómina y cargas patronales el restante 13% para un total de 20%.

Para fines prácticos en este trabajo se revisará únicamente un área sin embargo para que un sistema de compensación integral funcione se debe diseñar para todas las áreas de la compañía.

Para este caso práctico, los cálculos para las cuotas obrero-patronales, unidad de medida y actualización (UMA) entre otros, fueron determinados considerando la información con fechas de junio a septiembre de 2020.

2. Elección de proveedor de compensación.

La primera decisión importante será elegir qué compañía especializada en el área de compensaciones estará apoyando en el proceso, después de revisar las opciones disponibles en el mercado se tomó la decisión de elegir a Mercer entre otras como (Towers Perrin HR Services, Hay Data, Watson Wyatt) derivado de las siguientes consideraciones:

- Posee la base de datos más completa para llevar a cabo la encuesta (alrededor de 800 empresas).
- La mayoría de los puestos tipo pueden ser localizados en su encuesta de Mercado.
- El corporativo utiliza también esta base de datos y participa en la encuesta.
- Ofrecen precios preferenciales por ser socios con otros productos, ofrecieron el curso de Compensación Integral con un 25% de descuento.

- Sistema de valuación por puntos que se ajusta a las necesidades actuales de la empresa.
- Capacitación al área de Recursos Humanos para obtener el mayor beneficio.
- De las cuatro empresas es la que tiene el software más amigable.

3. Objetivo y Alcance del proyecto

Objetivo:

El objetivo del proyecto es diseñar y utilizar herramientas de compensación que permitan a la organización atraer, retener, motivar y recompensar a los empleados del área de Implementación, a través de elaborar las descripciones y valuaciones de puestos, comparación de los puestos contra mercado seleccionado, análisis de los resultados, diseño de la estructura salarial, y finalmente elaboración de política de salarios y conclusiones.

Alcance:

El alcance es llevar a cabo el proyecto en tres meses iniciando el 08 de junio y finalizando el 08 de septiembre. Será realizado para el área de implementación que incluye sesenta y dos personas con trece puestos tipo, con el apoyo de Recursos Humanos y los líderes de la organización el resultado será tener la estructura salarial y política de remuneraciones.

4. Costos del proyecto:

De acuerdo con las necesidades de COMMSAT. El costo de Inversión para el proyecto sería:

Servicio	Costo
Revisión de las descripciones y valuaciones	\$25,500
Encuesta de sueldos, costo por empresa	\$47,500
Tabulador, utilizando COMP3 para el punto medio	\$31,000
Subtotal	\$104,000
IVA	\$16,640
Total	\$120,640

Figura 28. Detalle de Cotización del Proyecto (Fuente: Elaboración propia con base en el caso práctico)

Es importante comentar que la presente propuesta es un documento de trabajo sugerido, que podrá ser modificado en cualquiera de sus partes para ajustarse a los requerimientos de COMMSAT.

- La forma de pago será de 50% al iniciar el proyecto y 50% al concluir el mismo.

5.3. Enfoque General del Proyecto

El desarrollo del proyecto abarcará las siguientes etapas:

- Presentación del proyecto a la empresa.
- Análisis de la organización.
- Descripción y análisis de puestos.
- Valuación de puestos.
- Equidad externa.
- Estructura salarial.
- Conclusiones y recomendaciones generales.

Presentación del proyecto

Para llevar a cabo la presentación del proyecto, se seguirán los siguientes pasos:

1. Reunión con la Dirección General y el equipo directivo del área involucrada, para mostrarles en detalle: objetivo, alcance, etapas y cotización, cuál será la participación de cada líder en este proyecto y plan de trabajo detallado.
2. Reunión y comunicado general con el resto de los empleados del área explicando la importancia, objetivo, resultados esperados, cronograma de actividades y la participación requerida de los empleados en el proyecto.

Análisis de la organización

Para llevar a cabo el análisis de la organización, se realizarán los siguientes pasos:

- Determinar tipo de Empresa (Servicios, producción, etcétera)
- Tamaño de la empresa (Para determinar el tamaño de la empresa, se realizarán los siguientes pasos: cadena de valor, ventas anuales, número de empleados)
- Revisar el organigrama del área.
- Seleccionar los puestos tipo que se van a evaluar.
- Estrategia corporativa de compensaciones.

Descripción y análisis de Puestos.

Para esta etapa se llevarán a cabo los siguientes pasos:

1. Se revisará si la empresa cuenta con descripciones de puestos anteriores para ver si éstas se pueden adaptar al formato establecido y reducir el tiempo de desarrollo.
2. Se desarrollarán las descripciones de puestos, incluyendo análisis del área de Servicio a Clientes con un cronograma que permitirá reducir tiempo y costo del proyecto.
3. Se capacitará al área de Recursos Humanos sobre la elaboración de las descripciones y análisis de puestos.
4. Para los puestos gerenciales y directores se harán entrevistas.
5. Para las demás posiciones se llevarán a cabo talleres masivos con analistas capacitados para dirigir y entrenar a los empleados en el desarrollo de las descripciones.
6. Una vez que COMMSAT termine las descripciones de puestos, Mercer hará una revisión general de los puestos tipo.

Valuación de Puestos.

Para llevar a cabo la valuación de los puestos de esa área, se realizarán los siguientes pasos:

1. Reunión con la Dirección General y el equipo Directivo de la organización para mostrar y conocer el Sistema de valuación IPE y para revisar la valuación y alineación de los puestos.
2. Curso impartido por Mercer del módulo de valuación para el área de Recursos Humanos que estará participando en el proyecto.
3. Para los puestos gerenciales y directores, Recursos Humanos hará las entrevistas para hacer el proceso de valuación.

4. Para las demás posiciones serán los supervisores en conjunto con Recursos Humanos quienes harán las valuaciones usando metodología Mercer.
5. Una vez que COMMSAT termine con las valuaciones de la organización, Mercer revisará la valuación y alineación final.

Equidad Externa / Encuesta salarial Mercado

Para llevar a cabo la encuesta salarial se realizarán los siguientes pasos:

1. Reunión con la Dirección General y Recursos Humanos para elegir la medida estadística y el mercado de comparación de acuerdo con las necesidades de la empresa.
2. Elaborar comparativo de la empresa contra el mercado elegido.

Estructura Salarial

Para elaborar la estructura salarial se alineará a los objetivos de la empresa y a las prácticas de mercado, se considerará COMP 3 para el punto medio.

Conclusiones y Recomendaciones Generales

Por último, una vez que se tenga los resultados de la encuesta y la estructura salarial se revisarán las conclusiones con los directivos para proponer una política de compensaciones de acuerdo con las necesidades de la empresa.

5.4. Presentación del proyecto de compensaciones.

Una vez que el proyecto ha sido aprobado por los directivos de la compañía, el siguiente paso es hacer la presentación a todos los empleados a través de una reunión y comunicado general, explicando la importancia, objetivo, resultados esperados, cronograma de actividades y la participación requerida para el éxito del proyecto.

Se anexa un ejemplo de comunicado a los empleados:

Comunicado a los empleados:

“Con el objetivo de seguir siendo una empresa líder en el sector de servicios, la empresa llevará a cabo un proyecto integral de compensaciones en el área de implementaciones que incluirá diversas etapas en los próximos tres meses, por lo que se les estará informando los avances del proyecto de manera regular, asimismo se solicitará su entusiasta participación, en breve recibirán la primera invitación para llevar a cabo el desarrollo del proyecto”,

Atentamente

Director General, Director de Recursos Humanos,

Ciudad de México a 20 de mayo de 2020.

Figura 29. Comunicado a los empleados del proyecto de compensación. (Fuente: Elaboración propia con base en el caso práctico).

Participación de líderes y empleados en el proyecto: Los líderes de la organización y empleados estarán directamente involucrados de la siguiente manera:

Puesto	Tarea a cumplir en el proyecto
Director General	Participación junta información empleados, aprobación proyecto
Director de Finanzas y Administración	Aprobación presupuesto para proyecto
Director de Recursos Humanos	Liderar proyecto, Correo comunicado a empleados , participación junta empleados, etcétera
Director de Implementación	Revisión y aprobación de las descripciones y valuación de puestos gerentes y supervisores
Gerente de desarrollo de proyectos	Revisión y aprobación descripciones y valuación de puestos de ingenieros
Gerente de CAT	Revisión y aprobación descripciones y valuación de puestos de ingenieros
Supervisor de desarrollo de proyectos	Participación y apoyo en talleres para descripción y valuación de puestos
Supervisor de CAT	Participación y apoyo en talleres para descripción y valuación de puestos
Empleados de Recursos Humanos	Cumplimiento de tareas operativas, participación en juntas , entrevistas y talleres
Empleados área implementación	Participación en talleres, juntas para descripción y valuación de puestos

Figura 30. Participación de líderes y empleados en el proyecto de compensación (Fuente: Elaboración propia con base en el caso práctico).

Etapas del proyecto: A continuación, se mencionan de forma general las etapas y fechas clave del proyecto:



Figura 31. *Etapas del Proyecto* (Fuente: *Elaboración propia con base en el caso práctico*)

A continuación, se anexa el plan de trabajo del proyecto:

Compensación Integral
Plan de Trabajo

COMMSAT

#	Actividad	Inicia	Termina	Responsable	Productos	Observaciones
1	Presentación					
1.1	Planeación y Presentación ejecutiva del proyecto					
1.1.1	Reunión de planeación del proyecto y definición del programa de trabajo	08-jun-20	08-jun-20	MERCER, COMMSAT	Plan de trabajo	Directivos, RH, Mercer
1.1.2	Selección e integración de equipo de trabajo, participación de los líderes	08-jun-20	08-jun-20	MERCER, COMMSAT	Equipo de trabajo	Directivos, RH, Mercer
1.1.3	Presentación ejecutiva a los directivos	09-jun-20	09-jun-20	COMMSAT	Presentación con directivos	Directivos, RH, Mercer
1.1.4	Presentación al resto de los empleados	10-jun-20	12-jun-20	COMMSAT	Comunicado y reunión	RH, empleados, directivos
2	Análisis de la organización					
2.1	Análisis de la organización					
2.1.1	Sesión con Mercer para determinar tipo de empresa, tamaño de la empresa y su estrategia actual de compensaciones	15-jun-20	15-jun-20	MERCER, COMMSAT	Cadena de valor, beneficios y compensaciones,	RH y Mercer
2.1.2	Analizar el organigrama y los puestos tipo a revisar de la empresa	16-jun-20	18-jun-20	MERCER, COMMSAT	Organigrama, y puestos tipo	RH y Mercer
3	Descripción de Puestos					
3.1	Descripción de Puestos					
3.1.1	Actualización de las descripciones de puestos levantadas en entrevistas con Ejecutivos	19-jun-20	22-jun-20	COMMSAT	Descripciones para revisión	Ejecutivos y RH
3.1.2	Elaboración de las descripciones de puestos restantes por medio talleres masivos	23-jun-20	25-jun-20	COMMSAT	Descripciones para revisión	Empleados y RH
3.2	Validación de las Descripciones de puestos					
3.2.1	Revisión y Aprobación de las descripciones por el supervisor inmediato	26-jun-20	30-jun-20	COMMSAT	Descripciones de puestos Finales	Supervisores y RH
3.2.1	Revisión técnica de descripciones de puestos	01-jul-20	03-jul-20	MERCER	Descripciones de puestos liberadas por	Mercer y RH

4	Valuación de Puestos					
4.1	Valuaciones de Puestos					
4.1.1	Presentación Ejecutiva de módulo de valuación	06-jul-20	06-jul-20	MERCER, COMMSAT	Sesión con ejecutivos	RH, Ejecutivos y Mercer
4.1.2	Taller de valuación de puestos	07-jul-20	07-jul-20	MERCER, COMMSAT.	Material de capacitación	RH y Mercer
4.1.3	Valuación de los puestos de ejecutivos con entrevistas y sesiones utilizando el sistema 3P de Mercer	08-jul-20	09-jul-20	COMMSAT	Sumario de valuación de puestos para revisión	RH y Ejecutivos
4.1.4	Valuación de los puestos restantes con supervisores y sesiones utilizando el sistema 3P de Mercer	10-jul-20	15-jul-20	COMMSAT	Sumario de valuación de puestos para revisión	RH y Supervisores
3.1.5	Sesión de alineación de posiciones y aprobación final	16-jul-20	20-jul-20	MERCER, COMMSAT	Sumario final	RH y Mercer
5	Análisis de Equidad y Competitividad					
5.1	Entrega de información					
5.1.1	Entrega de información de compensaciones de todos los puestos incluidas en este proyecto así como llenado de datos de la empresa	21-jul-20	24-jul-20	COMMSAT	Datos para registro de empresa en BD y Reporte de puestos	RH
5.1.2	Análisis de las compensaciones de acuerdo a los resultados de las valuaciones de puestos realizadas	27-jul-20	30-jul-20	MERCER	Análisis información	Mercer
5.2	Análisis de Competitividad Externa					
5.2.1	Selección del mercado de comparación	31-jul-20	03-ago-20	MERCER, COMMSAT	Mercado seleccionado	RH y Mercer
5.2.2	Actualización de la información en el banco de datos Mercer	04-ago-20	06-ago-20	MERCER		Mercer
5.2.3	Procesamiento del mercado seleccionado	07-ago-20	10-ago-20	MERCER		Mercer
5.2.4	Elaboración del diagnóstico, sumarios analíticos y determinación de niveles de competitividad	11-ago-20	14-ago-20	MERCER	Diagnóstico de Competitividad	Mercer
6	Estructura Salarial					
6.1	Elaboración de Estructura Salarial					
6.1.1	Definir las líneas de Tendencia	17-ago-20	17-ago-20	MERCER		Mercer
6.1.2	Desarrollo de la estructura salarial	18-ago-20	20-ago-20	MERCER	Tabulador propuesto	Mercer
6.1.3	Revisión y aprobación de estructura salarial propuesta	21-ago-20	24-ago-20	MERCER, COMMSAT	Tabulador revisado	RH y Mercer
6.1.4	Modificaciones a estructura salarial y reporte final	25-ago-20	26-ago-20	MERCER	Tabulador definitivo	
6.1.5	Comparación por puesto y propuesta de ajustes de sueldos acorde eval desempeño	27-ago-20	31-ago-20	COMMSAT	Tabla de ajustes por empleado	RH
6.1.6	Determinación Costo tabulador	01-sep-20	02-sep-20	COMMSAT	Costo total tabulador	RH
7	Resultados y recomendaciones					
7.1	Desempeño, Política de Compensaciones					
7.1.1	Elaborar política de compensaciones y administración de sueldos, establecer proceso de desempeño	03-sep-20	07-sep-20	MERCER, COMMSAT	Política	RH
7.2	Sesión de retroalimentación					
7.2.1	Reporte de conclusiones y recomendaciones	08-sep-20	08-sep-20	MERCER, COMMSAT	Encuesta de servicio	RH y Mercer

Figura 32. Plan de Trabajo detallado Empresa COMMSAT. (Fuente: Elaboración propia con base en el caso práctico)

5.5. Análisis de la organización

Tipo de empresa.

COMMSAT es una empresa de servicios de software para empresas que transportan carga por todo el territorio nacional.

Tamaño de la empresa.

Para determinar el tamaño de la empresa primero se debe determinar la cadena de valor de una empresa de servicios, como se muestra a continuación:

Cadena de valor , empresa COMMSAT

Cadena de valor		Peso	COMMSAT
1) Investigación aplicada y desarrollo		2	2
2) Ingeniería		1.5	1.5
3) Abastecimiento y Logística		2	2
4) Operaciones		2	2
5) Marketing		1	1
6) Ventas		2.5	2.5
7) Servicio postventa		1.5	1.5
Multiplicador: 12.5		12.5	12.5

Figura 33. Determinación de Cadena de Valor de la Empresa COMMSAT. (Fuente: Elaboración propia con base en el caso práctico)

Una vez que se ha determinado el multiplicador de la cadena de valor de acuerdo al tipo de empresa, que en este caso es de 12.5 se procede a multiplicar por las ventas anuales en dólares del último año abreviadas, (2,033) y se obtiene el valor de 25,412.50, este valor se ubica en la tabla de acuerdo al rango que corresponda que para este caso es nivel 10.

Determinación del tamaño de Organización

Núm de empleados:	350
Ventas Netas anuales:	2,033 X 12.5 = 25,412.50

Nivel	Desde	Hasta	Desde	Hasta
1	0	127	0	10
2	127	254	10	25
3	254	508	25	50
4	508	1,016	50	100
5	1,016	2,031	100	200
6	2,031	4,063	200	400
7	4,063	8,126	400	800
8	8,126	14,220	800	1,400
9	14,220	24,886	1,400	2,500
10	24,886	43,550	2,500	4,000
11	43,550	76,213	4,000	7,000
12	76,213	133,372	7,000	12,000
13	133,372	200,058	12,000	18,000
14	200,058	300,087	18,000	27,000
15	300,087	450,130	27,000	40,000
16	450,130	675,195	40,000	60,000
17	675,195	1,012,793	60,000	100,000
18	1,012,793	1,519,190	100,000	150,000
19	1,519,190	2,278,785	150,000	225,000
20	2,278,785	O más	225,000	O más

Tamaño es igual a: 8	Nivel 10 + Nivel 6 entre 2 =8
-----------------------------	-------------------------------

Figura 34. Determinación de Tamaño de la Empresa COMMSAT. (Fuente: Elaboración propia con base en el caso práctico)

Asimismo, para obtener el tamaño de la empresa de acuerdo al número de empleados, primero se determina el total de empleados que para este caso son 350, después de acuerdo a la tabla igualmente se ubica el rango y se determina el nivel correspondiente, para este caso es 6. Para obtener el tamaño definitivo se debe obtener un promedio de ambos valores.

Nivel de tamaño de la Organización

Nivel Tabla A por ventas	10
Nivel Tabla B por núm. empleados	6
Promedio Calculado/ Tamaño:	8

Organigrama

A continuación, se anexan los principales organigramas a considerar para el proyecto con enfoque en el área que vamos a trabajar:

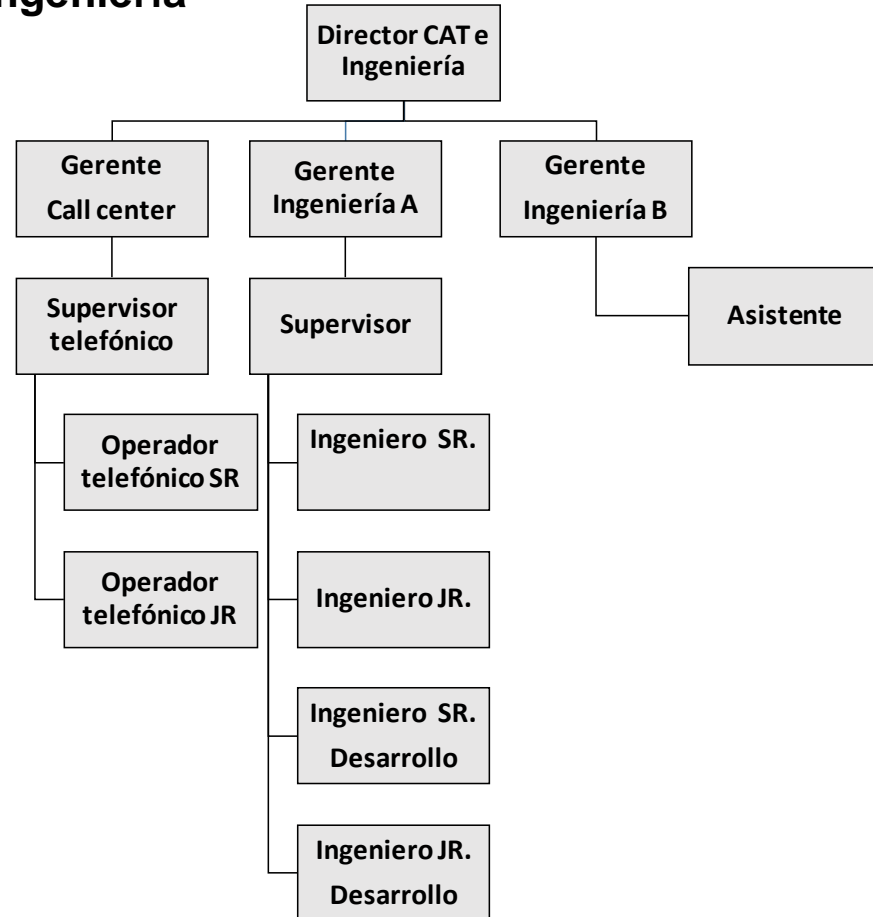
Organigrama Ejecutivo



- **350 personas en total**

Figura 35. Organigrama Ejecutivo Empresa COMMSAT. (Fuente: Elaboración propia con base en el caso práctico)

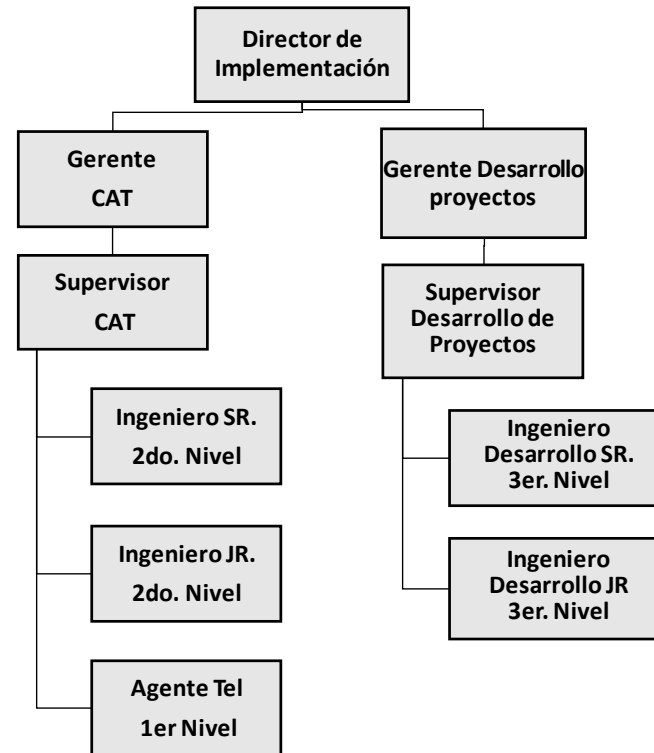
Organigrama Actual : CAT e Ingeniería



- **62 personas en total**
- **13 puestos tipo**

Figura 36. Organigrama actual CAT e Ingeniería, Empresa COMMSAT. (Fuente: Elaboración propia con base en el caso práctico)

Organigrama final Área Implementación



- **55 personas en total**
- **10 puestos tipo**

Figura 37. Organigrama Propuesto Área Implementación Empresa COMMSAT. (Fuente: Elaboración propia con base en el caso práctico)

Puestos tipo área a revisar

Como se muestra en el organigrama (Fig.37) se han propuesto algunos cambios que dieron como resultado que se haya reducido el número de empleados de 62 a 55.

