

# Cómo Realizar una Encuesta Salarial a la Medida

Existen momentos en que las organizaciones sienten la necesidad de conocer, con un alto nivel de detalle y calidad comparativa, la tendencia salarial del mercado laboral dentro del cual compiten. Esta inquietud, aunque no de forma exclusiva, suele ser más predominante en sectores económicos muy específicos y dentro de los cuales existen bastantes empresas cuyo giro es el mismo o muy similar. En estos casos, las encuestas comerciales de tipo general no logran satisfacer los requerimientos de información y la única alternativa es proceder al desarrollo de una encuesta salarial a la medida o sectorial.

En el presente artículo trataremos de resumir las condiciones y pasos que cualquier organización debe considerar para tener éxito en el proceso, dado que la forma en que se ejecute la encuesta determinará completamente la calidad de la información recopilada.

### La Selección de la Muestra de Participantes

Una encuesta salarial a la medida será tan buena como lo sea la muestra de empresas seleccionadas a participar. Siempre será necesario definir una lista de invitados que sea entre un 50% y 60% superior al total real de participantes deseados, pues nunca se logra la aceptación de todos los convocados. En cualquier caso, no se recomienda realizar una encuesta con menos de 10 empresas, dado que los resultados pueden ser muy "volátiles", es decir, se ven fácilmente afectados por una u otra empresa participante.

**Paradigma:** Las empresas de la muestra tienen que ser del mismo giro de negocio. Esto no es cierto, excepto para puestos muy propios del sector económico en cuestión. Es decir, no es lo mismo el cajero de un banco que el cajero de un almacén por departamento. En este sentido, a un banco deberá interesarle únicamente la información sobre cajeros en otros bancos. Por el contrario, para el puesto de *analista programador*, al mismo banco le sirve tanto la información de otros bancos como la de cualquier otra empresa de similar tamaño que también tenga analistas programadores.

Realmente los criterios para seleccionar la muestra de empresas son los siguientes:

- Giro de Negocio* (claro está que este es el primer criterio, pero no el único).
- Magnitud de la Operación* (medido en total de empleados y/o volumen de venta).
- Afinidad Geográfica* (la competencia por capital humano siempre estará bastante restringida a la zona geográfica).

- Similitud de Puestos* (aun cuando no se tenga el mismo giro, tampoco es recomendable buscar empresas cuyos puestos son muy poco parecidos a los propios).

### La Selección de la Muestra de Puestos

Naturalmente, la lista de puestos a encuestar deberá contener aquellos cargos que le interesa investigar a quien está realizando



do la encuesta, no obstante, existen varios criterios que deben respetarse al momento de definir dicha muestra:

- No es conveniente incluir más de 100 puestos en la lista, pues los participantes pueden sentirse abrumados por la cantidad de información que deben proporcionar.
- La lista debe ser representativa de los diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización. Si se cuenta con un sistema formal de clasificación de puestos, deben existir entre 3 y 4 puestos representantes de cada nivel de clasificación.
- Dar prioridad a puestos en los cuales se tiene una población grande de empleados.

Cualquier lista debe estar acompañada de una clara descripción del propósito o función principal de los cargos, buscando que dicha descripción sea razonablemente genérica, pero sin olvidar incluir a quién suele reportar el puesto y a quiénes suele supervisar (si aplica).

### La Aplicación de la Encuesta

El proceso de aplicación en una encuesta a la medida no varía de cualquier otro tipo de encuesta salarial, por lo que la herra-

mienta principal para tener éxito en esta etapa es una buena dosis de paciencia y perseverancia.

Es típico que los participantes se tomen bastante tiempo para decidir su participación y posteriormente para aportar la información solicitada. En este sentido, lo único que suele ayudar es programar citas de recopilación de información "in-situ", en lugar de esperar que los participantes remitan su información. Aunque requiere mayor inversión de tiempo, por lo general es más efectivo.

### El Contenido y Análisis de la Información

Cualquier encuesta salarial que esté bien realizada debe asegurarse de incluir en su análisis la compensación global de los puestos abarcados. Con esto nos referimos a que debe solicitarse de manera claramente diferenciada la información sobre salarios básicos, salarios fijos adicionales y salarios variables para todos los puestos. No debe limitarse este análisis a puestos ejecutivos o puestos comerciales. Especialmente en estos tiempos, los ingresos líquidos adicionales son cada vez más generalizados y al no contemplar esta información se pueden estar subestimando los datos del mercado salarial.

Por el lado de la compensación en especie, es importante incluir todas las categorías que en este respecto se presentan en el medio. Una encuesta completa siempre deberá incluir un levantamiento pormenorizado de esta información, buscando cubrir cuando menos los beneficios relativos a las siguientes áreas:

- Protección al Ingreso en Vida o para Sobrevivientes
- Protección a la Salud del Trabajador
- Contribución al Costo de Vida
- Actividades Recreativas y Sociales
- Remuneración Complementaria
- Ayuda Financiera
- Ayuda para Transporte y Viáticos
- Ayuda para Estudios
- Descanso y Esparcimiento

### La Calidad del Análisis en Función de un Sistema de Clasificación

Todos los conceptos planteados previamente son aplicables a cualquier encuesta salarial, no obstante, existe un elemento fundamental para que la información de una encuesta sea consistente: el uso de un sistema de clasificación para homologar información.

Las encuestas salariales que basan su contenido en la función de los cargos abren la posibilidad de incluir dentro de un mismo análisis a puestos que son bastante diferentes. Por ejemplo, si tenemos un puesto que se llama *Jefe de Compras* dentro de la encuesta y este existe en varias de las empresas participantes, las probabilidades que dicho puesto sea de igual magnitud en todas las empresas encuestadas son muy pequeñas. Puede ser el caso que en una empresa dicho cargo reporte directamente a la Gerencia General y en otro al Gerente Administrativo, quien a su vez reporta al Director Financiero, quien a su vez reporta al Director Ejecutivo. Con seguridad, al momento de analizar el nivel de decisión y gestión de recursos en ambos escenarios concluiremos que los puestos no son comparables. Juntar estos puestos bajo un mismo análisis llevará a promedios salariales engañosos y a índices de variación estadística elevados.

Para evitar lo anterior, lo ideal es realizar la encuesta sobre la base de un sistema cuantitativo de clasificación de puestos, es decir, en donde se definan claramente factores que determinen la *magnitud* de los puestos (especialización, complejidad, responsabilidad de mando, toma de decisiones, etc.). Con esta base, el éxito estará en realizar el proceso de recopilación de datos mediante una entrevista detallada en la cual no sólo se recopile la información, sino que también se valoren los puestos de la empresa participante, estableciendo el parámetro que facilitará la comparación en base al "tamaño" de los puestos y no únicamente en base a la función de éstos.

Ing. Juan Fernando Varela  
Gerente General  
DESISA Consultores

### Productos y Servicios de DESISA Consultores

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Evaluación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Rediseño y Mejora de Procesos



**El Salvador:** Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.  
Tel: (503) 263-9025

**Costa Rica:** De la iglesia de Loreto, 300 norte y 25 oeste. La Favorita, Pavas.  
Tel: (506) 520-1324 - MPG, S.A.

**Nicaragua:** Bosques de Altamira N° 53. Distribuidora Vicky 2 cuerdas arriba, 1 cuadra al Lago, Managua.  
Tel: (505) 270-5254 - ICEMV, S.A.

**Honduras:** Colonia Lomas del Guijarro Sur, calle París, casa 4078. Tegucigalpa.  
Tel: (504) 232-4576 – DINAMIKA, S.A.