

ESTUDIOS DE MERCADO Y LA VALORACIÓN

Tabla de contenido

Objetivo	3
Introducción	4
Concepto y objetivo del estudio de mercado	6
Fases del estudio de mercado	7
Ejemplo de estudio de mercado	12
Cierre	14
Referencias	15

Objetivo

Conocer el estudio de mercado como una herramienta fundamental para garantizar la competitividad externa de una organización con el mercado salarial. Se dan a conocer los indicadores estadísticos para el análisis y la toma de decisiones, así como las fases que conlleva realizar un estudio de mercado.

Introducción

Para asegurar la objetividad y el equilibrio en un sistema de compensación, la base de una estructura de salarios se fundamenta en tres pilares: el análisis de los cargos o puestos de trabajo, las valoraciones de cargo y el estudio de mercado.

Fundamentación



Fuente: Fundamentación. Elaboración propia (s.f.)

Los dos primeros, análisis de puestos y valoración de puestos, garantizan la objetividad científica como procedimientos para ponderar la importancia relativa de los puestos de trabajo en la organización; mientras que el estudio de mercado garantiza la objetividad estadística de las remuneraciones, en función del juego de la oferta y demanda en el mercado laboral.

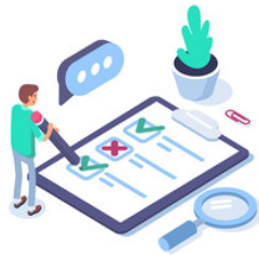
Con las valoraciones de cargos se establece el principio de equidad interna, mientras que con el estudio de mercado se busca garantizar la competitividad externa al buscar tener remuneraciones atractivas en el mercado laboral. Con el estudio de mercado, la organización puede posicionarse para evitar tener sueldos y salarios poco atractivos que faciliten la fuga de talentos a empresas con mejores ofertas salariales.

El proceso de estudio de mercado en las empresas lo puede asumir la dirección de gestión de talento o se puede contratar a una consultora que se dedica al análisis permanente del mercado salarial y a otros procesos de talento para recibir

la información que la empresa necesita obtener del mercado. Consultoras como Hay, Conestructura, PGA y Mercer hacen estudios de mercado en el país: tienen una gran cartera de clientes, ofreciendo información actualizada del mercado salarial. Estas empresas asesoras o consultoras asumen el costo del estudio y lo recuperan con el pago que hace cada empresa interesada en participar. A cada empresa se le asigna un código y recibe un informe con gráficos y detalles generales comparativos sobre aspectos salariales que escoge conocer, para así proceder a establecer sus propias comparaciones con los promedios del mercado que se obtienen con el estudio.

► Concepto y objetivo del estudio de mercado

Concepto y objetivo del Estudio de Mercado



Consiste en una **investigación**, mediante **encuesteo y procesamiento estadístico** que se lleva a cabo sobre los **puestos de trabajo o cargos**, más universales y comunes, dentro de empresas de un determinado ramo industrial (región, zona geográfica, etc.) con el objeto de determinar los niveles medios de las **remuneraciones básicas** que se están asignando a los mismos en la práctica, para tenerlos en cuenta en la elaboración de las escalas de salarios propios y, en general, para el diseño del sistema de Compensación.

Fuente: Concepto y objetivo del estudio de mercado. Elaboración propia (s.f.)

El estudio de mercado es una investigación que se hace con un procedimiento estadístico de encuestas: se solicita a las empresas que participan en el estudio que completen una encuesta salarial para determinar niveles medios de sueldos o de paquetes salariales y beneficios de cargos claves que le permiten a una organización elaborar escalas salariales y sistemas de compensación competitivos en el mercado.

El método para obtener la información es a través de una encuesta pre-estructurada, denominada "encuesta de salarios". Hoy en día se utiliza la hoja de Excel y los formularios elaborados con la herramienta **Google Forms**, que facilitan el procesamiento de la data.

Es importante saber que el comportamiento del mercado no es simple ni lineal: se presenta en una banda con un margen de remuneraciones máximas y mínimas que expresa la dispersión de los datos y la tendencia central con los valores promedios.

