



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA SEP
REGISTRO DE VALIDEZ OFICIAL REVOE 974028

“Micro Financiera Insurgencia; Estrategia de comunicación interna para difundir un plan de compensación total en una empresa financiera”.

C A S O
PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
P R E S E N T A:
LAE. TEODORO ROBERTO CHABAT SÁNCHEZ

ASESOR: MAESTRO IÑIGO FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ

Índice

Antecedentes de la organización: Historia de la empresa	p. 3	Análisis FODA	p.9
Número de empleados	p.4	Tácticas de comunicación interna	p.10
Paquete actual de prestaciones y beneficios	p.4	Conclusión	p.13
Comunicación del plan de compensaciones	p.5	Bibliografía	p.14
Medios internos para difundir información	p.5	Anexo 1 – Conceptos de Compensaciones	p.15
Desconocimiento de los empleados del plan de compensaciones actual	p.6	Anexo 2 – Conceptos que integran prestaciones en mercado	p.16
Plan de compensaciones limitado y poco competitivo	p.7	Anexo 3 - Red de Comunicación - Intranet	p.17
Organigrama de la empresa	p.8	Anexo 4 – Organigrama	p.18
Encuestas de compensaciones	p.8	Anexo 5 – Información de Mercado	p.19
Propuesta de solución	p.9	Anexo 6 – Metodología de Compensaciones	p.21

La empresa Microfinanciera Insurgencia, fundada en 1993 y ubicada en Ciudad de México, contrató en abril del 2009 al Señor Sabatini como Gerente de Compensaciones para que se encargara de mejorar el plan de prestaciones actual y darlo a conocer a toda la empresa, labor que no se había realizado anteriormente en la organización.

1- Antecedentes de la organización

1.1 Historia de la empresa: Micro Financiera Insurgencia fue una empresa de financiamiento a personas físicas de estratos sociales medios y bajos, nacida en 1993 como la primer SOFOL en México.

En 1995 superó la crisis macroeconómica y continuó sus operaciones, llegando a 100,000 créditos en 1999. En 2002 recibió un fondeo por parte de GE Capital para crecimiento y expansión de la empresa. En 2004 liberó un producto de crédito al mercado informal, constituido por personas que no pueden comprobar ingresos de manera nominal; así como un producto similar a una línea revolvente. En 2005 llegó al primer millón de créditos y HSBC sustituye a GE Capital como principal vehículo de fondeo. En 2006 HSBC adquirió el 19.99% de Financiera Independencia. En 2007 llegó al crédito 2 millones y se cambió la denominación a SOFOM⁽²⁾. En 2008 otorgó el crédito 3 millones y llegó a la cifra de 1 millón de clientes activos.

En cuanto a sucursales y oficinas de servicio, a partir de 2008 contó con 129 ciudades y más de 9,000 empleados en todo el país.

Este crecimiento acelerado provocó que no se contemplara en la estructura la creación de áreas organizacionales estratégicas y de apoyo, como Comunicación interna, Compensaciones y Beneficios, Estrategia Comercial y Servicio a Clientes, entre otras.

Como resultado, las aportaciones al negocio que estas áreas brindaban a las empresas se complicaron en su análisis e implementación, ya que fue como tratar de subirse a un tren en marcha. Sin embargo, el hecho de identificar que se requería de estos apoyos tácticos para seguir creciendo de manera inteligente y planeada, ya era ventaja.

1.2 Número de empleados: Al último día de septiembre, el número de empleados en la empresa era de 9,200 colaboradores. El 85% de la población era operativa, lo que implicaba que los perfiles de estos colaboradores correspondían a los de personas habituadas a seguir indicaciones de manera directa, y en la mayoría de los casos, si no se les explicaba el detalle de su paquete de compensación, seguramente tampoco preguntaron por él ni cuestionaron si éste era competitivo frente a otras empresas similares, o equitativo, con respecto a puestos de similares responsabilidades dentro de la empresa.

1.3 Paquete actual de prestaciones y beneficios:

- Aguinaldo: 30 días de sueldo base
- Prima Vacacional: 25% sobre los días de vacaciones que apliquen por antigüedad
- Días de vacaciones: De 1 a 2 años, 10 días de vacaciones; de 2 a 3 años, 15 días; 4 años o más, 20 días
- Seguro de Vida: 24 meses de sueldo base con cobertura doble en caso de accidente.
- Seguro de Gastos Médicos Mayores: Equivalente a 1,850 días de salario mínimo para Gerentes y 3,500 para Subdirectores y Directores.
- Beneficio Auto: Auto en especie, otorgado a Subdirectores y Directores, con opción de compra a los 36 meses, e incluía pagos diversos como tenencia, seguro, verificación.
- Compensación Variable: Acorde con las responsabilidades y el nivel de cada puesto;
 - Bono Ejecutivo: Basado en resultados anuales, tanto de la empresa como del desempeño individual del colaborador. Se otorgaba anualmente y era exclusivo para puestos a nivel Gerente, Subdirector y Directores
 - Plan de Incentivos: Para puestos operativos que tenían contacto permanente con el cliente,

(1) Sociedad Financiera de Objeto Limitado

(2) Sociedad Financiera de Objeto Múltiple

omo era el grupo de ventas, verificación, cobranza y atención a clientes.

- Plan Especial de Incentivos Trimestrales: Determinado para algunas posiciones de naturaleza administrativa, que apoyaban a las áreas operativas en sus funciones o en su relación con los clientes, como lo eran las áreas de atracción de talento, administración y operaciones.
- Planes de Comisiones: Porción de la venta o de la cobranza realizada que se otorga a los colaboradores por el resultado obtenido. No era común pero aplicaba en casos excepcionales o en aperturas de nuevas plazas.

Comunicación del plan de compensaciones

Dentro de los conceptos de compensación más comunes en la mayoría de las empresas que se consideraban de primer nivel, estaban los enlistados en el cuadro que aparece en el Anexo 1.

Para tener una mayor claridad sobre la diferencia entre compensaciones y beneficios, esta se podía entender de acuerdo a las siguientes definiciones ⁽³⁾. Así mismo, para unificar los criterios sobre los conceptos que integran las prestaciones, los beneficios y su periodicidad de otorgamiento, se podía consultar el Anexo 2.

Medios internos para difundir información

En la empresa, se contaba con las siguientes alternativas de comunicación interna:

- Correo Electrónico: Utilizado en plataforma First Class con adaptación directa a Microsoft Outlook (Anexo 3). Intranet: Con utilización directa de empleados con acceso a la red interna de la empresa.
- Pizarras: Ubicadas en las zonas de servicio, café, copadoras, así como en todas las oficinas y

(3) Prestaciones son todos aquellos conceptos que son otorgados por la empresa en dinero en efectivo, o su equivalente, pero siempre considerado como “efectivo”. Así mismo, se pueden clasificar en Fijas (aquellas que están garantizadas para los empleados, sin importar el desempeño de la persona y/o de la empresa) y Variables (aquellos que están basados en el alcance de una meta u objetivo por parte del colaborador o que dependen del resultado financiero de la empresa en un año). Entre los conceptos que se consideraban prestaciones fijas estaban: Aguinaldo, Prima Vacacional, Fondo de Ahorro, Vales de Despensa (conocido como Previsión Social); por otra parte, entre los conceptos que se consideran prestaciones variables están: Bonos (anuales), Comisiones (porción de la venta o de la cobranza que se gana el empleado), Incentivos (basados en tablas y otorgados como % de sueldo, días de sueldo o montos fijos predeterminados), así como Reparto de Utilidades (otorgado por Ley).

Beneficios son aquellos conceptos que la empresa otorga en especie, o convertibles en “efectivo” en un determinado momento. Entre estos conceptos se encuentran: Seguro de vida, Seguro de Gastos Médicos, Planes de Retiro o Pensiones, Días de Vacaciones, Días de Descanso Adicionales a los de Ley, Permisos con/sin Goce de Sueldo, Horarios Flexibles, entre otros.

sucursales a nivel nacional.

- Folletos: Para difusión a todos los colaboradores, especialmente a los que se encuentran en campo, con relación directa con clientes y que no cuentan con un tiempo específico para asistir a las oficinas en cada plaza.
- Pósters: Con función similar a la de las pizarras.

