Universidad Técnica Nacional

Sede Central

Carrera Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos

Trabajo final de graduación

Modalidad: Proyecto para optar por el grado de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos

Diseño de una estructura salarial para el subsistema de compensación y beneficios del Departamento de Recursos Humanos en la pyme Dicolor Ltda., Costa Rica, 2020.

Autores

Dixiana Alfaro Castillo

Fernando Rodríguez Alvarado

Alajuela, Costa Rica

2020

Declaración jurada

Nosotros, Dixiana Alfaro Castillo, cédula de identidad 2-0719-2062, y Fernando Rodríguez Alvarado, cédula de identidad 2-0641-0761, estudiantes de la carrera de Administración y Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Técnica Nacional, Sede Central, declaramos bajo fe de juramento y conscientes de las responsabilidades penales de este acto, que somos los autores intelectuales del proyecto de grado titulado "Diseño de una estructura salarial para el subsistema de compensación y beneficios del Departamento de Recursos Humanos en la pyme Dicolor Ltda., Costa Rica, 2020".

Dixiana Alfaro Castillo

2-0719-0262

FERNANDO JESUS RODRIGUEZ ALVARADO (FIRMA)

Firmado digitalmente por FERNANDO JESUS RODRIGUEZ ALVARADO (FIRMA)
Fecha: 2020.10.11 10:53:40 -06'00'

Fernando Rodríguez Alvarado

2-0641-0761

Manifestación de exoneración de responsabilidad

Entre nosotros, Dixiana Alfaro Castillo, cédula de identidad 2-0719-0262 y Fernando Rodríguez Alvarado, cédula de identidad 2-0641-0761, estudiantes de la Universidad Técnica Nacional, Sede Central, en la carrera de Administración y Gestión de Recursos Humanos, exoneramos a la Universidad Técnica Nacional, Sede Central, al tutor a cargo y a los lectores del documento de tesis de cualquier responsabilidad por el contenido de dicho documento.

Adicionalmente, ponemos a disposición de la Universidad Técnica Nacional dicho documento para lo que sea necesario.

FERNANDO JESUS RODRIGUEZ ALVARADO (FIRMA)

Firmado digitalmente por FERNANDO JESUS RODRIGUEZ ALVARADO (FIRMA)
Fecha: 2020.10.11 10:54:20 -06'00'

Dixiana Alfaro Castillo

2-0719-0262

Fernando Rodríguez Alvarado

2-0641-0761

Agradecimientos

Primero que todo, dar las gracias a Dios por permitirnos culminar con este proyecto de graduación para optar por el título de Licenciatura en la carrera de Administración y Gestión de Recursos Humanos.

Agradecemos a nuestros padres que, sin lugar a duda, son pilares fundamentales en cada uno de los logros que tengamos en nuestras vidas y, principalmente, en este proyecto. También a cada uno de nuestros familiares, amigos(as) y compañeros(as) que siempre estuvieron pendientes de aportar un granito de arena para el desarrollo del proyecto.

Además, reconocemos el esfuerzo de los profesores que nos colaboraron en la revisión del trabajo, evacuación de dudas y detalles finales, en especial, al profesor tutor Francisco Chang Vargas, quien siempre nos brindó tiempo, conocimientos, aportes, experiencia y dedicación en cada uno de los procesos de este proyecto. Un sincero agradecimiento a la directora de carrera, Licda. Ana Rodríguez Smith, por el apoyo que siempre nos brindó durante todo el proceso y a los lectores Dany Rojas Loaiza y Miguel Eduardo Murillo Murillo por cada uno de los aportes brindados.

Finalmente, agradecemos a Dicolor Ltda., por la oportunidad que nos brindó para poder realizar el proyecto en la organización y a cada una de las empresas del mercado que nos colaboraron para culminar nuestro trabajo.

Dedicatoria

Primeramente, quiero dedicar mi proyecto a Dios, Ser Supremo y motor que impulsa mi vida día con día.

Dedico también este trabajo a mi familia, amigos y conocidos que me han apoyado durante el desarrollo personal y profesional, quienes en momentos de desaliento me impulsaron para seguir y me hicieron recobrar la confianza en mí mismo.

Fernando Rodríguez Alvarado

Quiero dedicar este proyecto final de graduación a Dios, pilar que nos impulsa a ser mejores día con día y me da la oportunidad de culminar este trabajo para obtener un logro más en mi vida.

Al mismo tiempo, se lo dedico a mis padres, familia y a mi amiga, que siempre me han apoyado en cada proceso a lo largo de la vida y en el proceso de esta carrera.

Dixiana Alfaro Castillo

Resumen

La presente investigación expone el desarrollo de una estructura salarial en la empresa Dicolor Ltda., ubicada en la Plywood de Alajuela, misma que se dedica a la elaboración de pintura y otros.

En dicha organización no se tiene una política clara que establezca los lineamientos para la determinación salarial, dado que, en la actualidad, la retribución es por salario único definido por los dueños de la empresa. Por lo tanto, la actualización del manual de puestos y la elaboración de una estructura salarial se espera que sean de gran ayuda para ofrecer una retribución acorde con las tareas que realizan los colaboradores.

Se estableció una metodología de tipo descriptivo documental, en la cual se utilizaron instrumentos de recolección de datos que permitieron definir los parámetros necesarios para la descripción y resultado final de la estructura, teniendo en cuenta la legislación vigente en el país.

Finalmente, la investigación efectuada involucró recolección de datos, tanto internos de la empresa como de su entorno, tabulación y análisis de los mismos, se ofrecieron insumos suficientes para replantear el manual de puestos y, a partir de este, los salarios actuales de la empresa y del mercado, además de construir escenarios para recomendar una estructura salarial que propicie el equilibrio interno y considere el equilibrio externo, permitiendo a la vez consistencia en el sistema retributivo, para atender las necesidades y características de Dicolor Ltda.

Índice de Abreviaturas

Abreviatura	Significado
CAFESA	Compañía Costarricense del Café S.A.
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
RAE	Real Academia Española
RRHH	Recursos Humanos
LTDA	Limitada
FEDECACES	Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de RL
TONC	Trabajador en ocupación no calificada
TOSC	Trabajador en ocupación semicalificada
TOC	Trabajador en ocupación calificada
TOE	Trabajador en ocupación especializada
TES	Trabajador de especialización superior
TONCG	Trabajador en ocupación no calificada genérico
TOSCG	Trabajador en ocupación semicalificada genérico
TOCG	Trabajador en ocupación calificada genérico
TMED	Técnico medio en Educación Diversificada
TOEG	Trabajador en ocupación especializada genérico
TEdS	Técnico de Educación Superior
DES	Diplomado de Educación Superior
Bach.	Bachiller universitario
Lic.	Licenciado universitario

Tabla de gráficos

Gráfico 1. Estructura de salarios sin arreglo de grupos de cargos 44

Gráfico 2. Estructura con salario único por clase o categoría 44

Gráfico 3. Estructura con intervalo salarial 45

Gráfico 4. Método constante de peso 46

Gráfico 5. Método de porcentaje constante 46

Gráfico 6. Método de porcentaje variable 47

Gráfico 7. Dicolor Limitada: salarios de los colaborados a enero de 2020 69

Gráfico 8. Mediana de mercado sin Dicolor versus mediana de mercado con Dicolor: salarios de los colaboradores a enero 2020 77

Gráfico 9. Mediana de mercado sin Dicolor ajustada versus mediana de mercado con Dicolor ajustada: salarios de los colaboradores a enero 2020 78

Gráfico 10. Dicolor Limitada vs mediana de mercado: salarios de los colaboradores a enero de 2020 80

Gráfico 11. Dicolor Limitada vs MTSS: salarios de los colaboradores que se encuentran sobre pagados y sub pagados en relación con el MTSS a enero de 2020 86

Gráfico 12. Estructura salarial. Propuesta # 1: salarios propuestos para Dicolor basados entre el MTSS y la mediana ajustada a mínimos cuadrados para el segundo semestre del 2020 92

Gráfico 13. Estructura salarial. Propuesta # 2: salarios propuestos para Dicolor basados entre la mediana ajustada a mínimos cuadrados y el percentil 75 para el segundo semestre de 2020 94

Tabla de figuras

Figura 1. Dicolor Limitada: estructura organizacional a enero de 2020 25

Figura 2. Dicolor Limitada: salarios de trabajadores a enero de 2020 70

Figura 3. Dicolor Limitada versus mediana de mercado sin Dicolor y Dicolor menos la mediana: salarios de los trabajadores a enero 2020. 74

Figura 4. Dicolor Limitada vs mediana de mercado: salarios de los trabajadores a enero de 2020 81

Figura 5. Dicolor Limitada vs percentil 60: salarios calculados al percentil 60 a enero de 2020 88

Figura 6. Dicolor Limitada vs percentil 75: salarios calculados al percentil 75 a enero de 2020 90

Contenido

Tema 4
CAPÍTULO I 5
1.1. Introducción 5
1.2. Justificación 8
1.3. Estado del arte 11
1.4. Planteamiento del problema de investigación 18
1.4.1 *Enunciado* 18
1.5 Formulación del problema 21
1.5.1. *Pregunta general* 21
1.5.2. *Preguntas generadoras* 21
1.6 Objetivos de la Investigación 22
1.6.1. *Objetivo General* 22
1.6.2. *Objetivos específicos* 22
CAPÍTULO II 23
2. Marco teórico 23
2.1. Marco institucional 23
2.2. Marco de referencia 27
2.3. Marco conceptual 47
CAPÍTULO III 57
3. Estrategia metodológica 57
3.1. Tipo de investigación 57
3.2. Alcances y limitaciones 57
3.2.1. Alcances. 57
3.2.2. Limitaciones 58
3.3. Sujetos de investigación 58
3.3.1. Sujetos. 58

3.4. Fuentes de información 58

3.4.1. Fuentes primarias. 58

3.4.2. Fuentes secundarias. 59

3.5. Técnicas de recolección de datos 59

3.5.1. Entrevista 59

3.6. Población y Muestra 60

3.7. Enfoque de investigación 60

3.7.1. *Enfoque cuantitativo.* 60

3.8. Método de investigación 60

3.9. Confiabilidad y Validez 61

3.10. Definición de las variables. 61

3.10.1. Puesto de trabajo. 61

3.10.2. Salario. 62

3.10.3. Sistema de administración salarial. 63

3.10.4. Percentil. 63

3.10.5. Mínimos Cuadrados. 64

CAPÍTULO IV 66

4.1. Análisis de consistencia interna de Dicolor 68

4.2. Dicolor versus la mediana del mercado 73

4.3. Verificación de la legislación laboral en cuanto a mínimos de ley 84

4.4. Salarios de Dicolor versus percentil 60 y 75 ajustado por mínimos cuadrados 87

Propuesta de estructura salarial 91

Estructura salarial. Propuesta # 1 92

Estructura salarial. Propuesta # 2 94

CAPÍTULO V 99

5.1 Conclusiones 99

5.2 Recomendaciones 103

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 106

Libros 106

Documentos en versión electrónica 107

Tesis 111

Entrevistas 114

8. Anexos 115

Tema

Diseño de una estructura salarial para el subsistema de compensación y beneficios del Departamento de Recursos Humanos en la pyme Dicolor Ltda., Costa Rica, 2020.

