

**ESTUDIO DEL SISTEMA DE COMPENSACIÓN EN CORPORACIÓN SÁNCHEZ  
DE COSTA RICA**

**AUTORES:**

JUAN GABRIEL MERCADO MACIA  
HAROLD ESPITIA FERNANDEZ

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD ICESI  
MASTER OF MANAGEMENT  
TULANE UNIVERSITY**

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO:**

ALEJANDRO PIZARRO

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
CALI, MAYO DE 2011**

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pag</b>
INTRODUCCIÓN	7
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.1 CAUSAS, CONSECUENCIAS Y OBJETIVO	9
1.2 OBJETIVO	10
1.3 CONTEXTUALIZACION DE LA ORGANIZACIÓN	11
2 REFERENTES TEÓRICOS	12
2.1 MOTIVACIÓN E INCENTIVOS	12
2.2 MODELOS DE COMPENSACIÓN	13
2.3 ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN	15
2.4 ARTICULACIÓN TEORÍA, PROBLEMA Y ORGANIZACIÓN	17
3 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	18
3.1 METODOLOGÍA DE ANÁLISIS Y ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA	18
3.2 ANÁLISIS DE EQUIDAD INTERNA	21
3.3 ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD EXTERNA	23
3.4 SISTEMA DE COMPENSACIÓN ACTUAL Y PROPUESTO PARA LAS GERENCIAS DE UNIDAD DE NEGOCIO	32
3.5 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	38
4 LIMITACIONES Y RESTRICCIONES	39

5 CONCLUSIONES	41
6 RECOMENDACIONES	43
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	45
INDICES	46
ANEXOS	47

## RESUMEN

La compañía Corporación Sánchez ha identificado como una prioridad para el año 2011 la intención de gestionar la equidad interna en los salarios de sus colaboradores. La Administración ha observado significativas diferencias de remuneración para puestos similares; esta misma percepción existe también en el personal, causando en el clima organizacional cierto malestar derivado de una expectativa de trato justo y uniforme para todos los colaboradores.

El reto actual consiste en implementar una metodología de administración de la compensación que sea aceptada y acatada colectivamente en la organización. Tras explorar varias alternativas, se decide utilizar la metodología HAY Group, ampliamente destacada a nivel mundial. Su aplicación develará de forma contundente la relación salario - valoración del cargo, evidenciando las necesidades de incremento, mantenimiento o contención en los niveles salariales. En cuanto al tema de compensación, más allá de un cierre de brechas entre cargos mediante un simple incremento salarial, se exploran varios esquemas de remuneración variable y, conociendo los objetivos estratégicos de la empresa, se proponen elementos de compensación que procuran conectar los incentivos individuales con los propósitos estratégicos de la organización.

**Palabras clave:** salarios, compensación, incentivos, valoración de cargos.

## **SUMMARY**

Corporation Sánchez identified as a priority for 2011 the intent to implement a salary administration methodology that allows internal equity management for its employees. The company's Administration has observed significant differences in pay for similar positions; this same perception exists in the personal, causing discomfort and a negative effect on organizational climate resulting from an expectation of uniform and fair treatment for all employees.

The challenge is to implement a well accepted method to administer the compensation in the organization. After exploring several alternatives, it is decided to use the Hay Group methodology, widely known worldwide. Its application will unveil the relationship between salary – job evaluation, facilitating important inputs for decision making related with increasing, maintaining or capping a salary.

Finally, this study addresses the issue of compensation. Furthermore than closing gaps between positions with a pay increase, it proposes elements of compensation that seek to connect the individual incentives with the strategic purposes of the organization. Thus, the proposed methodology is intended as a tool to facilitate the achievement of strategic business objectives.

Key words: salaries, compensation, incentives, job evaluation.

## INTRODUCCIÓN

Para Corporación Sánchez, el rápido crecimiento de la compañía, la diversificación de sus líneas, y la ausencia de políticas claras relativas a la administración del personal, han generado un reto importante: la administración de los salarios y la compensación. Los salarios y la compensación se han determinado hasta el momento por negociación, la cual pueden ser llevada a cabo por diferentes personas. Para las nuevas contrataciones, usualmente se consideran elementos del mercado laboral y de puestos equivalentes internos; para los empleados con antigüedad, los niveles salariales suelen ir creciendo de acuerdo a los incrementos sugeridos por el Gobierno Central, salvo que se realicen negociaciones particulares con algún funcionario. No se cuenta con una curva salarial definida, o bien, una metodología clara que permita determinar de forma consistente la compensación justa para un determinado puesto o colaborador.

En el marco del mejoramiento de la gestión del talento humano, contar con esta herramienta se ha convertido en un propósito explícito de la Administración de la empresa, estableciéndose esta actividad como parte de los objetivos estratégicos para ejecución a partir del año 2011.

En este contexto, el presente trabajo desarrolla una metodología de administración de la compensación aplicable a Corporación Sánchez. Después de analizar

diferentes alternativas y modelos para este propósito, se optó por trabajar con una metodología cuantitativa y con reconocimiento mundial para la valoración de cargos. A partir de la valoración, se construyó la curva salarial interna, con lo cual se evidenciaron varios casos de distorsión y de inequidad interna. Posteriormente, enfocando el análisis en los puestos de mayor jerarquía, se recabó información para determinar los niveles de compensación existentes en el mercado laboral para puestos similares. De esta manera, se determinó una política salarial para estos grupos de cargos, herramienta que será de suma utilidad para la toma de decisiones en materia de contratación, asignación salarial y, en general, la administración de la compensación.

Por último, la revisión de los referentes teóricos permite abrir el abanico de alternativas de compensación que van más allá de un simple incremento en la nómina. Se incorporan a partir de ello incentivos variables que, en su formulación, promueven la alineación de los estímulos y metas individuales con los objetivos estratégicos de la organización. Temas críticos para la organización (como las utilidades, la liquidez y la gestión del capital de trabajo, entre otros), se establecen como elementos base de la remuneración variable para el nivel gerencial, dando con ello un carácter estratégico a la labor de administración de la compensación.

# 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1 Causas y consecuencias del problema

En Corporación Sánchez los salarios y la compensación del personal han sido determinados de forma espontánea. Aspiraciones salariales de nuevos colaboradores, salarios de personal con gran antigüedad en la empresa, y diversas negociaciones particulares, se combinan con la ausencia de un método uniforme para la toma de decisiones salariales. La consecuencia: salarios diferentes para puestos similares, sin que exista una justificación clara para ello; salarios muy altos en relación al aporte o complejidad del cargo, generando un sobre costo en la nómina; o bien, salarios bajos en cargos críticos y de alta competencia, activando el riesgo de perder colaboradores de importante valor agregado para la empresa.

Lo anterior constituye un problema de equidad interna en la compensación; aunque el problema no ha sido formalmente diagnosticado, la percepción del personal es suficiente para provocar un deterioro en el clima organizacional. De alguna forma, la expectativa de trato justo y uniforme para todo el personal sufre una desilusión al conocer casos de colegas y compañeros con niveles de remuneración tan disímiles, y cuyas diferencias no parecen responder a un criterio o metodología clara.



## 1.2 Objetivo

El propósito del presente trabajo es establecer la metodología de administración de la compensación en Corporación Sánchez. Para ello, se plantea un método para determinar la valoración de los cargos, los rangos de compensación y las políticas de compensación aplicables. A partir de lo anterior, definir acciones de corto, mediano y largo plazo que, manteniendo coherencia con los propósitos estratégicos de la organización, permitan movilizar a la empresa desde la situación actual hacia la situación propuesta.