Los puestos tipo que se van a revisar serán 10 en total.

Estrategia corporativa de compensaciones.

Actualmente la empresa no tiene definido un proceso de evaluación de desempeño que permita motivar a los empleados con el otorgamiento de bonos acorde a los resultados individuales, ni tampoco se hace diferencia en los incrementos de sueldo que se otorgan de manera anual por inflación a todos los empleados.

Esto provoca que los recursos financieros no sean bien aprovechados ni promuevan el buen desempeño de los empleados.

COMMSAT ofrece un rango de beneficios adicionales para los empleados además de los otorgados por ley, que incluyen lo siguiente:

- Aguinaldo de 30 días.
- Prima de Vacaciones del 50% y 10 días de vacaciones el primer año y se aumentan 2 días cada año acorde a la Ley Federal del Trabajo.

Años de antigüedad	Días de vacaciones
1	10
2	12
3	14
4	16
5 a 9	18
10 a 14	20
15 a 19	22
20 a 24	24
25 a 29	26

- Prima dominical para los empleados que laboran los domingos.
- Bonos anuales se otorgan de la siguiente manera:
Directores: Tres meses de sueldo anual
Todos los demás empleados reciben dos meses de sueldo anual.
- Utilidades cuando los resultados del negocio lo permitan.

5.6. Descripciones de Puestos

A continuación, se anexan las descripciones de puestos del área de implementación dónde se ubica Atención a clientes, estas descripciones han sido desarrolladas utilizando la metodología de Mercer, considerando en total 10 posiciones tipo, las cuáles son:

- Director de Implementación.
- Gerente del Desarrollo de Proyectos.
- Gerente de CAT (Centro de Atención a Clientes).
- Supervisor del Desarrollo de Proyectos.
- Supervisor de CAT (Centro de Atención a Clientes).
- Ingeniero de Desarrollo Senior.
- Ingeniero de Desarrollo Junior.
- Ingeniero Senior CAT.
- Ingeniero Junior CAT.
- Agente telefónico.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Organización:	COMMSAT SA DE CV	Fecha: Jun. 2020
Función/Departamento:	Desarrollo de Proyectos y CAT	Aprobar:
Título de Posición:	Director de Implementación	
Ocupante de Posición:		
Superior:	Director General	

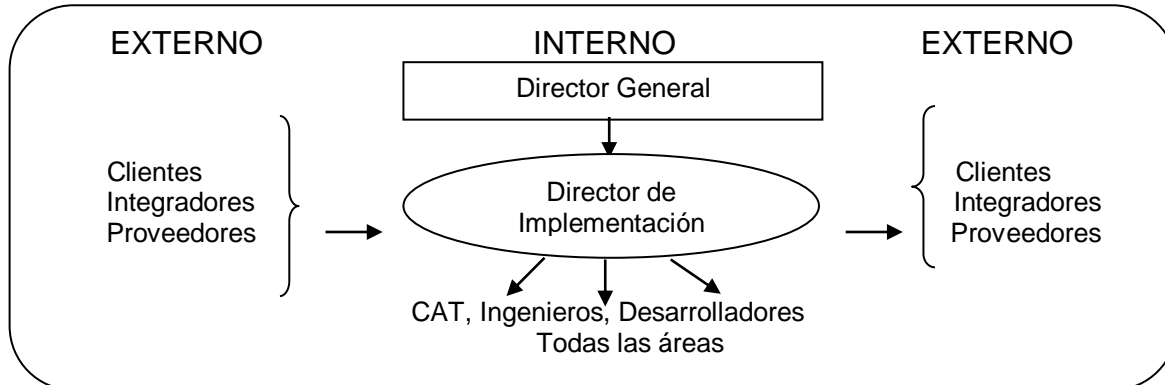
PROPÓSITO (¿Por qué existe la posición, dentro de qué límites y con qué objetivos?)

Es responsable de dirigir un equipo de atención e implementación de proyectos con clientes y desarrollo de soluciones. Administrar proyectos complejos, colaborando entre funciones. Proporcionar apoyo para mejorar la capacidad técnica, la utilización y la eficiencia general del equipo mediante el establecimiento de mejores prácticas y la creación de planes de desarrollo individuales. En general, debe disfrutar de trabajar con equipos de ingeniería y poseer habilidades de liderazgo para guiar estrategias de desarrollo y atención a clientes exitosos a largo plazo.

ALCANCE Y MARCO DE REFERENCIA

FINANCIERA	NO - FINANCIERA
Métricas Contratos con clientes	Organización Total: 55
Retención de clientes	Subordinados Indirectos: 52
Control de Presupuesto Área	Subordinados directos: 2
	Categoría: Gerentes: <u>2</u> Especialistas: <u>52</u> Otros: <u>0</u>

RED DE INTERACCIÓN



REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

Educación: Ingeniería en sistemas computacionales, Licenciatura en Informática, o similar con nivel Maestría y dominio de idioma inglés.

Experiencia Laboral: 5 años como Director de Implementación o similar en empresa de tecnología. 10 años dirigiendo equipos de implementación y consultoría a clientes de soluciones de Tecnología, disponibilidad para viajar constantemente.

Conocimientos Específicos: Desarrollo de equipos técnicos de trabajo, participación directa en Liderazgo de proyectos con tecnologías de programación de Microsoft, Dominio de proyectos de consultoría y servicio al cliente. Comprensión de SaaS, servicios web, ORM, XML Fuerte comprensión de múltiples prácticas de desarrollo como agile / scrum, XP, TSP

Competencias Excelentes habilidades de liderazgo, gestión del tiempo, comunicación, toma de decisiones, solución de problemas, fuertes habilidades para comunicación, establecer relaciones interpersonales y atención a clientes.

Ocupante de Posición:

Título Posición:
Director de Implementación

Fecha:
 Junio
 2020

ÁREAS DE RESPONSABILIDAD	NIVEL (Total, Parcial, Soporte)	CRITERIOS DE MEDICIÓN
<p>1. LIDERAZGO</p> <p>Proporcionar Liderazgo general, visión, dirección al equipo del CAT y de Desarrollo con el objetivo de que se cumplan los objetivos a corto, mediano y largo plazo acorde a las métricas establecidas en los proyectos y con la satisfacción de los clientes.</p> <p>Desarrollar a los ingenieros para definir sus objetivos profesionales y entrenarlos para alcanzar esos objetivos.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Métricas Desarrollo de proyectos y Atención a clientes - Resultados desempeño
<p>2. ESTRATEGIAS</p> <p>Diseñar y establecer las estrategias del área con el equipo humano, técnico y financiero disponible para desarrollar clientes a largo plazo que contribuyan al logro de los objetivos de la empresa.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos alcanzados
<p>3. POLÍTICAS</p> <p>Diseñar y asegurar las políticas y procedimientos del área, a fin de lograr los objetivos y cumplir con la normativa de la empresa, promoviendo la armonía, trabajo en equipo así como los valores y la cultura corporativa.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento Políticas y Procedimientos
<p>4. CONTROL DEL PRESUPUESTO</p> <p>Diseñar y controlar el presupuesto del área asegurando que los gastos y rubros considerados cumplan con las políticas y normativa corporativa.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto Anual
<p>5.- MÉTRICAS DESEMPEÑO</p> <p>Asegurar el cumplimiento de los objetivos del área y métricas de desempeño, facilitando el cumplimiento de los mismos a través de motivar, apoyar y guiar al equipo, con el fin de alcanzar los resultados organizacionales.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Métricas Desempeño - Reuniones semanales
<p>6.- REUNIONES DE TRABAJO</p> <p>Asistir a las reuniones de trabajo de alto nivel con otras áreas y con clientes estratégicos para el intercambio de información y toma de decisiones.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento Minutas
<p>7. ESCALAMIENTO Y SEGUIMIENTO</p> <p>Asegurar que el proceso de escalamiento se lleve a cabo mediante identificación y seguimiento a los problemas de soporte, hasta la solución final mediante correo electrónico y conferencias telefónicas a fin de que los problemas sean canalizados adecuadamente.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de respuesta - Proceso escalamiento
<p>8. PRESENTACIONES Y REPORTE</p> <p>Desarrollar presentaciones y reportes de alto nivel para la toma de decisiones</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Reportes semanales, trimestrales, etcétera.
<p>9.- COLABORACIÓN</p> <p>Brindar apoyo a otras áreas sobre cuestionamientos y dudas técnicas, dar instrucciones y recomendaciones sobre la instalación, operación y mejoramiento del ambiente donde se implementen las soluciones para satisfacer las necesidades y requerimientos del servicio al cliente.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de respuesta - Solución de problemas

<p>10.- MANTENIMIENTO CRM</p> <p>Vigilar que la base de datos CRM esté actualizada asegurando la calidad de la información mediante la revisión continua de la información, tanto de clientes como de soluciones, que permita dar soporte interno y externo de manera eficaz.</p>	<p>T</p>	<p>– Calidad de la información Reportes CRM</p>
---	----------	---

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Organización: **COMMSAT SA DE CV** Fecha: Jun. 2020

Función/Departamento: Desarrollo de Proyectos Aprobar:

Título de Posición: **Gerente Desarrollo de Proyectos**

Ocupante de Posición:

Superior: Director Implementación

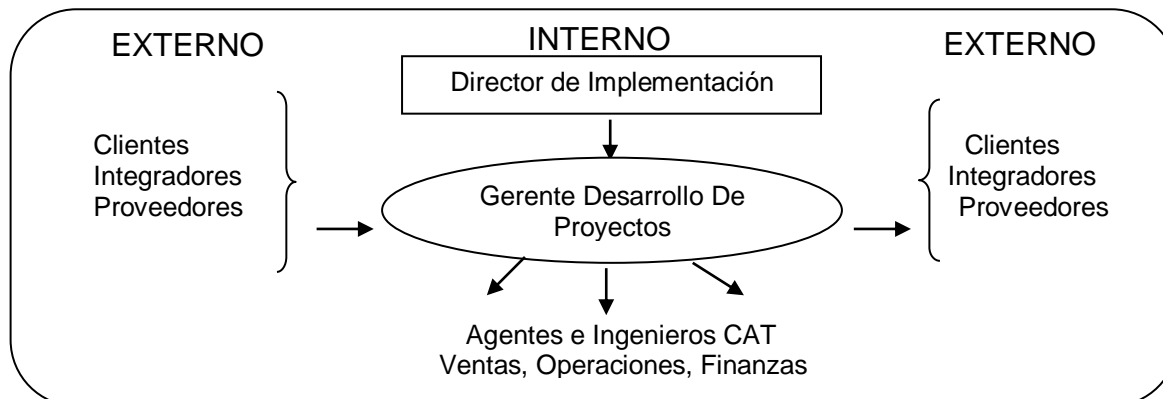
PROPÓSITO (¿Por qué existe la posición, dentro de qué límites y con qué objetivos?)

Es responsable de dirigir un equipo de desarrollo de software, realizar reuniones de equipo semanales, administrar proyectos complejos, colaborando entre funciones, mejorar la capacidad técnica, la utilización y la eficiencia general del equipo mediante el establecimiento de mejores prácticas y la creación de planes de desarrollo individuales. En general, acostumbrado a colaborar con equipos de ingeniería y poseer habilidades de liderazgo para guiar estrategias de desarrollo exitosas.

ALCANCE Y MARCO DE REFERENCIA

FINANCIERA	NO - FINANCIERA
Asegurar Métricas Contratos con clientes	Organización Total: 14
Retención de ingreso mensual recurrente	Subordinados Indirectos: 12
Control de Presupuesto Área	Subordinados directos: 1
	Categoría: Supervisores: <u>1</u> Especialistas: <u>12</u> Otros: <u>0</u>

RED DE INTERACCIÓN



REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

Educación: Ingeniería en sistemas computacionales, Licenciatura en Informática, o similar

Experiencia Laboral: 5 años como Gerente de Desarrollo de Proyectos y como 5 años como Ingeniero de desarrollo.

Conocimientos Específicos: Participación directa en proyectos y liderazgo de proyectos creados con tecnologías de programación de Microsoft que incluyen .Net Framework, C #, VB.Net, SQL Server, TSQL, IIS, ASP, Java

Comprensión de SaaS, servicios web, ORM, XML y aplicaciones web.

Fuerte comprensión de múltiples prácticas de desarrollo como agile / scrum, XP, TSP

Competencias Excelentes habilidades de liderazgo, gestión del tiempo, comunicación, toma de decisiones, solución de problemas, fuertes habilidades para Comunicación y establecer Relaciones Interpersonales y atención a clientes.

Ocupante de Posición:	Título Posición: Gerente Desarrollo de Proyectos	Fecha: Junio 2020
-----------------------	--	-------------------------

ÁREAS DE RESPONSABILIDAD	NIVEL (Total, Parcial, Soporte)	CRITERIOS DE MEDICIÓN
1. DIRECCIÓN Proporcionar Liderazgo general, visión, dirección a la organización de desarrollo. Trabajar con ingenieros para definir sus objetivos profesionales y entrenarlos para alcanzar esos objetivos	T	– Resultados desempeño
2. DESARROLLO DE PROYECTOS SOFTWARE Proporcionar dirección de esfuerzos técnicos, arquitectónicos y de diseño. La ejecución exitosa en este rol corresponde a la entrega de productos de software de alta calidad y la alineación continua con los objetivos comerciales. Escribir, codificar, diseñar y diseñar software según sea necesario	T	– Métricas Desarrollo Proyectos
3. CONTROL DEL PRESUPUESTO Asegurar que los gastos del departamento están de acuerdo al presupuesto asignado, cuidando que se cumplan las políticas.	T	– Presupuesto Anual
4.- MÉTRICAS DESEMPEÑO Asegurar el cumplimiento de los objetivos del departamento y métricas de desempeño, facilitando el cumplimiento de los mismos a través de motivar, apoyar y guiar al equipo, con retroalimentación y buena comunicación.	T	– Métricas Desempeño – Reuniones semanales
5.- REUNIONES DE TRABAJO Asistir a las reuniones de trabajo con otras áreas y con clientes para el intercambio de información y toma de decisiones.	T	– Seguimiento Minutas
6. ESCALAMIENTO Y SEGUIMIENTO Asegurar que el proceso de escalamiento se lleve a cabo mediante identificación y seguimiento a los problemas de soporte, hasta la solución final mediante correo electrónico y conferencias telefónicas a fin de que los problemas sean canalizados adecuadamente.	T	– Tiempo de respuesta – Proceso escalamiento
7. PRESENTACIONES Y REPORTES Desarrollar presentaciones y reportes de alto nivel para la toma de decisiones	T	– Reportes semanales, trimestrales, etcétera.
8.- COLABORACIÓN Brindar apoyo a otras áreas sobre cuestionamientos y dudas técnicas, dar instrucciones y recomendaciones sobre la instalación, operación y mejoramiento del ambiente donde se implementen las soluciones para satisfacer las necesidades y requerimientos del servicio al cliente.	T	– Tiempo de respuesta – Solución de problemas
9.- MANTENIMIENTO CRM Vigilar que la base de datos CRM esté actualizada asegurando la calidad de la información mediante la revisión continua de la información, tanto de clientes como de soluciones, que permita dar soporte interno y externo de manera eficaz.	T	– Calidad de la información

<p>10.- POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS Diseñar y Asegurar las políticas y procedimientos del área, a fin de lograr los objetivos y cumplir con la normativa de la empresa.</p>	<p>T</p>	<p>- Cumplimiento Políticas</p>
--	----------	---------------------------------

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Organización: **COMMSAT SA DE CV** Fecha: Jun. 2020

Función/Departamento: Centro de Atención a Clientes Aprobar:

Título de Posición: **Gerente del CAT**

Ocupante de Posición:

Superior: Director de Implementación

PROPÓSITO (¿Por qué existe la posición, dentro de qué límites y con qué objetivos?)

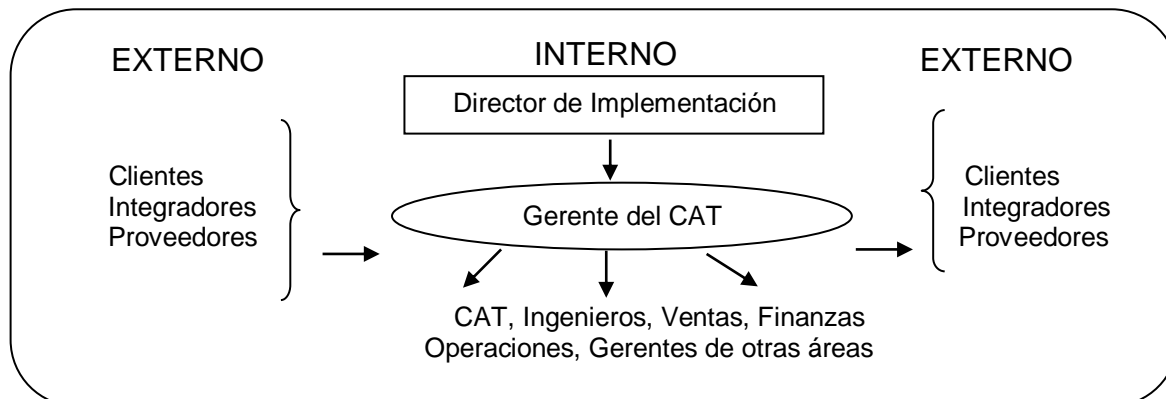
Es responsable de lograr los resultados del área de atención a clientes de primer y segundo nivel, mediante la administración de los recursos humanos, técnicos y financieros, acorde a los procesos y políticas establecidos.

Además, es responsable de asegurar la calidad del servicio y relación con los clientes a largo plazo mediante la ejecución e implementación de proyectos de consultoría y análisis de negocios que lleva a cabo su equipo, cumpliendo con métricas de contratos para asegurar la rentabilidad de la empresa.