2.0 Desconocimiento de los empleados del plan de compensaciones actual

A través de los comentarios generales, realizados en entrevistas informales, sobre la percepción acerca del paquete de prestaciones y beneficios que la empresa otorgaba, mostraban un alto desconocimiento por parte de los colaboradores sobre este plan. La mayoría conocía que el aguinaldo era pagado al doble de lo que la Ley indica como mínimo, sin embargo, en cuanto al tema de vacaciones, existían dudas tanto en el número de días que se otorgaban por año de servicio, como en el porcentaje de prima vacacional que se pagaba.

El caso empeoró cuando se llegaba a tocar el tema de la compensación variable, esto es, los planes de incentivos basados en resultados, a los que los empleados del área de ventas, verificación y cobranza pudieran aspirar en caso de alcanzar las metas operativas.

Sin embargo, el nivel de incertidumbre disminuía de manera notable cuando se trataba de puestos ejecutivos, por ejemplo, en el caso del bono anual, era comprendido claramente que éste variaba entre 2 y 3 meses de sueldo base, tomando en cuenta tanto los resultados de la empresa en un año como los resultados del desempeño individual. Así mismo, en temas relacionados con los seguros de gastos médicos mayores y de vida, existía un nivel de conocimiento aceptable, aunque no amplio, por lo que en casos de contingencia, se requeriría realizar consultas con el área de Recursos Humanos para definir y aclarar cualquier detalle pasado por alto.

La determinación resultante de este análisis fue que el grupo de colaboradores con el que se debía trabajar de manera más cercana es con el grupo de mandos medios y puestos a nivel operativo.

Así mismo, a la recién creada área de comunicación se le asignó la función prioritaria de atender temas relacionados con clientes externos y de índole comercial, lo que generó una desatención a los temas de

comunicación interna, dirigida a los empleados en diferentes temas, incluyendo los relacionados con el tema de compensaciones.

Se limitó el uso de recursos básicos para temas de comunicación interna, como fue el uso de pizarras y folletería para difundir información relacionada con eventos de integración, culturales o deportivos así como el calendario bimestral de cumpleaños, lo que fomentó que el público pasivo se incrementara y que el nivel de necesidades y de exigencia para contar con planes e instrumentos efectivos para desarrollar una eficiente comunicación interna en temática de interés hacia los empleados, se volviera escasa y poco representativa.

Plan de compensaciones limitado y poco competitivo

El plan de compensaciones con que contaba la empresa como su paquete regular de compensaciones estaba compuesto por los siguientes elementos:

- Aguinaldo: 30 días
- Prima de Vacaciones: 25% sobre los días de vacaciones
- Días de Vacaciones: 10 días para el año 1 y 2; 15 días para el año 3 y 4; y 20 para 5 años de antigüedad o más.
- Bono Ejecutivo Otorgado a Directores, Subdirectores y Gerentes, con un monto objetivo de 2 a 3 meses de sueldo base.
- Plan de Incentivos Dirigido a puestos operativos, de trato directo con clientes, particularmente del área de Ventas, Verificación, Cobranza y algunas áreas de apoyo administrativos que han sido incluidas recientemente. El monto objetivo promedio es de 8,000 a 10,000 mensuales.
- Gastos Médicos Cobertura de gastos médicos mayores, exclusivo para puestos ejecutivos (Directores, Subdirectores y Gerentes), equivalente a 1,750 días de salario mínimo.
- Seguro de Vida Otorgada a todos los colaboradores con una cobertura de 24 meses de sueldo base, y doble cobertura en caso de muerte accidental.

El resto de las percepciones que los colaboradores percibían eran los estipulados por Ley.

Si se comparaba este plan de compensaciones, frente a los conceptos exhibidos en el punto 2.1 se podía apreciar que la empresa tenía un paquete de prestaciones limitado y poco competitivo.

Sin embargo, se podía comprender que elementos comunes de prestaciones fijas, como lo eran Fondo de Ahorro y Previsión Social (otorgado regularmente vía Vales de Despensa, no eran viables para ser incluidos en años posteriores al 2007), debido a la miscelánea fiscal que se aplicaba en el país, en la que estos conceptos eran elementos que generaban impuestos a la organización que los otorga como parte de su paquete de prestaciones.

Así mismo, en temas relacionados con los beneficios (Prestaciones otorgadas por la empresa en especie), en conceptos comunes en las empresas, como el plan de gastos médicos mayores y seguro de vida, se marcaba una clara diferencia entre los niveles de la organización al otorgarlos. Esto es, que aunque la empresa los ofrecía, no lo hacía de manera general a todos los colaboradores, incumpliendo el principio de generalidad que todas las prestaciones deben tener.

2.1 Organigrama de la empresa

El organigrama de Micro Financiera Insurgencia aparece en el Anexo 4, en el cual se puede apreciar la estructura primaria que tenía la organización, con las Direcciones que reportaban a la Dirección General, y sus principales áreas de apoyo, operación y estrategia.

2.2 Encuestas de compensaciones

Como indicador objetivo y confiable de las prácticas utilizadas en otras empresas, en temas de prestaciones y beneficios, se contaba con resultados de encuestas de compensaciones en las que se conocía esta información, mostrada a través de estadísticas comunes, como lo son cuartiles, mediana, promedio, percentiles, modas, tendencias, máximos y mínimos.

Estas encuestas regularmente las manejaban las firmas de consultorías especializadas en temas de compensación y que constaban de un prestigio reconocido para inspirar la confianza a los representantes de las empresas para compartir a la información. Como resultado exhibido en las encuestas, la posición que tenía la organización respecto a lo que el mercado manejaba se puede ver en el Anexo 5.

Para comprender de mejor manera la información reflejada en las encuestas de compensación, se puede considerar la metodología del Anexo 6;

Propuesta de Solución

A lo largo del tiempo, en la empresa se asumía que los colaboradores solo se interesarían en conocer su sueldo base, y en el caso de los puestos operativos clave, como vendedores o cobradores, con saber que si realizaban adecuadamente sus funciones y lograban resultados favorables cada mes, recibirían un monto correspondiente a un plan de incentivos que les representaría un ingreso mensual atractivo. El hecho de que los colaboradores conocieran a detalle el plan de incentivos, o el resto de los elementos que componen el paquete de compensaciones, no era prioritario para la organización. Esto ha traído consigo una serie de problemáticas adicionales para la empresa, especialmente en cuestiones de rotación o dificultad para reclutar personal talentoso.

Por lo tanto, se recomienda como primera instancia, desarrollar un análisis FODA sobre los aspectos de compensación y comunicación con que se cuenta en la empresa, que permita conocer los aspectos sólidos y frágiles de ambos aspectos. Sobre este análisis se deberá trazar el plan de comunicación final. Bajo esta premisa, se aprecian los siguientes puntos:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Cultura interna de Compensación Variable • Ser una micro financiera con fuerte crecimiento en los últimos años • Empresa conocida a nivel nacional • Ingreso reciente a la empresa de personal con mejor perfil profesional y visión estratégica. • Creación de áreas estratégicas, como es Compensaciones y Comunicación de Negocios • Contar con diversos medios de comunicación interna 	<ul style="list-style-type: none"> • Paquete de compensación limitado, apenas por arriba de lo indicado por ley • Actitudes soberbias de directivos de áreas que impiden la participación del área de compensaciones • Altos niveles de rotación de personal • Difusión de planes de compensación variable por miembros de áreas operativas, sin uso de técnicas de comunicación y de manera empírica • Uso limitado o nulo de herramientas y medios alternos de comunicación
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Sector de negocios con crecimiento significativo en los años más recientes • Flexibilidad operativa con capacidad de pronta respuesta ante sucesos externos • Experiencia en el sector de microcréditos • Empresa considerada “punta de lanza” y que es observada por la competencia como modelo a seguir 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la competencia local y regional en diversas plazas • En algunas plazas, posee una imagen con bajos niveles de confianza para los prospectos de clientes • Pirateo de talento por otras empresas • Modelo de negocio imitado por otras empresas • Empresas que han invertido grandes recursos en sistemas tecnológicos que facilitan la comunicación interna y la eficiencia operativa.

Así mismo, es necesario establecer una estrategia de comunicación, la cual se basa en lo establecido por Francisco Javier Garrido, en la que se buscará generar el entorno adecuado para lograr “un marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa.