Con el puntaje obtenido en las valoraciones de cargos y con los sueldos promedios que se obtienen en el estudio de mercado, se procede a elaborar los tabuladores salariales.

► Fases del estudio de mercado

Las fases que se deben seguir a la hora de realizar un estudio salarial se presentan en la lámina siguiente y luego se detalla cada una, identificando el alcance del proceso. Los pasos son:

Fases del Estudio de Mercado



1. Selección de los puestos clave (muestra)
2. Selección de una muestra representativa de empresas afines
3. Determinación de los aspectos a estudiar (compensación)
4. Diseño de los instrumentos para recabar información
5. Encuesteo
6. Procesamiento estadístico de la información.
7. Comparación de los resultados con los de la propia empresa.
8. Elaboración del informe final (conceptos, método, resultados)
9. Aplicación de los resultados y elaboración de un tabulador



Fuente: Fases del estudio de mercado. Elaboración propia (s.f.)

Fases del Estudio de Mercado



1.- Selección de puestos clave

1. Deben ser puestos bien conocidos
2. Claramente definibles (tareas, funciones, etc.)
3. Estar distribuidos en todos niveles del universo de cargos/roles
4. Deben tener asignados un salario base
5. Deben ser puestos con "solera" o tradición
6. Deben ser universales de tal manera de hacerlos comparables.



2.- Selección muestra Empresas afines

1. Deben ser empresas afines
2. Deben tener cargos comparables
3. Deben tener suficiente número de ocupantes en los distintos puestos
4. Debe tenerse en cuenta la región o zona geográfica
5. Deben discriminarse por tipo de empresas (públicas y privadas)
6. Deben preferirse las de salario más competitivo

Fuente: Fases del estudio de mercado. Elaboración propia (s.f.)

El primer paso para realizar un estudio de mercado es seleccionar los puestos claves. Se trata de seleccionar una muestra de cargos que se quieran investigar. Generalmente esta muestra ya está definida o prefijada cuando se hace el proceso de valoración de cargos. Está constituida por cargos o puestos muy conocidos, con una definición clara de funciones y tareas ya previamente establecidas en la descripción de cargo. Tienen un salario base asignado y son puestos tradicionales o de "solera". Es importante que sean universales para poder establecer la comparación con cargos de otra organización.

Como segundo paso se procede a seleccionar la muestra de empresas con las que se pretende hacer las comparaciones; puede ser por rama afín (banca, telecomunicaciones, textil, etc.). Todas deben tener los cargos comparables con suficiente número de ocupantes en el mismo. También se pueden seleccionar por la zona geográfica (zona, estado, país, región) o por el tipo de empresa: pública o privada. Las comparaciones se hacen con los mejores, por eso se buscan empresas con salarios más competitivos.

Fases del Estudio de Mercado

3.- Aspectos salariales a estudiar

1. Salario base
2. Paquete salarial
3. Beneficios compensatorios



4.- Diseño de los instrumentos

1. Carta de presentación
2. Cuestionarios
3. Tablas de información y de procesamiento estadístico
4. Cuadro con resultados finales

5.- Encuesteo



Fuente: Fases del estudio de mercado. Elaboración propia (s.f.)

La tercera fase es decidir los aspectos salariales que se requieren estudiar como los salarios base, mínimo, medios y máximos que se están asignando a determinados cargos en las empresas. También se recomienda considerar información sobre otros conceptos salariales que puedan ser útiles para la

administración del sistema de compensación de la empresa, como costo de vida, bonos, primas, utilidades, alojamiento, transporte, comida, etc.