ALCANCE Y MARCO DE REFERENCIA

FINANCIERA	NO - FINANCIERA
Asegurar Métricas Contratos con clientes	Organización Total: 40
Retención de ingreso mensual recurrente	Subordinados Indirectos: 38
Control de Presupuesto Área	Subordinados directos: 1
	Categoría: Supervisor: <u>1</u> Especialistas: <u>38</u> Otros: <u>0</u>

RED DE INTERACCIÓN



REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

Educación: Ingeniero en Sistemas, Licenciado en informática o similar, Maestría y dominio de inglés

Experiencia Laboral: 8 – 10 años experiencia en CAT o 5 años en posición gerencial, liderando equipos de implementación y consultoría a clientes de soluciones de Tecnología, disponibilidad de viajar constantemente.

Conocimientos Específicos: Desarrollo de equipos técnicos de trabajo, manejo de proyectos, Dominio de proyectos de consultoría y servicio al cliente.

Competencias: Innovación, trabajo bajo presión, toma de decisiones, liderazgo, relaciones interpersonales, excelentes habilidades de comunicación, manejo de proyectos, mejora continua.

Ocupante de Posición:

Título Posición:
Gerente de CATFecha:
Junio
2020

ÁREAS DE RESPONSABILIDAD	NIVEL (Total, Parcial, Soporte)	CRITERIOS DE MEDICIÓN
<p>1. DIRIGIR Y SUPERVISAR Dirigir y supervisar que los planes de Consultoría, se lleven a cabo conforme al plan de trabajo, de acuerdo a las métricas establecidas en los contratos con el fin asegurar la efectividad en la implementación de soluciones, evitando riesgos de multas y logro de proyectos exitosos de largo plazo con el cliente.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento Plan Trabajo cliente acorde métricas contrato
<p>2. CONTROL DEL PRESUPUESTO Asegurar que los gastos del departamento están de acuerdo al presupuesto asignado, cuidando que se cumplan las políticas.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto Anual
<p>3.- MÉTRICAS DESEMPEÑO Asegurar el cumplimiento de los objetivos del departamento y métricas de desempeño, facilitando el cumplimiento de los mismos a través de motivar, apoyar y guiar al equipo, con retroalimentación y buena comunicación.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Métricas Desempeño - Reuniones semanales
<p>4.- REUNIONES DE TRABAJO Asistir a las reuniones de trabajo con otras áreas y con clientes para el intercambio de información y toma de decisiones.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento Minutas
<p>5. ESCALAMIENTO Y SEGUIMIENTO Asegurar que el proceso de escalamiento se lleve a cabo mediante identificación y seguimiento a los problemas de soporte, hasta la solución final mediante correo electrónico y conferencias telefónicas a fin de que los problemas sean canalizados adecuadamente.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de respuesta - Proceso escalamiento
<p>6. PRESENTACIONES Y REPORTE Desarrollar presentaciones y reportes de alto nivel para la toma de decisiones</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Reportes semanales, trimestrales, mensuales etcétera.
<p>7.- COLABORACIÓN Brindar apoyo al CAT u otras áreas sobre cuestionamientos y dudas técnicas, dar instrucciones y recomendaciones sobre la instalación, operación y mejoramiento del ambiente donde se implementen las soluciones para satisfacer las necesidades y requerimientos del servicio al cliente.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de respuesta - Solución de problemas
<p>8.- MANTENIMIENTO INFORMACION EN EL CRM Vigilar que la base de datos CRM esté actualizada asegurando la calidad de la información mediante la revisión continua de la información, tanto de clientes como de soluciones, que permita dar soporte interno y externo de manera eficaz.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de la información

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Organización:	COMMSAT SA DE CV	Fecha: Jun. 2020
Función/Departamento:	Desarrollo de Proyectos	Aprobar:
Título de Posición:	Supervisor Desarrollo de Proyectos	
Ocupante de Posición:		
Superior:	Gerente Desarrollo de Proyectos	

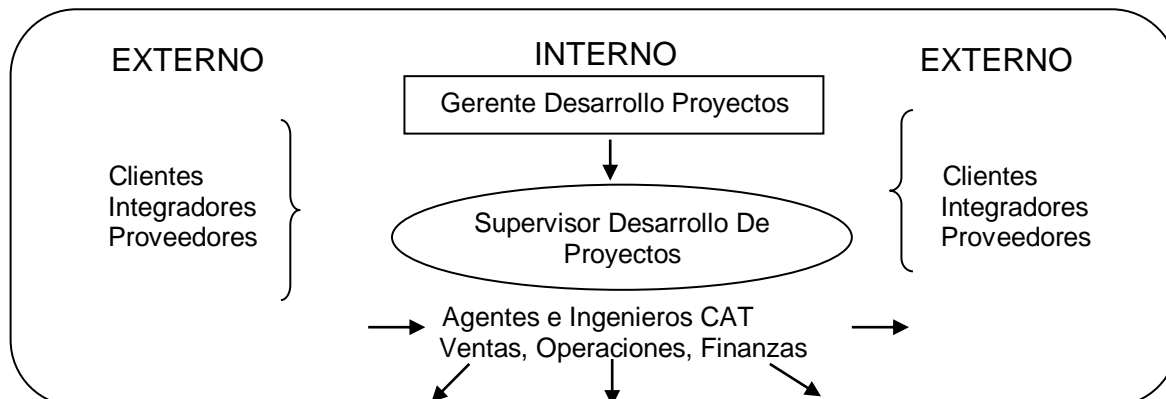
PROPÓSITO (¿Por qué existe la posición, dentro de qué límites y con qué objetivos?)

Responsable de supervisar, coordinar, colaborar y dar apoyo a todas las actividades que realizan los Ingenieros de Desarrollo de Software de Tercer Nivel. Tiene reuniones semanales para revisar avance de proyectos y para revisar el rendimiento general individual y de equipo de manera periódica. Coordinar acciones de colaboración con otras áreas con el objetivo de cumplir con los proyectos acorde a las métricas establecidas en los contratos. Integrar, difundir y promover la mejora continua y los cambios de procesos de la organización hacia sus colaboradores.

ALCANCE Y MARCO DE REFERENCIA

FINANCIERA	NO - FINANCIERA
Asegurar Métricas Contratos con clientes Retención de ingreso mensual recurrente	Organización Total: 12 Subordinados Indirectos: 0 Subordinados directos: 12 Categoría: Gerentes: <u>0</u> Especialistas: <u>12</u> Otros: <u>0</u>

RED DE INTERACCIÓN



REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

Educación: Ingeniería en sistemas computacionales, Licenciatura en Informática, o similar

Experiencia Laboral: 3 años como Líder o Supervisor de Desarrollo de Proyectos y 5 años como Ingeniero de desarrollo.

Conocimientos Específicos: Participación directa en proyectos y liderazgo de proyectos creados con tecnologías de programación de Microsoft que incluyen .Net Framework, C #, VB.Net, SQL Server, TSQL, IIS, ASP, Java

- Comprensión de SaaS, servicios web, ORM, XML y aplicaciones web.

- Fuerte comprensión de múltiples prácticas de desarrollo como agile / scrum, XP, TSP

Competencias Excelentes habilidades de liderazgo, gestión del tiempo, comunicación, toma de decisiones, solución de problemas, fuertes habilidades para Comunicación y establecer Relaciones Interpersonales y atención a clientes.

Ocupante de Posición:

Título Posición:
**Supervisor Desarrollo de
 Proyectos**

Fecha:
 Junio
 2020

ÁREAS DE RESPONSABILIDAD	NIVEL (Total, Parcial, Soporte)	CRITERIOS DE MEDICIÓN
<p>1.- SUPERVISAR Y COORDINAR Supervisar y coordinar las actividades de los ingenieros de desarrollo, asignar tareas y verificar su cumplimiento en tiempo y forma.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de respuesta - Calidad de servicio
<p>2. DESARROLLO DE PROYECTOS SOFTWARE Proporcionar dirección de esfuerzos técnicos, arquitectónicos y de diseño. La ejecución exitosa en este rol corresponde a la entrega de productos de software de alta calidad y la alineación continua con los objetivos comerciales. Escribir, codificar y diseñar software según sea necesario</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Métricas Desarrollo Proyectos
<p>3.- SOLUCIÓN PROBLEMAS Apoyar en la Solución de problemas y soporte técnico a clientes para lograr el cumplimiento de los objetivos, dar retroalimentación positiva y señalar las mejores prácticas para que estas se repitan, disminuyendo los impactos al cliente.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de respuesta - Calidad de servicio - Tiempo de atención
<p>4.- ESCALAMIENTO Y SEGUIMIENTO Coordinar el proceso de escalamiento de los problemas de soporte y desarrollo dando seguimiento a la solución mediante correo electrónico y conferencias telefónicas a fin de que los problemas sean canalizados y resueltos oportunamente.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de respuesta - Cumplir Proceso escalamiento
<p>5.- REPORTE Y SUGERENCIAS Emitir y compartir reportes sobre los problemas planteados, apoyados en el registro en el CRM. Elaborar estadísticas, análisis de frecuencia/gravedad y emisión de sugerencias, lo anterior con la finalidad de proveer información contundente para la toma de decisiones.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de la información
<p>6.- COLABORACIÓN CON OTRAS ÁREAS Brindar apoyo a otras áreas sobre cuestionamientos y dudas técnicas, dar instrucciones y recomendaciones sobre la instalación, operación y mejoramiento del ambiente donde se implementen las soluciones.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de la información - Tiempo de respuesta
<p>7.- CAPACITACIÓN Apoyar y promover los objetivos de capacitación de la empresa, en el uso de las soluciones y herramientas de soporte hacia los clientes. Así mismo, solucionar las dudas del cliente respecto del uso e implementación de las mismas.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobar los exámenes
<p>8.- REUNIONES DE TRABAJO Asistir a las reuniones de trabajo con otras áreas para el intercambio de información y colaborar en la toma de decisiones para la mejor atención a los requerimientos del cliente y lograr posicionarnos como la mejor opción del mercado.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de servicio

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Organización:	COMMSAT SA DE CV	Fecha: Jun. 2020
Función/Departamento:	Centro de Atención a Clientes	Aprobar:
Título de Posición:	Supervisor del CAT	
Ocupante de Posición:		
Superior:	Gerente del CAT	

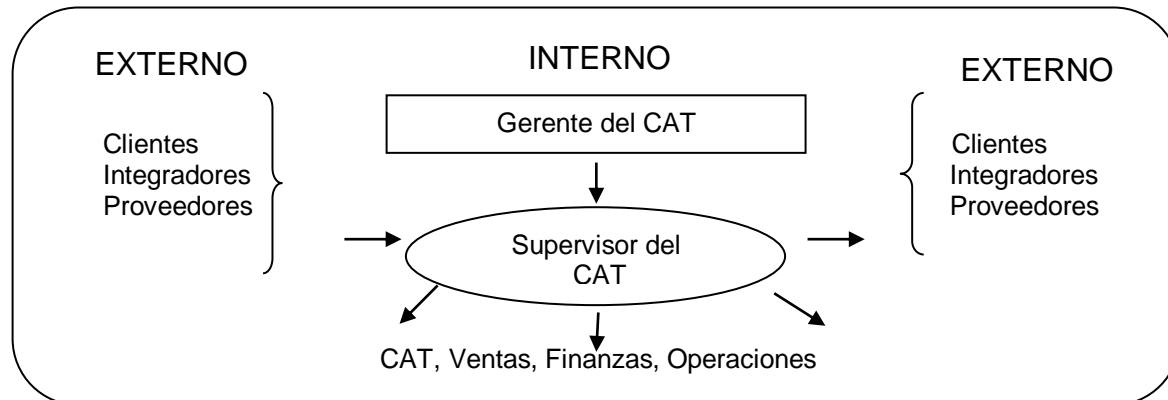
PROPÓSITO (¿Por qué existe la posición, dentro de qué límites y con qué objetivos?)

Responsable de supervisar, coordinar, colaborar y dar apoyo a todas las actividades que realizan los Agentes e Ingenieros de Primer y Segundo Nivel a Clientes por Teléfono. Colaborar y orientar en la mejora de la atención a clientes, cumplir con el proceso de escalamiento apoyado en la experiencia y procedimientos internos y de otras áreas, a fin de lograr la continuidad en el servicio al cliente. Coordinar acciones de colaboración con Ventas, Operaciones y Finanzas. Integrar, difundir y promover la mejora continua y los cambios de procesos de la organización hacia sus colaboradores. Promover el trabajo en equipo y la eficiente comunicación, Incentivar el cumplimiento de las métricas para lograr los objetivos del CAT

ALCANCE Y MARCO DE REFERENCIA

FINANCIERA	NO - FINANCIERA
Métricas Contratos con clientes	Organización Total: 39
Retención de ingreso mensual de clientes	Subordinados Indirectos: 0
	Subordinados directos: 38
	Categoría: Gerentes: <u>0</u> Especialistas: <u>38</u> Otros: <u>0</u>

RED DE INTERACCIÓN



REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

Educación: Ingeniería en sistemas computacionales, Licenciatura en Informática, Telemática, concluida, o similar

Experiencia Laboral: 5 años en soporte técnico a clientes y 3 años como supervisor de Call Center.

Conocimientos Específicos: Indispensable Manejo de base de datos SQL server, Programación C++ Actualización de aplicaciones, Microsoft Office, Soporte Técnico al cliente

Competencias: Gusto por la Tecnología, solución de problemas y Atención al cliente en general

- Fuertes habilidades para Comunicación y establecer Relaciones Interpersonales
- Gusto por los retos, la innovación y la mejora continua.
- Gusto por las ventas y / o servicio al cliente

Ocupante de Posición:

Título Posición:
Supervisor del CAT

Fecha:
 Junio
 2020

ÁREAS DE RESPONSABILIDAD	NIVEL (Total, Parcial, Soporte)	CRITERIOS DE MEDICIÓN
<p>1.- SUPERVISAR Y COORDINAR Todas las actividades de los agentes e ingenieros del CAT, asignar tareas y verificar su cumplimiento en tiempo y forma.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de respuesta - Calidad de servicio
<p>2.- SOLUCIÓN Y ATENCIÓN A CLIENTES Intervenir en la Atención y Solución a los clientes para lograr el cumplimiento de los objetivos, dar retroalimentación positiva y señalar las mejores prácticas para que estas se repitan, disminuyendo los impactos al cliente y creando aliados para que colaboren con el CAT.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de respuesta - Calidad de servicio - Tiempo de atención
<p>3.- ESCALAMIENTO Y SEGUIMIENTO Coordinar el proceso de escalamiento de los problemas de soporte, dando seguimiento a la solución mediante correo electrónico y conferencias telefónicas a fin de que los problemas sean canalizados y resueltos oportunamente.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de respuesta - Cumplir Proceso escalamiento
<p>4.- REPORTE Y SUGERENCIAS Emitir y compartir reportes sobre los problemas planteados, apoyados en el registro en el CRM. Elaborar estadísticas, análisis de frecuencia/gravedad y emisión de sugerencias, lo anterior con la finalidad de proveer información contundente para la toma de decisiones.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de la información
<p>5.- COLABORACIÓN CON OTRAS ÁREAS Brindar apoyo a los agentes e ingenieros del CAT para que den soporte a usuarios internos (nacionales y extranjeros) sobre cuestionamientos y dudas técnicas, dar instrucciones y recomendaciones sobre la instalación, operación y mejoramiento del ambiente donde se implementen las soluciones.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de la información - Tiempo de respuesta
<p>6.- MANTENIMIENTO INFORMACION EN EL CRM Mantener actualizada y precisa la información en la base de datos mediante la revisión continua de la información, tanto de clientes como de soluciones, que permita dar soporte interno y externo de manera eficaz.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de la información
<p>7.- CAPACITACIÓN Apoyar y promover los objetivos de capacitación de la empresa, en el uso de las soluciones y herramientas de soporte hacia los clientes. Así mismo, solucionar las dudas del cliente respecto del uso e implementación de las mismas.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobar los exámenes
<p>8.- CONTROL DE CUENTAS BASE Coordinar y supervisar el servicio al cliente que brindan los agentes e ingenieros de atención telefónica a las cuentas, mediante el contacto directo de manera telefónica a fin de captar, resolver y canalizar las necesidades de los clientes, para mantener su preferencia y lograr su desarrollo. Llamar a cada cuenta por lo menos una vez al mes.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Número de llamadas - Calidad de servicio

<p>9.- REUNIONES DE TRABAJO Asistir a las reuniones de trabajo con otras áreas para el intercambio de información y colaborar en la toma de decisiones para la mejor atención a los requerimientos del cliente y lograr posicionarnos como la mejor opción del mercado.</p>	T	– Calidad de servicio
<p>10.- MÉTRICAS DESEMPEÑO Vigilar el cumplimiento de los objetivos del departamento y métricas de desempeño, que colaboren en el logro de los objetivos organizacionales. Brindar apoyo y facilitar el cumplimiento de los mismos con retroalimentación y buena comunicación con el grupo colaborador.</p>	T	– Desempeño – Cumplimiento Objetivos, acorde métricas
<p>11.- MEJORA CONTINUA Mejorar continuamente mediante el incremento de la calidad del servicio, productividad, rentabilidad y desarrollo organizacional, a fin de satisfacer o exceder los requerimientos del cliente, mejor que cualquier competidor.</p>	T	– Calidad de servicio

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Organización:	COMMSAT SA DE CV	Fecha: Jun. 2020
Función/Departamento:	Desarrollo de Proyectos	Aprobar:
Título de Posición:	Ingeniero Desarrollo SR. 3er. Nivel	
Ocupante de Posición:		
Superior:	Supervisor Desarrollo de Proyectos	

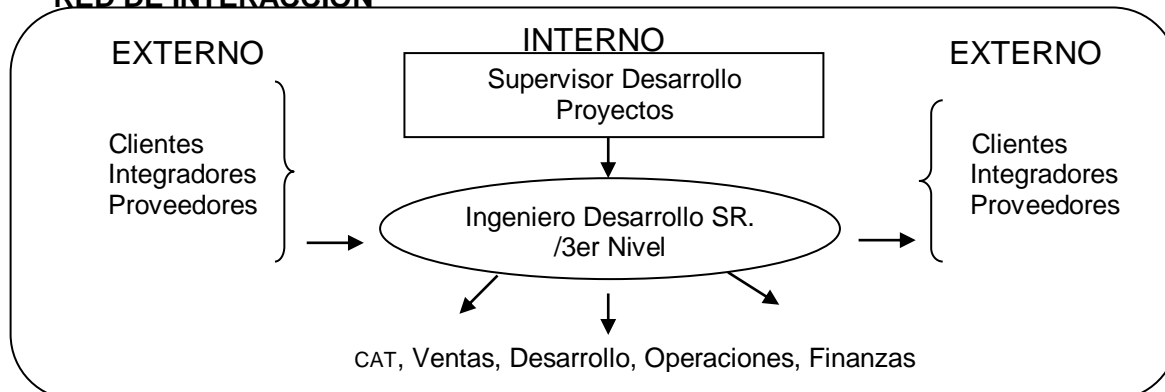
PROPÓSITO (¿Por qué existe la posición, dentro de qué límites y con qué objetivos?)

Es responsable de proveer servicios de consultoría, mediante el desarrollo de sistemas, integrando aplicaciones diversas de Software como (SaaS), utilizando herramientas de programación, conocimiento de las soluciones y análisis de la operación del cliente para diseñar propuestas técnicas a la medida de lo que requieren los clientes. El Rol será 65% Desarrollo y 35% consultoría y soporte. Proveer soporte especializado y solución de problemas difíciles con el objetivo de generar negocio. Brindar capacitación y apoyo de tercer nivel a ingenieros menos experimentados.

ALCANCE Y MARCO DE REFERENCIA

FINANCIERA	NO - FINANCIERA
Asegurar Métricas Contratos con clientes Retención de Ingreso mensual recurrente	Organización Total: Subordinados Indirectos: 0 Subordinados directos: 0 Categoría: Gerentes: <u>0</u> Especialistas: <u>0</u> Otros: <u>0</u>

RED DE INTERACCIÓN



REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

Educación: Ingeniero en Sistemas, Computación o similar

Experiencia Laboral: 6 años como desarrollador de aplicaciones de Software y consultor con trato directo con clientes.

Conocimientos: Modelado de datos lógicos, Lenguajes de Programación, MS SQL Server, PostgreSQL, No SQL, and Cassandra. Microsoft C# .Net, Conocimientos de ASP.Net MVC 3.0, WCF (REST/SOAP) servicios Web, MSSQL Server, Open Source Technologies, familiarizado con el uso de UML. Conocimiento de aplicaciones de software como (SaaS), conocimientos de mejores prácticas Agile. Desarrollo de software utilizando los conceptos, prácticas y procedimientos estándar de la industria. Manejo de proyectos y consultoría nivel complejo con clientes, análisis de requerimientos y propuestas técnicas de Ventas.