**Alcance:** la valoración de los cargos y el análisis de equidad interna se realiza para todos los cargos de la empresa. En un siguiente nivel, procurando enfocar los pasos iniciales en las áreas de mayor prioridad, se concretarán las políticas de compensación y el modelo de remuneración propuesto en el nivel gerencial. Este nivel cobra importancia prioritaria por reunir el grupo de ejecutivos con mayor impacto en la administración del capital de la empresa y sus resultados financieros; por ello, el Comité Ejecutivo ha determinado enfocar los esfuerzos y cambios iniciales en este nivel durante el primer año, y posteriormente, extender los alcances hacia los niveles intermedios e inferiores del organigrama.

### **1.3 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

Corporación Sánchez es una compañía familiar fundada hace 60 años en Costa Rica. Su experticia técnica y responsabilidad comercial le ha permitido lograr un crecimiento sostenido en el tiempo. Actualmente cuenta con 100 colaboradores y ventas anuales de 20 millones de dólares. Su actividad consiste en la comercialización y servicio técnico en: a. Tecnología de información (código de barras, redes convergentes), b. Equipo electromecánico (plantas eléctricas, compresores, bombas, restregadoras industriales), c. Químicos y equipos para tratamiento de aguas de piscina y potabilización.

Actualmente la compañía es dirigida por tres nietos de su fundador, quienes conforman el Comité Ejecutivo, máximo órgano de la administración. Con ello, se ha venido superando la informalidad y dificultades de coordinación que, en su momento, fueron elementos causales de la sospechada incongruencia salarial.

Costa Rica es hoy sede de operación de varias compañías multinacionales (por ejemplo, Hewlett Packard, Amazon, Intel), las cuales ofrecen condiciones de compensación atractivas para sus empleados. Por otra parte, las líneas de producto que maneja la empresa requieren personal con competencias técnicas especializadas, cuya oferta laboral en el país es escasa. Ambas condiciones elevan en consecuencia la complejidad y relevancia de la retención del personal.

## 2. REFERENTES TEÓRICOS

Entre diferentes disciplinas y enfoques de estudio de las organizaciones se encuentra un planteamiento en común: la relación económica entre los resultados sostenibles de la organización y la satisfacción el empleado. Con ello, resulta fundamental buscar formas para generar un vínculo fuerte entre aquello que moviliza a los empleados y aquello que genera valor para la empresa.

### 2.1. Motivación e incentivos

En términos generales, la motivación hace referencia a aquello que explica la presencia o ausencia de un comportamiento. Chiavenato (1994) plantea que el comportamiento humano es causado por estímulos internos o externos, que subyacente al mismo hay motivos que lo explican, y que busca un objetivo determinado, no siendo por tanto un evento aleatorio. En consecuencia, si el estímulo no está en la persona, debe ser creado para que se genere el comportamiento. Con ello, Chiavenato (1994) enuncia que las personas están dispuestas a contribuir al logro organizacional siempre y cuando exista reciprocidad con sus objetivos individuales.

Existen posiciones diversas respecto a los riesgos y beneficios de trabajar con

incentivos. Kohn (1993) plantea como uno de los principales riesgos la eventual pérdida de motivación por el trabajo en sí, generando un tipo de relación en donde el único interés se vuelve el monetario. Pfeffer (1994, 1998) y Hamel (2007) destacan el diseño de los sistemas de reconocimiento y compensación como una tarea fundamental para garantizar una diferenciación competitiva sostenible. Hall (2002) brinda una perspectiva estratégica: el logro de la estrategia debería verse potenciado por la arquitectura organizacional, con lo cual, los incentivos establecidos deben ser impulsores coherentes de los objetivos planteados.

## **2.2. Modelos de compensación**

Varela (2006) habla de la administración de la compensación asociada a tres tipos de tareas: a) Administración de salarios. b) Administración de beneficios y reconocimientos. c) Operación de la nómina. El tercero se considera el proceso más operativo, mientras que los dos primeros cumplen funciones estratégicas de soporte a la gestión, dado que estimulan los comportamientos asociados a la generación de valor y al cumplimiento de la estrategia.

Construyendo un concepto más integrador, Hay Group (2008) presenta el modelo de Compensación Total, logrando vincular temas intangibles a la relación entre un empleado y su empleador. Como se puede observar en la Figura 1, es un modelo aditivo que se va construyendo sobre capas de elementos que van desde lo más

tangible y seguro (que es el salario base) hacia lo menos tangible y más asociado a otro tipo de motivaciones humanas (tiempo, balance en la vida, orgullo por el lugar de trabajo, entre otros).

**Figura 1. Modelo de Compensación Total (Hay Group)**



*Fuente: HAY Group, 2010.*

El diseño del paquete de retribución total debe buscar balance entre dos realidades: el mercado externo y la equidad interna. A nivel del mercado externo, desde una óptica laboral, la competencia está conformada por toda organización que pueda estar interesada en el talento de otra. El análisis que permite la ubicación técnica frente a las acciones de retribución emprendidas por la competencia es denominado por diferentes autores como “equilibrio externo”

(Chiavenato, 1994), “equidad externa” (Gomez-Mejia et al., 2001) o “competitividad externa” (Hay Group). A nivel interno de la organización, se debe mantener un análisis de la variabilidad interna en la empresa, revisando si contribuciones similares están siendo compensadas equitativamente. Este concepto es denominado como equidad interna o equilibrio interno.

### **2.3. Administración de la compensación**

Según Varela (2006) este proceso contiene como sus principales actividades: a. Selección del modelo de valoración de puestos. b. Descripción y análisis de cargos. c. Valoración de cargos. d. Elaboración de la estructura de pago.

**a. Selección del modelo de valoración:** El modelo de valoración es la herramienta que posibilita el análisis comparativo entre cargos a partir de unos criterios comunes y la evaluación de varios factores. Según Werther y Davis (2000) existen cuatro (4) métodos principales: Jerarquización, gradación, comparación por factores y sistema de puntos, siendo este último el más empleado según los autores, dado que permite un mayor nivel de detalle en la valoración. El método se basa en asignar a los cargos puntuaciones construidas con escalas técnicas especializadas. A partir de esto se pueden construir grados o bandas de cargos con base en los puntos obtenidos por cada cargo. Existen dos caminos para la selección del modelo: desarrollar un modelo de valoración propio,

o utilizar un modelo existente en el mercado. En el primer caso, la empresa puede construir una herramienta a su medida. En el segundo caso, se logra acceder a la experiencia y buenas prácticas aprendidas por parte de compañías especializadas. Una vez elegido el modelo de valoración, es necesario contar con información sobre los cargos que posibilite alimentar la valoración de los diversos factores. Este requisito se cubre a través de las descripciones de cargo.

**b. Descripción y análisis de cargo:** es el documento que permite un entendimiento integral del cargo: información sobre su impacto, responsabilidades, competencias, entre otros, constituyen la base para el ejercicio de valoración.

**c. Valoración de cargos:** es la aplicación del modelo de valoración elegido a los cargos de la organización a través del entendimiento de sus descripciones.