Con base en el análisis FODA, se proponen las siguientes tácticas de comunicación interna:

- 1) Coordinar sesiones de actualización de prestaciones para todo el personal. Estas podrían elaborarse cada año y su propósito es refrescar al personal sobre el paquete de prestaciones y beneficios que posee, por ser colaborador de la empresa. Para empleados con más de un año de antigüedad sería un recordatorio oportuno, mientras que para empleados de reciente ingreso, sería una reafirmación del programa de inducción que recibieron algunos meses atrás.
- 2) Elaborar un portal dentro del intranet, que funcione inventario de recursos humanos, donde cada empleado pueda tener acceso a través de una cuenta única y personal, para conocer los aspectos más importantes de su compensación individual, así como las actualizaciones que sean necesarias en cuestiones de beneficiarios para el tema de Seguro de Vida, cambio de domicilio particular, etc.
- 3) Entendiendo la importancia de la retroalimentación para mejorar tanto el desempeño o el planteamiento de propuestas de compensación ⁽³⁾, se planea generar un buzón de sugerencias y comentarios, tanto físico como virtual, en el que los empleados puedan buscar la respuesta a cuestionamientos de su compensación total, o puedan transmitir sus opiniones al respecto, con la tranquilidad y seguridad de que sus mensajes serán atendidos y manejados de forma confidencial, generando a su vez, un entorno de madurez organizacional y de claridad en la comunicación interna dentro de la empresa, con acciones objetivas que permitan disminuir la percepción personal.
- 4) En el momento en que se generen nuevos conceptos de compensación dentro de la organización, a diferencia de enviar información a través de correos electrónicos o la colocación de letreros en las pizarras físicas que existen en cada oficina, se debe realizar campañas de comunicación, oportunas y claras, que abarque a todos los colaboradores involucrados o beneficiados, para que puedan apreciar el esfuerzo que la empresa hace para su bienestar o el de sus dependientes. Dichas campañas deberán estar basadas en la difusión de la información “de arriba hacia abajo”, esto es, que los

(3) De acuerdo a MC CALL, Morgan W., “High Flyers” (Ed. HBS Press) pp. 167-170

Directores y Gerentes deben ser los primeros en estar informados de los conceptos de compensación novedosos, de su alcance, impacto y comparación frente a mercado, para poder fungir como extensión de Recursos Humanos y aplicando su rol de líderes de los grupos que les reporten. Evidentemente, esto implicaría que el primer frente de capacitación y sensibilización de la nueva prestación se haría directamente de la Gerencia de Compensaciones hacia el grupo ejecutivo de la empresa.

- 5) Para los nuevos colaboradores, se deberá incluir en su período de inducción la presentación del paquete de compensaciones que otorga la empresa, detallando el tipo de pago (prestación o beneficio), periodicidad, y comparativo frente a mercado o frente a lo que la Ley determina como prestaciones mínimas. Así mismo, en puestos de ventas o cobranza, considerados como los puestos operativos clave para la empresa, se deberá incluir el esquema del plan de incentivos en el que participarán, dentro de su rol; este esquema deberá contener ejemplos y escenarios viables, para facilitar el entendimiento por parte del nuevo colaborador.
- 6) Establecer períodos de mantenimiento preventivo, concurrente y, en su caso, correctivo a los esquemas de comunicación antes mencionados. Estos serán detectados en su mayoría, a través de la encuesta de satisfacción de cliente interno (clima laboral) en un rubro nuevo llamado “comunicación interna”, en el que los colaboradores podrán dar su opinión sobre la efectividad que tiene los planes de comunicación antes descritos. El resto de los parámetros de comunicación deberán ser atendidos de manera concurrente, actualizando los cambios a cifras, topes o montos en planes de incentivos, cuando éstos se den, de manera clara y oportuna.
- 7) Por medio de la información que se obtiene de las encuestas de mercado y de los consultores especializados en temas de compensaciones, se deberán establecer programas que promuevan la inversión y el crecimiento en el paquete de prestaciones que la empresa ofrece, así como una cultura de disciplina que la promueva, con la finalidad de ser competitivos frente a otras empresas, en especial con las empresas consideradas de la competencia. A esta práctica se le conoce como “benchmarking”, o práctica comparativa de mercado, y es la que permite conocer las prácticas internas que otras empresas realizan para ser atractivas como organización laboral. El poder generar esta práctica de constante mejora, permitirá que la empresa evite caer en estados de conformismo engañoso, tal como Jim Collins lo plantea en el capítulo de “Bueno es el Enemigo de Grandioso” ⁽⁴⁾,

(4) De acuerdo a COLLINS, Jim, “Good to Great”, (Ed. Harper Collins Publishers) pp. 1-16; 120-124

que impida el desarrollo hacia un estatus mejor, más competitivo y atractivo, tanto para los empleados de la empresa, como para los candidatos externos. En ocasiones, las empresas que han sido exitosas en largos períodos, pueden caer en la errónea postura de considerar que no tendrán aspectos que se necesiten mejorar, lo que conlleva a un espejismo operativo y estratégico, momento en que la competencia puede reaccionar, alcanzar, o incluso, rebasarlas, demostrando que es en los momentos de holgura financiera u operativa, en lugar de trazar estrategias y disciplina que soporte el futuro.

- 8) Establecer una política de comunicación interna que permita, entre otros temas, publicar de manera continua, los planes de compensación que se desarrollen en la organización. Aunque es importante el grado de del esfuerzo de la Dirección General en el área de la comunicación, el ingrediente más crucial para el éxito del programa es la actitud o disposición de los diferentes puestos gerenciales, quienes son los verdaderos ejecutores del programa. El sistema de comunicación exige la participación y apoyo de los diferentes niveles más altos de la misa. Si no existe un clima de confianza y sinceridad desde la cúspide de la organización, es probable que existe una comunicación real mínima, independientemente de la cantidad de tiempo y dinero destinado a las técnicas formales de comunicación⁽⁵⁾.
- 9) Apoyarse en la experiencia del área de comunicación de negocios para la definición de planes y tácticas para realizar la comunicación adecuada del paquete de compensaciones a toda la organización, especialmente para las oficinas en el interior del país.

(5) De acuerdo a BITTEL, L.R. / RAMSEY , J.E., “Enciclopedia del Management” (Ed. BMC) pp. 178 - 186