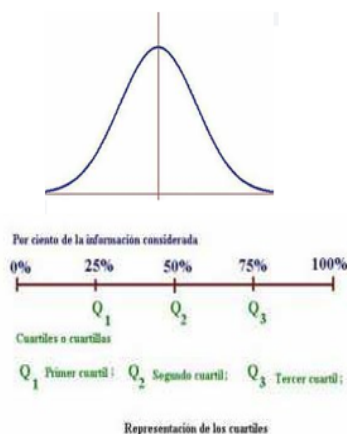
El cuarto paso es diseñar y preparar los instrumentos de trabajo de los encuestadores y analistas, como son: la carta de presentación, los cuestionarios, las tablas de información y recolección de datos y de procesamiento estadístico y los cuadros con los resultados finales del estudio.

El quinto paso es el encuesteo: este se realiza cuando se tiene claro el objetivo del estudio de mercado, la muestra definida, las empresas de interés y los instrumentos previamente diseñados. En la encuesta es necesario definir brevemente la función principal del cargo o puesto clave, con el fin de poder ubicar los cargos con iguales funciones con denominaciones distintas o similares.



Fases del Estudio de Mercado

6.- Procesamiento estadístico de la información consiste en la utilización de una serie de marcadores de referencia que nos permiten comparar la situación salarial de la organización con respecto al mercado de referencia.



Sobre la banda salarial de referencia asociada a cada cargo/rol, salario mensual y anual, se definen una serie de marcadores de la banda:

- Mínimo
- Percentiles (P), Cuartiles (Q)
 - P90
 - P75, Q3
 - P50, Q2, Mediana
 - Promedio, Moda
 - P25, Q1
- Máximo
- $\text{Compa-Ratio} = \frac{\text{Tasa org.}}{\text{Tasa de referencia}}$

Fuente: Fases del estudio de mercado. Elaboración propia (s.f.)

El sexto paso es procesar estadísticamente los datos obtenidos en el encuesteo. Para esto se trabaja con marcadores estadísticos que permiten agrupar los datos y hacer el análisis respectivo en la Campana de Gauss, que consiste en representar de forma gráfica la distribución normal de un conjunto de datos que se ubican en valores bajos, medios y altos, formando un gráfico de forma acampanada y simétrica, tal como se presenta en la lámina. Los indicadores son:

- La mediana (Md): es el valor que divide los datos en dos mitades iguales. Divide la muestra en 50 %. Este es el mismo valor que representa el Q2.
- Los cuartiles (Q1, Q2 y Q3): divide los datos en 4 partes iguales. Q1 representa la cuarta parte de la muestra, quedando por encima del 75 %. Q2 divide la muestra en 2 partes iguales: 50 % igual que la Md. Q3 es el 75 % de la muestra, quedando por encima el 25 %.
- Los percentiles (PQ1, PQ2, PQ3... PQ9): son diez divisiones iguales, representando el 10 % de los datos de la muestra.
- La media aritmética (X): representa el promedio de los valores de los datos de la muestra.
- Mínimo (Mín): es el menor valor de los datos salariales obtenidos en el encuesteo.
- Máximo (Máx): es el mayor valor de los datos salariales obtenidos en el encuesteo.

El procesamiento estadístico se hace con una matriz que recoge todos los datos salariales obtenidos en el estudio para cada cargo clave y se calculan los marcadores estadísticos mencionados anteriormente.

Para elaborar los tabuladores salariales se usa la mediana para lograr una competitividad normal, pero se pueden elegir los cuartiles o percentiles para ubicarse en el estrato que se considere apropiado para la organización. Luego se hace una representación gráfica de los marcadores estadísticos con los datos de la empresa y se realiza el análisis de la tendencia de los datos, su incremento, las bandas salariales y los datos que presenten inconsistencia.



Fases del Estudio de Mercado

7.- Comparación de los resultados con los de la propia Empresa en este caso se ilustra la compensación financiera directa (mensual-anual), especialmente en los cargos académicos con responsabilidades directivas...