Competencias: Gusto por la Tecnología, Resolución de problemas, Capacitación a Ingenieros y clientes

- Fuertes habilidades para Comunicación y establecer Relaciones Interpersonales
- Gusto por los retos, la innovación, la mejora continua, trabajo bajo presión y trabajo en equipo.
- Dominio de la consultoría, proyectos técnicos con clientes.

Versado en las metodologías de proceso del ciclo de vida del desarrollo de software (SDLC) estándar de la industria y metodologías ágiles como SCRUM.

Ocupante de Posición:	Título Posición: Ingeniero Desarrollo SR. / 3er Nivel	Fecha: Junio 2020
-----------------------	---	-------------------------

ÁREAS DE RESPONSABILIDAD	NIVEL (Total, Parcial, Soporte)	CRITERIOS DE MEDICIÓN
<p>1. IMPLEMENTACIÓN PROYECTOS</p> <p>Fungir como líder de proyectos complejos traduciendo los requerimientos comerciales a una a una arquitectura de solución conceptual y estimaciones de proyectos de alto nivel.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento Proyectos con clientes acorde métricas
<p>2. DESARROLLOS</p> <p>Desarrollar, modificar e implementar aplicaciones alojadas de software como servicio (SaaS) de acuerdo con los requisitos comerciales, que incluyen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de Microsoft C # .Net 2. Marco ASP.Net MVC 3.0+ 3. Servicios web WCF (REST / SOAP) 4. Servidor MSSQL 5. PostgreSQL 6. NoSQL - Cassandra 7. Tecnologías de código abierto 	T	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de proyectos en Tiempo y calidad establecidos
<p>3. PRUEBAS</p> <p>Participar en el proceso de prueba a través de la revisión, análisis de la prueba, ensayo de la prueba y la certificación del software. Realizar la prueba de unidad adecuada y el código de software escrito (incluida la prueba de unidad automatizada)</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de Pruebas acorde métricas
<p>4. PROCEDIMIENTOS</p> <p>Familiarizado con los estándares y técnicas apropiados utilizados durante el proceso del Ciclo de vida del desarrollo de software (SDLC, seguridad) y los aplica adecuadamente. Revisar los requerimientos técnicos para garantizar el cumplimiento de los requisitos comerciales.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimientos Estándar - Requerimientos
<p>5. MODELADO DE OBJETOS</p> <p>Estar expuesto al diseño orientado a objetos, codificación, ajuste de rendimiento y pruebas unitarias. Participar en la investigación, extracción e ingreso de datos complejos. Participar en revisiones de código de pares</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimientos estándar
<p>6. COLABORACIÓN</p> <p>Poder trabajar en múltiples tareas / proyectos simultáneamente con varios miembros del equipo y / u otros grupos, tanto interna como externamente. Participar efectivamente en la gestión del tiempo auto dirigido y prioriza la carga de trabajo. Realizar otras tareas que le asigne la gerencia</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Registro actividades CRM.

<p>7.- SOPORTE Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</p> <p>Brindar soporte técnico experto de tercer nivel, así como solución de problemas de los clientes en el menor tiempo posible y siendo eficientes a fin de conservar al clientes</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Solución de problemas acorde tiempos establecidos en contrato cliente
<p>8.- CAPACITACIÓN</p> <p>Capacitar a los clientes y/o Ingenieros en el uso de las soluciones a fin de que se les facilite el uso de las aplicaciones.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir programa capacitación
<p>9.- BRINDAR APOYO AL CAT / OTRAS AREAS</p> <p>Brindar apoyo al CAT u otras áreas sobre cuestionamientos y dudas técnicas, dar instrucciones y recomendaciones sobre la instalación, operación y mejoramiento del ambiente donde se implementen las soluciones para satisfacer las necesidades y requerimientos del servicio al cliente.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de respuesta - Solución de problemas
<p>10.- CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y MÉTRICAS</p> <p>Cumplir con los objetivos del departamento de acuerdo a las métricas de desempeño establecidas.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Desempeño - Cumplimiento Objetivos, acorde métricas
<p>11.- REPORTE SEMANALES</p> <p>Generar reportes semanales de las bitácoras de atención y soporte a clientes hacia ventas y otras áreas, a fin de informar las incidencias, apoyar las tareas de seguimiento a implementaciones.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Reporte de incidencias semanal en tiempo

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Organización:	COMMSAT SA DE CV	Fecha: Jun. 2020
Función/Departamento:	Desarrollo de Proyectos	Aprobar:
Título de Posición:	Ingeniero Desarrollo JR. 3er. Nivel	
Ocupante de Posición:		
Superior:	Supervisor Desarrollo de Proyectos	

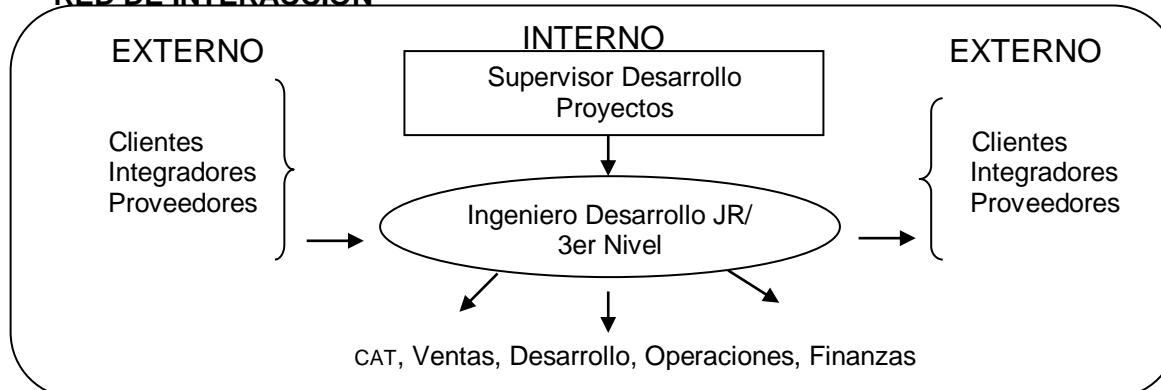
PROPÓSITO (¿Por qué existe la posición, dentro de qué límites y con qué objetivos?)

Es responsable de proveer servicios de consultoría, mediante el desarrollo de sistemas, integrando aplicaciones diversas de Software como (SaaS), utilizando herramientas de programación, conocimiento de las soluciones y análisis de la operación del cliente para diseñar propuestas técnicas a la medida de lo que requieren los clientes. El Rol será 75% Desarrollo y 25% consultoría y soporte. Proveer soporte especializado y solución de problemas difíciles con el objetivo de generar negocio. Brindar capacitación y apoyo de tercer nivel a ingenieros menos experimentados.

ALCANCE Y MARCO DE REFERENCIA

FINANCIERA	NO - FINANCIERA
Asegurar Métricas Contratos con clientes Retención de Ingreso mensual recurrente	Organización Total: Subordinados Indirectos: 0 Subordinados directos: 0 Categoría: Gerentes: <u>0</u> Especialistas: <u>0</u> Otros: <u>0</u>

RED DE INTERACCIÓN



REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

Educación: Ingeniero en Sistemas, Computación o similar

Experiencia Laboral: 2 años como desarrollador de aplicaciones de Software y consultor con trato directo con clientes.

Conocimientos: Modelado de datos lógicos, Lenguajes de Programación, MS SQL Server, PostgreSQL, No SQL, and Cassandra. Microsoft C# .Net, Conocimientos de ASP.Net MVC 3.0, WCF (REST/SOAP) servicios Web, MSSQL Server, Open Source Technologies, familiarizado con el uso de UML
Conocimiento de aplicaciones de software como (SaaS), conocimientos de mejores prácticas Agile.
Desarrollo de software utilizando los conceptos, prácticas y procedimientos estándar de la industria.
Manejo de proyectos y consultoría nivel complejo con clientes, análisis de requerimientos y propuestas técnicas de Ventas.

Competencias: Gusto por la Tecnología, Resolución de problemas, Capacitación a Ingenieros y clientes

- Fuertes habilidades para Comunicación y establecer Relaciones Interpersonales
- Gusto por los retos, la innovación, la mejora continua, trabajo bajo presión y trabajo en equipo.
- Dominio de la consultoría, proyectos técnicos con clientes.

Versado en las metodologías de proceso del ciclo de vida del desarrollo de software (SDLC) estándar de la industria y metodologías ágiles como SCRUM

Ocupante de Posición:	Título Posición: Ingeniero Desarrollo JR. / 3er Nivel	Fecha: Junio 2020
-----------------------	---	-------------------------

ÁREAS DE RESPONSABILIDAD	NIVEL (Total, Parcial, Soporte)	CRITERIOS DE MEDICIÓN
<p>1. IMPLEMENTACIÓN PROYECTOS Fungir como líder de proyectos complejos traduciendo los requerimientos comerciales a una a una arquitectura de solución conceptual y estimaciones de proyectos de alto nivel.</p>	T	– Cumplimiento Proyectos con clientes acorde métricas
<p>2. DESARROLLOS Desarrollar, modificar e implementar aplicaciones alojadas de software como servicio (SaaS) de acuerdo con los requisitos comerciales, que incluyen: 1. Desarrollo de Microsoft C # .Net 2. Marco ASP.Net MVC 3.0+ 3. Servicios web WCF (REST / SOAP) 4. Servidor MSSQL 5. PostgreSQL 6. NoSQL - Cassandra 7. Tecnologías de código abierto</p>	T	– Desarrollo de proyectos en Tiempo y calidad establecidos
<p>3. PRUEBAS Participar en el proceso de prueba a través de la revisión, análisis de la prueba, ensayo de la prueba y la certificación del software. Realizar la prueba de unidad adecuada y el código de software escrito (incluida la prueba de unidad automatizada)</p>	T	– Proceso de Pruebas acorde métricas
<p>4. PROCEDIMIENTOS Familiarizado con los estándares y técnicas apropiados utilizados durante el proceso del Ciclo de vida del desarrollo de software (SDLC, seguridad) y los aplica adecuadamente. Revisar los requerimientos técnicos para garantizar el cumplimiento de los requisitos comerciales.</p>	T	– Procedimientos Estándar – Requerimientos
<p>5. MODELADO DE OBJETOS Estar expuesto al diseño orientado a objetos, codificación, ajuste de rendimiento y pruebas unitarias. Participar en la investigación, extracción e ingreso de datos complejos. Participar en revisiones de código de pares</p>	T	– Procedimientos estándar
<p>6. COLABORACIÓN Poder trabajar en múltiples tareas / proyectos simultáneamente con varios miembros del equipo y / u otros grupos, tanto interna como externamente. Participar efectivamente en la gestión del tiempo auto dirigido y prioriza la carga de trabajo. Realizar otras tareas que le asigne la gerencia</p>	T	– Registro actividades CRM.

<p>7.- SOPORTE Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</p> <p>Brindar soporte técnico experto de tercer nivel, así como solución de problemas de los clientes en el menor tiempo posible y siendo eficientes a fin de conservar al clientes</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Solución de problemas acorde tiempos establecidos en contrato cliente
<p>8.- CAPACITACIÓN</p> <p>Capacitar a los clientes y/o Ingenieros en el uso de las soluciones a fin de que se les facilite el uso de las aplicaciones.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir programa capacitación
<p>9.- BRINDAR APOYO AL CAT / OTRAS AREAS</p> <p>Brindar apoyo al CAT u otras áreas sobre cuestionamientos y dudas técnicas, dar instrucciones y recomendaciones sobre la instalación, operación y mejoramiento del ambiente donde se implementen las soluciones para satisfacer las necesidades y requerimientos del servicio al cliente.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de respuesta - Solución de problemas
<p>10.- CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y MÉTRICAS</p> <p>Cumplir con los objetivos del departamento de acuerdo a las métricas de desempeño establecidas.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Desempeño - Cumplimiento Objetivos, acorde métricas
<p>11.- REPORTE SEMANALES</p> <p>Generar reportes semanales de las bitácoras de atención y soporte a clientes hacia ventas y otras áreas, a fin de informar las incidencias, apoyar las tareas de seguimiento a implementaciones.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Reporte de incidencias semanal en tiempo

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Organización:	COMMSAT SA DE CV	Fecha: Jun. 2020
Función/Departamento:	Centro de Atención a Clientes	Aprobar:
Título de Posición:	Ingeniero SR. 2do Nivel	
Ocupante de Posición:		
Superior:	Supervisor del CAT	

PROPÓSITO (¿Por qué existe la posición, dentro de qué límites y con qué objetivos?)

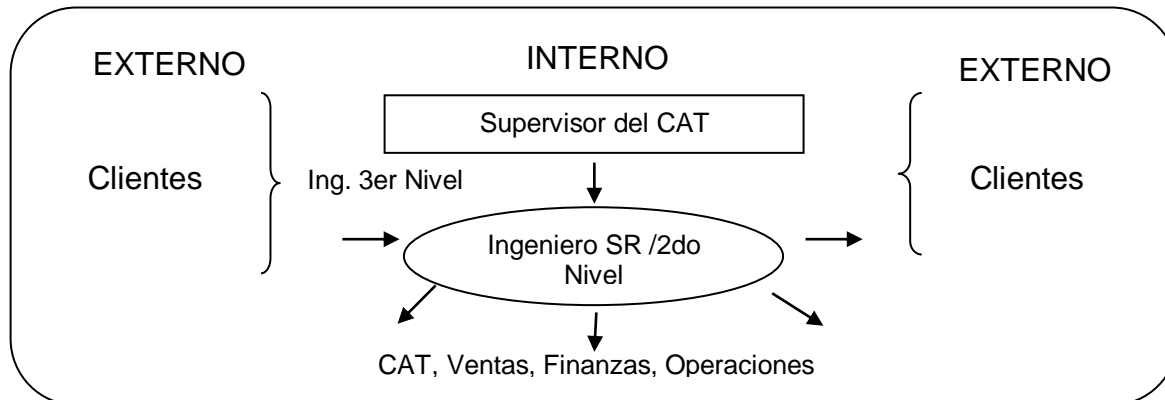
Desarrollar clientes a largo plazo mediante la ejecución e implementación de proyectos de consultoría y análisis de negocios, cumpliendo con métricas de contratos y detectando beneficios de la utilización de las soluciones de la empresa.

Asegurar el éxito en las integraciones de la operación de los clientes en conjunto con el área de Ingeniería de Software, proveer soporte especializado y solución de problemas difíciles con el objetivo de generar negocio. Brindar apoyo a ingenieros menos experimentados.

ALCANCE Y MARCO DE REFERENCIA

FINANCIERA	NO - FINANCIERA
Métricas Contratos con clientes	Organización Total: 0
Retención de ingreso mensual de clientes	Subordinados Indirectos: 0
	Subordinados directos: 0
	Categoría: Gerentes: <u>0</u> Especialistas: <u>0</u> Otros: <u>0</u>

RED DE INTERACCIÓN



REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

Educación: Ingeniero en Sistemas, Licenciado en informática o similar

Experiencia Laboral: 6 años en total dividida en 2 años de experiencia como Ingeniero JR de 2do nivel y 4 años previos en labores de implementación y Consultoría de tecnología o similar

Conocimientos Específicos: Experto en las soluciones que ofrecemos. Conocimientos previos en implementación de Software. Manejo de base de datos SQL server, Programación C++ Actualización de aplicaciones, Microsoft Office, Manejo de proyectos y consultoría nivel complejo con clientes.

Competencias: Gusto por la Tecnología, Resolución de problemas difíciles, Capacitación a Ingenieros JR.

- Fuertes habilidades para Comunicación y establecer Relaciones Interpersonales
- Gusto por los retos, la innovación y la mejora continua.
- Dominio de la consultoría y servicio al cliente.

Ocupante de Posición:

Título Posición:
Ingeniero SR. / 2do NivelFecha:
Junio
2020

ÁREAS DE RESPONSABILIDAD	NIVEL (Total, Parcial, Soporte)	CRITERIOS DE MEDICIÓN
1. IMPLEMENTACIÓN Ser un líder experto y desarrollar planes de Consultoría, analizando factores críticos de la operación del cliente, recomendando y ejecutando los planes de trabajo de acuerdo a las métricas establecidas en los contratos con los clientes con el fin asegurar la efectividad en la implementación de soluciones y logro de proyectos exitosos de largo plazo con el cliente.	T	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento Plan Trabajo cliente acorde métricas
2. SOPORTE Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Brindar soporte técnico experto de segundo nivel, así como solución de problemas de los clientes en el menor tiempo posible y siendo eficientes a fin de conservar al clientes	T	<ul style="list-style-type: none"> - Registro actividades CRM. - Solución de problemas acorde tiempos establecidos en contrato cliente
3. CUENTAS ESTRATÉGICAS Administrar las cuentas estratégicas (relación comercial con el cliente) mediante brindar Consultoría especializada y de calidad a fin de desarrollar estos clientes a largo plazo.	T	<ul style="list-style-type: none"> - Registro actividades CRM - %Retención cuentas estratégicas
4. ESCALAMIENTO Y SEGUIMIENTO Escalar problemas técnicos identificados como 3er nivel dando seguimiento a los problemas de soporte, hasta la solución final .mediante correo electrónico y conferencias telefónicas a fin de que los problemas canalizados sean resueltos oportunamente.	T	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de respuesta - Cumplir Proceso escalamiento
5. CAPACITACIÓN Capacitar a los clientes y/o Ingenieros JR en el uso de las soluciones a fin de que se les facilite el uso de las aplicaciones.	T	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir programa capacitación
6. PRESENTACIONES Hacer presentaciones de alto nivel a clientes estratégicos mediante el análisis previo de la operación del cliente, preparación y coordinación con el supervisor a fin de generar negocio para la organización	T	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento pruebas acorde cronograma
7.- BRINDAR APOYO AL CAT / OTRAS AREAS Brindar apoyo al CAT u otras áreas sobre cuestionamientos y dudas técnicas, dar instrucciones y recomendaciones sobre la instalación, operación y mejoramiento del ambiente donde se implementen las soluciones para satisfacer las necesidades y requerimientos del servicio al cliente.	T	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de respuesta - Solución de problemas

<p>8.- MANTENIMIENTO INFORMACION EN EL CRM</p> <p>Mantener actualizada y precisa la información en la base de datos mediante la revisión continua de la información, tanto de clientes como de soluciones, que permita dar soporte interno y externo de manera eficaz.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de la información
<p>9.- CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y MÉTRICAS CAT</p> <p>Cumplir con los objetivos del departamento de acuerdo a las métricas de desempeño establecidas.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Desempeño - Cumplimiento Objetivos, acorde métricas
<p>10.- REPORTES SEMANALES</p> <p>Generar reportes semanales de las bitácoras de atención y soporte a clientes hacia Ventas y otras áreas, a fin de informar las incidencias, apoyar las tareas de seguimiento a implementaciones.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Reporte de incidencias semanal en tiempo
<p>11.- CUBRIR GUARDIAS</p> <p>Colaborar en las guardias establecidas para soporte técnico fuera de horario de oficina.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de respuesta a clientes

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Organización:	COMMSAT SA DE CV	Fecha: Jun. 2020
Función/Departamento:	Centro de Atención a Clientes	Aprobar:
Título de Posición:	Ingeniero JR. 2do Nivel	
Ocupante de Posición:		
Superior:	Supervisor del CAT	

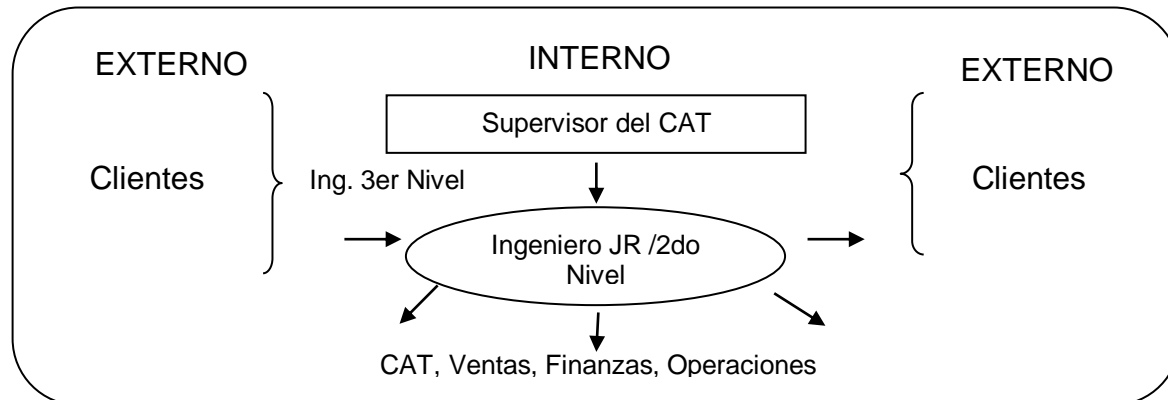
PROPÓSITO (¿Por qué existe la posición, dentro de qué límites y con qué objetivos?)