Conclusión

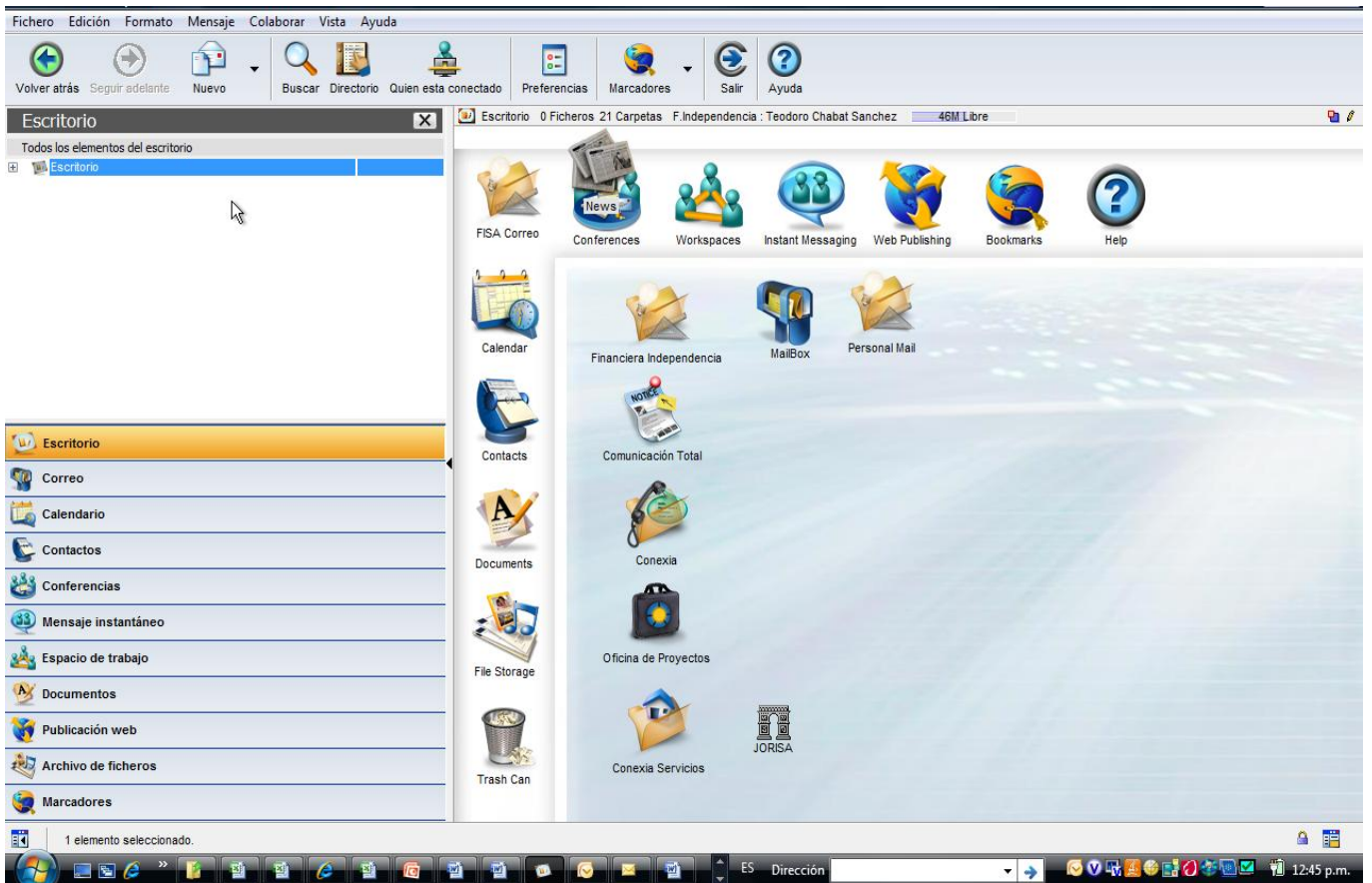
- 1-** Para continuar siendo una organización con resultados positivos, la empresa debe tomar en cuenta aquellos elementos que le han funcionado en el pasado, pero modificar aquellas otras que no han sido así y que han ocasionado problemas organizacionales. La capacidad de modificación de conductas ante cambios inminentes será el factor de éxito, si se cuenta con la respuesta oportuna adecuada
- 2-** Las empresas deben estructurar, con oportunidad, sus estructuras futuras, así como considerar como parte de la inversión de la empresa, el invertir en el recurso más valioso de cualquier organización, que es el humano.
- 3-** Basarse en las cifras que el mercado arroja, no mantenerse en la postura unilateral y soberbia de creer que se sabe lo suficiente o se tiene controlado todo el entorno, especialmente cuando las cuestiones de atracción del talento se vuelve cada vez más complicadas en un entorno de constatación de competitividad.
- 4-** Para lograr contar con personal motivado y conciente de la inversión que la empresa hace en temas de remuneración, es necesario emplear mayores recursos en la comunicación interna hacia empleados en temas de recursos humanos, especialmente de compensaciones, con el mismo nivel de interés que el que se realiza para clientes externos.
- 5-** A medida en que se desarrolle sistemas y procesos de comunicación interna que permita conocer la opinión y sentir de los empleados, la empresa podrá ser más asertiva en generar alternativas que satisfagan las necesidades de sus colaboradores, con menores tiempos de respuesta y menores costos.

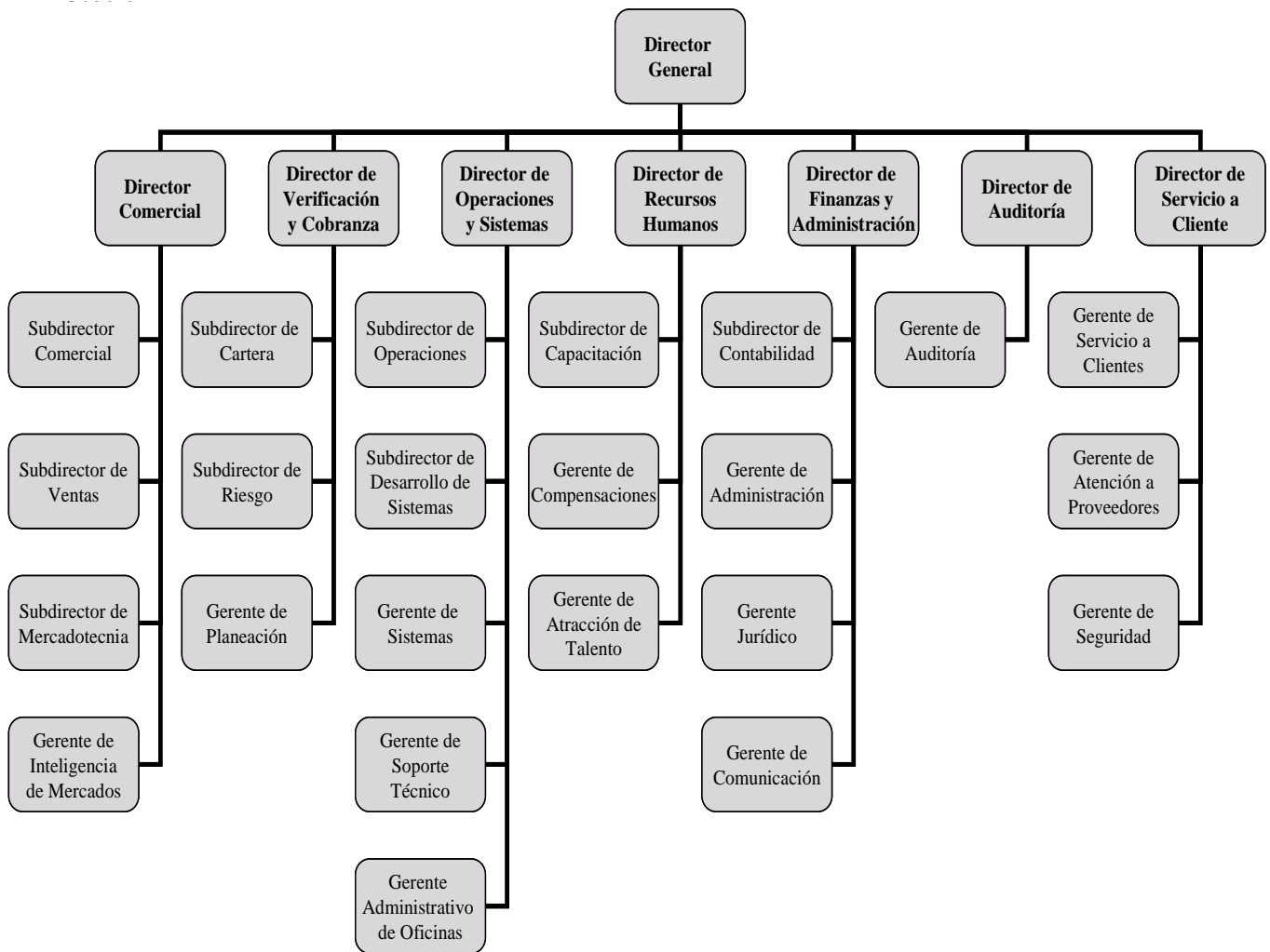
Bibliografía y Referencias

- BEJAR NAVARRO, Raúl: “El mexicano: aspectos culturales y psicoanalíticos”, UNAM, México 1986
- ALLES, Martha: “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”, Granica, Buenos Aires 2004
- COLLINS, Jim: “Good to Great”, Harper Collins Publishers, New York 2001
- MCCALL, Morgan W.: “High Flyers”, HBS Press, Boston 1998
- PAPALIA, Diane: “Desarrollo Humanos”, McGraw-Hill, México 1999
- MADDUX, Robert: “Evaluación efectiva del desempeño”, Trillas, México 2005
- FRIEDMAN, Thomas: “La Tierra es Plana”, Ediciones Martínez Roca, España 2005
- BITTEL, Lester R. / RAMSEY, Jackson E.; “Enciclopedia del Management 1”, Centrum, Barcelona 1989
- Definiciones de conceptos de paquetes de prestaciones, consultado en http://www.accor.com.mx/human_resources/body1.asp
- Definiciones de conceptos de paquetes de prestaciones, consultado en <http://www.towersperrin.com/tp/service-suite.jsp?service=15132&country=mex>

Concepto	Por Ley	Práctica de Mercado
Aguinaldo	15 días	30 días
Fondeo de Ahorro	No es de Ley	13.0%
Previsión Social	No es de Ley	10.0%
Vacaciones (5 años)	14 días	18 días
Prima Vacacional	25%	75%
Bono por Desempeño	No es de Ley	3 a 4 meses
Gastos Médicos Mayores	IMSS	1,200 días de salario mínimo
Seguro de Vida	IMSS	24 meses de sueldo base
Plan de Pensiones	AFORE	Planes de Contribución Mixta
Días Festivos (Adicionales a los de Ley)	Enero 1° Febrero 5 Marzo 21 Mayo 1° Septiembre 16 Noviembre 20 Diciembre 1° (cada 6 años) v 25	Jueves Santo Viernes Santo Mayo 20 Septiembre 15 Noviembre 2 Diciembre 12, 24 y 31
Horarios Flexibles	No es de Ley	Viernes medio día o Trabajo desde casa
Automóvil a Ejecutivos	No es de Ley	Puestos Gerenciales y Directivos
Planes de Retención	No es de Ley	Stock Options, Compra de Acciones