CAPÍTULO I

1.1. Introducción

La presente investigación se basa en el diseño de una estructura salarial en la empresa pyme Dicolor Ltda. En la actualidad, dicha empresa se desarrolla bajo una retribución de salario único, otorgado a los colaboradores para que realicen las tareas en los puestos de trabajo. La finalidad de este proyecto es buscar un equilibrio entre la equidad interna y la competitividad externa y que permita una retribución coherente con dichos principios. Lo anterior, precisamente, conduce al objetivo de este proyecto: promover un instrumento salarial para obtener una retribución equilibrada y competitiva para la organización.

Una deficiencia que presenta la empresa en el departamento de Recursos Humanos es la ausencia de un manual de puestos actualizado y una estructura salarial; no existe una herramienta que permita retribuir correctamente a los colaboradores según las tareas que cada uno realiza.

Este proyecto se desarrolla en cinco capítulos. El primero comprende un preámbulo de la investigación, debido a que además de la introducción y justificación del proyecto, se efectúa un análisis de investigaciones que ya se han realizado sobre este tema, las cuales se localizan en el apartado denominado estado del arte.

El segundo capítulo está constituido por el marco teórico en el cual se fundamenta la investigación. Desde el punto de vista institucional, se muestran las generalidades de Dicolor Ltda., además de presentar el planteamiento estratégico desde una perspectiva referencial, con diferentes autores que fundamentan el proyecto de investigación.

Adicionalmente, se definen los conceptos pertinentes para la investigación y las referencias que fundamentan el proyecto, las cuales también sirven como guía para los lectores.

En el capítulo tres se hace referencia a la estructura y al desarrollo metodológico de la investigación: los sujetos, las fuentes, los alcances y las limitaciones del proyecto.

Asimismo, se describen la población y la muestra, así como el enfoque y el diseño de investigación (sin dejar de lado su confiabilidad y validez científica), las variables que sustentan el proyecto y, por último, la elaboración del cronograma como guía para continuar.

En el capítulo cuatro se realizan diferentes análisis de los salarios de Dicolor y los obtenidos en el mercado. Ambos se interpretan por separado para comprender aún más las situaciones salariales y tener un panorama más amplio que permita plantear las propuestas de estructura salarial para la organización con base en los resultados de la valoración de puestos y la técnica de mínimos cuadrados. Para finalizar, en el capítulo cinco, se ofrecen las conclusiones y recomendaciones del proyecto con base en las propuestas elaboradas.

Por lo anterior, este trabajo desarrolla una propuesta en el departamento de Recursos Humanos, con el fin de delimitar una estructura salarial para todos los puestos de la empresa. El mismo se efectuará a partir de un análisis de variables que intervienen en los principales aspectos estudiados, a través de la aplicación de entrevistas a todo el personal de Dicolor Ltda., prueba documental de la organización y la investigación en el mercado salarial. Se pretende dejar una

propuesta que se sustente en criterios de orden técnico para la empresa, la cual ofrezca beneficios en cuanto al establecimiento de los salarios de los colaboradores.

1.2. Justificación

Este proyecto de investigación se llevó a cabo en la pyme Dicolor Ltda., ubicada en Plywood, Alajuela, la cual cuenta con treinta y dos colaboradores, de los cuales trece pertenecen al área administrativa y los restantes al área operativa.

La importancia de realizar esta investigación en el área de la Administración de los Recursos Humanos tiene que ver con el análisis de la estructura salarial con el objetivo de propiciar cambios importantes en la misma. Esta investigación será abordada a partir de lecturas realizadas de autores consultados, así como también de una revisión exhaustiva de la forma en que se definen los salarios en dicha organización.

La relevancia social en este proyecto es fundamental, tanto para el personal como para el departamento de Recursos Humanos de manera directa, debido a que la empresa podrá retribuir monetariamente a los colaboradores de una mejor manera y a la vez contar con un sistema salarial justo y equitativo para el personal.

Desde el punto de vista de Recursos Humanos, es fundamental tener una estructura salarial con la cual se pueda ofrecer a los trabajadores una retribución justa teniendo en cuenta las responsabilidades, habilidades, aptitudes o estudios que se requieren para contar con el personal más calificado, que desarrolle de la mejor manera posible las tareas de los puestos de trabajo.

Además, se obtendrán beneficios tanto para los trabajadores como para la empresa, pues propiciará atraer y retener al mejor talento humano, un clima organizacional deseable y una equidad en los salarios con respecto a las tareas realizadas, entre otros.

Para el desarrollo de este proyecto se deben contemplar otros aspectos que están vinculados con los procesos de Recursos Humanos, tales como elaborar el manual de puestos (objetivo principal, tareas, requisitos, etc.), construir el organigrama y especificar los puntos que va a tener cada puesto de trabajo, así como definir la estructura salarial.

Para las empresas, contar con un sistema salarial conlleva un impacto a nivel social, pues permite colaborar con el funcionamiento diario de la empresa y el desempeño de cada uno de los miembros de la organización, haciendo que no surjan comparaciones que lleven a crear un clima no saludable entre los que estén realizando las mismas tareas, como resultado de percibir un trato discriminatorio.

Esta investigación se centra en un estudio de caso, cuyo fin es el análisis de remuneraciones de la empresa con el objetivo de establecer una estructura salarial únicamente aplicable para la pyme Dicolor Ltda.

El proyecto pretende colaborar con la mejora de la gestión de la empresa y, sobre todo, poner en práctica los conocimientos adquiridos durante nuestro proceso de formación.

Las decisiones salariales son de suma importancia en varios sentidos. A continuación, se ofrecen dos ejemplos que respaldan esta afirmación. Desde la perspectiva de sostenibilidad financiera, se habla de la capacidad empresarial para ofrecer salarios como parte de su sistema de costos. Por otra parte, desde el enfoque de recursos humanos, pueden ser un indicador de la capacidad para competir por el personal calificado y motivado en el ejercicio de sus puestos.

Al culminar este proyecto se entregarán a la empresa Dicolor Ltda. dos instrumentos importantes para Recursos Humanos y vinculados entre sí: un manual

de puestos actualizados, que incluye la revisión de puestos ya existentes y la inclusión de otros que no se tenían, y una estructura salarial que complementa a dicho manual, con miras a ofrecer una retribución que permita atraer y retener al personal. Así, se obtendrá un mayor beneficio de los colaboradores y en la gestión de estos recursos.

1.3. Estado del arte

En el presente apartado se describen algunos estudios e investigaciones que contemplan el tema de estructuras salariales en las organizaciones.

Según datos consultados en investigaciones sobre el objeto de estudio, se mencionarán los estudios realizados por diferentes autores e instituciones que han llegado a investigar más a fondo el tema de estructuras salariales dentro de las organizaciones.

Jiménez (2006), en su tesis “Propuesta de un sistema de contratación y remuneración para los profesores de posgrado”, indica que se debe replantear una estructura salarial para los docentes de posgrado de la Universidad de Costa Rica, tomando como base a las universidades estatales, las cuales son el mejor ejemplo de equilibrio debido a que estas poseen mayor naturaleza en el mercado. Este planteamiento, ajustado a la presente investigación, lleva al estudio del mercado de salarios de empresas pequeñas de fabricación de pintura, como la que es sujeto de nuestro estudio.

Pinto (2015), en su tesis “Propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la compañía costarricense del CAFÉ SA (CAFESA)”, expone la importancia de un clima laboral fortalecido, siendo este de suma importancia para los colaboradores debido a que una persona que se encuentre a gusto en su puesto de trabajo va a ser más eficiente y aunque la organización cuente con la mejor estructura salarial esta debe ser la indicada para cada uno de los puestos de trabajo, como lo que se quiere en Dicolor.

Baythe r y Torres (2015), en el desarrollo de su tesis “Diseño de una estructura de sueldos y salarios para la empresa Técnicos Marinos Asociados S.A.”,

indicaron que el tema de las compensaciones juega un papel importante, sus aportes comprenden la implementación de un método de factores y puntos para el establecimiento correcto de una estructura de salarios. Concluyen que lo que realmente constituye un factor de éxito es que la estructura salarial sea la más indicada y cumpla con las expectativas de todos los colaboradores.

Como lo indica Robert León (2013), en su investigación “Propuesta de un modelo de tablero de control para la gestión financiera en la Asociación Solidarista de Empleados de Costa Rica”, muchos elementos se consideran a la hora del desarrollo de una estructura salarial, entre ellos están la naturaleza de la organización y la forma de manejarla.

Según Iriondo Múgica (1998), en su tesis “Determinación de los salarios en la industria manufacturera española. Una aplicación de la teoría de los salarios de eficiencia.”, en un momento determinado, el índice de desempleo en España llegó a alcanzar el 15% y las organizaciones comenzaron a implementar o desarrollar estructuras salariales acordes con el sector industrial inmerso. Concluye que cada organización debe analizar el entorno en donde se mueve, además de establecer los lineamientos y parámetros particulares para poder determinar e implementar el sistema de estructura salarial más indicado para la organización.

Martínez y Vargas (2015), en su investigación “Análisis de la naturaleza jurídica de las compensaciones extrasalariales y no salariales del sector privado usados en Costa Rica en la actualidad.”, mencionan que el salario no está integrado únicamente por el pago de la retribución por las tareas desempeñadas, sino también por los beneficios e incentivos con los que cada organización cuenta y, muchas veces, significan parte importante en los ingresos finales de cada colaborador.

Concluyen que es de suma importancia tenerlo en cuenta y no solo esto, sino tener presente la parte jurídica. Su aporte es que muchas organizaciones pueden poseer más recursos que el mismo país y ello se debe cuidar con la normativa vigente, para no incurrir en problemas futuros. Quienes investigaron desde un punto jurídico las implicaciones extrasalariales y los elementos que lo integran lograron definir los parámetros necesarios para dicho caso.

Es importante destacar que la productividad de una organización está ligada estrechamente con las remuneraciones recibidas o, por lo menos, con la estabilidad que estas representan para los trabajadores. Dichas remuneraciones se deben mantener siempre actualizadas y observar el comportamiento de la empresa para que no se vea afectada, en caso de que las remuneraciones sobrepasen la productividad. Ciertamente, el tema de los salarios incide en la parte económica para cualquier organización, pero si estos se encuentran ligados a la productividad van a significar un beneficio mayor para la empresa, cuando se logre el equilibrio entre los salarios y la productividad obtenida.

García (2013), en su tesis “Diseño de la estructura salarial para el área administrativa de la empresa Aseocolba S.A en Bogotá”, menciona la importancia de recalcar, desde el punto de vista de Recursos Humanos, que los colaboradores siempre van a procurar obtener más y mejores ingresos salariales. Concluye que al velar por una óptima estructura salarial dentro de las organizaciones el talento humano se preocupará por desarrollar sus competencias y habilidades, enfocadas en el logro de los objetivos acorde con su desempeño. Su aporte es que con este tipo de retribuciones las empresas aseguran que a mayor rendimiento e ingreso por producción, mayores serán los pagos al talento humano y los colaboradores se van

a preocupar por dar siempre lo mejor de ellos, pues aumentarán sus recompensas por las labores realizadas.