		Salario Básico Mensual		
Denominación de los cargos claves	Denominación cargos equivalentes	Universidad A	Universidad B	Comparatio a
Instituciones Universitarias		Promedio	Promedio	Mediana
Director de Programa/Coord. Post-Grado		13.841	15.783	0,88
Director de Área de Post-Grado	Director Postgrado (por Facultad)	18.841	15.948	1,06
Director de Escuela	Director de Escuela	18.380	20.586	0,89
Director de Instituto/Centro de Investigación	Decano de Investigación	22.132	20.081	1,10
Director General de Post-Grado	Decano Post-Grado	30.000	22.355	1,34
Decano	Decano Facultad	30.000	24.748	1,21
				1,08

		Salario Total Anual (factor/ndi e): 17 y 18,5		
Denominación de los cargos claves	Denominación cargos equivalentes	Universidad A	Universidad B	Comparatio c
Instituciones Universitarias		Promedio	Promedio	Mediana
Director de Programa/Coord. Post-Grado	Gerente Técnico (Líder del área)	235.297	291.988	0,81
Director de Área de Post-Grado	Gerente de Unidad	288.297	298.029	0,97
Director de Escuela	Gerente de Unidad	312.454	380.841	0,82
Director Instituto/Centro Inv.	Director Ejecutivo	378.248	371.499	1,01
Director de Post-Grado	Gerente de División	510.000	413.588	1,23
Decano	Gerente Nacional Regional	510.000	457.838	1,11
				0,99

Fuente: Fases del estudio de mercado. Elaboración propia (s.f.)

El penúltimo paso es comparar los resultados del estudio con los de la propia empresa, visualizando las desviaciones con el promedio del mercado. En el ejemplo de la lámina se presenta el comparativo como indicador del grado de desviación con respecto al mercado.



Fases del Estudio de Mercado

8.- Elaboración del informe final adecuada presentación de los resultados que se comparten con las empresas que participan en el estudio. Clave la confidencialidad de la información.