Concepto	Descripción
Aguinaldo	Prestación legal establecida en la Ley Federal del Trabajo, consiste en un monto anual de 15 días de sueldo base. El objetivo de esta prestación es que los empleados tengan dinero para solventar los gastos de las fiestas navideñas, se debe pagar a todo el personal de la empresa y el pago se efectúa como máximo el 20 de diciembre de cada año. Los empleados que no laboren en la empresa el año completo deberán recibir la parte proporcional correspondiente al tiempo trabajado.
Prima Vacacional	La Ley Federal del Trabajo, establece que todos los empleados tienen derecho a partir del primer año de antigüedad a disfrutar de 6 días de vacaciones y varía de acuerdo a los años de servicio. A partir del segundo y hasta el quinto año, aumentan dos días de vacaciones por año, después del quinto año, cada cinco años se incrementan dos días. Es decir a cinco años de antigüedad corresponden 14 días, a 10 años corresponden a 16 días de vacaciones. Asimismo la Ley determina que se debe pagar una Prima Vacacional que representa un pago mínimo del 25% del sueldo base sobre los días de vacaciones correspondientes. El objetivo de esta prestación es que el empleado tenga dinero para disfrutar de su período vacacional. Para efectos de cuantificar la Prima Vacacional en las encuestas se considera la antigüedad de 5 años, que representa el promedio que un empleado permanece trabajando en una empresa.
Fondo de Ahorro	Esta Prestación no es legal, sin embargo generalmente se otorga. El objetivo es que se fomente el ahorro por parte de los trabajadores; y esta constituido de la contribución tanto del empleado como de la empresa. De acuerdo a la Legislación Fiscal las contribuciones para que sean deducibles de impuestos para los empleados y la empresa, deben ser equivalentes al 13% del sueldo base del empleado, con el tope de 10 veces el salario mínimo de la zona económica en donde esta ubicada la empresa y se debe otorgar a todo el personal. Actualmente el tope máximo anual legal en la Ciudad de México es de \$21,455. Los empleados pueden retirar el monto ahorrado una vez al año.
Previsión Social (Vales de Despensa)	Esta Prestación no es legal, sin embargo generalmente se otorga. El objetivo es apoyar a los empleados en los gastos de alimentación. De acuerdo a la Legislación Fiscal los pagos de la empresa y el beneficio que recibe el empleado para que sean deducibles de impuestos, sean equivalentes hasta por un salario mínimo de la zona económica en donde esta ubicada la empresa y se debe otorgar a todo el personal. Actualmente el tope máximo anual legal en la Ciudad de México es de \$16,504.
Reparto de Utilidades	Esta Prestación es legal, Representa la distribución obligatoria del 10% de las utilidades antes de impuestos entre los empleados de la empresa que trabajaron un mínimo de 60 días en el año fiscal correspondiente (excluyendo al Director General). De acuerdo a la Legislación Fiscal, la mitad del monto deberá distribuirse en forma proporcional sobre la base del sueldo recibido por los empleados durante el año. El Sueldo Base está topado para el cálculo del reparto de utilidades por el equivalente al sueldo base más alto del personal sindicalizado más un 20%. Si la empresa no tiene sindicato se utilizará el sueldo más alto del personal sindicalizado. La otra mitad se distribuirá de acuerdo con los días trabajados por cada uno de los trabajadores durante el año.
Compensación Variable	Dentro de este concepto se encuentran los planes de percepción variables, que representa generalmente en un bono el pago de los mismos dependerá del grado de cumplimiento de objetivos previamente establecidos por la empresa, para cada empleado, divisiones, áreas o en general para todo el personal.
Planes de Automóvil	Esta prestación es una práctica muy generalizada en nuestro medio, es un instrumento de atracción y retención principalmente para puestos ejecutivos. Los planes que son otorgados por las empresas es la Asignación, en donde la empresa le da el automóvil al empleado y por ley puede deducir un monto del valor de adquisición del mismo y los gastos derivados de uso del mismo; Bono en efectivo por el equivalente a lo que representa la prestación de asignación; Y por Leasing, en donde a través de una arrendadora se renta con o sin opción de compra de la unidad que se le da al empleado.
Club Deportivo o de Golf	Algunas empresas otorgan esta prestación a puestos de alta dirección. Principalmente para realizar relaciones públicas y de relajación. Generalmente la acción está a nombre de la empresa y pagan las cuotas de mantenimiento.
Examen Médico Periódico	Algunas empresas otorgan esta prestación a sus empleados que consiste en una revisión medica periódica para fomentar y verificar su buen estado de salud. Típicamente se otorga al personal ejecutivo.
Plan de Retiro	El objetivo de esta prestación es complementar la pensión otorgada por el Instituto Mexicano del Seguro Social, en caso de jubilación del empleado. Actualmente todavía existen Planes de Beneficio Definido, sin embargo los planes de Contribución Definida son cada vez comunes en el mercado.
Seguro de Vida	El objetivo de esta prestación es complementar la compensación por fallecimiento otorgada por el Instituto Mexicano del Seguro Social a los beneficiarios del empleado. Es común su aplicación a todos los colaboradores de una empresa, y el monto regularmente manejado es de 24 meses de sueldo base, con indemnización doble en caso de muerte accidental.
Plan de Gastos Médicos Mayores	El objetivo de esta prestación es complementar el servicio médico otorgado por el Instituto Mexicano del Seguro Social a los empleados de la empresa. Varía de acuerdo al nivel de competitividad que la empresa maneje, regularmente se aplica para colaboradores con contacto de planta.
Ayuda para Alimentos	Algunas empresas que no cuentan con el servicio de comedor industrial o ejecutivo, otorgan esta ayuda a través de vales, para que los empleados puedan canjearlos por alimentación, en establecimientos previamente determinados.