Betuel Corzo de León (2005), en su tesis “Diseño del sistema de compensación salarial para una empresa de servicios financieros.”, propone un nuevo diseño en el sistema de compensaciones salariales. Se enfoca, para ello, en el desempeño y en los resultados alcanzados por el trabajador, así como en las cualidades, habilidades y competencias que cada uno posee. Concluye que quien más desempeño alcance en la organización mayor retribución debe obtener. Su aporte se resume en que el salario debe brindarse de acuerdo con las capacidades y el desempeño de las personas y no únicamente como una simple retribución por presentarse todos los días al puesto de trabajo. Por consiguiente, el tema de la estructura salarial juega un papel importante en lo que se refiere al clima organizacional pues, si las empresas tienen una retribución para cada uno de los puestos de trabajo, los colaboradores van a trabajar en un mejor ambiente laboral y esto se verá reflejado en su entorno y en el desarrollo de sus competencias. Por tanto, el salario como tal es un potenciador de las habilidades personales de cada una de las personas que integran cualquier organización.

Jaramillo y Aponte (2014), en su tesis “Papel de gestión humana frente a la flexibilidad salarial en organizaciones colombianas”, señalan que el propósito principal de dicha investigación es enfocarse en el papel protagónico que posee la gestión del recurso humano en el manejo de los colaboradores y la flexibilidad laboral. Concluyen que a mayores flexibilidades laborales que se le brinden al talento humano dentro de la organización, mayores serán los resultados para ambas partes; toda organización que desee implementar flexibilidad laboral debe poseer

una estructura salarial estable. Su aporte es que las organizaciones modernas les ofrecen mayores oportunidades a sus colaboradores, pero sin dejar de lado la importancia de contar con una estructura salarial que se ajuste a las necesidades de todos los colaboradores y, sobre todo, de la organización específicamente.

Caldera de Fex y Giraldo (2013), en su estudio “Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente a la satisfacción laboral de la empresa de servicios temporales S&A Servicios y Asesorías S.A.”, mencionan que toda organización, aunque el salario no represente una satisfacción para los colaboradores como tal, debe ofrecer una estabilidad económica para el personal, debido a que si este percibe malos pagos nunca dará el mejor desempeño. Concluyen que se debe procurar mantener una estructura salarial actualizada, sin afectar a ninguna de las partes, ni al patrono ni a los colaboradores. Su aporte es un mejor diseño de la estructura de salarios de dicha organización, pues reunieron todas las variables que la afectan y presentaron un sistema robusto y ejecutable para S & A.

García D. N., Zúñiga R. M. & Villarán J. R. (2015), en su tesis “Diseño de propuesta de políticas y sistema de remuneración para las cooperativas afiliadas a la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de RL (FEDECACES DE RL) (Doctoral dissertation, Universidad de El Salvador).”, señalan que actualmente existe la necesidad en todas las entidades de crear un sistema de remuneración que logre cumplir tanto con las expectativas de las instituciones como con las de los empleados y, a su vez, valorar los puestos de trabajo de forma adecuada, que cumplan con los requisitos de remuneración para volverlos atractivos, equitativos, justos y competitivos en el mercado. Concluyen que las

cooperativas de ahorro y crédito han adquirido un papel protagónico para el desarrollo socioeconómico de los sectores de bajos recursos, ya que por su filosofía y naturaleza de trabajo se han convertido en la alternativa de muchos usuarios de los servicios financieros.

Guzmán, M. R., (2013). En su tesis “Implementación del sistema de administración de competencias en la empresa R.DES, Servicios Corporativos de la ciudad de Quito.”, indica que con una adecuada implementación de políticas de compensaciones en una empresa de servicios se puede contribuir a bajar los índices de rotación de su personal; dentro de las compensaciones se encuentra la adecuada escala salarial organizacional. Concluye que los modelos comienzan con el proceso de análisis y descripción de puestos, se someten los mismos a la metodología de valoración y se obtiene una comparación entre los sueldos pagados y los que realmente se deben de cancelar. Su aporte es que la implementación de un adecuado diseño de valoración de puestos, apegado a las necesidades de la organización, permite garantizar un efectivo resultado.

Morillas, M. B. (2015). En su tesis “Estructura del salario: especial atención a los complementos no salariales.”, menciona que España pasó por una crisis económica que afectaba de manera directa el mercado de trabajo, el nivel de empleo se redujo a tal grado que descendió al 25%. Concluye que los empleadores y colaboradores debieron trabajar de manera conjunta para realizar cambios a nivel macro como el aporte a la Seguridad Social, pero las políticas salariales se tuvieron que modificar o flexibilizar en cierta manera para paliar esa situación. Su trabajo contribuyó al análisis de las distintas variables y la modificación de los temas salariales para que, en gran medida, se lograran ejecutar las medidas preventivas

necesarias sin tener que afectar, de manera significativa, a las organizaciones y colaboradores.

Finalmente, Cruz Monge M. y Muñoz Zamora F. J. (2015), en su tesis “La protección de los datos de las personas como un derecho al no suministro de información en materia física.”, se refieren a la importancia de que las empresas mantengan una protección especial sobre la información personal de sus colaboradores para, con ello, asegurarse y asegurarles que se podrán brindar datos generales, pero no datos exclusivos de cada quien. Concluyen que se puede brindar la información o las características del puesto, pero no así los datos de la persona que ocupa dichas funciones. Su aporte es de suma importancia pues ratifica el compromiso que las organizaciones poseen con todos sus colaboradores de mantener en estricta confidencialidad los datos sensibles, lo que, a su vez, le permite a cualquier organización brindar solo datos generales.

1.4. Planteamiento del problema de investigación

1.4.1 *Enunciado*

Dicolor Ltda. es una pyme que, a nivel de Recursos Humanos, cuenta con debilidades ante la carencia de un manual de puestos actualizado y la inexistencia de una estructura salarial que permita ofrecer a los colaboradores una retribución sustentada en aspectos de orden técnico, para así poder atraer y retener el mejor recurso para la organización.

Una adecuada estructura salarial ayuda en la organización para retribuir a sus colaboradores de una manera eficiente por las labores que estos desempeñan. Es así como su establecimiento adecuado y oportuno beneficia no solo al colaborador, sino también a la organización al no llegar a despilfarrar o quedar debiendo en un tema tan importante como este. A la vez, permite que la organización pueda retener a los mejores trabajadores.

“El salario que corresponde al puesto que ocupa una persona, solo representa una parte de la remuneración que las empresas pagan a sus empleados” (Chiavenato, 2012, p. 319). Por lo general, además del pago salarial, la remuneración está constituida por distintos elementos y una parte considerable de su total está compuesto por las prestaciones y la seguridad social.

Se pretende obtener una alternativa de solución a la carencia de una política de salarios de contratación y de mantenimiento dentro de la organización, para corregir esa ausencia y contribuir con un mejor manejo del tema, por lo cual el trabajo se enfocará en la elaboración de una escala salarial para los puestos.

Para dicha propuesta se utilizarán la estructura jerárquica de la organización, su manual de puestos y otros aspectos importantes, aportados por quienes realizan

esta investigación. También se utilizarán herramientas específicas para la evaluación de cada puesto y el posterior cálculo del salario por devengar.

La inexistencia de una estructura salarial ha provocado que se ofrezcan salarios de forma subjetiva a la persona que se desea contratar y no con base en el puesto de trabajo que va a desempeñar. Esta es la razón por la cual un mismo puesto de trabajo tiene salarios diferentes.

Esta organización se basa en salarios mínimos de ley para lo que son puestos del departamento de Producción y para los administrativos utiliza el criterio subjetivo de los socios fundadores o del gerente general de manera que, durante todos estos años, esa ha sido la política en materia de remuneración y contratación propia de la empresa (Alfaro, 2018).

La ausencia de una estructura salarial en Dicolor Ltda. genera consecuencias para la administración de la compañía, algunas de las cuales serán mencionadas a continuación.

Según la entrevista realizada a Picado, H. (2018) una falla administrativa es no tener establecida una jerarquía en la empresa, donde los colaboradores estén informados por parte de sus jefes y a la vez estos por parte de sus superiores, es decir, que exista una comunicación descendente y ascendente fluida definiendo así los puestos de trabajo. Es importante mencionar que muchos de los errores ocurren por desconocimiento en temas de Recursos Humanos.

Por su parte, la colaboradora de RRHH, Alfaro (2018), de la empresa Dicolor menciona que el departamento de Recursos Humanos está debidamente estructurado y con funciones claramente establecidas.

Según González, O. (2018) existe desorden en el nivel jerárquico de la organización debido a que los colaboradores no saben quiénes son los jefes, por tanto, reciben órdenes de varias personas y se crea confusión en el personal. Esta problemática, posiblemente, no se subsana con una escala salarial, pero con un manual de puestos actualizado se favorece una solución a dicha situación.

Picado, H. (2018), asegura que al no tener definida una estructura salarial se presentan varios aspectos que afectan el rendimiento de los trabajadores a la hora de realizar sus tareas, por ejemplo, la pérdida de recursos y conflictos entre compañeros, pues se cuestionan si uno gana más que el otro, entre otras cosas, hasta el grado de buscar la manera para evadir funciones o hacer lo mínimo en los puestos de trabajo.

Si bien los temas expuestos sugieren la posibilidad de actuar bajo diversas estrategias propias de la gestión de recursos humanos, el presente trabajo tiene en perspectiva una estructura salarial objetiva.

1.5 Formulación del problema

1.5.1. *Pregunta general*

¿De qué manera la incorporación de una estructura salarial ayudará a ofrecer una remuneración técnicamente definida que responda a las tareas de los puestos, la dificultad relativa, las responsabilidades y el valor agregado para la empresa Dicolor Ltda.?

1.5.2. *Preguntas generadoras*

1. ¿Cuáles son los diferentes puestos y salarios con los que cuenta la organización?
2. ¿Cómo se comporta salarialmente el sector de pinturas, para corroborar y comparar con organizaciones del mismo campo de actividad?
3. ¿Cuál sería el sistema de estructura salarial adecuado para la empresa Dicolor Ltda.?

1.6 Objetivos de la Investigación

1.6.1. *Objetivo General*

Desarrollar una estructura salarial para el subsistema de compensación y beneficios del departamento de Recursos Humanos en la pyme Dicolor Ltda., que permita una retribución estandarizada en el año 2020.

1.6.2. *Objetivos específicos*

1. Actualizar el manual de puestos de la organización Dicolor, realizando un estudio de las tareas y responsabilidades que tiene cada uno de los puestos de trabajo para conocer la importancia relativa de los cargos.

2. Diferenciar los puestos y salarios existentes en la pyme Dicolor Ltda., realizando un análisis de estos que identifique los salarios establecidos en cada uno de los puestos.

3. Realizar un análisis comparativo de la situación salarial existente entre Dicolor y ciertas organizaciones pertenecientes al sector de pintura ubicadas en Alajuela.

4. Diseñar un sistema de administración de salarios para la pyme Dicolor Ltda. que se fundamente en métodos de valoración de puestos y los contenidos del manual de puestos, además de considerar la información del mercado salarial, para ofrecer una retribución equilibrada y competitiva a partir de la importancia relativa de los puestos.