Implementar las actividades del plan de trabajo establecido con el cliente, solucionar problemas complejos y brindar capacitación en el uso de las soluciones, ejecutar y proveer consultoría de segundo nivel con el objetivo de retener a los clientes optimizando su operación y generando negocio para la organización. Apoyar a los Agentes telefónicos e ingenieros de primer nivel.

ALCANCE Y MARCO DE REFERENCIA

FINANCIERA	NO - FINANCIERA
Métricas Contratos con clientes	Organización Total: 0
Retención de ingreso mensual de clientes	Subordinados Indirectos: 0
	Subordinados directos: 0
	Categoría: Gerentes: <u>0</u> Especialistas: <u>0</u> Otros: <u>0</u>

RED DE INTERACCIÓN



REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

Educación: Ingeniero en Sistemas, Licenciado en informática o similar

Experiencia Laboral: 2 Años de experiencia total. 1 años en el área de CAT, 1 año como Ingeniero de soporte técnico en campo, participando en proyectos.

Conocimientos Específicos: Indispensable Manejo de base de datos SQL server, Programación C++ Actualización de aplicaciones, Microsoft Office, Soporte Técnico al cliente

Competencias: Gusto por la Tecnología, solución de problemas y Atención al cliente en general

- Fuertes habilidades para Comunicación y establecer Relaciones Interpersonales
- Gusto por los retos, la innovación y la mejora continua.
- Gusto por la consultoría y servicio al cliente

Ocupante de Posición:

Título Posición:
Ingeniero JR. / 2do NivelFecha:
Junio
2020

ÁREAS DE RESPONSABILIDAD	NIVEL (Total, Parcial, Soporte)	CRITERIOS DE MEDICIÓN
1. IMPLEMENTACIÓN Implementar actividades de acuerdo al plan de trabajo establecido con el cliente, brindando capacitación en el uso de las soluciones, ejecutando y brindando soporte técnico de segundo nivel mediante el mantenimiento de las aplicaciones y soluciones	T	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento Plan Trabajo cliente acorde métricas
2. SOPORTE Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Brindar soporte técnico de segundo nivel, así como solución de problemas de los clientes en el menor tiempo posible y siendo eficientes a fin de conservar al clientes	T	<ul style="list-style-type: none"> - Registro actividades CRM. - Solución de problemas acorde tiempos establecidos en contrato cliente
3. ESCALAMIENTO Y SEGUIMIENTO Escalar problemas técnicos identificados como 3er nivel dando seguimiento a los problemas de soporte, hasta la solución final .mediante correo electrónico y conferencias telefónicas a fin de que los problemas canalizados sean resueltos oportunamente.	T	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de respuesta - Cumplir Proceso escalamiento
4. CAPACITACIÓN Capacitar a los clientes en el uso de las soluciones a fin de que se les facilite el uso de las aplicaciones.	T	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir programa capacitación a clientes
5. PRUEBAS Brindar soporte a pruebas de nuevas funcionalidades y nuevos productos mediante la realización de éstas en diferentes condiciones a fin de apoyar el desarrollo de nuevas aplicaciones y productos que permitan expandir el mercado.	T	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento pruebas acorde cronograma
6.- BRINDAR APOYO AL CAT / OTRAS AREAS Brindar apoyo al CAT u otras áreas sobre cuestionamientos y dudas técnicas, dar instrucciones y recomendaciones sobre la instalación, operación y mejoramiento del ambiente donde se implementen las soluciones para satisfacer las necesidades y requerimientos del servicio al cliente.	T	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de respuesta - Solución de problemas
6.- MANTENIMIENTO INFORMACION EN EL CRM Mantener actualizada y precisa la información en la base de datos mediante la revisión continua de la información, tanto de clientes como de soluciones, que permita dar soporte interno y externo de manera eficaz.	T	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de la información
7.- CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y MÉTRICAS CAT Cumplir con los objetivos del departamento de acuerdo a las métricas de desempeño establecidas.	T	<ul style="list-style-type: none"> - Desempeño - Cumplimiento Objetivos, acorde métricas

<p>8.- REPORTES SEMANALES Generar reportes semanales de las bitácoras de atención y soporte a clientes hacia Ventas y otras áreas, a fin de informar las incidencias, apoyar las tareas de seguimiento a implementaciones.</p>	T	– Reporte de incidencias semanal en tiempo
<p>9.- CUBRIR GUARDIAS Colaborar en las guardias establecidas para soporte técnico fuera de horario de oficina.</p>	T	– Tiempo de respuesta a clientes

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Organización:	COMMSAT SA DE CV	Fecha: Jun. 2020
Función/Departamento:	Centro de Atención a Clientes	Aprobar:
Título de Posición:	Agente Telefónico CAT	
Ocupante de Posición:		
Superior:	Supervisor del CAT	

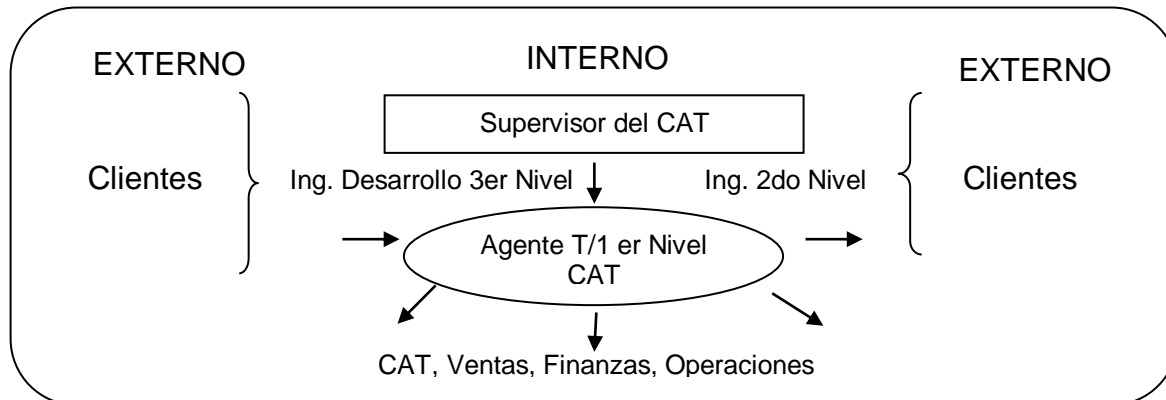
PROPÓSITO (¿Por qué existe la posición, dentro de qué límites y con qué objetivos?)

Responsable de recibir, capturar, identificar y atender los problemas y requerimientos de primer nivel de operación de los clientes de manera telefónica para darles solución directamente o cumpliendo con el proceso de escalamiento, apoyados en la experiencia y una base de datos de conocimiento de soluciones a fin de lograr la continuidad en el servicio. Así mismo, responsable de cumplir con los objetivos y métricas de desempeño, reduciendo costos de operación y enfocados en la satisfacción y retención de los clientes.

ALCANCE Y MARCO DE REFERENCIA

FINANCIERA	NO - FINANCIERA
Métricas Contratos con clientes	Organización Total: 0
Retención de ingreso mensual de clientes	Subordinados Indirectos: 0
	Subordinados directos: 0
	Categoría: Gerentes: <u>0</u> Especialistas: <u>0</u> Otros: <u>0</u>

RED DE INTERACCIÓN



REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

Educación: Ingeniería en sistemas computacionales, Licenciatura en Informática, Telemática, concluida, o similar

Experiencia Laboral: Un año en soporte y servicio al cliente telefónico en Help Desk, Call Center o Service Center.

Conocimientos Específicos: Indispensable Manejo de base de datos SQL server, Programación C++ Actualización de aplicaciones, Microsoft Office, Soporte Técnico al cliente

Competencias: Gusto por la Tecnología, solución de problemas y Atención al cliente en general

- Fuertes habilidades para Comunicación y establecer Relaciones Interpersonales
- Gusto por los retos, la innovación y la mejora continua.

Ocupante de Posición:

Título Posición:
Agente Telefónico

Fecha:
Junio
2020

ÁREAS DE RESPONSABILIDAD	NIVEL (Total, Parcial, Soporte)	CRITERIOS DE MEDICIÓN
<p>1.- SOLUCIÓN Y ATENCIÓN A CLIENTES Brindar atención, solución de problemas y soporte técnico de primer nivel a los clientes para lograr el cumplimiento de los objetivos, de manera telefónica o remota.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de respuesta - Calidad de servicio - Tiempo de atención
<p>2.- ESCALAMIENTO Y SEGUIMIENTO Canalizar problemas técnicos identificados como 2do nivel dando seguimiento a los problemas de soporte, hasta la solución final mediante correo electrónico y conferencias telefónicas a fin de que los problemas canalizados sean resueltos oportunamente.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de respuesta - Cumplir Proceso escalamiento
<p>3.- COLABORACIÓN CON OTRAS ÁREAS Brindar apoyo a otras áreas sobre cuestionamientos y dudas técnicas, dar instrucciones y recomendaciones sobre la instalación, operación y mejoramiento del ambiente donde se implementen las soluciones para satisfacer las necesidades y requerimientos del servicio al cliente.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de la información - Tiempo de respuesta
<p>4.- MANTENIMIENTO INFORMACION EN EL CRM Mantener actualizada y precisa la información en la base de datos mediante la revisión continua de la información, tanto de clientes como de soluciones, que permita dar soporte interno y externo de manera eficaz.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de la información
<p>5.- CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y MÉTRICAS CAT Cumplir con los objetivos del departamento de acuerdo a las métricas de desempeño establecidas.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Desempeño - Cumplimiento Objetivos, acorde métricas
<p>6.- CAPACITACIÓN Tomar los cursos de capacitación asignados por la empresa, en el uso de las soluciones y herramientas de soporte hacia los clientes. Así mismo, solucionar las dudas del cliente respecto del uso e implementación de las mismas.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobar los exámenes
<p>7.- REPORTE SEMANALES Generar reportes semanales de las bitácoras de atención y soporte a clientes hacia Ventas y otras áreas, a fin de informar las incidencias, apoyar las tareas de seguimiento a implementaciones.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Reporte de incidencias semanal en tiempo
<p>8.- CUBRIR GUARDIAS Colaborar en las guardias establecidas para soporte técnico fuera de horario de oficina.</p>	T	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de respuesta a clientes

5.7. Valuaciones de puesto

A continuación, se anexa el listado de valuación de puestos llevado a cabo mediante la metodología de Mercer IPE, utilizando las tablas que se encuentran en los anexos para determinar los cinco factores que servirán de base para obtener los puntos para posteriormente compararlos contra el mercado seleccionado que es el mercado llamado Survey.

Este mercado ha sido seleccionado debido a que contiene alrededor de 800 empresas de las cuales, alrededor de 350 son empresas de servicios. La mayoría de los ex empleados se han ido hacia varias de estas empresas.

Adicionalmente las empresas contenidas en este mercado son empresas estables y comparables en magnitud y retribución.

COMMSAT, listado de valuación de puestos, área de Implementación																					
Mercer - eIPE																					
No.	Título actual	Clase Número	Total Puntos	Impacto			Comunicación			Innovación			Conocimiento			Riesgo		Grado	Clave posición		
				Tamaño Org	Impacto	Contribución	Puntos	Comunicación	Referencia	Puntos	Innovación	Complejidad	Puntos	Conocimiento	Equipos	Alcance	Puntos			Riesgo	Puntos
1	Director de Implementación	64	626	8	4	4	261	5	2	90	4	4	80	6	3	1	195	0	0	1	HL200
2	Gerente de Desarrollo de Proyectos	60	538	8	3	4	188	4	2	75	5	4	105	6	2	1	170	0	0	2	HL300
3	Gerente del CAT	59	513	8	3	4	188	4	2	75	4	4	80	6	2	1	170	0	0	2	CT300
4	Supervisor de Desarrollo de Proyectos	56	430	8	2	3	105	3	2	55	5	3	100	6	2	1	170	0	0	3	HL500
5	Supervisor del CAT	55	405	8	2	3	105	3	2	55	4	3	75	6	2	1	170	0	0	3	CT500
6	Ingeniero de Desarrollo SR	54	389	8	2	2	86	3	2	55	5	2	95	6	2	1	153	0	0	4	HL610
7	Ingeniero SR CAT	51	322	8	2	2	86	3	2	55	3	3	50	5	2	1	131	0	0	5	CT610
8	Ingeniero de Desarrollo JR	50	286	8	2	2	86	2	2	40	4	2	70	4	1	1	90	0	0	5	HL710
9	Ingeniero JR CAT	48	231	8	2	2	86	2	2	40	3	2	45	3	1	1	60	0	0	6	CT810
10	Agente telefónico CAT	45	160	8	2	1	65	2	2	40	2	1	25	2	1	1	30	0	0	7	CT920

Figura 38. Valuaciones de puestos, Área Implementación, Empresa COMMSAT. (Fuente: Elaboración propia con base en el caso práctico)

5.8. Equidad Externa. Consolidado de los sueldos y los beneficios

Una vez determinadas las valuaciones de todas las posiciones del área de implementación se deberá obtener el consolidado de sueldos y beneficios para COMP 3, a continuación, se anexan los listados con la información tanto de la empresa COMMSAT como del mercado SURVEY éste último proporcionado por Mercer.

Consolidado de Sueldos y Beneficios COMMSAT , Área Implementación											
Título del Puesto	Puesto Tipo	Clase IPE	Num Ocup	Sueldo Mensual	Aguinaldo Mensual	Vacaciones Mensual	Prima Vac Mensual	Bono Mensual	Total Mensual	Total Anual	Promedio
											Por nivel
Director of applications development	HL200	64	1	\$195,442	\$16,287	\$5,429	\$2,714	\$48,860	\$268,732	\$3,224,788	\$3,224,788
SUBTOTAL DIRECTORES			1								
Applications Development Manager SR.	HL300	60	1	\$102,717	\$8,560	\$2,853	\$1,427	\$17,120	\$132,676	\$1,592,114	
Technical Customer Service Manager SR.	CT300	59	1	\$96,583	\$8,049	\$2,683	\$1,341	\$16,097	\$124,753	\$1,497,037	\$1,544,575
SUBTOTAL GERENTES SENIOR			2								
Applications Development Team Leader	HL500	56	1	\$72,987	\$6,082	\$2,027	\$1,014	\$12,164	\$94,274	\$1,131,293	
Technical Customer Service Leader	CT500	55	1	\$64,557	\$5,380	\$1,793	\$897	\$10,759	\$83,386	\$1,000,628	\$1,065,961
SUBTOTAL LEADERS			2								
Applications Development Engineer SR	HL610	54	5	\$43,600	\$3,633	\$1,211	\$606	\$7,267	\$56,317	\$675,800	\$675,800
SUBTOTAL SPECIALISTS			5								
SR. Technical Customer Service Eng	CT610	51	8	\$31,033	\$2,586	\$862	\$431	\$5,172	\$40,085	\$481,017	
Applications Development Engineer JR	HL710	50	7	\$26,400	\$2,200	\$733	\$367	\$4,400	\$34,100	\$409,200	\$445,108
SUBTOTAL SPECIALISTS			15								
JR. Technical Customer Service Eng	CT810	48	10	\$22,600	\$1,883	\$628	\$314	\$3,767	\$29,192	\$350,300	\$350,300
SUBTOTAL ANALYST			10								
Technical Customer Service Agent	CT920	45	20	\$13,700	\$1,142	\$381	\$190	\$2,283	\$17,696	\$212,350	\$212,350
SUBTOTAL ANALYST			20								
TOTAL COMPAÑÍA			55	669,618	55,802	18,601	9,300	127,890	881,210	10,574,526	7,518,882

Figura 39. Consolidado de Sueldos y Beneficios, Área Implementación, Empresa COMMSAT. (Fuente: Elaboración propia con base en el caso práctico).

Nota: Las prestaciones se consideraron mensualmente y luego se obtiene el total anual.


CONSOLIDADO DE SUELDOS Y BENEFICIOS ACORDE MERCADO SURVEY									
									
Título del Puesto	Puesto Tipo	Clase IPE	Sueldo Mensual	Aguinaldo Mensual	Vacaciones Mensual	Prima Vac Mensual	Bono Mensual	Total Mensual	Total Anual
Director of applications development	HL200	64	\$214,814	\$17,901	\$5,967	\$2,984	\$53,703	\$295,369	\$3,544,423
SUBTOTAL DIRECTORES									
Applications Development Manager SR.	HL300	60	\$129,660	\$10,805	\$3,602	\$1,801	\$21,610	\$167,478	\$2,009,730
Technical Customer Service Manager SR.	CT300	59	\$112,094	\$9,341	\$3,114	\$1,557	\$18,682	\$144,788	\$1,737,450
SUBTOTAL GERENTES SENIOR									
Applications Development Team Leader	HL500	56	\$77,796	\$6,483	\$2,161	\$1,081	\$12,966	\$100,487	\$1,205,838
Technical Customer Service Leader	CT500	55	\$67,256	\$5,605	\$1,868	\$934	\$11,209	\$86,873	\$1,042,470
SUBTOTAL LEADERS									
Applications Development Engineer SR	HL610	54	\$55,488	\$4,624	\$1,541	\$771	\$9,248	\$71,672	\$860,069
SUBTOTAL SPECIALISTS									
SR. Technical Customer Service Eng	CT610	51	\$38,027	\$3,169	\$1,056	\$528	\$6,338	\$49,119	\$589,426
Applications Development Engineer JR	HL710	50	\$35,216	\$2,935	\$978	\$489	\$5,869	\$45,487	\$545,849
SUBTOTAL SPECIALISTS									
JR. Technical Customer Service Eng	CT810	48	\$29,731	\$2,478	\$826	\$413	\$4,955	\$38,402	\$460,825
SUBTOTAL ANALYST									
Technical Customer Service Agent	CT920	45	\$17,540	\$1,462	\$487	\$244	\$2,923	\$22,656	\$271,870
SUBTOTAL ANALYST									
TOTAL COMPAÑÍA			\$777,622	\$64,802	\$21,601	\$10,800	\$147,505	\$1,022,329	\$12,267,951

Figura 40. Consolidado de Sueldos y Beneficios, Mercado Survey (Fuente: Elaboración propia con base en el caso práctico)

Nota: Las prestaciones se consideraron mensualmente y luego se obtiene el total anual.

Análisis de Competitividad por puesto y clase IPE.

A continuación, se anexan los resultados de la encuesta por puesto y clase de los sueldos Comp. 1 de mercado Survey VS el área de Implementación de la empresa COMMSAT.