Información de Mercado

PUESTO EMPRESA	DIRECCIÓN	Sueldo Base Anual	Compensación Total Anual	PLAZA	Información Mercado			
					SB Anual - Media Mercado	Compa - Ratio	Comp Total Anual Media Mercado	Compa - Ratio
ABOGADO CORPORATIVO	Administración y Finanzas	161,881	206,867	Oficina Central	236,010	0.69	340,141	0.61
ADMINISTRADOR DE BASE DE DATOS	Sistemas y Operaciones	449,520	545,497	Oficina Central	495,176	0.91	704,086	0.77
ADMINISTRADOR DE OPERACION	Verificación y Cobranza	135,961	161,184	COL	133,728	1.02	202,792	0.79
ADMINISTRADOR DE SERVICIOS GENERALE	Administración y Finanzas	127,199	152,266	Oficina Central	166,935	0.76	242,493	0.63
ADMINISTRADOR DE SUCURSAL	Administración y Finanzas	100,878	152,507	Sucursal	116,514	0.87	176,747	0.86
ADMINISTRADOR VENTA DE CARTERA	Verificación y Cobranza	108,000	132,743	Oficina Central	129,274	0.84	195,929	0.68
AGENTE DE COMUNICACION CON CLIENTES	Verificación y Cobranza	119,999	133,277	COL	129,274	0.93	195,929	0.68
AGENTE TELEFONICO	Verificación y Cobranza	20,125	44,888	COL	71,343	0.28	112,801	0.40
ANALISTA ADMINISTRATIVO	Administración y Finanzas	123,548	140,301	Oficina Central	159,023	0.78	238,491	0.59
ANALISTA CONTABLE	Administración y Finanzas	125,791	152,968	Oficina Central	159,023	0.79	238,491	0.64
ANALISTA DE ADMINISTRACION DE PERSO	Recursos Humanos	114,257	134,655	Oficina Central	158,764	0.72	240,244	0.56
ANALISTA DE ATRACCION DE TALENTO	Recursos Humanos	129,445	149,780	Sucursal	183,337	0.71	275,976	0.54
ANALISTA DE BASE DE DATOS	Sistemas y Operaciones	212,281	251,157	Oficina Central	190,463	1.11	279,962	0.90
ANALISTA DE CALIDAD	Recursos Humanos	155,040	186,022	Oficina Central	158,764	0.98	240,244	0.77
ANALISTA DE CAPACITACION	Recursos Humanos	152,640	184,923	Oficina Central	128,547	1.19	197,092	0.94
ANALISTA DE COBRANZA	Verificación y Cobranza	140,040	168,190	Oficina Central	129,274	1.08	195,929	0.86
ANALISTA DE COSTOS	Administración y Finanzas	138,001	170,538	Oficina Central	135,020	1.02	200,601	0.85
ANALISTA DE GESTION	Verificación y Cobranza	140,640	153,532	Oficina Central	159,023	0.88	238,491	0.64
ANALISTA DE IMPUESTOS	Administración y Finanzas	129,300	152,342	Oficina Central	135,020	0.96	200,601	0.76
ANALISTA DE INFORMACION	Sistemas y Operaciones	165,899	201,365	Oficina Central	190,463	0.87	279,962	0.72
ANALISTA DE INFORMACION DE CARTERA	Verificación y Cobranza	143,521	156,677	Oficina Central	183,596	0.78	274,223	0.57
ANALISTA DE INFRAESTRUCTURA	Infraestructura y Serv Clientes	146,800	168,941	Oficina Central	152,034	0.97	229,517	0.74
ANALISTA DE METODOS Y PROCEDIMIENTO	Sistemas y Operaciones	132,001	146,515	Oficina Central	132,154	1.00	201,568	0.73
ANALISTA DE MONITOREO	Verificación y Cobranza	85,636	118,217	COL	129,274	0.66	195,929	0.60
ANALISTA DE NOMINA	Administración y Finanzas	153,000	167,025	Oficina Central	159,023	0.96	238,491	0.70
ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	Recursos Humanos	144,720	173,449	Oficina Central	158,764	0.91	240,244	0.72
ANALISTA DE RELACION CON INVERSIONI	Administración y Finanzas	144,000	172,833	Oficina Central	159,897	0.90	230,375	0.75
ANALISTA DE RIESGOS	Verificación y Cobranza	155,999	175,210	Oficina Central	159,023	0.98	238,491	0.73
ANALISTA DE UNIDADES DE NEGOCIO	Comercial	123,599	151,354	Oficina Central	156,060	0.79	237,206	0.64
ANALISTA DE VERIFICACION	Verificación y Cobranza	146,819	175,428	Oficina Central	147,580	0.99	222,654	0.79
ANALISTA FISCAL	Administración y Finanzas	150,601	178,382	Oficina Central	186,765	0.81	279,425	0.64
ANALISTA PROGRAMADOR	Sistemas y Operaciones	231,959	267,582	Oficina Central	230,712	1.01	341,816	0.78
ARCHIVISTA	Administración y Finanzas	58,980	70,132	Oficina Central	57,613	1.02	92,879	0.76
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	Administración y Finanzas	51,364	61,237	Sucursal	65,595	0.78	100,999	0.61
ASISTENTE DE DIRECCION	Administración y Finanzas	118,752	129,638	Oficina Central	102,810	1.16	155,132	0.84
ASISTENTE DE GERENCIA	Administración y Finanzas	65,974	77,303	Oficina Central	74,064	0.89	114,002	0.68
AUDITOR INTERNO	Auditoría Interna	185,022	222,034	Oficina Central	186,765	0.99	279,425	0.79
AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE OPERACION	Verificación y Cobranza	60,001	70,445	COL	76,461	0.78	120,596	0.58
AUXILIAR DE CAPACITACION	Recursos Humanos	119,999	132,232	Oficina Central	86,509	1.39	132,743	1.00
AUXILIAR DE INVENTARIOS	Sistemas y Operaciones	93,600	115,230	Oficina Central	82,312	1.14	127,221	0.91
AUXILIAR DE NOMINA	Administración y Finanzas	60,721	76,184	Oficina Central	80,889	0.75	124,678	0.61
AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS	Recursos Humanos	76,320	90,888	COL	78,318	0.97	122,546	0.74
AUXILIAR DE SOPORTE TECNICO	Sistemas y Operaciones	94,561	116,129	Oficina Central	82,312	1.15	127,221	0.91
AUXILIAR DE VENTAS	Comercial	60,001	68,737	Oficina Central	85,686	0.70	132,109	0.52
AYUDANTE GENERAL	Administración y Finanzas	70,540	83,406	Oficina Central	57,613	1.22	92,879	0.90
BECCARIO	-----	72,000	81,267	-----	61,599	1.17	100,999	0.80
CAPACITADOR	Recursos Humanos	171,600	201,262	Oficina Central	183,337	0.94	275,976	0.73
CAPTURISTA	Sistemas y Operaciones	39,533	89,660	COL	61,578	0.64	95,692	0.94
CHOFER	Dirección General	132,990	158,348	Oficina Central	116,399	1.14	175,107	0.90
COORDINADOR ADMINISTRATIVO	Administración y Finanzas	402,001	477,377	Oficina Central	312,450	1.29	452,007	1.06
COORDINADOR COMERCIAL	Comercial	253,760	277,022	Oficina Central	229,619	1.11	341,356	0.81
COORDINADOR DE ADMINISTRACION DE PE	Recursos Humanos	288,000	328,000	Oficina Central	294,174	0.98	428,777	0.76
COORDINADOR DE ADMINISTRACION Y MON	Verificación y Cobranza	276,145	367,340	Oficina Central	289,352	0.95	420,765	0.87
COORDINADOR DE ANALISIS FINANCIERO	Administración y Finanzas	399,359	476,276	Oficina Central	383,741	1.04	549,717	0.87
COORDINADOR DE ATRACCION DE TALENTO	Recursos Humanos	260,880	311,766	Oficina Central	294,174	0.89	428,777	0.73
COORDINADOR DE AUDITORIA	Auditoría Interna	351,600	420,270	Oficina Central	287,363	1.22	417,067	1.01
COORDINADOR DE CALIDAD	Recursos Humanos	299,999	359,028	Oficina Central	296,120	1.01	432,520	0.83
COORDINADOR DE CAMPAÑAS	Comercial	224,640	384,996	Oficina Central	229,619	0.98	341,356	1.13
COORDINADOR DE CAPACITACION	Recursos Humanos	285,191	348,036	Oficina Central	250,277	1.14	364,690	0.95
COORDINADOR DE COBRANZA TELEFONICA	Verificación y Cobranza	199,681	325,090	COL	289,352	0.69	420,765	0.77
COORDINADOR DE COMPRAS	Administración y Finanzas	180,000	230,398	Oficina Central	292,268	0.62	428,360	0.54
COORDINADOR DE COMUNICACION CORPORA	Administración y Finanzas	240,001	270,335	Oficina Central	294,063	0.82	428,609	0.63
COORDINADOR DE CONTROL DE GESTION	Verificación y Cobranza	286,200	340,598	Oficina Central	289,352	0.99	420,765	0.81
COORDINADOR DE CONTROL DE OPERACION	Verificación y Cobranza	267,120	320,950	Oficina Central	289,352	0.92	420,765	0.76
COORDINADOR DE CULTURA ORGANIZACION	Recursos Humanos	285,120	344,329	Oficina Central	294,174	0.97	428,777	0.80
COORDINADOR DE DESARROLLO DE SISTEM	Sistemas y Operaciones	482,200	584,668	Oficina Central	379,474	1.27	547,735	1.07
COORDINADOR DE DESARROLLO ORGANIZAC	Recursos Humanos	294,599	362,211	Oficina Central	294,174	1.00	428,777	0.84
COORDINADOR DE DESPACHOS EXTERNOS	Verificación y Cobranza	216,000	258,300	Oficina Central	216,490	1.00	322,043	0.80
COORDINADOR DE EQUIPO DE COMPUTO	Sistemas y Operaciones	220,439	266,445	Oficina Central	293,948	0.75	424,311	0.63
COORDINADOR DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS	Recursos Humanos	245,761	306,070	Oficina Central	294,174	0.84	428,777	0.71
COORDINADOR DE IMPUESTOS	Administración y Finanzas	324,000	394,433	Oficina Central	287,363	1.13	417,067	0.95
COORDINADOR DE INFRAESTRUCTURA	Infraestructura y Serv Clientes	207,000	240,894	Oficina Central	277,762	0.75	406,380	0.59
COORDINADOR DE MANTENIMIENTO	Infraestructura y Serv Clientes	240,000	274,394	Oficina Central	277,762	0.86	406,380	0.68
COORDINADOR DE METODOS Y PROCEDIMIE	Sistemas y Operaciones	298,080	357,620	Oficina Central	223,357	1.33	327,783	1.09
COORDINADOR DE NOMINAS	Administración y Finanzas	299,999	370,946	Oficina Central	289,352	1.04	420,765	0.88
COORDINADOR DE OPTIMIZACION DE VERI	Verificación y Cobranza	252,000	276,500	Oficina Central	289,352	0.87	420,765	0.66
COORDINADOR DE SERVICIOS	Sistemas y Operaciones	302,400	363,740	Oficina Central	293,948	1.03	424,311	0.86
COORDINADOR DE SISTEMAS	Sistemas y Operaciones	326,840	406,427	Oficina Central	379,474	0.86	547,735	0.74
COORDINADOR DE SOPORTE TECNICO	Sistemas y Operaciones	396,241	473,604	Oficina Central	379,474	1.04	547,735	0.86
COORDINADOR DE VENTAS	Comercial	324,881	382,935	Oficina Central	305,049	1.07	443,256	0.86
COORDINADOR JURIDICO	Administración y Finanzas	210,001	254,764	Oficina Central	297,115	0.71	428,539	0.59
COORDINADOR SERVICE DESK	Sistemas y Operaciones	252,000	416,310	Sucursal	223,357	1.13	327,783	1.27
COORDINADOR VENTA DE CARTERA	Verificación y Cobranza	216,000	272,150	Oficina Central	289,352	0.75	420,765	0.65
CORRECTOR	Sistemas y Operaciones	50,800	106,872	COL	61,578	0.82	95,692	1.12
DICTAMINADOR	Verificación y Cobranza	40,400	59,045	COL	67,992	0.59	107,592	0.55