**d. Elaboración de la estructura salarial:** Según Werther y Davis (2000) la estructura salarial incluye “el establecimiento del nivel de pago apropiado para cada puesto y el agrupamiento de los niveles de pago en una estructura que pueda administrarse de manera eficaz”. Para realizar este ejercicio se requiere de un primer análisis al interior de la organización, el cual se logra mediante la representación gráfica de la realidad organizacional. En este análisis se debe validar la congruencia entre gradaciones y salarios, e identificar las brechas existentes. Posteriormente, esta información se debe cruzar con la referenciación de mercado (esto es, las condiciones de remuneración de los competidores), para observar el posicionamiento de la organización frente al mercado. A partir de ese

ejercicio de doble comparación la organización puede definir cuál será su posicionamiento frente al mercado; lo anterior se denomina política salarial. Seguidamente se realiza un proceso de ubicación de las personas frente a la política establecida, lo cual generará para cada empleado tres (3) posibles escenarios: estar por encima, por debajo o acorde a la política. Con esta información se inicia la administración del sistema buscando ajustar la realidad lo mejor posible a la política establecida.

Por último, el balance entre equidad interna y externa puede tener pesos diferentes según la organización. Por ejemplo, según Gomez-Mejia et al. (2001) se suele dar más importancia a la equidad externa en empresa más nuevas, más pequeñas y que se mueven en entornos cambiantes, dada su dependencia de individuos clave. Por el contrario, para empresas más grandes, antiguas y estables se ha observado mayor énfasis en la equidad interna.

## **2.4 Articulación teoría, problema y organización**

Los planteamientos de los autores permiten recorrer las etapas secuenciales de la administración de la compensación, tema central y objetivo fundamental del presente trabajo. La comprensión de las diferentes alternativas brindan un soporte teórico sólido para elegir las direcciones apropiadas para el diagnóstico de la situación actual y la formulación de la propuesta de mejoramiento.



### 3. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

#### 3.1. Metodología para el análisis y elaboración de la propuesta

A continuación se presentan las nueve etapas llevadas a cabo, enunciando las alternativas seleccionadas y las consideraciones realizadas.

1. **Definición del modelo de valoración de cargos:** se eligió el sistema de puntos, utilizando la metodología de HAY Group, una compañía mundial especializada en el tema, con presencia en Centroamérica y con un sistema de valoración que se consideró apropiado. Los elementos considerados por esta metodología son:

**Tabla 1: Elementos de valoración de cargos en la metodología HAY**

<b>Know How – conocimiento, experiencia y habilidades</b>	Amplitud y profundidad de conocimientos
	Relaciones humanas
	Habilidad gerencial
<b>Solución de problemas (Problem Solving)</b>	Marco o ambiente de referencia
	Exigencia o complejidad de los problemas
<b>Responsabilidad (Accountability)</b>	Libertad para actuar
	Magnitud (en USD)
	Impacto del cargo

2. **Valoración de los cargos:** se conformaron comités de valoración para cada área, con revisiones técnicas por parte de personas expertas en la metodología HAY. El anexo 1 presenta la matriz de valoración de cargos, indicando el puntaje y grado / banda asignado a cada cargo.
3. **Levantamiento de información de la remuneración económica interna:** Rastreando la información en diferentes áreas, se encontraron beneficios de viáticos, kilometraje, leasing, bonos, entre otros. Todos ellos fueron consolidados en el dato final de remuneración para cada cargo.
4. **Construcción de curva salarial interna:** se realizó la gráfica de remuneración vs. Puntos. Se halló la línea de tendencia con mayor coeficiente de determinación, estableciendo así una fórmula para la determinación de la remuneración a partir de los puntos de un cargo.
5. **Consecución de información de la remuneración económica del mercado para los puestos gerenciales:** Para las gerencias de unidad de negocio, se utilizó como referencia la información de empresas y cargos similares en competencias y responsabilidades. Se descartó utilizar estudios salariales genéricos para estos cargos, dado el carácter específico de éstos que dificulta la comparabilidad. Para los cargos de soporte se utilizó la información del estudio salarial de la compañía empleos.net.
6. **Análisis de bandas de los cargos gerenciales:** se conformaron

subgrupos de bandas compatibles, según semejanza entre ellas. Se generaron tres grupos: Bandas 12 y 13 (gerencias de procesos de soporte – finanzas, logística, contabilidad), Bandas 14 y 15 (gerencias de unidades de negocio), Bandas 18 y 19 (gerencias de primer nivel que componen el Comité Ejecutivo)

7. **Formulación de política de compensación para cargos gerenciales:** conocida la realidad interna y externa, se acordó con la Administración de la empresa la política de compensación para cada subgrupo de bandas.
8. **Selección de componentes del modelo de compensación:** se analizaron componentes actuales y posibles de la remuneración, para luego elegir los componentes a descartar o a incorporar en el corto, mediano y largo plazo. Se analizó cada componente en dos perspectivas: su alineación con los objetivos estratégicos, y qué tan agenciable es el resultado por parte del individuo.
9. **Planteamiento del modelo de compensación:** para las gerencias de unidad de negocio se plantea un esquema que establece un peso relativo para cada componente seleccionado en el paso anterior.

### 3.2 Análisis de equidad interna

La siguiente gráfica ilustra la relación de salarios contra puntos de todos los cargos de la compañía.

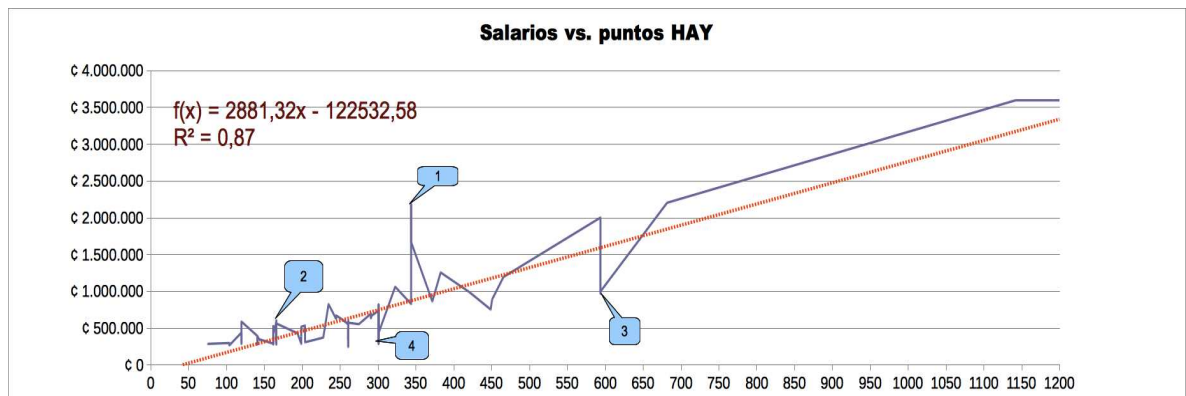


Figura 2. Análisis de Salarios vs. Puntos HAY

La curva permite identificar una tendencia lineal. La ecuación de la línea presenta un coeficiente de determinación  $R^2$  de 0.87 con la curva, lo cual se interpreta como un valor suficiente para aceptar esta función lineal para la curva salarial interna. Esta función proporciona en consecuencia una valiosa herramienta: un fórmula de cálculo de la remuneración apropiada para un cargo de acuerdo a su puntaje. Siendo X los puntos del cargo, la remuneración sugerida puede calcularse así:

Remuneración económica mensual en CRC (colones) = 2881,32 \* (Puntos del Cargo) – 122,532.58

El resultado es una referencia numérica inicial, a cuya estimación deben proseguir los análisis de referencia en el mercado, variación por desempeño y demás consideraciones expuestas en el marco teórico.