9.- Aplicación de los resultados y elaboración de un tabulador

ESCALA SALARIAL (en Bs. mensuales)							Desmes
Tercera Alternativa: Escala de 5 pasos (y Naturales 2 pasos)							
	Punto 1	Punto 2	Punto 3	Punto 4	Punto 5	Punto 6	Punto 7
150	180	210	240	270	300	330	360
180	210	240	270	300	330	360	390
210	240	270	300	330	360	390	420
240	270	300	330	360	390	420	450
270	300	330	360	390	420	450	480
300	330	360	390	420	450	480	510
330	360	390	420	450	480	510	540
360	390	420	450	480	510	540	570
390	420	450	480	510	540	570	600
420	450	480	510	540	570	600	630
450	480	510	540	570	600	630	660
480	510	540	570	600	630	660	690
510	540	570	600	630	660	690	720
540	570	600	630	660	690	720	750
570	600	630	660	690	720	750	780
600	630	660	690	720	750	780	810
630	660	690	720	750	780	810	840
660	690	720	750	780	810	840	870
690	720	750	780	810	840	870	900
720	750	780	810	840	870	900	930
750	780	810	840	870	900	930	960
780	810	840	870	900	930	960	990
810	840	870	900	930	960	990	1020
840	870	900	930	960	990	1020	1050
870	900	930	960	990	1020	1050	1080
900	930	960	990	1020	1050	1080	1110
930	960	990	1020	1050	1080	1110	1140
960	990	1020	1050	1080	1110	1140	1170
990	1020	1050	1080	1110	1140	1170	1200
1020	1050	1080	1110	1140	1170	1200	1230
1050	1080	1110	1140	1170	1200	1230	1260
1080	1110	1140	1170	1200	1230	1260	1290
1110	1140	1170	1200	1230	1260	1290	1320
1140	1170	1200	1230	1260	1290	1320	1350
1170	1200	1230	1260	1290	1320	1350	1380
1200	1230	1260	1290	1320	1350	1380	1410
1230	1260	1290	1320	1350	1380	1410	1440
1260	1290	1320	1350	1380	1410	1440	1470
1290	1320	1350	1380	1410	1440	1470	1500
1320	1350	1380	1410	1440	1470	1500	1530
1350	1380	1410	1440	1470	1500	1530	1560
1380	1410	1440	1470	1500	1530	1560	1590
1410	1440	1470	1500	1530	1560	1590	1620
1440	1470	1500	1530	1560	1590	1620	1650
1470	1500	1530	1560	1590	1620	1650	1680
1500	1530	1560	1590	1620	1650	1680	1710
1530	1560	1590	1620	1650	1680	1710	1740
1560	1590	1620	1650	1680	1710	1740	1770
1590	1620	1650	1680	1710	1740	1770	1800
1620	1650	1680	1710	1740	1770	1800	1830
1650	1680	1710	1740	1770	1800	1830	1860
1680	1710	1740	1770	1800	1830	1860	1890
1710	1740	1770	1800	1830	1860	1890	1920
1740	1770	1800	1830	1860	1890	1920	1950
1770	1800	1830	1860	1890	1920	1950	1980
1800	1830	1860	1890	1920	1950	1980	2010
1830	1860	1890	1920	1950	1980	2010	2040
1860	1890	1920	1950	1980	2010	2040	2070
1890	1920	1950	1980	2010	2040	2070	2100
1920	1950	1980	2010	2040	2070	2100	2130
1950	1980	2010	2040	2070	2100	2130	2160
1980	2010	2040	2070	2100	2130	2160	2190
2010	2040	2070	2100	2130	2160	2190	2220
2040	2070	2100	2130	2160	2190	2220	2250
2070	2100	2130	2160	2190	2220	2250	2280
2100	2130	2160	2190	2220	2250	2280	2310
2130	2160	2190	2220	2250	2280	2310	2340
2160	2190	2220	2250	2280	2310	2340	2370
2190	2220	2250	2280	2310	2340	2370	2400
2220	2250	2280	2310	2340	2370	2400	2430
2250	2280	2310	2340	2370	2400	2430	2460
2280	2310	2340	2370	2400	2430	2460	2490
2310	2340	2370	2400	2430	2460	2490	2520
2340	2370	2400	2430	2460	2490	2520	2550
2370	2400	2430	2460	2490	2520	2550	2580
2400	2430	2460	2490	2520	2550	2580	2610
2430	2460	2490	2520	2550	2580	2610	2640
2460	2490	2520	2550	2580	2610	2640	2670
2490	2520	2550	2580	2610	2640	2670	2700
2520	2550	2580	2610	2640	2670	2700	2730
2550	2580	2610	2640	2670	2700	2730	2760
2580	2610	2640	2670	2700	2730	2760	2790