PUESTO EMPRESA	DIRECCIÓN	Sueldo Base Anual	Compensación Total Anual	PLAZA	Información Mercado			
					SB Anual - Media Mercado	Compa - Ratio	Comp Total Anual Media Mercado	Compa - Ratio
EJECUTIVO DE COBRANZA	Verificación y Cobranza	51,338	82,987	Sucursal	88,162	0.58	135,596	0.61
EJECUTIVO DE ENLACE	Administración y Finanzas	124,499	149,626	Oficina Central	147,580	0.84	222,654	0.67
EJECUTIVO DE PISO	Comercial	21,007	94,647	Sucursal	101,493	0.21	158,495	0.60
EJECUTIVO VIRTUAL DE COBRANZA	Verificación y Cobranza	41,604	79,345	COL	76,461	0.54	120,596	0.66
ENCARGADA DE LIMPIEZA	Administración y Finanzas	31,904	37,840	Sucursal	57,613	0.55	92,879	0.41
GERENTE COMERCIAL	Comercial	546,001	788,567	Oficina Central	706,789	0.77	982,529	0.80
GERENTE CONTROL DE GESTION	Verificación y Cobranza	727,319	1,079,852	Oficina Central	675,242	1.08	952,642	1.13
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN	Administración y Finanzas	400,680	594,355	Oficina Central	419,924	0.95	582,880	1.02
GERENTE DE ADMINISTRACION DE CARTER	Verificación y Cobranza	540,000	661,176	Oficina Central	496,897	1.09	698,199	0.95
GERENTE DE AUDITORIA INTERNA	Auditoría Interna	491,400	720,303	Oficina Central	499,099	0.98	710,963	1.01
GERENTE DE CARTERA VENCIDA	Verificación y Cobranza	276,250	536,213	Sucursal	419,924	0.66	582,880	0.92
GERENTE DE CARTERA VIGENTE	Verificación y Cobranza	282,631	549,883	Sucursal	419,924	0.67	582,880	0.94
GERENTE DE OPERACION OPERATIVO	Infraestructura y Serv Clientes	1,045,500	1,466,689	Oficina Central	850,020	1.23	1,198,902	1.22
GERENTE DE COMPENSACIONES	Recursos Humanos	900,000	987,500	Oficina Central	656,936	1.37	936,960	1.05
GERENTE DE COMUNICACIÓN	Administración y Finanzas	576,000	746,978	Oficina Central	540,934	1.06	776,482	0.96
GERENTE DE CONTABILIDAD	Administración y Finanzas	453,719	599,432	Oficina Central	501,393	0.90	696,674	0.86
GERENTE DE COSTOS	Administración y Finanzas	540,000	811,829	Oficina Central	499,159	1.08	767,213	1.06
GERENTE DE DESARROLLO DE SISTEMAS	Sistemas y Operaciones	598,261	858,240	Oficina Central	418,203	1.43	588,767	1.46
GERENTE DE INFRAESTRUCTURA	Infraestructura y Serv Clientes	780,001	957,192	Oficina Central	484,359	1.61	696,239	1.37
GERENTE DE MERCADOTECNIA	Comercial	607,500	666,563	Oficina Central	531,441	1.14	743,672	0.90
GERENTE DE OPERACION ADMINISTRATIVA	Sistemas y Operaciones	527,159	768,715	Oficina Central	418,203	1.26	588,767	1.31
GERENTE DE OPERACIONES	Sistemas y Operaciones	479,999	662,069	Oficina Central	418,203	1.15	588,767	1.12
GERENTE DE PISO	Comercial	73,500	197,004	Sucursal	153,845	0.48	231,078	0.85
GERENTE DE RECUPERACION DE CARTERA	Verificación y Cobranza	751,320	1,108,758	Oficina Central	675,242	1.11	952,642	1.16
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	Recursos Humanos	616,001	844,727	COL	656,936	0.94	936,960	0.90
GERENTE DE RELACION CON INVERSIONIS	Administración y Finanzas	725,879	1,131,654	Oficina Central	661,550	1.10	938,931	1.21
GERENTE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL E	Dirección General	479,999	549,887	Oficina Central	392,953	1.22	562,791	0.98
GERENTE DE SEGURIDAD	Sistemas y Operaciones	468,000	570,821	Oficina Central	418,203	1.12	588,767	0.97
GERENTE DE SERVICIO A CLIENTES	Infraestructura y Serv Clientes	659,999	864,650	Oficina Central	473,543	1.39	688,393	1.26
GERENTE DE SERVICIOS INFORMATICOS	Sistemas y Operaciones	751,680	1,109,327	Oficina Central	495,176	1.52	704,086	1.58
GERENTE DE SISTEMAS DE INFORMACION	Sistemas y Operaciones	564,001	702,369	Oficina Central	418,203	1.35	588,767	1.19
GERENTE DE SUCURSAL	Comercial	248,161	530,471	Sucursal	305,049	0.81	443,256	1.20
GERENTE DE VENTAS	Comercial	83,160	218,974	Sucursal	153,845	0.54	231,078	0.95
GERENTE DE VERIFICACION	Verificación y Cobranza	564,361	802,867	Oficina Central	496,897	1.14	698,199	1.15
GERENTE DE VERIFICACION FISICA	Verificación y Cobranza	151,800	213,515	Sucursal	245,456	0.62	356,678	0.60
GERENTE DE VERIFICACIÓN Y COBRANZA	Verificación y Cobranza	782,521	1,266,548	COL	675,242	1.16	952,642	1.33
GERENTE DIVISIONAL DE VENTAS	Comercial	643,921	1,058,307	Oficina Central	706,789	0.91	982,529	1.08
GERENTE DIVISIONAL DE VERIFICACIÓN Y COBRANZA	Verificación y Cobranza	585,617	957,841	Oficina Central	675,242	0.87	952,642	1.01
GERENTE JURIDICO	Administración y Finanzas	870,001	1,045,379	Oficina Central	700,695	1.24	975,680	1.07
GERENTE REGIONAL UNIDADES DE NEGOCI	Comercial	411,331	671,426	Oficina Central	706,789	0.58	982,529	0.68
GERENTE UNIDAD DE NEGOCIO	Comercial	171,152	263,448	Sucursal	261,153	0.66	379,168	0.69
GERENTE VOLANTE	Comercial	112,500	302,302	Sucursal	176,161	0.64	266,117	1.14
GESTOR DE COBRANZA	Verificación y Cobranza	22,891	109,642	Sucursal	88,162	0.26	135,596	0.81
GESTOR DE COBRANZA CORRECTIVA	Verificación y Cobranza	29,542	56,533	COL	71,343	0.41	112,801	0.50
GESTOR DE COBRANZA TELEFONICO	Verificación y Cobranza	30,000	64,153	COL	71,343	0.42	112,801	0.57
INGENIERO DE COMUNICACIONES	Sistemas y Operaciones	261,072	316,179	Oficina Central	165,890	1.57	244,230	1.29
INGENIERO DE IMPLEMENTACION	Sistemas y Operaciones	151,999	168,948	Oficina Central	165,890	0.92	244,230	0.69
INGENIERO DE OPERACIONES	Sistemas y Operaciones	155,999	190,963	Oficina Central	165,890	0.94	244,230	0.78
INGENIERO DE SISTEMAS	Sistemas y Operaciones	250,800	303,140	Oficina Central	181,309	1.38	268,015	1.13
INGENIERO DE SOPORTE	Sistemas y Operaciones	193,441	227,026	Oficina Central	165,890	1.17	244,230	0.93
JEFE DE OFICINA	Sistemas y Operaciones	67,225	81,165	Sucursal	90,039	0.75	142,525	0.57
JEFE DE TURNO OPERATIVO	Verificación y Cobranza	264,680	321,536	COL	245,456	1.08	356,678	0.90
MENSAJERO	Administración y Finanzas	54,079	64,560	Sucursal	57,613	0.94	92,879	0.70
OPERADOR DE PAGOS EN LINEA	Verificación y Cobranza	29,555	58,876	COL	71,343	0.41	112,801	0.52
OPERADOR DE SERVICE DESK	Sistemas y Operaciones	72,202	120,706	COL	82,312	0.88	127,221	0.95
OPERADOR DE SISTEMAS	Sistemas y Operaciones	102,211	121,773	Oficina Central	99,599	1.03	152,999	0.80
OPERADOR MESA DE CONTROL	Sistemas y Operaciones	114,480	134,594	Oficina Central	99,599	1.15	152,999	0.88
PROGRAMADOR	Sistemas y Operaciones	224,160	266,294	Oficina Central	190,463	1.18	279,962	0.95
RECEPCIONISTA	Recursos Humanos	65,713	77,411	Oficina Central	57,613	1.14	92,879	0.83
SUBDIRECTOR DE ADMINISTRACION DE RI	Verificación y Cobranza	1,199,999	1,792,775	Oficina Central	863,928	1.39	1,221,247	1.47
SUBDIRECTOR DE CAPACITACION Y DESAR	Recursos Humanos	1,127,999	1,662,173	Oficina Central	878,893	1.28	1,256,976	1.32
SUBDIRECTOR DE DESARROLLO DE SISTEM	Sistemas y Operaciones	1,320,001	1,448,335	Oficina Central	884,815	1.49	1,240,288	1.17
SUBDIRECTOR DE FINANZAS	Administración y Finanzas	1,088,640	1,653,396	Oficina Central	904,168	1.20	1,276,613	1.30
SUBDIRECTOR DE INFRAESTRUCTURA TECN	Infraestructura y Serv Clientes	1,185,599	1,777,436	Oficina Central	867,434	1.37	1,219,595	1.46
SUBDIRECTOR DE MERCADOTECNIA	Comercial	1,269,510	1,689,222	Oficina Central	890,545	1.43	1,259,221	1.34
SUBDIRECTOR DE OPERACIONES	Sistemas y Operaciones	1,347,959	2,006,271	Oficina Central	884,815	1.52	1,240,288	1.62
SUBDIRECTOR DE SISTEMAS DE INFORMAC	Sistemas y Operaciones	842,400	1,273,567	Oficina Central	884,815	0.95	1,240,288	1.03
SUBDIRECTOR NACIONAL DE VENTAS	Comercial	1,800,000	2,517,917	Oficina Central	911,010	1.98	1,275,765	1.97
SUBDIRECTOR OPERATIVO DE VERIFICACI	Verificación y Cobranza	1,199,999	1,444,998	Oficina Central	863,928	1.39	1,221,247	1.18
SUBGERENTE DE ATRACCION DE TALENTO	Recursos Humanos	443,999	487,165	Oficina Central	390,485	1.14	557,319	0.87
SUBGERENTE DE COBRANZA	Verificación y Cobranza	90,000	177,427	Sucursal	159,023	0.57	238,491	0.74
SUPERVISOR ADMINISTRATIVO	Administración y Finanzas	127,199	175,872	Sucursal	134,820	0.94	203,472	0.86
SUPERVISOR CALL CENTER	Verificación y Cobranza	68,018	127,864	COL	152,034	0.45	229,517	0.56
SUPERVISOR DE ANALISIS DOCUMENTAL	Verificación y Cobranza	116,006	187,087	COL	159,023	0.73	238,491	0.78
SUPERVISOR DE APLICACION DE PAGOS	Verificación y Cobranza	90,011	141,155	COL	152,034	0.59	229,517	0.62
SUPERVISOR DE CALIDAD	Verificación y Cobranza	83,999	122,032	COL	158,461	0.53	240,591	0.51
SUPERVISOR DE CAPTURA	Sistemas y Operaciones	98,321	220,896	COL	153,454	0.64	220,326	1.00
SUPERVISOR DE COBRANZA Y VERIFICACI	Verificación y Cobranza	217,186	408,513	Sucursal	159,023	1.37	238,491	1.71
SUPERVISOR DE CONTROL DE OPERACIONE	Verificación y Cobranza	127,199	151,756	COL	159,023	0.80	238,491	0.64
SUPERVISOR DE OPERADORES	Sistemas y Operaciones	155,999	194,656	Oficina Central	153,454	1.02	220,326	0.88
SUPERVISOR DE SERVICE DESK	Sistemas y Operaciones	119,999	193,357	Oficina Central	153,454	0.78	220,326	0.88
SUPERVISOR DE SISTEMAS DE MARCACION	Verificación y Cobranza	124,500	151,588	COL	159,023	0.78	238,491	0.64
SUPERVISOR DE VERIFICACIÓN	Verificación y Cobranza	78,876	126,250	COL	159,023	0.50	238,491	0.53
SUPERVISOR OPERATIVO	Verificación y Cobranza	84,558	123,290	Sucursal	159,023	0.53	238,491	0.52
TECNICO DE SEGURIDAD INFORMATICA	Sistemas y Operaciones	119,999	136,027	Oficina Central	165,890	0.72	244,230	0.56
VENDEDOR	Comercial	21,409	84,298	Sucursal	101,493	0.21	158,495	0.53
VERIFICADOR	Verificación y Cobranza	53,650	74,720	Sucursal	76,461	0.70	120,596	0.62
COORDINADOR DE ANALISIS DE RIESGO	Verificación y Cobranza	480,000	584,000	Oficina Central	456,784	1.05	649,652	0.90
ESPECIALISTA DE PLANEACION	Administración y Finanzas	180,000	219,000	Oficina Central	219,187	0.82	308,829	0.71
GERENTE DE CAUIDAD / MONITOREO	Sistemas y Operaciones	420,000	518,500	Oficina Central	446,555	0.94	560,085	0.93