Por otra parte, pese a la tendencia lineal de la curva, se observa una dispersión marcada a lo largo de ésta, destacándose las diferencias de remuneración entre puestos con puntajes iguales o similares. Se analizaron los casos específicos, y en síntesis, las siguientes circunstancias dan origen a estos puntos:

- **Puestos de ventas**, quienes cuentan con puntuación idéntica, pero sus resultados de ventas generan remuneración por comisión diferenciada. Ejemplo: Cuadro de diálogo número 4 en la gráfica.
- **Técnicos de servicio**: a pesar de que todos cuentan con la misma descripción de cargo, cada uno cuenta con competencias técnicas específicas, asociadas a su experiencia y a los entrenamientos técnicos. Estas diferencias constituyen argumentos de negociación salarial para el colaborador. Ejemplo: Cuadro de diálogo número 2 en la gráfica.
- **Antigüedad**: los colaboradores con mayor antigüedad han acumulado el efecto de los incrementos semestrales establecidos por el Gobierno

Central. Ejemplo: bodeguero con más de 20 años de antigüedad, cuyo salario duplica el de sus compañeros.

- **Ascensos de personal**: personas que han ingresado en puestos del nivel medio o bajo, y que han logrado escalar posiciones en la empresa. En estos cambios de puesto suelen mejorar su condición salarial anterior, pero no en una proporción tal que equipare la remuneración de otros puestos equivalentes. Ejemplo: Cuadro de diálogo número 3 en la gráfica.
- **Concesiones especiales**: beneficios otorgados a ciertos empleados, producto de su negociación individual de condiciones salariales; tales eventos están típicamente enmarcados en procesos de reclutamiento (personas con una aspiración salarial definida) o de retención de personal ante la amenaza de renuncia. Ejemplo: Cuadro de diálogo número 1.
- **Ausencia de una política salarial formalmente definida**: este aspecto abarca todos los puntos anteriores, así como los casos más simples: salarios asignados por decisión del negociador del momento.

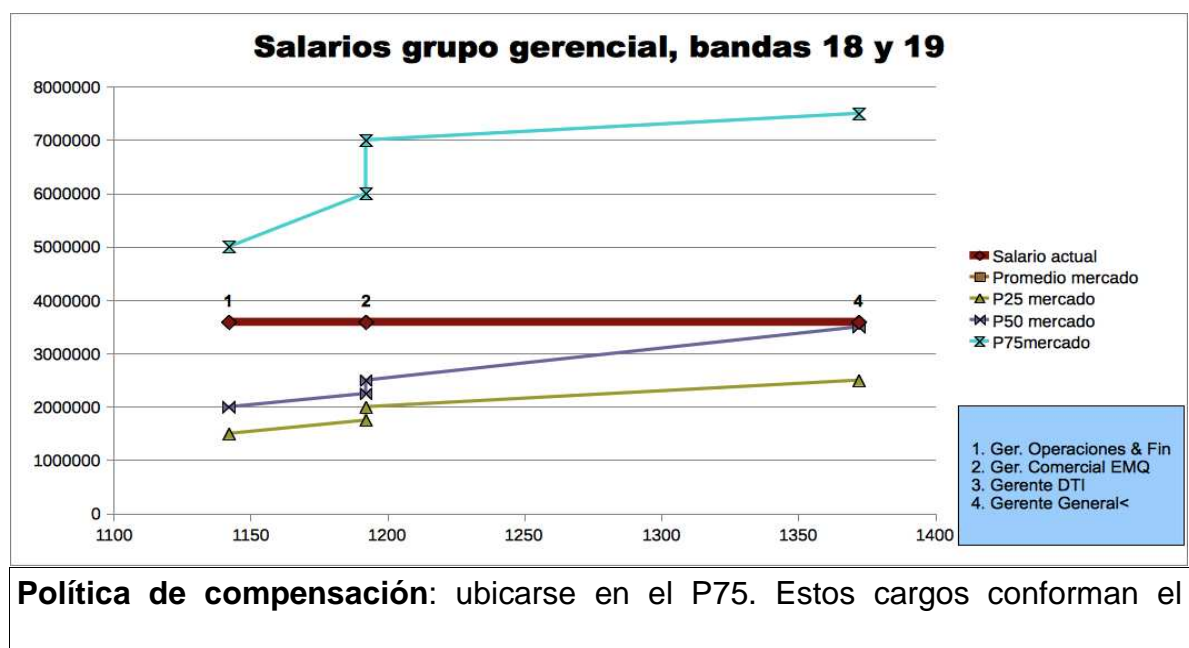
### 3.3 Análisis de competitividad externa

**Selección de las bandas**: La metodología HAY determina los rangos de puntos de las bandas que agrupan los cargos. Según lo establecido en el alcance, se realiza el análisis detallado de las bandas superiores, es decir, aquellas que

reúnen los cargos de más alto nivel e impacto en la organización. Se han definido tres grupos:

- **Bandas 18 y 19:** incluye gerencias del primer nivel; es el grupo responsable de la dirección de la compañía ante la Junta Directiva. No se ubicó ningún cargo en las bandas 16 y 17, por lo que el siguiente nivel corresponde al 15.
- **Bandas 14 y 15:** incluye gerencias de segundo nivel con responsabilidad directa en las unidades de negocio (Front Office).
- **Bandas 12 y 13:** incluye gerencias de segundo nivel con responsabilidad en procesos administrativos y de soporte (back office, middle office)

**Figura 3. Análisis Salario real vs. Mercado Bandas 18 y 19**



Comité Ejecutivo, el órgano director de la empresa. Por acuerdo familiar, todos deben tener la misma remuneración.

La remuneración actual se ubica actualmente entre el P50 y el P75. Este grupo está apuntando a aumentar sus ingresos por dos vías: repartición de dividendos y beneficios familiares (club, viajes, servicios médicos, educación familiar). :

- Costo económico de la política = CRC 25.500.000 (51.000 USD aprox.)
- Costo actual = CRC 14.368.200 (suma de salarios actuales, sin cargas)
- Diferencia: CRC 11.131.800 (USD 22.200 aproximadamente).

Los accionistas (y ejecutivos a la vez) tienen el propósito de lograr esta remuneración; el tiempo de cambio dependerá de las posibilidades de repartición de dividendos que se logren en cada período fiscal, así como del flujo de caja disponible para ir incorporando los beneficios mencionados en forma progresiva.

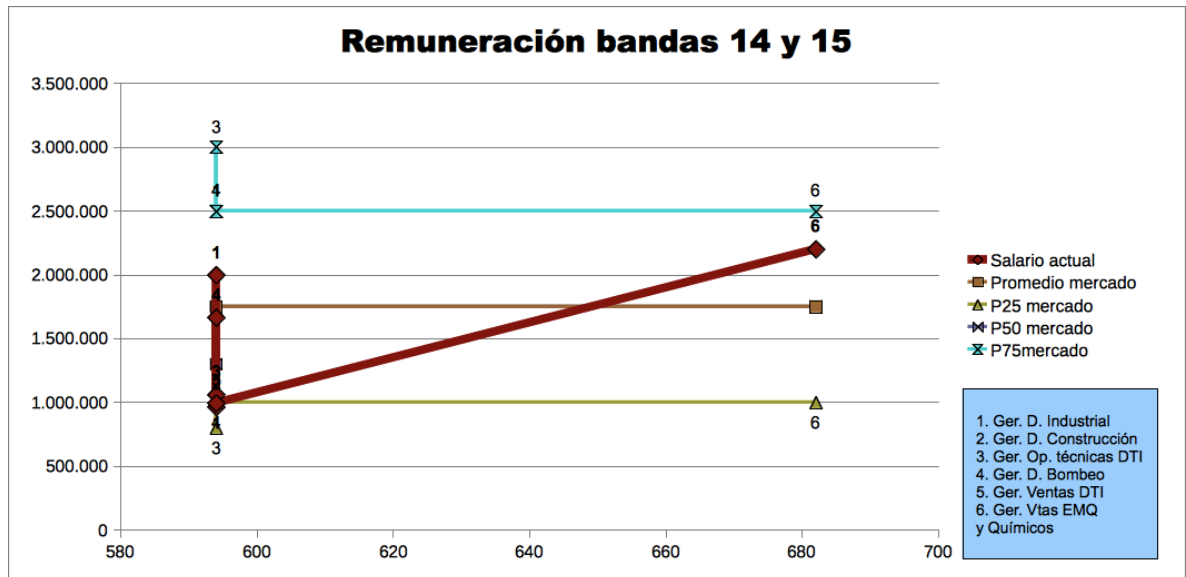
## **Bandas 14 y 15**

La línea de salario actual ilustra un problema de equidad interna. Para el mismo puntaje de 590 establecido para varios cargos, se presentan diferencias notables de salario (alrededor de 100% de diferencia entre el mayor y el menor).