CAPÍTULO II

2. Marco teórico

2.1. Marco institucional

Dicolor Ltda., es una empresa manufacturera que se dedica a la producción y comercialización de pinturas industriales y arquitectónicas en el mercado costarricense. Fue fundada en el año 1991 con el fin de ofrecer al mercado productos a precios competitivos y con una destacada calidad. Se encuentra localizada en Alajuela.

Cuenta con más de 27 años de experiencia en el mercado. Se puede decir que uno de sus principales objetivos es enfocarse en el servicio al cliente, con lo cual puedan verse favorecidos los sectores como desarrolladoras grandes y pequeñas, proyectos civiles, constructoras, industrias, ferreterías, depósitos y ventas al Estado.

La empresa se ha enfocado en obtener un departamento de investigación y desarrollo para ofrecerle a los clientes una mejor calidad todos los días en cada uno de los productos y, a la vez, ser competitivos a nivel de mercado, además de innovar constantemente con diferentes productos.

Es una empresa que continúa en la búsqueda de la excelencia y la innovación, de la mano de un equipo de técnicos especializados en la investigación y el desarrollo de nuevos productos y mejoras constantes en los productos existentes.

A continuación, se describe la misión y la visión de Dicolor Ltda., a nivel organizacional.

Misión

Brindarle al mercado pinturas y recubrimientos que resuelvan las necesidades de protección y estética de la infraestructura costarricense, asegurando procesos de producción limpios y de adecuada tecnología, asociado a un desarrollo integral que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad en general.

Visión

Llegar a ser una empresa líder a nivel nacional, ofreciendo al consumidor productos de alta calidad a precios competitivos con excelencia en el servicio (Dicolor Ltda., 2018).

Para Dicolor Ltda. (2018), los valores fundamentales que destacan a la organización son los siguientes:

Excelente servicio al cliente: para la empresa es fundamental debido al valor agregado que nos distingue de la competencia.

Responsabilidad: se ve reflejado en el compromiso que se adquiere con los clientes tanto a nivel interno como externo, siempre dando lo mejor de la organización.

Compromiso: se basa en comprometerse con los clientes internos y externos, para hacer de Dicolor Ltda. una empresa cada día mejor en cuanto a sus productos y los servicios que brinda la empresa.

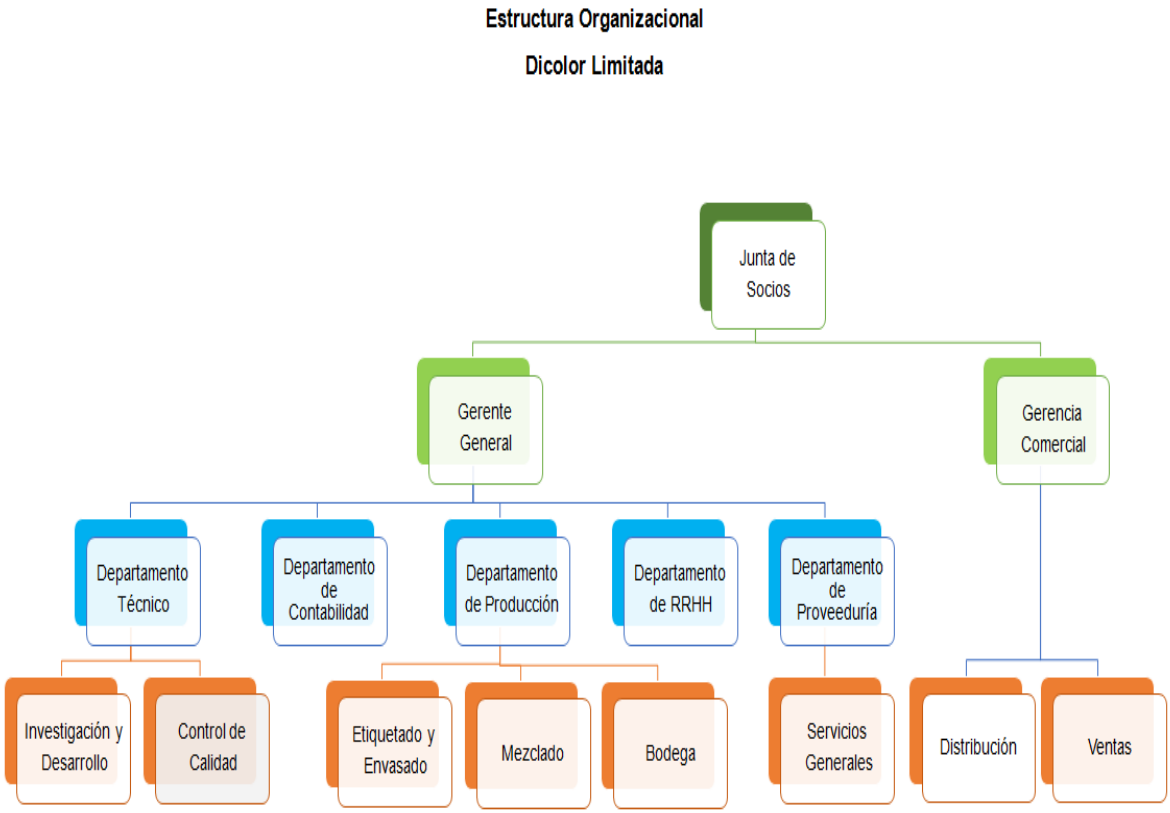
Trabajamos en equipo: la finalidad de este valor consiste en la integración de todos los colaboradores de la organización, con la idea de que la unión de ideas y esfuerzos de cada uno hace un mejor clima laboral y, por ende, se logra una empresa con mayor eficiencia.

Lideramos con el ejemplo: busca personas que se comprometan con la organización, así como los socios se comprometen con el bienestar de cada miembro que pertenece a la misma, creando un valor agregado en todo lo que se hace.

Estructura organizacional actual

La estructura organizacional de Dicolor Ltda., se compone de la siguiente manera:

Figura 1. Dicolor Limitada. Estructura organizacional a enero de 2020



Fuente: Elaboración Propia

Para una mayor comprensión de la estructura de Dicolor Ltda., se efectuará una pequeña explicación general del organigrama.

Dicolor Ltda. es una empresa mediana, cuenta con treinta y dos colaboradores, de los cuales diecinueve conforman el área operativa y el restante el área administrativa. En la junta de socios participan dos personas que son los socios de la empresa, donde se toman todas las decisiones de mayor complejidad en la organización.

Cuenta con solo dos gerencias, que son: la gerencia general, donde se maneja la gestión estratégica de la organización, y la gerencia comercial que abarca todo lo relacionado con las ventas de la empresa. El departamento de Ventas cuenta con ocho colaboradores, los cuales son: agentes de ventas, recepcionista, asistente de gerencia comercial y distribución.

Existe el departamento de Contabilidad, conformado por una persona, la cual se encarga de elaborar la información financiera para apoyar la toma de decisiones y el control de presupuesto de la organización

El departamento de Recursos Humanos lo conforma una persona encargada de todo lo relacionado con el desarrollo de la gestión del talento humano.

Además, el departamento Técnico se divide en dos áreas: investigación y desarrollo, que consiste en elaborar productos nuevos y mejorar los existentes, y control de calidad, que debe asegurarse de que cada producto cumpla con todas las expectativas; este departamento cuenta con tres colaboradores.

El departamento de Producción está conformado por catorce personas, las cuales se dividen entre el área de etiquetado y envasado, mezclado y bodegas, tanto de producto terminado como de materia prima.

Asimismo, existe el departamento de Proveeduría, conformado por un colaborador, el cual vela por suministrar las materias primas necesarias para la producción.

Finalmente, se puede decir que desde el año 2017 hasta día de hoy, la empresa ha fortalecido el área administrativa y operativa a través de la contratación de personal calificado, capacitaciones, compra de equipos de laboratorio que permitan obtener mejores resultados en la calidad de los productos y tecnología de la información acorde con las necesidades de la organización, con la finalidad de ser más eficientes en el desarrollo de los procesos.

2.2. Marco de referencia

Para alcanzar un estudio completo sobre la estructura salarial se hace necesario investigar y describir distintos conceptos que faciliten el alcance de los objetivos y el desarrollo del proyecto. Se iniciará con la explicación de temas básicos hasta abordar cuestiones que permitan el desarrollo de dicha investigación.

Se puede mencionar que para Morales y Velandia (1999) la administración de las compensaciones empresariales se puede entender como un proceso más amplio que involucra, además de la estructura salarial, muchos temas (objetivos, políticas, tecnología, administración) relacionados con las remuneraciones que reciben los trabajadores. Además, es de suma importancia comprender que este tipo de administración tiene como funcionalidad la planeación, organización, dirección y control de todo lo referente a las remuneraciones dentro de la organización.

Por tanto, se puede decir que va de la mano con la forma en que la empresa logra sobrevivir de acuerdo con la estrategia de crecimiento. Es necesario crear

identidad y hacer que los colaboradores se sientan parte de la misma, para que, juntos como un equipo de trabajo, se pueda lograr que cada departamento funcione de manera exitosa. Las compensaciones forman parte de los costos de producción, por tanto, es necesario contar con algunos controles que permitan el aprovechamiento del recurso humano para no hacer de este un gasto, sino que se pueda ver reflejado como una inversión.

Se puede decir que los sueldos son la forma en que el patrono le reconoce al trabajador las tareas que realiza diariamente en el puesto de trabajo, sin dejar de lado las aptitudes y formaciones que las personas requieren para cumplir con las funciones que deben ejecutar.

Un aspecto importante que se debe tener en cuenta en las organizaciones es que existen puestos con funciones diferentes, lo que se conoce en RRHH como la división de tareas que se realiza en cada una de las áreas con la finalidad de lograr el cumplimiento deseado. Es conveniente describir todo lo que conlleva cada uno de los puestos de trabajo.

Si bien la organización de una empresa inicia con el planteamiento de sus objetivos y demás, se debe considerar que las herramientas indispensables para una buena administración de sueldos y salarios son el análisis y la descripción de puestos de trabajo, ya que ofrecen gran cantidad de información valiosa de cada uno en general, lo cual es fundamental para establecer las diferencias relativas entre los puestos de la organización y que se verán reflejadas en la asignación de las remuneraciones.

Para Morales y Velandia (1999), el análisis es el método principal no solo en el área de salarios, pues también permite que se puedan realizar otros estudios que

fortalezcan el área de la administración de recursos humanos, debido a que todos los procesos están entrelazados uno con el otro, siendo esto fundamental para el éxito de los departamentos.

Como se ha adelantado ya, el análisis como método para subsanar una necesidad organizacional demanda herramientas que permitan su concreción y, en este sentido, la herramienta básica de los procesos y sistemas de gestión de personal es el manual de puestos.

En este orden de ideas, se mencionarán algunos términos que según Chiavenato (2011) son importantes en la administración de recursos humanos y cuya comprensión, por parte de los analistas de puestos de trabajo, es fundamental para este proceso de clasificación y posterior valoración de puestos de la organización. Estos son: cargo, puesto de trabajo, tarea, función y ocupación.