 Análisis de Competitividad por Puesto y Clase IPE Fecha de Efectividad: 2020-2021 Pesos Mexicanos Mercado Survey															
COMP1- SALARIO BASE (ANUAL)															
Nivel Interno	Sus Puestos					Promedio por nivel	Información del Mercado						% of Org Mediana	% of Org Prom.	Promedio por nivel
	Título del Puesto	Puesto Tipo	Clase IPE	Num Ocup	Su Compañía		Num Orgs	Num Ocup	Org Perc. 25	Org Promedio	Org Mediana	Org Perc. 75			
7	Director of applications development	HL200	64	1	2,345,300		7	26	1,938,514	2,577,762	2,402,880	2,684,158	97.6%	91.0%	
	SUBTOTAL DIRECTORES			1	2,345,300	2,345,300			1,938,514	2,577,762	2,402,880	2,684,158	97.6%	91.0%	2,577,762
6	Applications Development Manager SR.	HL300	60	1	1,232,604		13	43	1,241,388	1,555,920	1,483,992	1,796,784	83.1%	79.2%	
6	Technical Customer Service Manager SR.	CT300	59	1	1,158,996		18	75	1,105,823	1,345,123	1,331,720	1,530,533	87.0%	86.2%	
	SUBTOTAL GERENTES SENIOR			2	2,391,600	1,195,800			2,347,211	2,901,043	2,815,712	3,327,317	85.0%	82.7%	1,450,522
5	Applications Development Team Leader	HL500	56	1	875,840		24	203	744,833	933,552	890,395	1,078,070	98.4%	93.8%	
5	Technical Customer Service Leader	CT500	55	1	774,680		26	245	663,494	807,074	799,032	918,320	97.0%	96.0%	
	SUBTOTAL LEADERS			2	1,650,520	825,260			1,408,326	1,740,626	1,689,427	1,996,390	97.7%	94.9%	870,313
4	Applications Development Engineer SR	HL610	54	5	523,200		27	360	552,912	665,860	652,561	765,267	80.2%	78.6%	
	SUBTOTAL SPECIALISTS			5	523,200	523,200			552,912	665,860	652,561	765,267	93.3%	91.4%	665,860
3	SR. Technical Customer Service Eng	CT610	51	8	372,400		26	412	385,849	456,330	453,834	516,905	82.1%	81.6%	
3	Applications Development Engineer JR	HL710	50	7	316,800		27	447	345,819	422,593	390,279	466,198	81.2%	75.0%	
	SUBTOTAL SPECIALISTS			15	689,200	344,600			731,668	878,922	844,112	983,103	81.6%	78.3%	439,461
2	JR. Technical Customer Service Eng	CT810	48	10	271,200		28	478	286,234	356,768	334,839	430,834	81.0%	76.0%	
	SUBTOTAL ANALYST			10	271,200	271,200			286,234	356,768	334,839	430,834	63.5%	55.5%	356,768
1	Technical Customer Service Agent	CT920	45	20	164,400		27	1,446	180,736	210,480	205,019	229,013	80.2%	78.1%	
	SUBTOTAL ANALYST			20	164,400	164,400			180,736	210,480	205,019	229,013	62.3%	63.9%	210,480
	TOTAL COMPAÑIA			55	8,035,420	5,669,760			7,445,601	9,331,461	8,944,551	10,416,082	89.5%	83.7%	6,571,166

Figura 41. Resultados encuesta COMP 1, Mercado Survey (Fuente: Elaboración propia con base en el caso práctico)

A continuación, se anexan los resultados de la encuesta por puesto y clase de Comp. 3 de mercado Survey VS el área de Implementación de la empresa COMMSAT

MERCER												Análisis de Competitividad por Puesto y Clase IPE			Fecha de Efectividad: 2020-2021	
COMP3- SALARIO BASE ANUAL + BENEFICIOS GARANTIZADOS+ VARIABLE												Pesos Mexicanos			Mercado Survey	
Sus Puestos						Información del Mercado						% of Org Mediana	% of Org Prom.	Promedio por nivel		
Nivel Interno	Título del Puesto	Puesto Tipo	Clase IPE	Núm Ocup	Su Compañía	Num Orgs	Num Ocup	Org Perc. 25	Org Promedio	Org Mediana	Org Perc. 75					
7	Director of applications development	HL200	64	1	3,224,788	7	26	2,665,457	3,544,423	3,303,960	3,690,717	97.6%	91.0%			
	SUBTOTAL DIRECTORES			1	3,224,788			2,665,457	3,544,423	3,303,960	3,690,717	97.6%	91.0%	3,544,423		
6	Applications Development Manager SR.	HL300	60	1	1,592,114	13	43	1,603,459	2,009,730	1,916,822	2,320,846	83.1%	79.2%			
6	Technical Customer Service Manager SR.	CT300	59	1	1,497,037	18	75	1,428,355	1,737,450	1,720,138	1,976,939	87.0%	86.2%			
	SUBTOTAL GERENTES SENIOR			2	3,089,150			3,031,814	3,747,181	3,636,961	4,297,785	85.0%	82.7%	1,873,590		
5	Applications Development Team Leader	HL500	56	1	1,131,293	24	203	962,075	1,205,838	1,150,093	1,392,508	98.4%	93.8%			
5	Technical Customer Service Leader	CT500	55	1	1,000,628	26	245	857,013	1,042,470	1,032,083	1,186,163	97.0%	96.0%			
	SUBTOTAL LEADERS			2	2,131,922			1,819,088	2,248,308	2,182,177	2,578,671	97.7%	94.9%	1,124,154		
4	Applications Development Engineer SR	HL610	54	5	675,800	27	360	714,177	860,069	842,892	988,469	80.2%	78.6%			
	SUBTOTAL SPECIALISTS			5	675,800			714,177	860,069	842,892	988,469	93.3%	91.4%	860,069		
3	SR. Technical Customer Service Eng	CT610	51	8	481,017	26	412	498,388	589,426	586,202	667,669	82.1%	81.6%			
3	Applications Development Engineer JR	HL710	50	7	409,200	27	447	446,683	545,849	504,110	602,172	81.2%	75.0%			
	SUBTOTAL SPECIALISTS			15	890,217			945,072	1,135,275	1,090,312	1,269,841	81.6%	78.3%	567,637		
2	JR. Technical Customer Service Eng	CT810	48	10	350,300	28	478	369,719	460,825	432,501	556,494	81.0%	76.0%			
	SUBTOTAL ANALYST			10	350,300			369,719	460,825	432,501	556,494	63.5%	55.5%	460,825		
1	Technical Customer Service Agent	CT920	45	20	212,350	27	1,446	233,451	271,870	264,816	295,809	80.2%	78.1%			
	SUBTOTAL ANALYST			20	212,350			233,451	271,870	264,816	295,809	62.3%	63.9%	271,870		
	TOTAL COMPAÑÍA			55	10,574,526		3,735	9,778,778	12,267,951	11,753,618	13,677,786	89.5%	83.7%	8,702,569		

Figura 42. Resultados encuesta COMP 3, Mercado Survey (Fuente: Elaboración propia con base en el caso práctico)

5.9. Estructura Salarial

Para llevar a cabo la estructura salarial se determina primeramente el sueldo ideal y posteriormente el sueldo normalizado, que se toma a partir de los resultados del mercado en COMP 3.

MERCADO SURVEY						COMMSAT						
A						Factor B A/B						
Nivel	Núm.	COMP3				Sueldo			Progresión del Sueldo		Prog. sueldo	
Interno	Ocup	COMP1	COMP3	Proyección	Proyectado	COMP1	COMP3	Compensación	ideal	Sueldo ideal	Normalizado	normalizado
7	26	2,577,762	3,544,423	1.04	3,686,200	2,345,300	3,224,788	1.375	2,680,872		2,680,872	
6	118	1,450,522	1,873,590	1.04	1,948,534	1,195,800	1,544,575	1.292	1,508,542	1.78	1,422,068	1.89
5	448	870,313	1,124,154	1.04	1,169,120	825,260	1,065,961	1.292	905,125	1.67	988,084	1.44
4	360	665,860	860,069	1.04	894,472	523,200	675,800	1.292	692,495	1.31	686,542	1.44
3	859	439,461	567,637	1.04	590,343	344,600	445,108	1.292	457,040	1.52	477,024	1.44
2	478	356,768	460,825	1.04	479,258	271,200	350,300	1.292	371,039	1.23	331,447	1.44
1	1446	210,480	271,870	1.04	282,745	164,400	212,350	1.292	218,899	1.70	230,296	1.44
Totales	3735	6,571,166	8,702,569		9,050,672	5,669,760	7,518,882		6,834,012		6,816,334	

Figura 43. Determinación del sueldo normalizado, (Fuente: Elaboración propia con base en el caso práctico)

Una vez determinado el sueldo normalizado se obtendrán las diferentes líneas de tendencia hasta determinar la más adecuada que sea cercana a 1. En este caso la más cercana a 1, fue la línea de tendencia exponencial, se procede por último a sustituir la fórmula para determinar los valores respectivos del punto medio de los niveles del tabulador.

Línea Tendencia Exponencial

Niveles	Sueldo Ideal	Sueldo Normalizado	R2
1	218,899	230,296	R2= 0.9879
2	371,039	331,447	R2= 0.9879
3	457,040	477,024	R2= 0.9879
4	692,495	686,542	R2= 0.9879
5	905,125	988,084	R2= 0.9879
6	1,508,542	1,422,068	R2= 0.9879

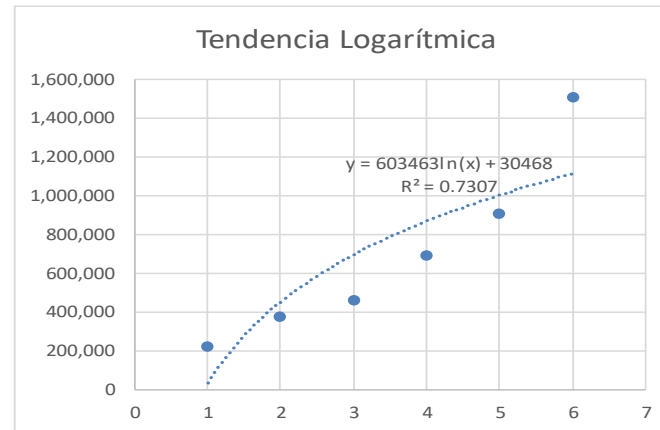
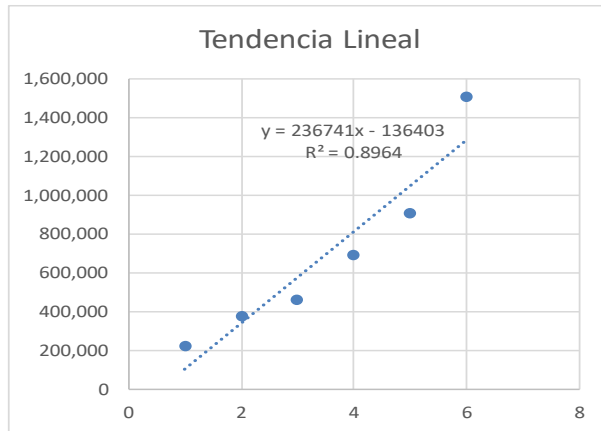
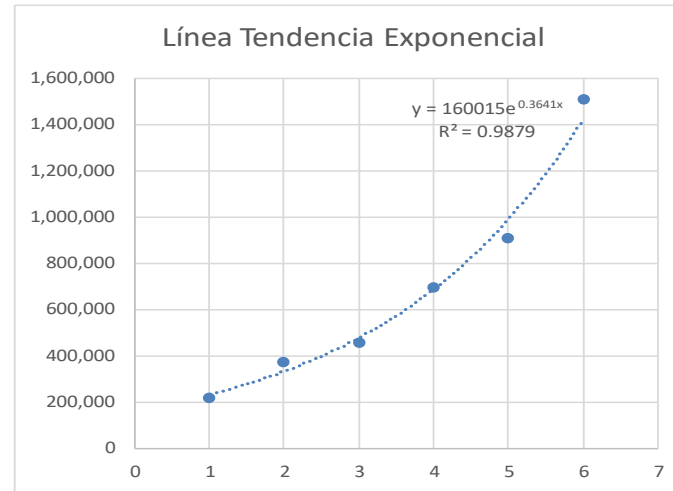


Figura 44. Determinación de Líneas de Tendencia, (Fuente: Elaboración propia con base en el caso práctico)

Finalmente se procede a determinar los valores para el tabulador y la amplitud.

Niveles	Mínimo 80%	Q1 90%	Punto Medio 100%	Q3 110%	Máximo 120%	Amplitud
1	184,237	207,267	230,296	253,326	276,356	50%
2	265,158	298,302	331,447	364,592	397,736	50%
3	381,619	429,322	477,024	524,727	572,429	50%
4	549,234	617,888	686,542	755,196	823,851	50%
5	790,467	889,275	988,084	1,086,892	1,185,701	50%
6	1,137,655	1,279,861	1,422,068	1,564,275	1,706,482	50%
7	2,144,698	2,412,785	2,680,872	2,948,959	3,217,046	50%

Figura 45. Estructura Salarial Definitiva (Fuente: Elaboración propia con base en el caso práctico)

5.10. Resultados y Recomendaciones generales

A continuación, se muestran los resultados de los costos por persona de la adopción de la nueva estructura salarial y más adelante las recomendaciones generales.

Determinación de Costos por adopción de la Estructura Salarial													
Nombre	Puesto	Sueldo	Punto Medio	Diferencia con Punto Medio	Calif Desempeño	Incremento recomendado	Sueldo Nuevo	Dif. Punto Medio	Dif Sueldo Nuevo VS Ant	Dif Total Beneficios	Dif. 3% Nómina	Dif.Cargas Patronales	Costos Totales
Ricardo Gómez	Agente Telefónico	146,000	230,296	63%	3	10%	160,600	70%	14,600	17,885	974.55	6,296.57	39,756
Sergio Domínguez	Agente Telefónico	146,000	230,296	63%	4	15%	167,900	73%	21,900	20,379	1268.38	8,358.66	51,906
Andrea Morales	Agente Telefónico	146,000	230,296	63%	3	10%	160,600	70%	14,600	17,642	967.25	6,283.36	39,492
Margarita Zamorano	Agente Telefónico	146,000	230,296	63%	3	10%	160,600	70%	14,600	17,033	949.00	6,250.32	38,833
Ernesto Olivera	Agente Telefónico	146,000	230,296	63%	4	15%	167,900	73%	21,900	20,562	1273.85	8,368.57	52,104
Omar Pérez	Agente Telefónico	164,223	230,296	71%	3	8%	177,361	77%	13,138	18,940	962.35	6,632.32	39,673
Claudia Fernández	Agente Telefónico	164,223	230,296	71%	3	8%	177,361	77%	13,138	18,940	962.35	6,632.32	39,673
Angel Flores	Agente Telefónico	164,223	230,296	71%	2	0	164,223	71%	0	0	0.00	0.00	0
Samuel Reyes	Agente Telefónico	164,223	230,296	71%	3	8%	177,361	77%	13,138	18,831	959.06	6,626.37	39,554
Alan Rodríguez	Agente Telefónico	164,223	230,296	71%	3	8%	177,361	77%	13,138	18,612	952.49	6,614.48	39,317
Axel Cepeda	Agente Telefónico	164,223	230,296	71%	3	8%	177,361	77%	13,138	18,831	959.06	6,626.37	39,554
Mónica López	Agente Telefónico	164,223	230,296	71%	3	8%	177,361	77%	13,138	18,721	955.78	6,620.42	39,435
Armando Cortés	Agente Telefónico	164,223	230,296	71%	3	8%	177,361	77%	13,138	18,940	962.35	6,632.32	39,673
Nancy Villa	Agente Telefónico	164,223	230,296	71%	3	8%	177,361	77%	13,138	19,050	965.63	6,638.26	39,792
Gerardo González	Agente Telefónico	180,000	230,296	78%	3	6%	190,800	83%	10,800	19,320	903.60	6,623.06	37,647
Marco Gutiérrez	Agente Telefónico	180,000	230,296	78%	3	6%	190,800	83%	10,800	19,320	903.60	6,623.06	37,647
Marcos Arista	Agente Telefónico	180,000	230,296	78%	2	0	180,000	78%	0	0	0.00	0.00	0
Daniel Valdés	Agente Telefónico	180,000	230,296	78%	3	6%	190,800	83%	10,800	19,410	906.30	6,627.94	37,744
Sara Gutiérrez	Agente Telefónico	180,000	230,296	78%	4	11%	199,800	87%	19,800	23,085	1286.55	9,378.50	53,550
Sofía Sánchez	Agente Telefónico	180,000	230,296	78%	3	6%	190,800	83%	10,800	19,320	903.60	6,623.06	37,647
Susana Morales	Ingeniero JR	262,500	331,447	79%	4	11%	291,375	88%	28,875	32,944	1854.56	17,486.48	81,160
Alejandro Villanueva	Ingeniero JR	262,500	331,447	79%	3	6%	278,250	84%	15,750	28,175	1317.75	12,768.81	58,012
Oscar Moreno	Ingeniero JR	262,500	331,447	79%	3	6%	278,250	84%	15,750	27,781	1305.94	12,747.43	57,585

Adrián Velázquez	Ingeniero JR	262,500	331,447	79%	3	6%	278,250	84%	15,750	28,175	1317.75	12,768.81	58,012
Efrain Arellano	Ingeniero JR	275,000	331,447	83%	3	6%	291,500	88%	16,500	29,654	1384.63	13,878.00	61,417
Héctor Monroy	Ingeniero JR	275,000	331,447	83%	2	0	275,000	83%	0	0	0.00	0.00	0
Edna Muriel	Ingeniero JR	275,000	331,447	83%	4	11%	305,250	92%	30,250	34,513	1942.88	18,930.08	85,635
Miguel Fuentes	Ingeniero JR	279,000	331,447	84%	3	6%	295,740	89%	16,740	29,667	1392.21	14,217.41	62,017
Víctor Del Campo	Ingeniero JR	279,000	331,447	84%	3	6%	295,740	89%	16,740	29,807	1396.40	14,224.99	62,168
Hugo Montes	Ingeniero JR	279,000	331,447	84%	3	6%	295,740	89%	16,740	29,528	1388.03	14,209.83	61,865
Alberto Corona	Ingeniero Desarrollo JR	314,400	477,024	66%	4	15%	361,560	76%	47,160	44,278	2743.14	28,934.71	123,116
Román Lopez	Ingeniero Desarrollo JR	314,400	477,024	66%	3	10%	345,840	72%	31,440	38,514	2098.62	22,600.72	94,653
Edgar Sandoval	Ingeniero Desarrollo JR	314,400	477,024	66%	3	10%	345,840	72%	31,440	38,252	2090.76	22,586.49	94,369
Eduardo Galván	Ingeniero Desarrollo JR	314,400	477,024	66%	3	10%	345,840	72%	31,440	38,252	2090.76	22,586.49	94,369
Gilberto Bonilla	Ingeniero Desarrollo JR	320,000	477,024	67%	3	10%	352,000	74%	32,000	39,200	2136.00	23,309.30	96,645
Miguel Cervantes	Ingeniero Desarrollo JR	320,000	477,024	67%	3	10%	352,000	74%	32,000	39,733	2152.00	23,338.26	97,224
Mauricio Burillo	Ingeniero Desarrollo JR	320,000	477,024	67%	3	10%	352,000	74%	32,000	39,467	2144.00	23,323.78	96,934
Martín Zamudio	Ingeniero SR	364,840	477,024	76%	3	6%	386,730	81%	21,890	38,977	1826.02	23,099.34	85,793
David Padilla	Ingeniero SR	364,840	477,024	76%	3	6%	386,730	81%	21,890	39,342	1836.97	23,119.16	86,188
Eduardo Villafaña	Ingeniero SR	364,840	477,024	76%	4	11%	404,972	85%	40,132	46,456	2597.66	30,975.81	120,162
Israel Ochoa	Ingeniero SR	364,840	477,024	76%	2	0	364,840	76%	0	0	0.00	0.00	0
Patricio Sánchez	Ingeniero SR	364,840	477,024	76%	3	6%	386,730	81%	21,890	38,795	1820.55	23,089.44	85,595
Jorge Herrera	Ingeniero SR	385,000	477,024	81%	3	6%	408,100	86%	23,100	41,516	1938.48	25,511.35	92,066
Paulo Amado	Ingeniero SR	385,000	477,024	81%	3	6%	408,100	86%	23,100	41,323	1932.70	25,500.89	91,857
Octavio Anaya	Ingeniero SR	385,000	477,024	81%	3	6%	408,100	86%	23,100	41,516	1938.48	25,511.35	92,066
Julio Silva	Ingeniero Desarrollo SR	517,000	686,542	75%	3	6%	548,020	80%	31,020	55,750	2603.10	0.00	89,373
Gabriel Santos	Ingeniero Desarrollo SR	517,000	686,542	75%	3	6%	548,020	80%	31,020	54,716	2572.08	0.00	88,308
Luis Romero	Ingeniero Desarrollo SR	517,000	686,542	75%	3	6%	548,020	80%	31,020	55,491	2595.34	0.00	89,107
Silvia Rivera	Ingeniero Desarrollo SR	532,500	686,542	78%	3	6%	564,450	82%	31,950	57,421	2681.14	0.00	92,052
Carlos Pérez	Ingeniero Desarrollo SR	532,500	686,542	78%	3	6%	564,450	82%	31,950	57,421	2681.14	0.00	92,052
Hilda Miranda	Supervisora CAT	774,680	988,084	78%	4	11%	859,895	87%	85,215	99,353	5537.03	0.00	190,105
Sebastián Fuentes	Supervisor D de Proyectos	875,840	988,084	89%	3	4%	910,874	92%	35,034	87,292	3669.77	0.00	125,995
Antonio Alvarado	Gerente del CAT	1,158,996	1,422,068	82%	3	6%	1,228,536	86%	69,540	124,978	5835.54	0.00	200,354
Roberto Cocoltzi	Gerente D de Proyectos	1,232,604	1,422,068	87%	4	9%	1,343,538	94%	110,934	148,015	7768.49	0.00	266,718
Joaquín Sáenz	Director de Implementación	2,345,300	2,680,872	87%	4	9%	2,556,377	95%	211,077	299,221	15308.95	0.00	525,607
Sumas		20,200,227	26,009,651	0%			21,710,368		1,510,141	2,220,345	111,915	599,175	4,441,575

Figura 46. Determinación de Costos por adopción Estructura Salarial por persona, (Fuente: Elaboración propia con base en el caso práctico)

En la siguiente figura se muestran las guías de incremento y rango de calificaciones que se utilizaron para el caso práctico que servirán de base para la nueva política de compensaciones y evaluación del desempeño.