Consecuentemente, la apreciación de competitividad externa varía para cada cargo, encontrándose casos ubicados en el P25, y otros por encima del P50.

**Figura 4. Análisis Salario real vs. Mercado Bandas 14 y 15**



**Política salarial para las bandas 14 y 15:** La remuneración total debería ubicarse en el P75 del mercado, considerando la intención de tener un buen nivel de competitividad externa y lograr un efecto de retención en el largo plazo, dado que son estas personas quienes sostienen fundamentalmente las ventas de la compañía. Adicionalmente, el planteamiento idóneo del esquema de remuneración debe incluir componentes variables tales que una porción significativa del ingreso esté ligada a la consecución de resultados financieros.

De manera global, todos los cargos tienen alguna distancia por recorrer hacia el P75, lo cual abre la posibilidad de explorar mecanismos de compensación para transitar esta distancia de forma estratégica y prudente.

**Costo económico de la política:** El costo económico total de esta política puede determinarse calculando el gasto total para la empresa si se llevaran a todos los cargos al nivel propuesto de P75. El costo diferencial de implementar la política resultaría de restar al valor anterior el monto actual de gasto en la remuneración de los mismos cargos. No se consideran por el momento las cargas sociales, partiendo del principio de que los montos diferenciales serían entregados en forma de beneficios (leasing, salud, vivienda, etc) no sujetos a estas deducciones.

- Costo económico total = 6 x CRC 2'500.000 = CRC 15.000.000
- Costo actual = CRC 8.881.500
- Costo diferencial de implementación (mensual) = CRC 6'118.500 (12.200 USD aproximadamente).

Estos USD 12.200 serían el máximo costo diferencial con respecto a la situación actual, asumiendo una aplicación de la política en pleno para todos los cargos que componen la banda. Si la generación de este monto adicional proviene del logro en indicadores financieros y cualitativos estratégicamente definidos, es esperable que el beneficio para la empresa sea mucho mayor al gasto adicional en remuneración. (Por ejemplo, si producto de estos incentivos se lograra una mejor utilidad con regulación del capital de trabajo, se podrían reducir las presiones de

liquidez; con ello, se podría prevenir retrasos en el despacho de pedidos por parte de proveedores con cuentas pendientes, o reducir el uso de líneas de crédito de corto plazo de alto costo financiero). En caso contrario, resulta ser un monto relevante que no sería prudente adicionar al gasto actual sin que estén asegurados los resultados financieros que lo sustenten.

Análisis de cada cargo:

**Punto 1 (Gerente División Industrial):** su remuneración es alta en comparación con sus pares. Basado en resultados financieros sobresalientes de su área, ha sido hábil y firme para negociar sus condiciones salariales.

**Punto 2 (Gerente División Construcción):** se encuentra en un nivel de remuneración inferior al P25. Es una persona joven, de alto desempeño, con proyectos a cargo que suman 20 millones de dólares. Desde su ingreso como técnico de servicio ha ido ascendiendo en la empresa, mejorando su situación salarial y paralelamente completando sus estudios universitarios. La salida de esta persona pondría en riesgo la continuidad y futuro de los proyectos a su cargo. Tanto por equidad interna como por competitividad externa es imperativo mejorar en el corto plazo la remuneración de este puesto.

**Punto 3 (Gerente Operaciones Técnicas de Tecnología de Información):** La persona que ocupa el puesto cuenta con concesiones especiales de tiempo para realizar otras actividades, lo cual constituye para él una importante condición de su

compensación. Queda también para este puesto un margen de mejora económica, sin el sentido de urgencia detectado para el caso anterior.

**Punto 4 (Gerente División Sistemas de Bombeo):** con excelente desempeño, se encuentra ubicado en el P50. Percibe en la organización un ambiente estable de trabajo que le proporciona tranquilidad emocional y familiar. Sin un carácter de urgencia, puede llevarse al P75 mediante incentivos variables.

**Punto 5 (Gerente de ventas Tecnología de Información):** su remuneración está cercana al P25. No obstante, la persona ha ascendido hace algunos meses a este puesto, y se encuentra en proceso de mejora y aprendizaje. Su desempeño futuro y el dominio de sus funciones deberá ser el elevador de su remuneración.

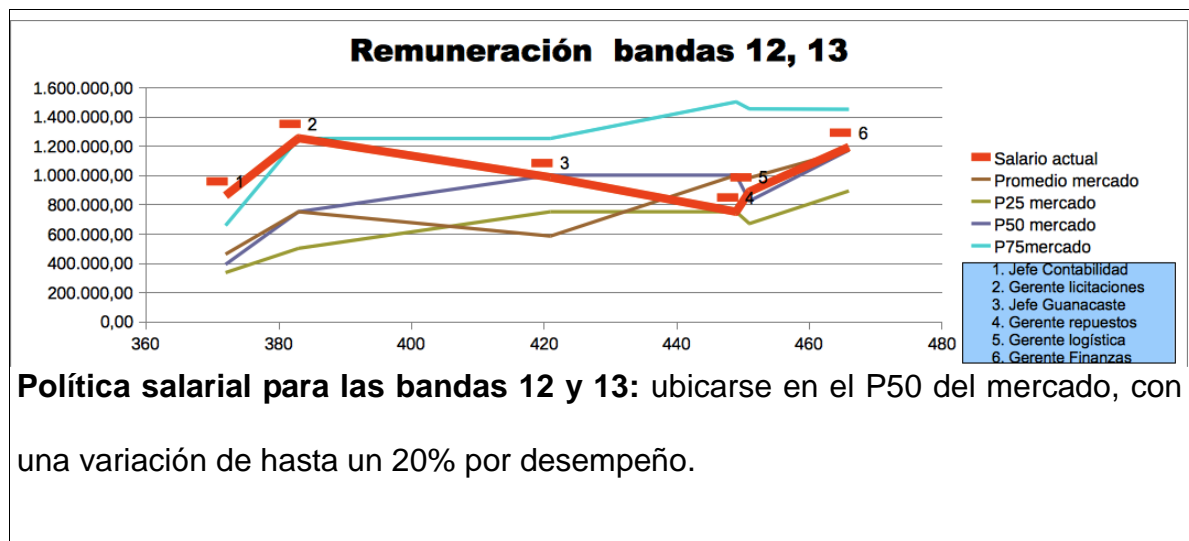
**Punto 6 (Gerente de ventas Electromecánica y Químicos):** es el puesto con mejor remuneración, la cual se acerca al P75. Reúne varias características que lo han llevado a este nivel: buen desempeño, hábil negociador de sus condiciones y antigüedad en la empresa. Los cambios en su compensación deben darse a nivel de componentes, y no tanto en monto: eliminar incentivo basado en utilidad neta e introducir los otros incentivos, según se explica en el apartado 3.4.