Morales y Velandia (1999) mencionan que para confeccionar el manual de puestos es necesaria la elaboración de un formulario que los analistas puedan aplicar a todas las personas de la organización. Este incluye información para conocer el puesto de trabajo como un todo, por ejemplo, el nombre del puesto, si tiene personas a cargo, si es subordinado, el horario, qué objetivo tiene el puesto, las dimensiones del puesto de trabajo, las tareas principales y las secundarias, preguntas sobre el nivel de estudios que se necesitan para el puesto, la experiencia, conocer si requiere algún nivel de iniciativa o de independencia, la consecuencia del error, las habilidades o destrezas que se necesitan, responsabilidades, esfuerzo físico o mental, riesgos a los que está expuesto, las condiciones de trabajo, entre otras, que permitan conocer e identificar cada uno de los puestos, de modo que los

analistas puedan describir y (a la vez) resumir toda la información recolectada para la elaboración del manual de puestos.

Además, de acuerdo con dos citas de Chiavenato (2012), la descripción y especificación de un puesto es la siguiente:

> Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y que lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización (p. 226). Como el autor lo menciona, el análisis de puestos contempla aspectos extrínsecos, es decir, relacionados con los requisitos que el puesto impone a su ocupante (p. 227).

Asimismo, retomando a los autores Morales y Velandia (1999), el manual de puestos es el instrumento clave para realizar la valoración de cada uno de los puestos. Una vez elaborado debe pasar por un proceso de aprobación y validación por el encargado del puesto y el jefe inmediato. Es necesario tener en cuenta que si, en algún momento, se decide hacer cambios en los puestos de trabajo se debe actualizar y volver a pasar por el proceso de revisión.

Para este paso, los analistas pueden ser de tres tipos: internos, externos o mixtos. Todos tienen sus ventajas y sus desventajas, por ejemplo, el recurso interno va a conocer toda la organización, pero la valoración puede ser muy subjetiva; en el caso de contratar analistas externos van a tener todos los conocimientos y la experiencia, pero no conocen la organización y, por su parte, los analistas mixtos pueden ayudar porque se estaría combinando la experiencia con conocedores de la organización. En el caso de esta investigación, se cuenta con analistas internos y externos. Una vez finalizado el proceso del análisis de puesto, se procede a realizar la valoración de cada uno de los puestos de trabajo.

Este tema de valoración consiste en analizar la complejidad de las tareas que tiene cada puesto en relación con otros puestos de la organización y determinar el grado de importancia, para darle un valor a cada uno y así lograr la consistencia interna. Este método reflejará que los puestos con mayor complejidad van a ser mejor remunerados que los menos complejos. La valoración de puestos según Varela “tiene la principal finalidad de lograr una adecuada representación de la jerarquía que facilite la organización y que permita remunerar adecuadamente a los trabajadores” (2013, p.95).

De la definición anterior es necesario explicar que la jerarquización de puestos se entiende como la capacidad que posee toda empresa para establecer de la manera más precisa la importancia de cada puesto de trabajo en comparación con los demás existentes en la organización.

Al ser la valoración de puestos tan importante para la elaboración del proyecto, es necesario considerar algunos aspectos indispensables, como contar con un manual actualizado que permita establecer una estructura ocupacional y un organigrama.

El análisis y la descripción de puestos juegan un papel fundamental para que los encargados de este proceso les den un valor a los puestos, pero antes de realizar este proceso es necesario tener en cuenta el modelo de valoración que se va a utilizar, para poder incluir la información que se necesita.

Por su parte, la estructura organizacional le permite al comité de valoración tener una visión más clara de la posición de los puestos de trabajo y, a su vez, observar la jerarquización. Ambos instrumentos en conjunto permiten un inventario de puestos según la unidad organizacional.

Es fundamental utilizar un modelo de valoración que se acople a la organización o bien diseñar uno con base en la empresa. Para estos efectos se va a utilizar un método de puntos que, como se explicará más adelante, es perfectamente aplicable a las características de los puestos de Dicolor.

El comité de valoración está conformado por aquellas personas que tienen como responsabilidad formar un criterio con base en el modelo de evaluación elegido, con el fin de otorgar un valor a cada puesto existente en la organización. Es importante mencionar que dicho comité debe estar integrado por los encargados de cada área para lograr que la descripción de las tareas sea verídica; adicionalmente, este comité puede contar con integrantes externos a la empresa.

Por otra parte, se hace necesario hablar sobre los puestos “tipo”, que según Varela “son aquellos empleos básicos que se encuentran en cualquier organización, por ejemplo, secretarias, almacenistas, recepcionistas y auxiliares. Se trata de puestos que, aunque los ocupen diversas personas, tienen un contenido prácticamente similar” (2013, p. 99). Son puestos que existen en todas las organizaciones y que representan un alto número de los miembros que la integran. En este caso hace referencia a los puestos tipo administrativos, pero también se deben considerar los operativos. Con el fin de dejar la definición más clara, de acuerdo con Torres & Jaramillo, ellos consideran puesto tipo “al que contiene la misma información en dos o más puestos plaza, tiene presencia en la misma o en diferentes unidades administrativas y comparte en su totalidad atributos básicos de denominación, misión, objetivos y funciones, así como de perfil” (2000, p.115).

Sin embargo, se pueden diferenciar de acuerdo con la jerarquía a la cual este le brinde servicio, o bien, cumpliendo requisitos como los siguientes: que sus tareas

no generen desacuerdos entre los evaluadores, que sea un puesto en el que no surjan cambios de manera frecuente, que sean puestos conocidos, que las responsabilidades sean bastante comprensibles y, por último, que sean destacados en la empresa.

Juárez (2014) hace referencia a la importancia que tienen los métodos, pues son la herramienta primordial que permite destacar lo más relevante que tiene cada uno de los puestos dentro de la organización.

Según Morales y Velandia (1999) existen dos métodos de valoración de puestos: los cualitativos y los cuantitativos, mismos que permiten la realización de este trabajo y se explicarán seguidamente.

El método cualitativo es “aquel que toma la descripción de puestos como un todo” (p.73), lo que hace referencia a que básicamente se valoran las características del puesto como son las tareas, las responsabilidades y los requisitos, entre otras.

Además, según Sánchez (2014), dicho método tiene en cuenta características, primordialmente el juicio o estimación, siendo el eje central de este el esfuerzo que involucra el desarrollo de las tareas, las distintas responsabilidades, la complejidad de todas las funciones, así como la educación y la experiencia que el candidato posea.

Hidalgo e Hidalgo (2012), mencionan que existen dos tipos de sistemas para realizar la evaluación de puestos en las organizaciones sin importar las características: el primero es el analítico, que consiste en descomponer el puesto por evaluar en funciones, responsabilidades y los principales requerimientos, y el segundo, el no analítico, evalúa el puesto en forma general, como un todo. Los

principales requerimientos para el desempeño del puesto (físicos, mentales, formación y experiencia, entre otros).

Además, cabe mencionar dentro de los métodos cualitativos el de jerarquización de puestos, que se utilizará en el desarrollo del trabajo por ser el que mejor se ajusta a las necesidades de la empresa en estudio.

Este modelo de alineación (conocido como jerarquía), según menciona Varela (2013), es de poca complejidad, de modo que se adapta perfectamente para aplicarlo a organizaciones pequeñas o con pocos niveles jerárquicos.

El nombre jerarquización se debe a que “sus procedimientos conducen a ordenar los cargos desde el menos complejo hasta el más complejo o viceversa, desde el más complejo al menos complejo” (Vargas, 1994, p.34). Una vez analizados los niveles de responsabilidad, formación, experiencia, supervisión ejercida, dificultad, entre otros, de cada uno de los puestos de trabajo, los miembros del comité le otorgan un valor a cada uno, para identificar la importancia en general de cada puesto y, a la vez, ordenarlos según su complejidad.

De acuerdo con Varela (2013), las ventajas y desventajas del modelo de jerarquización son las siguientes:

Ventajas

Genera mayor facilidad de comprensión hacia las personas que se encuentran en el proceso de valoración, así como a los integrantes de la empresa en general.

Permite que la apreciación de los puestos sea real, sin dejar de lado que existe cierta subjetividad durante el proceso de valoración.

Desventajas

Si no se conocen con exactitud las funciones y responsabilidades de los puestos que se encuentran en la organización puede generar resultados subjetivos, apoyados por el poco análisis de los elementos y factores que integran dichos puestos.

Gran cantidad de miembros del comité, al desconocer los puestos, los analizan basados solamente en los comentarios que reciben de otras personas.

Si en el comité existen relaciones de poder o subordinación, es muy probable que los comentarios de estas personas prevalezcan sobre los de las demás personas. Por subordinación se entiende aquí una superioridad derivada del reconocimiento a una persona por su antigüedad en la empresa, o bien, por sus conocimientos en ciertas áreas.

Sánchez (2014), indica que, para dichos métodos, se toman como elementos esenciales los factores de cada puesto de trabajo, los cuales se valoran cada uno por separado y, posterior a ello, se suman los resultados de cada uno de los factores, para que ese resultado brinde el “peso” total que tiene el puesto de trabajo.

El método de valoración cuantitativo, según Morales y Velandia (1999), consiste en descomponer los factores según el grado de complejidad que tiene el puesto, para que sumando los puntos de cada factor se pueda obtener una puntuación total del puesto. Es decir, se observa el puesto de trabajo no de manera general, sino más bien, de una forma específica, para extraer lo que realmente es fundamental del mismo.

Se ha señalado que se utilizará un método cuantitativo para los fines del presente trabajo, específicamente el de puntos creado por el Servicio Civil de Costa

Rica; este consta de seis factores y sus respectivos microfactores, así como puntajes mínimos, intermedios y máximos para cada uno de ellos.

Sobre este particular, se ha decidido utilizar este instrumento de valoración de puestos ya que el Servicio Civil cubre una gran gama de ocupaciones, dentro de las cuales es factible encontrar puestos, si no iguales, con una enorme similitud a los que contempla el personal de Dicolor.

Esto nos permite tener seguridad en cuanto a la pertinencia del método utilizado, no solo por ser de utilidad en organizaciones pequeñas y grandes, sino también porque los factores que este contiene son aplicables a los puestos de la empresa Dicolor.

Según menciona Juárez el proceso de valuación “consiste en apreciar el contenido del puesto, en cada uno de los factores del método y asignar los puntos que aprecian la cantidad o intensidad de cada factor en el puesto y que se especifican en el manual del método” (2015, p. 97).

Según Morales y Velandia (1999), para la elaboración del manual de valoración es necesario conocer los puestos de trabajo por valorar, se deben elegir los puestos claves, los cuales tienen la característica de influir en los demás, y de esta manera se complementará la organización como tal, a menos de que se cuente con menos de 15 puestos de trabajo dentro de la organización, en dicho caso se podrá aplicar el método al 100% de los puestos de la empresa, como referencia a “si el número es igual o inferior a 15 se pueden estudiar en su totalidad, pero si la cifra es mayor se deben seleccionar los puestos representativos del conjunto” (p.98); por tanto, es necesaria la selección y definición de factores compensables enfocados a la organización.