2610	2640	2670	2700	2730	2760	2790	2820
2640	2670	2700	2730	2760	2790	2820	2850
2670	2700	2730	2760	2790	2820	2850	2880
2700	2730	2760	2790	2820	2850	2880	2910
2730	2760	2790	2820	2850	2880	2910	2940
2760	2790	2820	2850	2880	2910	2940	2970
2790	2820	2850	2880	2910	2940	2970	3000
2820	2850	2880	2910	2940	2970	3000	3030
2850	2880	2910	2940	2970	3000	3030	3060
2880	2910	2940	2970	3000	3030	3060	3090
2910	2940	2970	3000	3030	3060	3090	3120
2940	2970	3000	3030	3060	3090	3120	3150
2970	3000	3030	3060	3090	3120	3150	3180
3000	3030	3060	3090	3120	3150	3180	3210
3030	3060	3090	3120	3150	3180	3210	3240
3060	3090	3120	3150	3180	3210	3240	3270
3090	3120	3150	3180	3210	3240	3270	3300
3120	3150	3180	3210	3240	3270	3300	3330
3150	3180	3210	3240	3270	3300	3330	3360
3180	3210	3240	3270	3300	3330	3360	3390
3210	3240	3270	3300	3330	3360	3390	3420
3240	3270	3300	3330	3360	3390	3420	3450
3270	3300	3330	3360	3390	3420	3450	3480
3300	3330	3360	3390	3420	3450	3480	3510
3330	3360	3390	3420	3450	3480	3510	3540
3360	3390	3420	3450	3480	3510	3540	3570
3390	3420	3450	3480	3510	3540	3570	3600
3420	3450	3480	3510	3540	3570	3600	3630
3450	3480	3510	3540	3570	3600	3630	3660
3480	3510	3540	3570	3600	3630	3660	3690
3510	3540	3570	3600	3630	3660	3690	3720
3540	3570	3600	3630	3660	3690	3720	3750
3570	3600	3630	3660	3690	3720	3750	3780
3600	3630	3660	3690	3720	3750	3780	3810
3630	3660	3690	3720	3750	3780	3810	3840
3660	3690	3720	3750	3780	3810	3840	3870
3690	3720	3750	3780	3810	3840	3870	3900
3720	3750	3780	3810	3840	3870	3900	3930
3750	3780	3810	3840	3870	3900	3930	3960
3780	3810	3840	3870	3900	3930	3960	3990
3810	3840	3870	3900	3930	3960	3990	4020
3840	3870	3900	3930	3960	3990	4020	4050
3870	3900	3930	3960	3990	4020	4050	4080
3900	3930	3960	3990	4020	4050	4080	4110
3930	3960	3990	4020	4050	4080	4110	4140
3960	3990	4020	4050	4080	4110	4140	4170
3990	4020	4050	4080	4110	4140	4170	4200
4020	4050	4080	4110	4140	4170	4200	4230
4050	4080	4110	4140	4170	4200	4230	4260
4080	4110	4140	4170	4200	4230	4260	4290
4110	4140	4170	4200	4230	4260	4290	4320
4140	4170	4200	4230	4260	4290	4320	4350
4170	4200	4230	4260	4290	4320	4350	4380
4200	4230	4260	4290	4320	4350	4380	4410
4230	4260	4290	4320	4350	4380	4410	4440
4260	4290	4320	4350	4380	4410	4440	4470
4290	4320	4350	4380	4410	4440	4470	4500
4320	4350	4380	4410	4440	4470	4500	4530
4350	4380	4410	4440	4470	4500	4530	4560
4380	4410	4440	4470	4500	4530	4560	4590
4410	4440	4470	4500	4530	4560	4590	4620
4440	4470	4500	4530	4560	4590	4620	4650
4470	4500	4530	4560	4590	4620	4650	4680
4500	4530	4560	4590	4620	4650	4680	4710
4530	4560	4590	4620	4650	4680	4710	4740
4560	4590	4620	4650	4680	4710	4740	4770
4590	4620	4650	4680	4710	4740	4770	4800
4620	4650	4680	4710	4740	4770	4800	4830
4650	4680	4710	4740	4770	4800	4830	4860
4680	4710	4740	4770	4800	4830	4860	4890
4710	4740	4770	4800	4830	4860	4890	4920
4740	4770	4800	4830	4860	4890	4920	4950
4770	4800	4830	4860	4890	4920	4950	4980
4800	4830	4860	4890	4920	4950	4980	5010
4830	4860	4890	4920	4950	4980	5010	5040
4860	4890	4920	4950	4980	5010	5040	5070
4890	4920	4950	4980	5010	5040	5070	5100
4920	4950	4980	5010	5040	5070	5100	5130
4950	4980	5010	5040	5070	5100	5130	5160
4980	5010	5040	5070	5100	5130	5160	5190
5010	5040	5070	5100	5130	5160	5190	5220
5040	5070	5100	5130	5160	5190	5220	5