### **Bandas 12 y 13**

La línea roja que ilustra los salarios de la empresa presenta un comportamiento particular desde el punto de vista de equidad interna, al mostrar un trayecto

descendiente a medida que incrementan los puntos. A nivel de competitividad externa, la realidad actual ilustra una disparidad notable. Mientras algunos puestos superan el P75 del mercado (puntos 1 y 2), otros se encuentran cercanos al P50 (3 y 5).

**Figura 5. Análisis Salario real vs. Mercado Bandas 14 y 15**



**Análisis de los casos específicos:**

**Puntos 1, 2 y 6** (Jefe de contabilidad, Gerente de licitaciones, Subgerente Financiero): estas personas han trabajado en la empresa durante más de 15 años, recibiendo de forma acumulativa todos los incrementos salariales decretados por el Gobierno Central. Uno de ellos es primo de la familia; los otros dos, son personas que por su nivel de estudios y poca experiencia en otras empresas es

poco probable que renuncien para buscar otra oportunidad laboral, pues difícilmente igualarían sus condiciones laborales. Su despido sería tan costoso, complicado y riesgoso, que se tiene prácticamente descartado. Estas personas posiblemente apostarán a obtener su pensión en la empresa. Su desempeño se ha considerado razonablemente adecuado, siendo deseable una mayor proactividad e innovación en sus cargos. Estas personas están por encima de la política; por el momento, será necesario convivir conscientemente con esta situación, y contener en lo posible los incrementos salariales futuros.

**Puntos 3 y 5** (Jefe sucursal Guanacaste, Gerente de logística): sus salarios se encuentran en el P50. Ambas personas están acorde a la política; la acción a tomar es mantenerlos en este rango.

**Puntos 4** (Gerente de repuestos): la remuneración se ubica en el P25. Es un cargo que se ha creado recientemente, en una apuesta comercial por elevar el desempeño de esta línea; para reducir el riesgo económico se han establecido inicialmente condiciones salariales moderadas, con un esquema variable que posibilitará a esta persona llegar al P50 a partir del éxito en su gestión.

**Costo de la política:** debido a las circunstancias explicadas para los puntos 1, 2 y 6, la realidad actual resulta ser más costosa que la aplicación plena de la política. La política del P50 en remuneración tendría un costo total de CRC 5'134.127. La remuneración actual suma CRC 5'926.910, generando una diferencia de CRC

792.782 (equivalente a USD 1585 aproximadamente) por mes.

### 3.4 Sistema de compensación para las gerencias de unidad de negocios.

Se consideró apropiado profundizar aún más en los cargos de gerencia de unidad de negocios, pues en este nivel existen visibles oportunidades de conexión (o riesgos de desalineación) entre incentivos y propósitos estratégicos de la organización. A continuación se presenta una tabla que combina dos elementos: la situación actual del modelo de remuneración de cada uno, y la situación futura deseable para los cargos incluidos en estas bandas:

**Tabla 2: Elementos de remuneración variable de gerencias de división y ventas**

<b>Elementos de remuneración variable de las gerencias de las unidades de negocio.</b>										
<b>A = existe actualmente CP = Propuesta en el corto plazo MP = Propuesta en mediano plazo LP = Propuesta en el largo plazo</b>										
	% sobre Ventas	% sobre Utilidad Bruta	% sobre Utilidad Antes de Gastos Indirectos	% sobre Utilidad Neta de su área	Recompensa o % sobre flujo neto de su área	Recompensa o % sobre gestión del capital de trabajo	Recompensa sobre objetivos financieros de su área	Recompensa sobre resultados financieros de la organización	Recompensa sobre objetivos financieros de la organización	Recompensa sobre objetivos no financieros de la organización
Gerente División Construcción	A	A		CP		MP	CP	MP	LP	LP
Gerente División Industrial		A		CP		MP	CP	MP	LP	LP
Gerente División Sistemas de Bombeo			A	CP		MP	CP	MP	LP	LP
Gerente de Ventas EMQ y Químicos			A	CP	A	MP	CP	MP	LP	LP
Gerente de Ventas Tecnología de Información	A			CP		MP	CP	MP	LP	LP
Gerente Operaciones técnicas Tecnología Información				CP		MP	CP	MP	LP	LP

Se han identificado en la tabla anterior los elementos que actualmente componen la remuneración variable de cada cargo perteneciente a estas bandas. Se han

establecido también elementos que, en la situación propuesta, deberán estar presentes en la remuneración. Se plantean elementos de corto, mediano y largo plazo, de acuerdo a dos consideraciones esenciales:

- a) La viabilidad de medición certera de los indicadores base de cálculo de la remuneración.
- b) El nivel de madurez de la organización hacia los conceptos. Particularmente, la recompensa por gestión en aspectos cualitativos, o por resultados corporativos, requieren un trabajo previo y paralelo de desarrollo en la cultura organizacional. Se estima prudente avanzar inicialmente con los elementos de compensación más evidentes, y una vez dominados, extender hacia estos aspectos cualitativos y/o corporativos.

A continuación se analizan los posibles componentes de remuneración enunciados en la tabla, para revisar si es o no conveniente incluirlos en el modelo de remuneración de estos cargos:

- a) **Ventas y utilidad bruta:** ha constituido históricamente en la empresa un incentivo que, si bien ha impulsado la utilidad y el crecimiento, ha disparado el consumo de capital de trabajo, con sus respectivos efectos de presión en el flujo de caja. Los gerentes de división, en la búsqueda de evitar ventas perdidas por falta de stock, o de disminuir los costos de importación mediante pedidos de gran volumen, han caído en prácticas que han



generado un exagerado crecimiento del inventario. Aunque se han instaurado controles para corregir y regular esta situación, es fundamental alinear el incentivo de los individuos con el propósito de la organización. Por ello, se considera apropiado eliminar este componente de la remuneración variable.

- b) La **Utilidad Antes de Gastos Indirectos (UAGI)** está determinada por: Ventas – Costos (costo de adquisición e importación de productos) – Gastos Directos (salarios del área, pagos a proveedores externos, gastos directamente asignables a la unidad de negocio). La UAGI constituye un claro indicador del desempeño de una unidad de negocio, y todos sus componentes son en amplia medida gestionables por las Gerencias de División y de ventas en sus respectivas líneas. Ante esta coherencia entre el resultado y la responsabilidad de la gestión, la UAGI debe ser un componente de la remuneración variable de estas gerencias.
- c) **La Utilidad neta:** De manera contraria a la UAGI explicada en el punto anterior, la Utilidad Neta de la división incluye varios elementos no agenciados por estos puestos. Incluye gastos corporativos, logísticos, financieros y de mercadeo, todos los cuales están por fuera del rango de acción de estas gerencias. Para efectos de mantener congruencia entre la gestión y responsabilidad de la gerencia con el indicador, se considera inapropiado incluir la utilidad neta como componente variable de la remuneración.