Comparación Tabulador					
Calificación Desempeño	<.70%	.71- .74	.75 - .84	.85 - 104	> 104
4	15.00%	13.00%	11.00%	9.00%	7.00%
3	10.00%	8.00%	6.00%	4.00%	2.00%
2	0%	0%	0%	0%	0%

Calificación Desempeño	Guías Incrementos
4	11%
3	6%
2	0%

Calificación Desempeño	Definición
4	Excede Expectativas y Desempeño
3	Cumple Expectativas, Buen desempeño
2	Necesita Mejorar

Figura 47 Guías de Incremento y Rango de calificaciones utilizadas, (Fuente: Elaboración propia con base en el caso práctico)

A continuación, se anexa el resumen general de costos al adoptar la nueva estructura salarial, el porcentaje total, de incremento final de 13.96% versus presupuesto aprobado del 20%.

Resumen de Costos por adopción de la nueva Estructura Salarial					
Prestaciones anteriores	6,545,767	Prestaciones actuales	8,766,111	2,220,345	
3% Nominas	802,380	3% Nominas	914,294	111,915	
Patronales	4,274,803	Patronales	4,873,978	599,175	
Total	11,622,949	Total	14,554,383	2,931,434	
Total sueldo + prest+ carg. Pat	31,823,176	Total sueldo + prest+ carg. Pat	36,264,751	4,441,575	13.96%
		% incremento sueldo		4.75%	
		% Incremento prestaciones		9.21%	
		Total % Incremento		13.96%	

Figura 48 Resumen Costos por adopción de la Nueva Estructura Salarial, (Fuente: Elaboración propia con base en el caso práctico)

Por último, a continuación, se anexa la nueva política de compensación.
COMMSAT S.A. DE C.V.

Política de Compensación y Administración de Sueldos

Filosofía de la compañía.

Los empleados son el activo más valioso en la empresa. Por lo tanto, el programa de compensaciones está diseñado para atraer, retener, motivar y recompensar a los empleados que marcan la diferencia y contribuyen al éxito de COMMSAT.

Objetivos principales:

El programa de compensaciones cumple los siguientes objetivos:

- **Competitivo** – Los salarios son competitivos comparados con otras empresas dentro de la industria. Esto permite atraer y retener empleados sobresalientes que contribuyen al éxito de COMMSAT.
- **Igualdad** – Se comparan todos los puestos, internamente entre sí, y se otorgan salarios similares para puestos similares basados en conocimientos, habilidades y responsabilidad.
- **Equidad** – No se hace discriminación por raza, sexo, religión, nación de origen, edad u orientación sexual.
- **Motivante** – Las revisiones de desempeño son importantes para COMMSAT. Cada año se deberán establecer objetivos ligados a los objetivos de la organización y proyectos interesantes con altos niveles de desempeño, las recompensas van de la mano del desempeño.
- **Flexible y Continuo** – Continuamente se revisan las tasas de salarios de los puestos actuales y se evalúa la necesidad de nuevos puestos. Se busca mantener al nivel de los constantes cambios en la fuerza laboral del mercado y en las necesidades de los negocios.

Compensación Total

COMMSAT provee un paquete total de compensación que incluye un salario base y que puede incluir incentivos y bonos de desempeño.

El utilizar diversas combinaciones en estos programas es lo que permite a COMMSAT competir en el mercado por el talento adecuado para la Compañía.

Otra manera que tiene COMMSAT para cumplir nuestros objetivos de compensaciones es la evaluación continua de los puestos de trabajo dentro de la compañía.

Esto lo hace Recursos Humanos en cuatro pasos:

1. **Análisis del puesto** – Determina las tareas del puesto, el conocimiento necesario, los requerimientos, el nivel de responsabilidad y la factibilidad del puesto. Esta información puede venir del empleado, del supervisor inmediato y de las descripciones del puesto en el mercado. También se realiza una observación del puesto para entender de una mejor forma al mismo. Un análisis del puesto solo considera el contenido de este, no considera el desempeño ni las aptitudes para el mismo.
2. **Valuación del puesto** – Se determina mediante un método sistemático un valor relativo en puntos para cada puesto tomando en cuenta factores que son comunes a todos los puestos: Impacto, comunicación, innovación, conocimientos y riesgo.
3. **Comparación del puesto** – Posteriormente el siguiente paso es remunerar los puestos y compararlos con los otros puestos que hay en el mercado.
4. **Tabulador de sueldos** - Finalmente, se agrupa puestos similares dentro de rangos de salario. Un rango de salario establece el salario máximo y mínimo que COMMSAT otorga para el puesto.

COMMSAT también participa en numerosas encuestas de salario para obtener información en el mercado laboral. Anualmente se compara esta información con la

propia estructura de salarios para que, siendo necesario, se hagan los ajustes a la estructura para seguir siendo competitivos.

Cada empleado que ingrese a la compañía deberá ser remunerada cuando menos al 80% del tabulador para mantener la competitividad de éste.

Para atraer el talento necesario podrá otorgarse un sueldo mayor al mínimo (80%) del tabulador cuando el puesto sea catalogado como difícil de contratar o bien que la persona posee habilidades y conocimientos difíciles de encontrar.

Las descripciones de puesto deberán actualizarse cada vez que se realice un movimiento de personal o bien cada vez que se cambien las actividades del puesto.

Se deberá asegurar que cada año se incluya un presupuesto anual de incrementos que incluya al menos el % de inflación y asimismo actualizar el tabulador de sueldos.

COMMSAT de acuerdo con la estrategia del negocio ha decidido pagar al 50% percentil o promedio ponderado lo que más convenga a la empresa y a los empleados.

Administración de Sueldos acorde el desempeño

El sistema de revisión de méritos está diseñado para recompensar el desempeño. Las evaluaciones de desempeño se realizan periódicamente, aunque el supervisor deberá retroalimentar durante todo el año.

El sistema de revisión de méritos enfatiza el pago por el desempeño y premia a los empleados que se distinguen de otros por los conocimientos, experiencia, por lo tanto, los sueldos pueden ser diferentes.

Los rangos de desempeño son los siguientes:

Calificación Desempeño	Definición
4	Excede Expectativas y Desempeño
3	Cumple Expectativas, Buen desempeño
2	Necesita Mejorar

Figura 49. Rangos de desempeño, (Fuente: Elaboración propia con base en el caso práctico)

A continuación, se incluye la guía de incrementos, que puede ser revisada cuándo se requiera.

Guía de Incrementos

Posición Tabulador	Evaluación del desempeño		
	Excede Expectativas	Cumple Expectativas	Cumple Expectativas
0-70%	15%	10%	0%
71-74%	13%	8%	0%
75-84%	11%	6%	0%
85-104%	9%	4%	0%
105 o más	7%	2%	0%

Figura 50. Guía de Incrementos, (Fuente: Elaboración propia con base en el caso práctico)

Promociones

Cada período de evaluación del desempeño se abre el período de revisión de promociones. Las promociones son otro tipo de aumento de salario que recompensa y promueve el desempeño sobresaliente pasando a un puesto con un nivel más alto de tareas y de responsabilidades.

Para realizar una promoción se deberán considerar los siguientes pasos además de las autorizaciones correspondientes:

- 1) Llenado del formato de descripción de puesto y formato de promociones.
- 2) Valuación de puesto si es un puesto de nueva creación y si es un puesto ya existente designar el rango de acuerdo con tabulador.
- 3) Actualización de sueldo al menos al mínimo del rango (80%).

Planes de Carrera

En COMMSAT, el departamento de Recursos Humanos es el encargado de apoyar a los empleados a:

- Establecer las prioridades de carrera.
- Desarrollar los planes de carrera.
- Evaluar oportunidades de avance y crecimiento.

COMMSAT ofrece los siguientes programas para apoyar a los empleados a lograr tus objetivos:

Sistema Interno de Oportunidades (SIO) - Ofertas de empleos internos que se publican en la intranet o mediante un correo electrónico interno. Si le interesa algún puesto al empleado y cumple con los requisitos se le invita a que haga la solicitud.

Programa de Reembolso Educativo - Este programa otorga ayuda financiera para cursos o diplomados para que los empleados tengan otras oportunidades dentro de COMMSAT los cuales deben ser considerados en presupuesto. También está disponible la intranet con una cantidad de más de 5,000 cursos de todas las especialidades para tomar en línea de manera gratuita.

Beneficios

COMMSAT ofrece un rango de beneficios adicionales para los empleados además de los otorgados por ley, que incluyen lo siguiente:

- Aguinaldo de 30 días.
- Prima de Vacaciones del 50% y 10 días de vacaciones el primer año y se aumentan 2 días cada año acorde a la Ley de Trabajo.
- Días de descanso adicionales a los otorgados por ley.
- Prima dominical para los empleados que laboran los domingos.
- Bonos anuales de acuerdo con evaluación de desempeño.
- Utilidades cuando los resultados del negocio lo permitan.

Resumen de resultados y recomendaciones

Después de llevar a cabo el trabajo de compensación integral para la empresa COMMSAT que inició el 08 de junio y concluyó el 08 de septiembre contando con el apoyo del equipo directivo de la empresa y con la consultora externa, se tienen los siguientes resultados y recomendaciones generales:

- Se realizó una reorganización del área de implementación actualizando el organigrama pasando de 62 puestos a 55 posiciones y de 13 a 10 puestos tipo.
- Se diseñaron las descripciones y las valuaciones de puestos, tomando como base la metodología de Mercer, para utilizarlas en el análisis de la estructura, tamaño de la organización y equidad.
- Se revisó la equidad externa y se actualizaron los sueldos de acuerdo con los resultados de la encuesta de mercado Survey y las calificaciones de la última evaluación de desempeño.
- El Mercado Survey fue seleccionado debido a que en ella se encuentran la mayor cantidad de empresas de servicios y que además son empresas estables y reconocidas en el mercado, además de que la mayor parte del talento que se contrata viene de esas empresas o bien son empresas a dónde se van nuestros empleados a trabajar. (Competencia).
- Se recomendó como empresa enfocada en proveer servicios a clientes el incrementar el monto de bono a los empleados y ligarlo al cumplimiento de métricas y resultados de desempeño establecidos en los contratos con los clientes.
- Se diseñó una nueva estructura salarial que permitirá el crecimiento de la compensación de manera equitativa y se proyectó para utilizarse un año hacia adelante, después se puede actualizar conforme a la inflación anual.

- Los costos de adopción del nuevo tabulador incluyendo el bono adicional fueron del 4.75% en sueldos, sin rebasar el presupuesto de 7% acordado y para las prestaciones y cargas patronales se incrementó un 9.21%, dando como resultado el costo total de 13.96% de un presupuesto acordado de 20% en total asignado para este proyecto.
- Se creó una política de desempeño y administración de sueldos, enfocada en los resultados de evaluación del desempeño y con guías claras para administrar la compensación hacia adelante.

Adicionalmente se recomienda promover otras actividades enfocadas en sueldo emocional como: permitir Home office de manera regular, otorgar el día por cumpleaños, reconocer buen desempeño y lealtad en la empresa de manera periódica etcétera.

Todos estos beneficios promoverán un mejor ambiente de trabajo y apego a la compañía lo que ayudará a disminuir la tasa de rotación y sería un aliciente para atraer el talento que se requiere para lograr los objetivos.

Conclusiones

Se llegó a la conclusión que la hipótesis es correcta, esto es, si se establece un sistema de compensaciones que considere el mercado laboral, entonces se puede atraer y retener a talento especializado que requiere la empresa para lograr sus objetivos organizacionales.

La metodología de Compensación es muy rigurosa y exacta en ciertas fases, pero en otras se basa en criterios no desarrollados a partir de enfoques sistemáticos.

Otro elemento que debe considerarse es que no hay una solución simple. La compensación tiene elementos que la hacen cada vez más compleja.

Para que un programa de compensación integral tenga éxito se requiere de:

1.- Reconocimiento por parte de los altos ejecutivos de que la organización tiene problemas de compensación sin esto hay muy pocas probabilidades de que se invierta tiempo, esfuerzo y dinero suficientes.

2.- Uso de un experto o consultor de preferencia externo que domine el tema y sea capaz de transcribirlo de acuerdo con el tipo de organización, que tenga la experiencia, objetividad, pericia y libertad que se requiere para implementar un programa que pueda ser flexible.

3.- También es importante que el personal interno de la organización del área de Recursos Humanos o compensaciones participe activamente y se involucre por completo del proceso para que posteriormente le dé seguimiento, actualizando las descripciones de puestos cada vez que sea necesario, haciendo la valuación de igual manera cada vez que haya un puesto nuevo o se actualicen las actividades de alguno, por supuesto comparar sueldos y beneficios que se le otorgan a los empleados con otras compañías del mercado meta, y finalmente actualizar el tabulador anualmente mínimo tomando en cuenta la inflación.

4.- Establecer la política de compensación que regirá a partir de este nuevo sistema.

5.- Instruir a los gerentes, directores y en general todo aquel que tenga personal a su cargo de cómo operará el sistema a partir de la nueva implementación.

6.- Informar a los empleados de la nueva cultura de obtención de beneficios y remuneraciones, de cómo el desempeño de su trabajo influirá directamente en evaluación del desempeño de manera que es importante que sepan las razones de estos cambios a fin de no generar que se sientan manipulados.

7.- Medición de resultados. Hay que vigilar la eficacia con que la empresa alcance sus metas de compensación. Los datos sobre los resultados proporcionan a los agentes internos de cambio (Recursos Humanos) y a los directivos, importante retroalimentación, respecto a las actividades del cambio de la organización.

Para medir los resultados se tomarán dos factores: la reducción del índice de rotación voluntaria y la disminución del tiempo de contratación de cada posición.

Por otro lado, se observa que tanto la carrera de Contaduría como la de Administración son recomendables para desempeñar labores de compensación en una organización.

Los contadores públicos pueden ser contratados para trabajar en esta área por sus conocimientos de cálculo de impuestos (IMSS, INFONAVIT entre otros). También por sus habilidades de investigación; además cuentan con la capacidad de análisis y orden para reconocer anomalías en la cantidad pagada a los empleados, así como para hacerlo en tiempo y forma estipulada. Es importante la parte fiscal en este tema, ya que el contador debe analizar, por ejemplo, los topes de deducibilidad de algunas prestaciones que otorga a sus trabajadores, como estrategia para otorgar mayores beneficios a los empleados sin que le ocasione un gasto mayor a la compañía.

Es común que se empleen administradores también para el área de compensaciones debido a que aportan una visión global del proceso administrativo y con un enfoque humanista sobre el pago de salarios y beneficios. Considerando la importancia del factor humano en esta área buscando el equilibrio en el manejo de los recursos financieros, pero sin descuidar la importancia de contar con empleados motivados.

Se concluye que no hay solución que sea válida para todas las organizaciones pues cada una responde a sus propias necesidades, características y valores. Resulta por lo tanto indispensable que cada empresa desarrolle por su cuenta los esquemas de compensación que sean adecuados a su propia condición y no de manera empírica, siguiendo los pasos para la generación de un sistema de compensaciones, con una metodología bien establecida que resultará en promover la motivación en los empleados y un manejo apropiado de los recursos financieros que esté alineada a los objetivos estratégicos en una empresa de servicios.

Anexos

CUESTIONARIO PARA DESCRIPCIONES Y ESPECIFICACIONES DE PUESTOS

DATOS PERSONALES

Nombres y apellidos completos (Utilice letra de molde):

DATOS GENERALES DEL PUESTO:

1. Lugar de Trabajo:

Escriba el nombre del Departamento y la sección donde trabaja:

Departamento:

Sección:

2. Indique el nombre de su puesto:

3. Indique el nombre de su Jefe inmediato y el nombre del puesto que él desempeña:

Nombre: _____

Puesto: _____

TAREAS QUE REALIZA EN EL PUESTO QUE OCUPA:

Describa claramente las tareas que realiza diariamente empezando por la más importante y que le absorbe más tiempo. Luego indique aquellas tareas o actividades que realiza frecuentemente (sólo las hace una vez por semana, mensualmente, anualmente). Indique también las tareas eventuales y ocasionales.

RESPONSABILIDADES Y CONDICIONES DEL PUESTO:**RESPONSABILIDAD ECONÓMICA.**

Indique si en el desarrollo del trabajo el puesto manejará o tendrá bajo su responsabilidad bienes muebles (maquinaria y equipo) o inmuebles, valores y efectivo, documentos y datos confidenciales. Esta sección debe mostrar el grado de responsabilidad económica que tiene el puesto en caso de tomar una mala decisión.

En los espacios en blanco indique cuál es la maquinaria, equipo, documentos y otros que el puesto tiene bajo su responsabilidad y especifique el valor aproximado.

Maquinaria y equipo:

Materiales.

Bienes inmuebles:

Valores y efectivo (dinero):

Documentos, Datos Generales y Técnicos confidenciales:

Ninguno:

Indique si para realizar sus tareas usted utiliza vehículo, especificando tipo y propósito de su uso:

RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN:**EJERCIDA:**

Cite los puestos y números de personas que están directamente o indirectamente bajo su supervisión. Quienes no tienen personal bajo su responsabilidad no deben completar esta sección.