Según Juárez (2015), el método de valuación es más preciso, se utiliza en empresas grandes cuando se debe valorar un número importante de puestos e implica un trabajo arduo para el comité, pero se crea un instrumento de gran valor para la gerencia.

Ricky W. Griffin recomienda que para una empresa pequeña la mejor forma de establecer una estructura salarial es “clasificar los puestos de los que deben tener el mayor pago con los que deben recibir el menor pago”. Una vez que se realiza dicha clasificación, el siguiente paso es “establecer las tasas salariales reales, con base en datos de encuesta y estructura salarial que resultan de una evaluación de puestos” (2011, p. 455). Por tal motivo, queda a criterio del comité la utilización de dicho método dentro de esta organización, pues reúne las características esenciales y prácticas para lograr obtener los mejores resultados.

Según Varela, una de las principales ventajas que ofrece este método “es que la valuación se vuelve más objetiva, ya que el puesto de trabajo se divide en partes o factores, los cuales se comparan con una escala; por consiguiente, da mejores resultados” (2013, p.122). Así, se puede analizar de una manera más profunda cada puesto.

Para Morales y Velandia (1999), este método se fundamenta en los siguientes conceptos:

- Los puestos deben tener elementos que muestren su contenido y requerimientos.
- El peso que tenga un puesto en comparación con otro va a ser determinado por la intensidad con la que se presentan los factores.

- El valor que se defina para cada puesto es lo que va a determinar la jerarquía con respecto a los demás.

Es necesario que, en el proceso de valoración, participen varias personas con buenos conocimientos para lograr un criterio preciso en todo lo que respecta a dicho proceso. Por consiguiente, es importante destacar puntos claves que permitan desarrollar este proyecto.

Morales y Velandia (1999) se refieren a la necesidad de contar con el apoyo del ciento por ciento de la gerencia para comenzar con un proyecto de esta magnitud. Además, el apoyo de los directivos (mandos medios) es fundamental para hacer efectivo el trabajo.

Varela recomienda, para realizar la valuación de puestos, que se considere lo siguiente:

> Cualquier valuación de puestos debe realizarse en forma objetiva; el puesto no tiene que relacionarse con personas y sueldos, ya que en algunas ocasiones el ocupante demuestra más habilidades o capacidades que las que el puesto requiere, o viceversa, lo cual traería una sobrevaloración o subvaloración de este. Debe recordarse que la valuación es un medio para llegar a un fin (la justa equidad interna), no un fin en sí. (2013, p.154)

Administración de la compensación

Como se ha indicado previamente, la administración de las remuneraciones, o como se le llama más recientemente, la administración de la compensación, trata aquellos aspectos vinculados con la gestión de las personas y las compensaciones[1]

[1]: Remuneraciones, salarios, económicos o no.

que las organizaciones ofrecen y brindan a estas, en razón de la relación de intercambio de su esfuerzo a favor de la empresa. Para Varela (2013), “esta función consiste en establecer los criterios de valuación y una clara jerarquía entre los puestos de una empresa, de lo cual emana la elaboración de políticas para definir las compensaciones y las guías de incrementos de sueldos” (p.164).

Para abordar este tema es necesario atravesar un proceso fundamental para establecer la estrategia de la organización: la selección de un modelo de valuación (o valoración) de puestos, análisis y descripción de puestos, formar y capacitar el comité de valuación y elaborar la estructura salarial. La finalidad es que cada uno de estos pasos cumpla con el objetivo de la elaboración de la estructura salarial acorde con la organización.

Realizar un proyecto de salarios requiere considerar aspectos que lleven a obtener datos apropiados para comparar los puestos entre sí, tanto dentro de la organización como en su entorno; es decir:

- Medir internamente (equidad interna): un puesto con mayor complejidad, a lo interno de la una organización, debe ganar más que otro teniendo en cuenta el grado de sus tareas, responsabilidades y habilidades. Esto con el fin de ser compensados equitativamente con base en el trabajo que realizan.

“La equidad interna es la medición que permite determinar el valor en unidades monetarias ($) que cada punto tiene asignado al puesto” (Varela, 2013, p.166). Permite que todos los puestos que obtengan los mismos puntos vayan a ser remunerados de forma igualitaria.

- Comparar con el mercado (competitividad externa): Las empresas no viven en un mundo aislado, son parte de un conjunto de organizaciones públicas y

privadas que interactúan en los mercados de bienes y servicios y de talento humano. En este apartado, se busca obtener los salarios del mercado, entendido este como las empresas de la competencia que ofertan puestos para trabajadores en las mismas ramas de actividad laboral, con la finalidad de formar un criterio fundamental que pueda ayudar a estructurar de una forma equitativa los salarios de la empresa en estudio. Estos se consiguen a través de entrevistas, encuestas u otros instrumentos confiables de recolección de datos. Permite que la organización en estudio pueda realizar análisis fundamentales con base en los salarios que se obtienen del mercado, toda vez que concursar por mano de obra calificada continúa siendo una de las estrategias de subsistencia de las organizaciones, las cuales compiten por personas con calificaciones suficientes para un mejor desempeño en los puestos de trabajo.

El mercado laboral

Es un aspecto fundamental para la elaboración de una estructura salarial y a la vez, para Recursos Humanos, consiste en obtener la equidad interna y externa de la organización.

Por tanto, este estudio tiene la finalidad de tornar a la empresa, en el nivel salarial, más interesante para los colaboradores, con el fin de atraerlos y a su vez lograr una retención de estos desarrollando un sistema salarial mejor remunerado y con mejores beneficios de los que ofrece la competencia, lo cual no solo traerá beneficios para los trabajadores pues también la organización se verá beneficiada en muchos aspectos como disminuir la rotación, atraer trabajadores más calificados y mejores desempeños, entre otros.

Según Morales y Velandia (1999), el mercado laboral ostenta dos conceptos claves que son: la equidad interna, que es establecer el orden de los puestos con base en la complejidad que tiene cada uno de los mismos, y la equidad externa, que hace referencia a los salarios pagados por las empresas de la competencia.

Para que toda organización sea competitiva, salarialmente hablando, debe velar por la actualización constante de sus salarios y utilizar la mejor herramienta para ello, así como estar pendiente del mercado en el cual se desarrolla, para ser equitativo respecto de sus competidores. Esto le permitirá a la organización retener a sus colaboradores y ser un foco de afinidad para nuevos prospectos. Muchos son los elementos que se le brindan al talento humano, gran cantidad de estos elementos son intangibles y se pueden medir en la satisfacción de todos los empleados, no representados únicamente en términos salariales.

Todas las organizaciones deberán establecer o diferenciar el mercado en el cual se desarrollan respecto de otros existentes, por lo que deben conocer hacia qué lugares va dirigido su producto y tener presente y claro lo que la organización ofrece, sea algún producto o servicio; además, deben conocer qué tan grande o pequeña es la organización, cómo se encuentra distribuida y qué tan modernos son sus procesos, entre algunos elementos para tomar en consideración.

Siempre que se lleve a cabo una encuesta salarial es importante saber el para qué y el porqué de esta, con ello se determinará su éxito; adicionalmente se debe tener muy clara la información que se encontrará en la misma e, incluso, quién o quiénes aplicarán dicho instrumento.

La encuesta puede ser llevada a cabo directamente por la organización interesada en los resultados o puede contratar a una empresa dedicada a dichos

fines, siempre y cuando el objetivo final sea cumplir con la recolección de datos precisos.

Los elementos primordiales para el éxito o fracaso de cualquier encuesta giran en torno a qué tan confidenciales sean los datos que se recogen, que cumpla con una muestra adecuada al estudio, que los puestos a los cuales se les aplique sean representativos para el estudio y los resultados esperados y, sobre todo, que el método utilizado armonice con los resultados esperados, sea entrevista u observación directa, entre muchos otros.

Para que un instrumento como este sea efectivo debe recolectar información del puesto en estudio, así como sus responsabilidades y requisitos, salario, beneficios e incentivos, entre otros, para lograr compararlos con respecto a los datos actuales de la organización.

Una vez que se recolecta la información debe analizarse de la manera más objetiva posible, de esta manera los resultados van a arrojar datos que son de gran utilidad para la organización y estos permitirán construir, mediante el uso de instrumentos estadísticos, otras herramientas para la elaboración de la estructura salarial.

Estructura salarial

Morales y Velandia (1999) la definen como la manera en que se remunera a los colaboradores óptimamente, teniendo en cuenta las características de cada puesto, tales como la complejidad y la concentración, entre otras.

Como indica Sandoval (2009), toda organización debe poseer una estructura salarial acorde con su naturaleza, con el fin de tener el control necesario de los recursos disponibles. La claridad en dicha estructura influenciará positivamente la

manera en que los colaboradores ven la organización y su desempeño diario, se elimina el desconcierto y las diferencias internas.

Baythe y Torres (2015) afirman que los empleados son los elementos indispensables de la organización, a ellos se les pueden sumar los demás recursos con los que cuenta la organización, de ahí la necesidad de contar con una estructura salarial equilibrada.

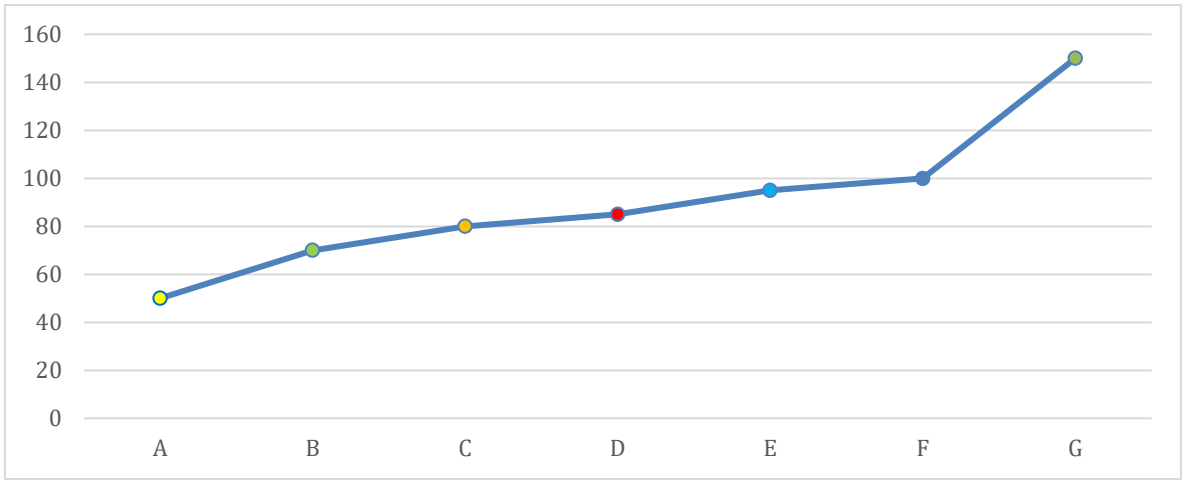
Teniendo en cuenta que el talento humano es primordial para el funcionamiento de la organización, se debe administrar de manera equitativa y justa el tema salarial, con tal de atraer al mejor personal y retener al que ya está laborando, por lo que una sana implementación de una estructura como esta es beneficiosa tanto para el colaborador como para la organización.