- d) El consumo de **capital de trabajo** ha generado fuertes presiones de caja y liquidez. El capital de trabajo operativo para las unidades de negocio es la resultante de tres componentes: Inventarios + Cuentas por Cobrar – Cuentas por Pagar. De esta manera, la medición y premiación (o castigo) por la gestión del capital de trabajo es pertinente, aumentando así la atención y cuidado de las gerencias con estas tres partidas críticas.
- e) **Flujo neto o flujo de caja:** la presión de liquidez que ha vivido tradicionalmente la empresa ha generado la necesidad de iniciar la medición del flujo neto. Se están construyendo actualmente los modelos de información para obtener esta medición, por lo cual no es un dato disponible en este momento. No obstante, en el mediano plazo, incorporar este elemento en la remuneración de este grupo gerencial permitirá elevar el nivel de conciencia y cuidado hacia este componente. Es un propósito corporativo disminuir gradualmente el endeudamiento, lo cual requiere tanto de utilidad como de flujo de caja. De esta manera, el flujo neto entra a formar parte de los incentivos elegidos para estas gerencias.
- f) **Recompensa sobre resultados no financieros:** promover una conciencia de gestión integral y sistémica del negocio ha sido una labor históricamente difícil en la compañía. Aunque existen mediciones no financieras como la satisfacción del cliente o el cumplimiento de pedidos, en la práctica, estas gerencias concentran su atención en las utilidades y en asuntos técnicos. Los controles, consejos y acuerdos tienden a disiparse en el tiempo. En

este escenario, un incentivo formal relacionado con estos elementos podría apoyar el impulso de esta gestión integral.

g) **Participación o recompensa sobre resultados corporativos:** la organización no ha realizado nunca este tipo de prácticas para estos cargos. Conceptualmente, se considera apropiado promover un interés corporativo en el individuo más allá de su unidad de negocio. En el corto plazo, se visualizan dos elementos por resolver: las maniobras para la aplicación de escudos fiscales y los efectos de operaciones intercompañías con otras empresas pertenecientes a la familia. De cualquier forma, son aspectos que se pueden intentar resolver en aras de buscar los beneficios culturales esperados.

A partir de la reafirmación o descarte de los componentes de remuneración de las bandas 14 y 15, a continuación se ilustra un modelo de remuneración propuesto.

Como se observa, este modelo de remuneración procura integrar elementos de diversa índole: fijos y variables, individuales y corporativos, financieros y cualitativos, otorgando un peso relativo a cada elemento.

**Tabla 3: Modelo de remuneración propuesto para bandas 14 y 15**

<b>Modelo de Remuneración</b>						
<b>Puesto: Gerente de división</b>						
	<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Peso estimado (%) en la remuneración</b>	<b>Fórmula o método de cálculo</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Forma de pago</b>
<b>Base</b>	Salario base	Base fija	50,00%	Determinación semestral	Mensual	Planilla
<b>Financieros de la unidad de negocio</b>	Contribución de la unidad de negocio a la creación de valor económico	Utilidad Antes de Gastos Indirectos – Costo de capital de la división	30,00%	$x\% * (UAGI - WACC (Inventario + CxC - CxP))$	Mensual	Planilla
	Flujo de caja	Ingresos – Egresos	10,00%	$x\% * (Cobros + Otros ingresos - pagos - otros egresos)$	Trimestral	Bono trimestral
<b>Financieros corporativos</b>	Variación del Valor Económico Agregado (Delta EVA)	Utilidad Operación después de impuestos – Costo de Capital invertido	5,00%	Utilidad Operación – WACC (Capital)	Anual	Bono anual
	Flujo de caja	Ingresos – Egresos	3,00%	Cobros + Otros Ingresos – Pagos – Otros egresos	Anual	Bono anual
<b>Cualitativos</b>	Según objetivos		2,00%		Semestral	Compensación en especie

### 3.5 Plan de implementación

**Tabla 4. Plan de Implementación**

<b>Actividad</b>	<b>Plazo</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Comunicación</b>		
Validación de resultados con Comité Ejecutivo, así como de la estrategia de implementación	Abril / 2011	
Validación con Junta Directiva	Mayo /2011	
Explicación a los cargos cubiertos	Junio / 2011	Negociaciones y explicación de conceptos financieros
<b>Indicadores</b>		
Desarrollo de modelos de información para la medición	Abril /2011	Se inició en Diciembre 2010
Medición y monitoreo durante un período de tiempo	Septiembre / 2011	Esperar cierre fiscal del 30 de septiembre
Establecer las fórmulas de remuneración variable	Octubre / 2011	
Acordar los elementos de compensación para cada cargo	Noviembre / 2011	Leasing, servicios médicos, auxilios familiares; según las necesidades individuales.
Iniciar con nuevo esquema de compensación incluyendo los elementos de corto y mediano plazo	Enero / 2012	Coincidiendo con el aumento general semestral
<b>Procesos internos</b>		
En los procesos de reclutamiento y contratación incorporar la determinación del rango salarial a partir de esta metodología	Mayo /2011	
En los aumentos salariales semestrales, utilizar la curva salarial interna como referencia para el incremento o asignación salarial de cada colaborador.	Junio /2011	

#### 4. Limitaciones y restricciones

A continuación se plantean algunas situaciones que podrían limitar o restringir la implementación del plan propuesto.

- a) **Dificultades en el sistema de información:** las mediciones de indicadores base de incentivos parten de modelos automatizados en el sistema de información. En la construcción de los modelos podrían surgir imprevistos o requerimientos informáticos que deben resolverse antes de continuar con la implementación, generando un retraso en el avance.
- b) **Resistencia al cambio:** Podría presentarse resistencia en algunas gerencias de unidad de negocio para adoptar modelos de compensación que traen implícita una mayor responsabilidad y que exigen mayor esfuerzo en la gestión. Si alguno quisiera llevar la discusión al extremo, podría alegar incluso cambio de condiciones laborales y exigir una liquidación, escenario ante el cual, el Ministerio de Trabajo suele apoyar al empleado.
- c) **Compartir resultados corporativos,** puede ser considerable la dificultad para resolver el conflicto de interés entre quienes esperan una recompensa y los accionistas que velan por el flujo de caja, el impuesto de renta y la salud de todas sus empresas.
- d) **En caso de una desmejora en los resultados,** podría surgir la

moción de contraer al máximo el gasto salarial, imponiéndose sobre las intenciones de mejora en la compensación para algunos cargos.

## 5. Conclusiones

- ✓ La realización de este trabajo permitió diagnosticar con precisión la sospechada situación de inequidad interna que motivó originalmente a la Administración a buscar una solución para este tema. El comportamiento lineal de la curva salarial interna, junto con el alto coeficiente de determinación de la ecuación salarial, brindan una síntesis: sí existe una tendencia de equidad interna. No obstante, los casos puntuales presentan grandes desviaciones. Es decir, se trata de un problema de grandes desviaciones en pocos casos, pero no de inconsistencias considerables en la mayoría del personal.
  
- ✓ Contar con una herramienta de administración de la compensación no es necesariamente garantía de satisfacción del 100% de las personas; no obstante, esto le permitirá a la empresa gestiones futuras con mayor objetividad y control, potenciando a la vez la capacidad de atraer y retener talento clave dentro de la organización.
  
- ✓ Los beneficios de liquidez derivados de una mejor gestión del capital de trabajo y el flujo de caja pueden llegar a ser de enormes proporciones, de manera análoga al tremendo impacto negativo que la empresa ha asumido por la



desatención en estos temas. Los incentivos variables definidos en favor de estos aspectos se espera que logren impulsar fuertemente este propósito.

- ✓ Desde el punto de vista de futuras contrataciones y promociones, las herramientas ya desarrolladas permitirán análisis objetivos frente a mercado externo e interno con el fin de posibilitar decisiones acordes con los cargos y sus contribuciones en términos salariales.
  
- ✓ La medición y premiación de resultados implícita en los incentivos variables planteados debe acompañarse de un monitoreo constante de los comportamientos generados. Siendo los cambios esperados parte del terreno de la conducta humana, existe un inevitable grado de incertidumbre que debe compensarse con la observación y eventual acción rápida para realizar los ajustes pertinentes.