Finalmente se elabora el informe, compartiendo los resultados del estudio con las empresas que participaron, garantizado siempre la confidencialidad de la información.

Con los datos referenciales de los salarios promedios del mercado y el puntaje de las valoraciones de los cargos claves, se procede a elaborar la escala salarial o tabulador que permite garantizar la competitividad externa con el mercado salarial.

► Ejemplo de estudio de mercado

La siguiente tabla representa el universo de datos de tasas salariales obtenidas en un estudio de mercado para el cargo de especialista de finanzas:

Estudio de Mercado: INFORMACION SOBRE PUESTOS Y/O CARGOS											
Cargo: Especialista de Finanzas											
		Tarifas asignadas (Salario Básico)									
Denominación Referencial	Nº	Trabaj.	Trabaj.	Trabaj.	Trabaj.	Trabaj.	Trabaj.	Trabaj.	Trabaj.	Trabaj.	Trabaj.
del puesto o cargo	Tasas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
KPMG	8	12.611.410	11.246.270	12.177.970	12.077.730	12.612.600	10.508.260	11.202.765	12.607.008		
BANCO EXTERIOR	10	9.846.295	10.777.953	14.877.671	14.000.000	11.200.000	12.600.000	14.007.000	11.620.000	12.600.000	11.200.000
BANESCO	4	10.500.000	10.312.260	13.498.841							
EXCELSIOR GAMA	5	9.800.008	9.846.295	11.712.260	14.977.953						
MOVISTAR	5	11.735.539	11.735.539	12.600.000	11.767.011						
COCACOLA	8	11.814.919	11.246.295	11.814.919	11.465.121	13.101.410	9.846.295	12.177.953	14.046.295		
SEGUROS CARACAS	10	15.596.582	12.997.681	12.997.681	11.814.919	11.814.919	12.177.953	10.830.607	13.577.953	13.300.000	14.077.000
FORD MOTORS	9	11.735.539	11.735.539	11.735.539	11.735.539	11.735.539	12.997.681	11.814.919	11.735.539	11.735.539	
BANCO MERCANTIL	10	12.997.681	12.997.681	11.252.909	11.814.919	12.865.121	13.956.600	12.646.295	12.646.295	11.712.260	11.156.600

Fuente: Ejemplo de registro de información de datos salariales. Elaboración propia (s.f.)

Participaron 9 empresas que respondieron cuáles eran los salarios que pagaban a los trabajadores que ocupaban el cargo de especialista de finanzas. Por ejemplo, Banesco tiene tres trabajadores con este cargo, KPMG tiene ocho trabajadores.

Luego se procede a calcular los indicadores estadísticos para ese cargo en esta tabla:

Cargos Claves	MIN	Q1	MED	Q3	MAX
Secretaria	3.704.400	4.167.450	4.815.720	5.556.600	5.741.820
Asistente Administrativo	4.074.840	4.584.195	5.297.292	6.112.260	6.316.002
Analista de RRHH	4.482.324	5.042.615	5.827.021	6.723.486	6.947.602
Analista de Finanzas II	7.130.970	10.105.603	12.632.004	13.656.534	20.007.464
Especialista de Finanzas	9.800.008	11.503.841	11.814.919	12.964.541	15.596.582
Coordinador de Finanzas	7.844.067	11.116.164	13.895.204	16.562.187	22.008.211
Supervisor de Area	8.628.474	12.227.780	15.284.725	18.218.406	24.209.032
Coordinador de Operaciones	9.491.321	13.450.558	16.813.197	20.040.246	26.629.935

Fuente: Ejemplo de tabla de indicadores estadísticos. Elaboración propia (s.f.)

Aquí se observa cómo están pagando en el mercado salarial al cargo de especialista de finanzas. Se observan los valores estadísticos con los que la empresa se tiene que comparar y determinar cómo está posicionada actualmente y cómo quiere quedar con respecto al mercado.

Cierre

- La compensación es un área clave de la Gestión de Talento Humano (GTH).
- Es posible llevar a cabo estudios sobre mejores prácticas en materia de GTH y específicamente en el área de compensación.
- El desarrollo de un estudio de mercado salarial exige la definición de una estrategia metodológica clara, así como la forma en que será procesada y presentada la información. Un aspecto clave es la confidencialidad, lo cual es propio de los estudios de "*benchmarking*".
- La elaboración de un estudio de compensación requiere la definición de los aspectos salariales a estudiar, así como de los cargos/roles y las organizaciones que son comparables.
- Las políticas y estrategias de compensación se definen tomando en consideración la situación del mercado de referencia, lo cual permite tener claridad sobre la competitividad externa de la organización.

Referencias

Urquijo, J. y Bonilla, J. (2010). *La remuneración del trabajo. Manual para la gestión de sueldos y salarios*. UCAB.