La estructura salarial se convierte en una herramienta imprescindible para la gestión de talento humano, favorece el ambiente de trabajo y se traduce en más y mejores relaciones entre los participantes, esto sin importar el nivel organizacional en el cual se encuentren las personas.

Según Vargas (1994), existen diferentes clases de estructuras salariales, las cuales se presentarán más adelante y a la vez se representarán gráficamente (de manera ilustrativa) para lograr una mayor comprensión.

- Estructura de salarios sin arreglo de grupos de cargos: es una estructura simple, donde el único criterio por considerar es el valor del cargo para asignar el salario. Se representa en un plano cartesiano donde se establecen los puntos (eje x) y los salarios (eje y), es decir, a la puntuación X_a le va a corresponder el salario Y_a, y así sucesivamente, se traza una línea de tendencia, la cual va a ayudar a tener una mayor visualización sobre la situación de los salarios.

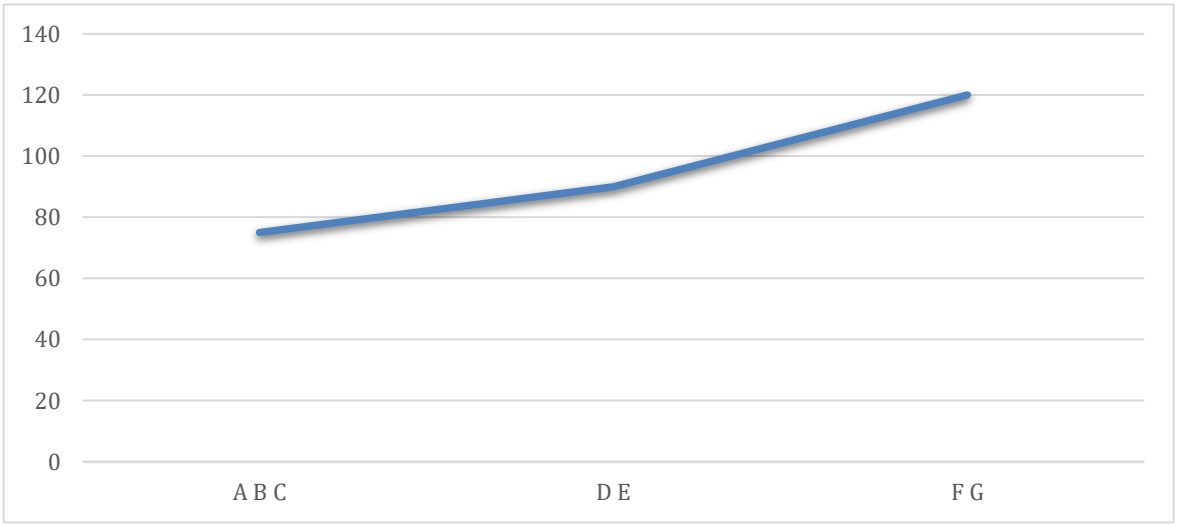
Gráfico 1. Estructura de salarios sin arreglo de grupos de cargos



Elaboración propia.

- Estructura con salario único por clase o categoría: agrupa a diferentes cargos en un único rango, los que poseen un salario único, en donde las líneas de tendencia se van a representar (eje x y eje y), de manera que van cambiando conforme el conjunto de clases.

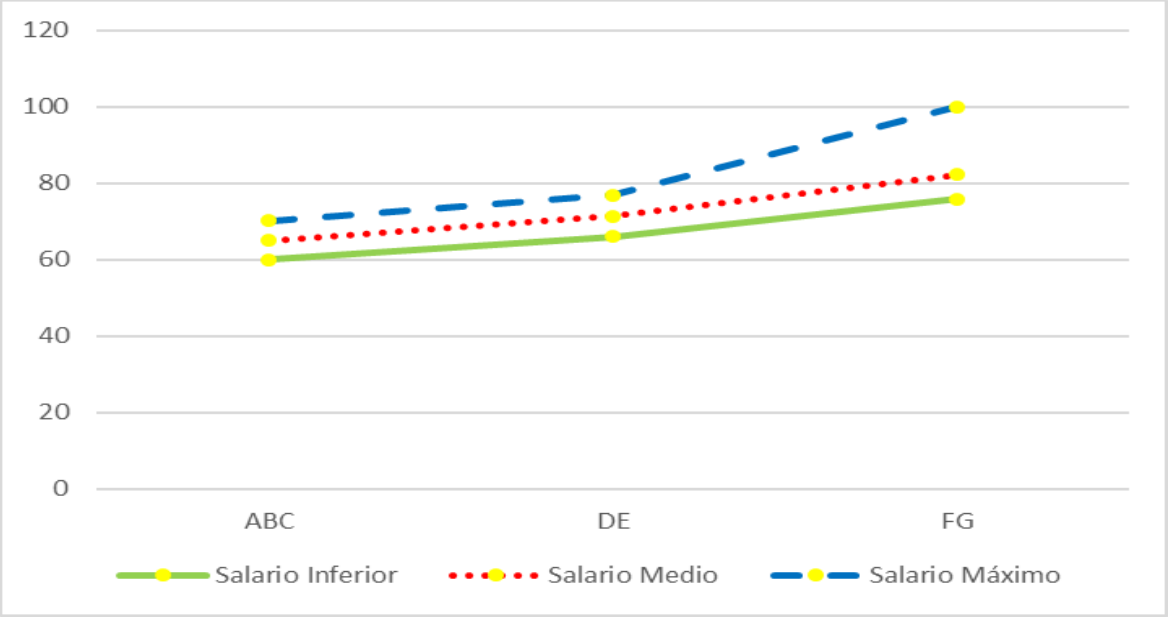
Gráfico 2. Estructura con salario único por clase o categoría



Elaboración propia.

- Estructura con intervalo salarial: es la estructura más completa, pero, a la vez, más compleja. Permite utilizar más criterios de administración de salarios. Es necesario categorizar los puntajes de los puestos, establecer en las categorías un límite máximo y mínimo de los salarios, se debe tener en cuenta que a puntajes idénticos pueden obtener salarios diversos, por la variedad de los criterios.

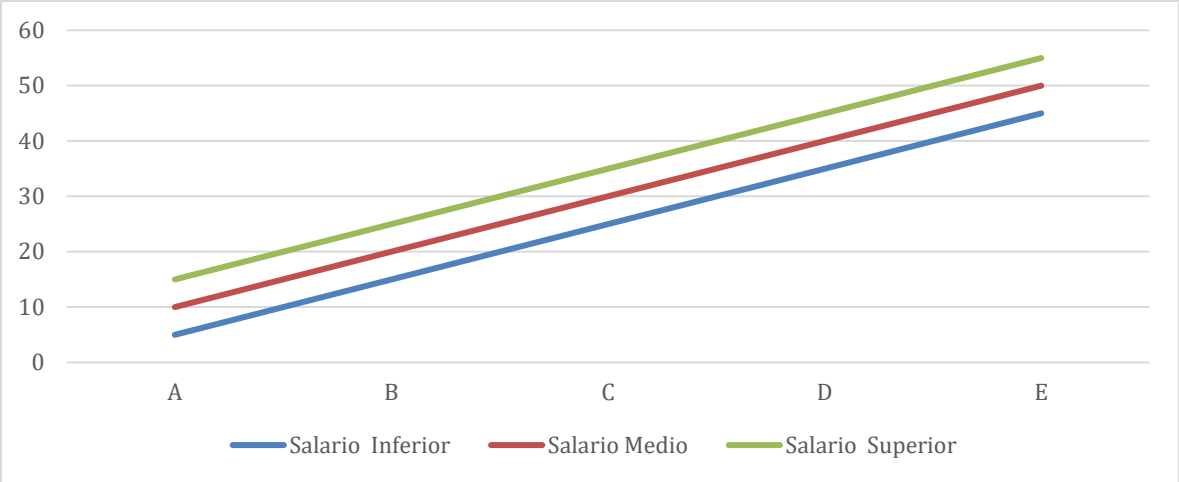
Gráfico 3. Estructura con intervalo salarial



Elaboración propia.

Existen diferentes técnicas para conocer las líneas de tendencia límite. Por ejemplo, el Método constante de peso, que consiste en establecer la línea de tendencia y, a la vez, dos líneas límites, una superior y otra inferior; esta distancia es determinada por los altos mandos de la organización.

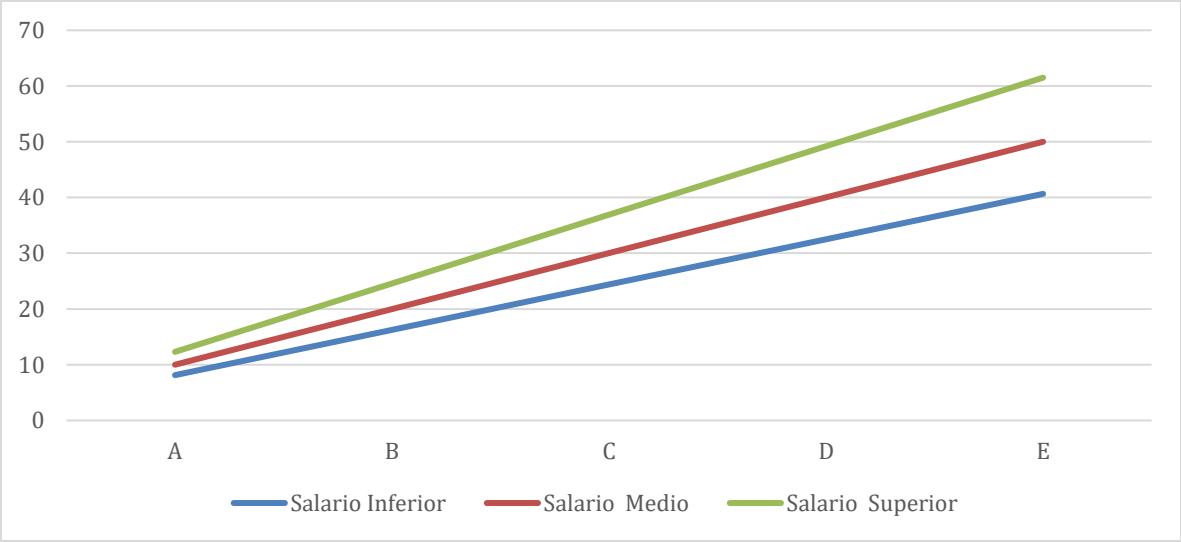
Gráfico 4. Método constante de peso



Elaboración propia.

Método de porcentaje constante: permite establecer líneas, tanto superiores como inferiores, tiene en cuenta un crecimiento porcentual constante a lo largo de toda tendencia, está establecido por el comité de valoración de puestos y la estructura salarial; por tanto, se puede observar que estas líneas ya no son paralelas a la línea.