## 6. Recomendaciones

### a) **Extensión del análisis interno y externo para el área de tecnología:**

aunque los cargos de menor puntaje pueden gestionarse en buena medida con criterios de equidad interna, el caso del área de tecnología presenta una condición especial: el riesgo de fuga de personal. Ante empleadores de la talla de HP o Intel, conviene replicar en esta área la metodología utilizada en este trabajo.

### b) **Revisión del diseño organizacional:** el ejercicio de valoración de cargos permitió observar algunas situaciones que, aunque escapan al alcance de este trabajo, se enuncian a continuación para su análisis posterior:

- Existe una distancia del 75% en puntos entre el Comité Ejecutivo y el siguiente nivel gerencial, lo que denota diferencias significativas en los marcos de actuación y las autonomías. Organizacionalmente muestra una concentración de la labor estratégica y táctica en ese comité, y una orientación del resto de la estructura hacia la operación. Esto implica bajas posibilidades de sucesión interna para el Comité Ejecutivo, pues los cargos inferiores no cuentan con la exposición y amplitud para desarrollar las capacidades necesarias para el siguiente nivel.

- Entre los 260 y los 1400 puntos se ven algunas inconsistencias en las denominaciones de cargo en relación a las valoraciones: se encuentra la denominación de Jefe que dependiendo del negocio/área funcional puede ubicarse en 4 bandas de puntos diferentes entre la 12 y la 9. Particularmente en Administración existen Jefes en niveles 12, 11 y 9, lo cual para una organización pequeña parece inusual.

c) **Extensión de los incentivos de corto plazo a otros puestos y niveles:**

de manera análoga al análisis de incentivos efectuado en este estudio para las gerencias de unidad de negocio, es recomendable evaluar esquemas de este estilo para otros puestos, con elementos contenidos en el marco de responsabilidad y alcance de cada cargo. Esto podría aumentar el efecto impulsor hacia los objetivos organizacionales.

d) **Acompañamiento y seguimiento:**

en la labor de acompañamiento al personal para el logro de las metas, el proceso de evaluación del desempeño, y en un grado más elaborado, la gestión del desempeño, pueden ser herramienta útiles y complementarias para este propósito, por lo que podrían explorarse como parte de la mejora continua de la administración de la compensación y la gestión del personal.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Brickley, J., Smith, C. and Zimmerman, J. (2007). *Managerial Economics and Organizational Architecture* (4ta ed. cap 14-15). New York, NY: McGraw Hill/Irwin
- Bowers, J (2003), ¿Por qué está pagando? Como garantizar el retorno de su inversión en remuneraciones. *Hay Group Working Paper*, Hay Group, Inc. 2-8
- Chiavenato, I. (1994), *La administración de recursos humanos* (cap.) New York, NY: McGraw Hill
- Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (2001), *Dirección y gestión de Recursos Humanos* (3ra ed. Caps. 7, 10-12). Madrid, Pearson Educación S.A.
- Hall, B. (2002), Incentive Strategy Within Organizations. *Harvard Business School*
- Hamel, G (2007). *The future of administration* (pp. 3-66, 69-120). Boston, MA: Harvard Business School Press
- Kohn, A. (1993). Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*, September-October 1993, 54-63
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, Winter 1994, 9-28
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation* (pp. 3-29) Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Varela, R. (2006). *Administración de la Compensación: Sueldos, Salarios y Prestaciones* (1ra ed pp.163-175) Mexico: Pearson Educación

## INDICES

### INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1: Elementos de valoración de cargos en la metodología HAY</b>	<b>17</b>
<b>Tabla 2: Elementos de remuneración variable de gerencias de división y ventas</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 3: Modelo de remuneración propuesto para bandas 14 y 15</b>	<b>36</b>
<b>Tabla 4: Plan de Implementación</b>	<b>38</b>

### INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1. Modelo de Compensación Total (Hay Group)</b>	<b>14</b>
<b>Figura 2. Análisis de Salario vs. Puntos HAY</b>	<b>21</b>
<b>Figura 3. Análisis Salario real vs. Mercado – Bandas 18 y 19</b>	<b>24</b>
<b>Figura 4. Análisis Salario real vs. Mercado Bandas 14 y 15</b>	<b>26</b>
<b>Figura 5. Análisis Salario real vs. Mercado Bandas 12 y 13</b>	<b>30</b>

## ANEXOS

### Anexo 1. Matriz de Valoración de Cargos

Cargo	Grado	Perfil	Puntos
Gerente General	19	A3	1372
Gerente Comercial Electromecánica y Químicos	18	A3	1192
Gerente Tecnología de Información	18	A3	1192
Gerente de Operaciones	18	A2	1142
Gerente División Químicos y Ventas EMQ	15	A3	682
Gerente División Industrial	14	A3	594
Gerente División Construcción e Industrial Liviano	14	A3	594
Gerente de Operaciones técnicas DTI	14	A3	594
Gerente División Bombeo	14	A3	594
Gerente Mercadeo y Ventas DTI	14	A3	594
Subgerente Finanzas	13	A2	466
Gerente de Logística	13	A1	451
Gerente de Repuestos	13	A3	449
Coordinador Ventas Guanacaste	12	A3	421
Gerente de Licitaciones	12	A2	383
Jefe de Contabilidad	12	A1	372
Consultor DTI Senior	11	A3	344
Asesor Técnico Industrial	11	A3	344
Jefe de sistemas de información	11	A1	323
Asesor Técnico Construcción y Equipo Liviano	10	A3	301
Consultor DTI	10	A3	301
Asesor Técnico Bombas	10	A3	301
Jefe Administrativa DTI	10	A2	291
Jefe de Importaciones	10	A2	291
Coordinador de Ventas	10	A2	291
Jefe de Bodega	10	A2	275
Asistente de Licitaciones	9	A3	261
Asesor Técnico Químicos	9	A3	261
Asesor Técnico de Despacho	9	A3	261
Jefe de Cuentas por Cobrar	9	A2	252
Jefe de Cuentas por Pagar	9	A1	245
Jefe de Recursos Humanos	9	A1	245
Analista de sistemas	9	A1	245
Coordinador técnico servicio DTI	9	A3	235
Jefe de Repuestos	9	A2	228
Asistente División Tec en Piscinas	8	A3	204
Asistente de División de Químicos Tec	8	A3	204
Asistente de División de Bombeo Tec	8	A3	204
Asistente de División de Construcción	8	A3	204
Asistente de servicio técnico DTI	8	A3	204
Secretaria de Ventas	8	A2	199
Asistente de Mercadeo	8	A2	199
Secretaria de gerencia general y asistente de calidad	8	A2	199
Asistente de importaciones	8	A1	194
Técnico Servicio DTI	7	A2	166
Asistente de Ventas DTI	7	A2	166
Jefe Operaciones Técnicas (soporte interno)	7	A1	166
Técnico de servicio Guanacaste	7	A2	166
Soportista Interno	7	A1	162
Asistente de División de Bombeo Adm	7	A1	162
Secretaria de División de Químicos Adm	7	A1	162
Asistente de contabilidad	7	A1	162
Asistente de recursos humanos	6	A2	144
Gestor de Cobro	6	A2	144
Secretaria de gerencia	6	A1	141
Secretaria DTI	6	A1	141
Asistente de crédito y cobro	6	A1	141
Auditor interno – control de inventarios	5	A2	120
Bodegueros	5	A2	120
Chofer	5	A2	120
Cobrador	5	A2	120
Cajera	4	A2	104
Recepcionista	4	A2	104
Misceláneo	2	A1	76