DIRECTAMENTE

(Es la persona que reporta directamente al puesto analizado)

Nombre de los Puestos	No. De Personas
_____	_____
_____	_____
_____	_____

ESFUERZO:

Indique con una "X" la posición en que realiza la mayor parte de su trabajo:

Sentado

De pie

Caminando

Indique con una "X" los tipos de esfuerzo físico que realiza en el desarrollo de sus tareas:

Levantar y transportar objetos pesados

Caminar largas distancias

Atención visual y prolongada

Atención auditiva prolongada

Manejar largas distancias

RELACIONES PERSONALES

Indique los Departamentos, Puestos, Personas o Entidades con las que usualmente se relaciona en el desempeño de sus labores, tanto dentro como fuera de la Empresa:

INTERNAS: (Dentro de la Empresa)

EXTERNAS: (Fuera de la Empresa)

NOMBRE Y FIRMA DEL EMPLEADO:

Nombre: _____

Firma: _____

Fecha: _____

Anexo A. Ejemplo de Cuestionario para Descripción de Puesto, (Fuente: Martínez, 2020, pp. 3-6)

		Contribución				
		1	2	3	4	5
Impacto Naturaleza y alcance de la influencia que un puesto tiene en su área de responsabilidad/operación		Limitada Difícil identificar la contribución al logro de resultados concretos	Alguna Contribución fácilmente discernible que generalmente lleva, de forma indirecta, al logro de resultados	Directa Guía el curso de la acción que determina el logro de resultados	Significativa Contribución, muy marcada, con autoridad en un área de negocios o de naturaleza primaria	Mayor Autoridad predominante en la determinación del logro de resultados clave
1	Entrega Entrega de acuerdo con estándares y lineamientos específicos	Entrega de resultados propios siguiendo procedimientos/procesos definidos bajo una cercana supervisión y guía	Entrega de resultados propios siguiendo un amplio marco de trabajo o estándares que tengan algún impacto en el área de trabajo	Entrega de resultados propios de acuerdo con el objetivo operativo específico, con un impacto directo en el área de trabajo	Entrega de resultados propios con un impacto significativo, tanto en los objetivos operativos como en el área de trabajo	Entrega de resultados propios con un impacto mayor en objetivos operativos más extensos en el área de trabajo
2	Operativo Trabajar dentro del objetivo operativo o de los estándares de servicio	Trabajar para el logro de objetivos y entrega de resultados de corto plazo, enfoque operativo	Establecer objetivos día a día que tengan algún impacto, en un plazo más largo, dentro del área de trabajo	Establecer objetivos y entrega de resultados que tengan un impacto directo, en un plazo más largo, dentro del área de trabajo	Establecer objetivos y entrega de resultados que tengan un impacto significativo en el contexto de un área operativa más amplia	Establecer objetivos y entrega de resultados que tengan un impacto mayor en el contexto de un área operativa más amplia.
3	Táctico Especificar nuevos productos, procesos, estándares basados en la estrategia de la organización o	Trabajar para el logro de objetivos y entrega de resultados en el largo plazo, enfoque táctico	Implantar estrategias de negocio que tengan algún impacto en los resultados de la unidad/función del negocio	Implantar estrategias de negocio que tengan un impacto directo en los resultados de la	Establecer e implantar estrategias de negocio que tengan un impacto significativo en	Establecer e implantar estrategias de negocio que tengan un impacto mayor en los resultados de

	establecer planes operativos			unidad/función del negocio	los resultados de la unidad/función del negocio	la unidad/función del negocio
4	Estratégico Establecer e implantar estrategias de negocio, con un enfoque a un plazo más largo, basado en la visión de la organización	Diseñar y recomendar estrategias de negocio que tengan un impacto limitado en una unidad corporativa de negocios u organización	Diseñar y recomendar estrategias de negocio que tengan algún impacto en una unidad corporativa de negocios u organización	Diseñar y recomendar estrategias de negocio que tengan un impacto directo en una unidad corporativa de negocios u organización	Establecer e implantar estrategias de negocio que tengan un impacto significativo en los resultados de una unidad corporativa de negocios o de una organización	Establecer e implantar estrategias de negocio que tengan un impacto mayor en los resultados de una unidad corporativa de negocios o de una organización
5	Visionario Dirigir una organización hacia el desarrollo y logro de su misión, visión y valores	Dirigir una organización dentro de una corporación o unidad corporativa de negocios. Recibir apoyo/dirección completa de otras unidades u oficinas generales en asuntos tácticos (Ej.: precio, RH, políticas financieras, etc.)	Dirigir una organización dentro de una corporación o unidad corporativa de negocios. Recibir orientación en estrategias/políticas de muchos de los aspectos del negocio	Dirigir una organización dentro de una corporación o unidad corporativa de negocios. Recibir algún apoyo y dirección de otras unidades u oficinas generales	Dirigir una organización independiente o varias organizaciones, o unidades corporativas de negocios dentro de una corporación. Tomar decisiones propias que puedan tener impacto en las estrategias a largo plazo de la(s) organización(es)	Dirigir una corporación con varias organizaciones o unidades de negocio. Crear, comunicar e implantar la misión, visión y valores de toda la corporación. Generalmente el Presidente del consejo

		Contribución				
		1	2	3	4	5
Impacto		Limitada	Alguna	Directa	Significativa	Mayor
1	Entrega	1	2	3	4	5
2	Operativo	4	5	6	7	8
3	Táctico	7	8	9	10	11
4	Estratégico	10	11	12	13	14
5	Visionario	13	14	15	16	17

Impacto Entrega Operativo Táctico Estratégico Visionario	Tamaño de la Organización																				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	2	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
	3	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	4	37	41	45	49	53	57	61	65	69	73	77	81	85	89	93	97	101	105	114	118
	5	44	50	56	62	68	74	80	86	92	98	104	110	116	122	128	134	140	151	157	163
	6	56	63	70	77	84	91	98	105	112	119	126	133	140	147	154	161	178	185	192	199
	7	63	71	79	87	95	103	111	119	127	135	143	151	159	167	175	193	201	209	217	225
	8	80	89	98	107	116	125	134	143	152	161	170	179	188	197	221	230	239	248	257	266
	9	87	97	107	117	127	137	147	157	167	177	187	197	207	232	242	252	262	272	282	292
	10	104	116	128	140	152	164	176	188	200	212	224	236	268	280	292	304	316	328	340	352
	11	111	125	139	153	167	181	195	209	223	237	251	285	299	313	327	341	355	369	383	397
	12	128	144	160	176	192	208	224	240	256	272	316	329	345	361	377	393	409	425	441	457
	13	135	153	171	189	207	225	243	261	279	322	340	358	376	394	412	430	448	466	484	502
	14	147	167	187	207	227	247	267	287	337	357	377	397	417	437	457	477	497	517	537	557
	15	155	177	199	221	243	265	287	339	361	383	405	427	449	471	493	515	537	559	581	603
16	168	192	216	240	264	288	312	371	395	419	443	467	491	515	539	563	587	611	635	659	
17	176	202	228	254	280	306	332	393	419	445	471	497	523	549	575	601	627	653	679	705	

Anexo B. Tablas para determinar impacto y contribución de cada puesto (Fuente: Mercer, 2015, p.42)

		Marco de Referencia			
		1	2	3	4
Comunicación Responsabilidad del puesto para las comunicaciones dentro y fuera de la organización		Intereses Internos Compartidos Deseo común de alcanzar una solución dentro de una corporación	Intereses Externos Compartidos Deseo común de alcanzar una solución fuera de una corporación	Intereses Internos Divergentes Objetivos en conflicto que inhiben el encontrar una solución dentro de una corporación	Intereses Externos Divergentes Objetivos en conflicto que inhiben el encontrar una solución fuera de una corporación
1	Transmitir Comunicar por medio de instrucciones, sugerencia, gestos o indicaciones	Obtener y proveer información para otras personas dentro de la organización	Obtener y proveer información para personas fuera de la organización	Obtener y proveer información para otras personas dentro de la organización con quienes se requiera tacto para evitar conflictos	Obtener y proveer información para otras personas fuera de la organización con quienes se requiera tacto para evitar conflictos
2	Adaptarse e Intercambiar Llegar a un acuerdo por medio de la flexibilidad y la concesión	Explicar hechos, prácticas, políticas, etc., a otras personas dentro de la organización.	Explicar hechos, prácticas, políticas, etc., a otras personas fuera de la organización.	Explicar hechos, prácticas, políticas, etc., a otras personas dentro de la organización con quienes se dificultan acuerdos debido a prácticas pasadas o puntos de vista divergentes	Explicar hechos, prácticas, políticas, etc., a otras personas fuera de la organización quienes pueden mostrar escepticismo o renuencia hacia acuerdos
3	Influir	Convencer a otras personas dentro de la	Convencer a otras personas fuera de la	Convencer a otras personas dentro de la	Convencer a otras personas fuera de la

	Efectuar cambios sin el ejercicio directo de las órdenes	organización quienes existen intereses fuertes, de aceptar nuevos conceptos, prácticas y métodos	organización que deseen llegar a un acuerdo, para aceptar nuevos conceptos, prácticas y métodos	organización quienes estén renuentes a aceptar nuevos conceptos, prácticas y métodos	organización quienes estén renuentes a aceptar nuevos conceptos, prácticas y métodos
4	Negociar Llegar a acuerdos manejando las comunicaciones por medio de acuerdos y compromisos	Convencer a otras personas dentro de la organización de que acepten propuestas y programas completos en los que todas las partes sean participantes dispuestos	Convencer a personas fuera de la organización que desean llegar a acuerdos, para aceptar propuestas y programas completos	Convencer a otras personas dentro de la organización de que acepten propuestas y programas completos en los que puede haber poco interés en cooperar y participar	Convencer a otras personas fuera de la organización de que acepten propuestas y programas completos en los que puede haber poco interés en cooperar y participar
5	Negociar Estratégicamente Manejar las comunicaciones de importancia dentro de un marco de trabajo integrado con implicaciones a largo plazo	Llegar a un acuerdo de importancia estratégica con otras personas dentro de la organización que tienen puntos de vista diferentes pero un objetivo común	Llegar a un acuerdo de importancia estratégica con otras personas fuera de la organización que tienen puntos de vista diferentes, pero intereses comunes	Llegar a un acuerdo de importancia estratégica con otras personas dentro de la organización, que tienen perspectivas y objetivos diferentes	Llegar a un acuerdo de importancia estratégica con otras personas fuera de la organización, que tienen perspectivas y objetivos bastante divergentes

		Marco de Referencia			
		1	2	3	4
Comunicación		Intereses Internos Compartidos	Intereses Externos Compartidos	Intereses Internos Divergentes	Intereses Externos Divergentes
1	Transmitir	10	25	30	45
2	Adaptarse e Intercambiar	25	40	45	60
3	Influir	40	55	60	75
4	Negociar	55	75	80	100
5	Negociar Estratégicamente	70	90	95	115

Anexo C. Tablas para determinar comunicación y marco de referencia de cada puesto (Fuente: Mercer, 2015, p.45)

		Complejidad			
		1	2	3	4
Innovación Identificar, desarrollar y mejorar ideas, técnicas, procedimientos, servicios o productos nuevos		Definida Los problemas y asuntos se prescriben claramente	Difícil Los problemas y asuntos se definen vagamente	Compleja Requiere soluciones completas en dos de tres dimensiones (Operativa, Financiera y Humana)	Multidimensional Las 3 dimensiones (Operativa, Financiera y Humana) requieren soluciones de principio a fin
1	Dar seguimiento Comparar con la fuente, el original o una autoridad	Seguir un procedimiento establecido de desempeño de tareas repetitivas o actividades de trabajo	Seguir un grupo de actividades conocidas y bien establecidas o un proceso de trabajo para que de ahí derive una solución	Seguir un grupo de actividades de trabajo o un proceso, y enfrentar asuntos y problemas que sean difíciles de resolver, manejar o superar	Seguir procesos y enfrentar asuntos y problemas que sean difíciles de resolver, manejar o superar
2	Verificar Efectuar cambios menores	Verificar problemas en procesos y sistemas existentes	Verificar y corregir problemas que no sean inmediatamente evidentes en procesos y sistemas existentes	Identificar, definir y desarrollar soluciones a asuntos y problemas que no sean inmediatamente evidentes en procesos y sistemas existentes	Identificar, definir, hacer referencia a, y resolver asuntos y problemas que no sean inmediatamente evidentes en procesos y sistemas existentes
3	Modificar Mejorar el valor y la calidad, hacer mejoras	Actualizar o modificar métodos de trabajo en sus propios roles basándose en procedimientos definidos	Identificar problemas y actualizar o modificar métodos de trabajo en sus propios roles sin el beneficio de los procedimientos definidos	Analizar asuntos complejos y modificar métodos de trabajo en la propia área de trabajo	Analizar extensivamente asuntos multidimensionales complejos y modificar los métodos de trabajo en el área propia

4	Mejorar Mejorar procesos, sistemas o productos completos	Mejorar o adaptar métodos y técnicas extraídos de experiencias personales y retroalimentación	Identificar problemas y mejorar o adaptar métodos y técnicas extraídos de experiencias personales y retroalimentación	Analizar asuntos complejos y mejorar o adaptar métodos y técnicas	Analizar extensivamente asuntos multidimensionales complejos y mejorar o adaptar métodos y técnicas
5	Crear/Conceptuar Formar y crear un nuevo concepto o método	Crear/conceptuar nuevos métodos, técnicas y/o procesos en una sola área/función de trabajo	Crear/conceptuar nuevos métodos, técnicas y/o procesos entre áreas o funciones de trabajo	Analizar asuntos complejos antes de crear/conceptuar nuevos métodos, técnicas y/o procesos entre áreas o funciones de trabajo	Analizar extensivamente asuntos multidimensionales complejos y crear/conceptuar nuevos métodos, técnicas y/o procesos entre áreas o funciones de trabajo
6	Avance científico/Técnico Lograr un avance inesperado y revolucionario, especialmente en conocimientos o técnicas	Reunir conceptos múltiples para definir una nueva dirección o un avance significativo en productos o servicios en un área específica del negocio	Reunir conceptos múltiples de diferentes áreas para definir una nueva dirección y un avance significativo en productos y servicios	Analizar asuntos complejos y reunir conceptos múltiples de diferentes funciones para definir una nueva dirección o un avance significativo para productos y servicios	Analizar exhaustivamente asuntos multidimensionales complejos y reunir conceptos múltiples entre funciones para definir una nueva dirección o un avance significativo para productos o servicios

		Complejidad			
		1	2	3	4
Innovación		Definida	Difícil	Compleja	Multidimensional
1	Dar seguimiento	10	15	20	25
2	Verificar	25	30	35	40
3	Modificar	40	45	50	55
4	Mejorar	65	70	75	80
5	Crear/Conceptuar	90	95	100	105
6	Avance científico/Técnico	115	120	125	130

Anexo D. Tablas para determinar innovación y complejidad de cada puesto (Fuente: Mercer, 2015, p.47)

		Equipos		
		1	2	3
Conocimiento		Miembro de equipo Contribuyente individual, sin responsabilidad directa para dirigir a otros	Líder de Equipo Coordina a los miembros del equipo (3 por lo menos) en cuanto a habilidades; dirige, programa, asigna y monitorea el trabajo	Gerente de Equipos Dirige a más de un equipo; determina la estructura del equipo y los roles de los miembros
1	Conocimiento limitado del puesto Conocimiento restringido dentro de límites estrechos	Seguir rutinas y estándares básicos de trabajo	Dirigir un equipo para asegurar resultados a través de la implantación de rutinas y estándares básicos de trabajo	Manejar y dirigir equipos a través de la implantación de rutinas y estándares básicos de trabajo
2	Conocimiento básico del puesto Conocimiento elemental	Aplicar conocimiento básico de sistemas y procedimientos del propio puesto	Dirigir un equipo a través de la aplicación del conocimiento básico de los sistemas y procedimientos	Manejar y dirigir equipos a través de la aplicación del conocimiento básico de los sistemas y procedimientos
3	Conocimiento amplio del puesto Amplio rango de conocimiento	Aplicar conocimiento extenso de un área de trabajo, o conocimiento básico de varias áreas	Dirigir un equipo a través de la aplicación de un conocimiento extenso de un área de	Manejar y dirigir a través de la aplicación del conocimiento suficiente de un área

Amplitud Utilización de conocimientos
Doméstica Lugares dentro de un país o países colindantes con culturas similares
Regional Región continental (Ej.: Europa, Asia, Norteamérica,

		de trabajo relacionadas entre sí	trabajo, o del conocimiento básico de varias áreas de trabajo	de trabajo, o del conocimiento básico de varias áreas de trabajo	América Latina, Medio Oriente)
4	Experiencia/Destreza técnica Habilidad o conocimiento especial que representa el dominio de una materia en particular	Aplicar conocimiento profundo de un área de trabajo, o un conocimiento extenso de varias áreas de trabajo relacionadas entre sí	Dirigir un equipo a través de la aplicación de un conocimiento profundo de un área de trabajo, o un conocimiento extenso de varias áreas de trabajo	Manejar y dirigir equipos a través de un conocimiento profundo de un área de trabajo, o un conocimiento suficiente de varias áreas de trabajo relacionadas entre sí	Global Todas las regiones del mundo
5	Profesional Calificado Conocimiento extenso, necesario para apegarse a los estándares técnicos y éticos de una profesión	Aplicar un conocimiento extenso en la mayoría o en todas las áreas dentro de una función	Dirigir un equipo a través de un amplio conocimiento de la mayoría o de todas las áreas dentro de una función	Manejar y dirigir equipos a través de un conocimiento amplio en la mayoría o en todas las áreas dentro de una función	
6	Especialista Funcional/Generalista Organizacional Experiencia concentrada en un campo o actividad en especial, o práctica o experiencia en diversas áreas gerenciales de la organización	Aplicar conocimiento amplio y profundo de todas las áreas de trabajo dentro de una función o experiencia práctica en varias áreas funcionales	Dirigir un equipo a través de un conocimiento amplio y profundo de todas las áreas de trabajo dentro de una función o experiencia práctica	Manejar y dirigir equipos a través de un conocimiento amplio y profundo de todas las áreas de trabajo dentro de una función o experiencia práctica	

			en varias áreas funcionales	en varias áreas funcionales	
7	Experto Funcional/Amplia Experiencia Práctica Reconocido también como la capacidad superior en una profesión. Amplia y vasta experiencia en muchas áreas gerenciales de la organización	Aplicar una amplia experiencia práctica de todas las funciones principales dentro de una organización o experiencia predominante en una sola función	Dirigir un equipo a través de una amplia experiencia práctica de todas las funciones principales dentro de una organización o experiencia predominante en una sola función	Manejar y dirigir equipos a través de una amplia experiencia práctica de todas las funciones principales dentro de una organización o experiencia predominante en una sola función	
8	Amplia y Profunda Experiencia Práctica Experiencia amplia y profunda utilizada en muchas áreas gerenciales de la organización	Aplicar un amplia experiencia práctica y profunda de todas las funciones principales dentro de varias organizaciones	Dirigir un equipo a través de una amplia experiencia práctica y profunda de todas las funciones principales dentro de varias organizaciones	Manejar y dirigir equipos a través de una experiencia práctica, amplia y profunda de todas las funciones principales dentro de varias organizaciones	

		Miembro de equipo			Líder de Equipo			Gerente de Equipos		
		1/1	1/2	1/3	2/1	2/2	2/3	3/1	3/2	3/3
Conocimiento		Local	Regional	Global	Local	Regional	Global	Local	Regional	Global
1	Conocimiento limitado del puesto	15	25	35	50	60	70	75	85	95
2	Conocimiento básico del puesto	30	40	50	65	75	85	90	100	110
3	Conocimiento amplio del puesto	60	70	80	95	105	115	120	130	140
4	Experiencia/ Destreza técnica	90	100	110	125	135	145	150	160	170
5	Profesional Calificado	113	123	133	148	158	168	173	183	193

		Miembro de equipo			Líder de Equipo			Gerente de Equipos		
		1/1	1/2	1/3	2/1	2/2	2/3	3/1	3/2	3/3
Conocimiento		Local	Regional	Global	Local	Regional	Global	Local	Regional	Global
6	Especialista Funcional/ Generalista Organizacional	135	145	155	170	180	190	195	205	215
7	Experto Funcional/ Amplia Experiencia Práctica	158	168	178	193	203	213	218	228	238
8	Amplia y Profunda Experiencia Práctica	180	190	200	215	225	235	240	250	260

Anexo E. Tablas para determinar conocimientos, equipos y alcance de cada puesto (Fuente: Mercer, 2015, p.53)

Referencias

- Arias Galicia, F. (2007). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Cáceres Dinamarca, J. (2020). *es.scribd.com.doc*. Obtenido de Historia de las compensaciones: <https://es.scribd.com/doc/57892536/Historia-de-Las-Compensaciones>
- Carbonell, M. (2019). *Ley Federal Del Trabajo*. México.
- Carrasco, J. (2009). *revista.cemci.org*. Obtenido de <https://revista.cemci.org/numero-2/documentos/doc2>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, El capital Humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2004). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson/Prentice Hall.
- Fernández Ríos , M., & Sánchez, J. (1997). *Valoración de Puestos de Trabajo*. España: Díaz de Santos S.A.
- Hampton, D. R. (1988). *Administración Contemporánea*. México: Mc Graw Hill / Interamericana de México S.A. de C.V.
- Juárez Hernández, O. (2000). *Administración de la Compensación. Sueldos, Incentivos y Prestaciones*. México: Oxford University Press México S.A. de C.V.
- Lemus, L. (2017). *Evaluación De Puestos: Importancia Y Métodos*. Obtenido de <https://www.shdemexico.com/2017/11/28/evaluacion-de-puestos-importancia-y-metodos/>

- Lusthaus , E. (2002). *Evaluación Organizacional (Spanish) Pb Marco para mejorar el desempeño*. Canadá: IDRC.
- Martínez , L. (2020). *w.w.w. academia. edu*.
- Mcgregor, D. (2000). *El lado humano de las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Mercer, W. (2015). *Manual de compensación*.
- Mohammad Naghi, N. (1988). *Metodología de la Investigación*. México: Limusa S.A. de C.V.
- Page, M. (2015). *Global Insights HR Barometer*. Obtenido de [www.michaelpage.com/Global Insights HR Barometer](http://www.michaelpage.com/Global_Insights_HR_Barometer): <https://www.michaelpage.co.uk/our-expertise/human-resources/hr-barometer-2015>
- Reynoso, J., D'Andrea, G., Huete, L., & Lovelock, C. (2004). *Administración de Servicios*. México: Pearson Educación.
- Varela Juárez, R. (2006). *Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones*. México: Pearson.

Bibliografía

- Mohammad Naghi, N. (1988). *Metodología de la Investigación*. México: Limusa S.A. de C.V.