Metodología Regular a Seguir en Encuestas de Compensaciones

1. De manera inicial, se hace un comparativo del sueldo base entre la empresa y el mercado conformado por las empresas participantes en el estudio;
2. Aparece el dato de compensación total, el cual representa la suma del sueldo base más la porción que representaba las prestaciones otorgadas en la empresa (aguinaldo, prima vacacional, etc.) por lo que el comparativo debe ser desde ambas perspectivas, y no solo comparando sueldo contra sueldo, ya que se podría caer en desviaciones u omisiones importantes. Incluso en diversas organizaciones, el sueldo base es menos significativo que el paquete de prestaciones, ya que algunos pagos variables o adicionales al sueldo, constituyen una parte representativa de la remuneración mensual del empleado, como es el caso de los bonos por puntualidad, por asistencia, o por productividad operativa, entre otros.
3. La columna “compa-ratio” muestra la diferencia en porcentaje que existe entre el dato de la empresa y el dato del mercado, el cual se considerará como 1.00, o punto medio; esto es, en caso de aparecer un “compa-ratio” de 0.61, significaría que el dato de la empresa está ubicado 39% por debajo del dato de mercado. En caso de que el “compa-ratio” fuera 1.11, esto significaría que el dato de la empresa se ubica 11% arriba del dato de mercado.
4. El rango que representa el “Mercado” es el compuesto entre 20% por debajo del punto medio (1.00) y el 20% por arriba del mismo. En términos prácticos, es el rango contenido entre el 0.80 y el 1.20. Esto refleja que entre el punto mínimo y el máximo de mercado, existe un 50% de amplitud.