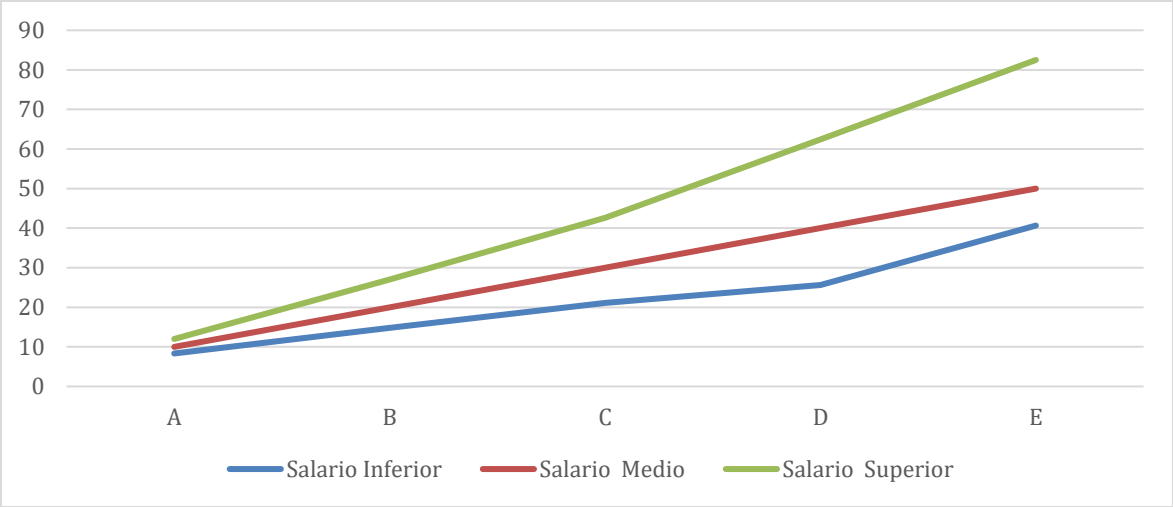
Gráfico 5. Método de porcentaje constante



Elaboración propia.

Método de porcentaje variable: es similar al método anterior, únicamente que en este caso el porcentaje de crecimiento es variable tanto en el límite inferior como el superior, el comité se basa en las políticas de incremento salarial y los criterios salariales.

Gráfico 6. Método de porcentaje variable



Elaboración propia.

2.3. Marco conceptual

Para alcanzar un estudio completo sobre la estructura salarial se hace necesaria la investigación y descripción de distintos conceptos que permitan el alcance de los objetivos y la realización del proyecto de manera satisfactoria, por lo cual se explicarán algunos conceptos fundamentales.

El primero concepto por desarrollar es el proceso de Administración de Recursos Humanos, el cual se detalla a continuación:

Administración de Recursos Humanos: consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, esto a medida que la

> organización representa el medio que le permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (Chiavenato, 2011, p. 96)

Además, otro concepto que es de gran importancia para efectos de este estudio es la Administración de Personal la cual es definida como el "sistema administrativo constituido por la planeación, organización, coordinación, dirección y control de las actividades necesarias para crear las condiciones laborales en las cuales los trabajadores desarrollen su máximo potencial laboral dentro de las organizaciones". (Castillo, 2012, p. 4).

Siguiendo con este concepto, Delgado y Ena (2011) lo definen como "un departamento que se encarga fundamentalmente de lo relativo a la gestión y a la administración del personal" (p.23).

Con base en las anteriores definiciones se puede decir que la administración del personal consiste en planear, organizar, dirigir y controlar todas las acciones que permitan obtener un desarrollo en los colaboradores, para alcanzar el mejor rendimiento en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Asimismo, un aspecto muy importante dentro de la organización y que parece de gran importancia definir para la elaboración del proyecto es el organigrama, el cual según Richaidl L. Daft consiste en "la representación visual de un conjunto completo de actividades implícitas y procesos en una organización" (2015, p.24). Este tipo de representaciones son utilizadas para entender cómo funciona la empresa, así como para visualizar las diversas partes de una organización, la interacción y la manera en que cada posición y departamento se relacionan como un todo.

Por su parte, Delgado y Ena describen el término de organigrama como “la representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa o de cualquier otro tipo de organización. En él se reflejan los niveles y áreas de que consta la empresa, así como las relaciones jerárquicas y funcionales entre ellas.” (2011, p.6)

Por lo tanto, el organigrama es “la ilustración gráfica de las relaciones que hay entre las unidades, así como de las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos, mediante el uso de recuadros etiquetados y líneas de conexión.” (Porter, 2006, p.230)

También se puede describir como la forma de visualizar la estructura de la empresa para comprender la relación que existe entre las unidades organizacionales como los departamentos, secciones, unidades, entre cada uno de los cargos como lo son las jerarquías, relaciones de subordinación entre los puestos y los niveles de comunicación, entre otros.

Teniendo definido el concepto de organigrama e identificada la estructura organizacional se debe realizar una valuación de puestos, que según Chiavenato (2011) tiene como finalidad:

> Conocer la posición que ocupa cada puesto en relación con los demás; es decir, las diferencias significativas entre los diversos puestos se colocan sobre una base comparativa, con el propósito de llegar a una distribución equitativa de los salarios dentro de una organización y, así, neutralizar cualquier arbitrariedad. (p.238).

Por su parte, Bravo (2012) describe el proceso de valuación de puestos como:

> La operación completa que determina el valor de un puesto individual en una organización en relación con otros puestos de la misma se debe iniciar con un análisis de los trabajos, un avalúo de los valores con lo que se establecen los salarios mínimos y máximos y, por último, la revisión de los salarios resultantes (p. 52).

Morales y Velandia indican que la valoración de puestos es "un procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos y la determinación de la importancia de cada uno de ellos, y su mérito en relación con los demás trabajos de la empresa." (1999, p. 65)

Lo anterior quiere decir que la valoración de los puestos consiste en conocer el puesto de trabajo como un todo, logrando identificar las funciones, tareas, responsabilidades y las condiciones de trabajo, entre otras, que permitan saber el grado de complejidad y así asignarle un valor a cada uno de los cargos.

Otro concepto de gran valor en el desarrollo de este proyecto es el de remuneración. Morales y Velandia mencionan que una remuneración "debidamente direccionada, puede impulsar el trabajo en equipo necesario hoy en las empresas competitivas, la diversidad o polivalencia en las calidades de los empleados que permita flexibilidad de manera que la organización responda más ágilmente a las necesidades del mercado." (1999, p. 391)

Por su parte, la Real Academia Española define remuneración como "aquello que se da o sirve para remunerar." (RAE, 2015, p. 1043)

Es así como, de manera sencilla, la retribución es el pago recibido por los colaboradores según las tareas o funciones que desarrolle dentro de cualquier organización.

De acuerdo con el Código de Trabajo de Costa Rica, el salario o sueldo se define en el artículo 162 como “la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del contrato de trabajo”; a su vez menciona en el artículo 163 que el “salario se estipulará libremente, pero no podrá ser inferior al que se fije como mínimo, de acuerdo con las prescripciones de la ley.” (1943, p. 91)

Esto último permite la aclaración de que existe un salario mínimo que debe ser respetado por todo empleador, el cual el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social define como la remuneración mínima que un patrono o empleador debe pagar a sus trabajadores. Se dice que el principal objetivo por el que se estableció un salario mínimo fue para proteger a los trabajadores de más bajos ingresos, de forma que les permita alcanzar niveles de bienestar adecuados, tal como lo menciona el artículo 177 del código de trabajo:

> Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo que cubra las necesidades normales de su hogar en el orden material, moral y cultural, el cual se fijará periódicamente atendiendo a las modalidades de cada trabajo, a las particulares condiciones de cada región y de cada actividad intelectual, industrial, comercial, ganadera o agrícola. (1943, p. 96)

Asimismo, se debe hacer referencia al “salario mínimo interprofesional (SMI). Este fija la cuantía retributiva mínima que percibirá el trabajador referida a la jornada legal de trabajo, sin distinción de sexo y edad de los trabajadores, sean fijos, eventuales o temporeros.” (Quiñones, 2013, p. 216)

Además, la Real Academia de la Lengua Española define el salario mínimo como “salario que establece la ley como retribución mínima para cualquier trabajador.” (RAE, 2015, p. 2010)

Se puede afirmar que los salarios mínimos son la retribución que van a recibir los trabajadores por las tareas realizadas, en el caso de Costa Rica son estipulados por el Ministerio de Trabajo (2020) donde se clasifican como: TONC, TOSC, TOC, TOE, TES, TONCG, TOSCG, TOCG, TMED, TOEG, TEdS, DES, Bach. y Lic., con lo cual los patronos deben pagarles a sus trabajadores con respecto a las clasificaciones mencionadas anteriormente.

De ahí que las empresas definen un salario base para cada puesto con el fin de retribuir por igual a los trabajadores que realizan las mismas funciones.

El salario base es la “retribución del trabajador fijada por unidad de tiempo o de obra sin atender a ninguna otra circunstancia. Su cuantía viene establecida para todas y cada una de las categorías, grupos profesionales con niveles retributivos, en los convenios colectivos”. (Galindo 2006, p. 188)

Asimismo, según Ventura, González y Ventura, “el salario base se fija por convenio laboral y, en los convenios más detallados, también se establece la retribución que deberá percibir cada trabajador en función de su puesto”. (2006, p.14)

Es así como el valor del salario base “puede ser inferior al salario mínimo interprofesional siempre que los ingresos profesionales en conjunto sean superiores a dicho salario mínimo.” (Quiñones, 2013, p. 216)

Por esto es importante implementar un salario base en la organización ya que es la remuneración que se le va a pagar a los trabajadores con base en las tareas que realiza cada uno.

De esta manera, una vez definido el salario base debemos definir el salario bruto, el cual, según Quiñones (2013) consiste en:

> El dinero total que se paga a un trabajador antes de las retenciones y cotizaciones que deben figurar en toda nómina. El sueldo bruto es, por así decirlo, el 'dinero de partida' para el trabajador y en función de las retenciones y cotizaciones a las que deba someterse tendrá un determinado salario neto (p. 217).

Además, Rojo (2014) en su libro titulado *Gestión auxiliar de personal* hace mención del salario bruto:

> Se considera salario a la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o en especie, por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena, ya retribuyan el trabajo efectivo, cualquiera que sea la forma de remuneración, o los períodos de descanso computables como de trabajo (descanso durante la jornada, descanso entre jornadas, descanso semanal, descanso por días festivos, permisos, vacaciones, ausencias justificadas…). (Rojo, 2014, p. 111)

Es así como se puede decir que el salario bruto es el total que la persona percibe sin rebajos y el neto es el efectivo que recibe en su cuenta.

Continuando con el tema de compensaciones, es necesario explicar lo que se conoce como el paquete de compensaciones, que se define como "el conjunto total de sueldo, incentivos, cuando existen, y prestaciones tanto en especie como en beneficios y servicios, que se proporciona como compensación al personal de la empresa." (Juárez y Carrillo, 2014, p. 9).

También se puede entender como "modo de extinguir obligaciones vencidas, dinerarias o de cosas fungibles, entre personas que son recíprocamente acreedoras

y deudoras, que consiste en dar por pagada la deuda de cada uno por la cantidad concurrente." (RAE, 2015, p. 604)

> La eficiente gestión de las compensaciones ofrecidas a los colaboradores debe ser un aspecto fundamental en la estrategia organizacional, dado que permite desarrollar tu talento humano midiendo la inversión que se realiza en cada uno de ellos y el retorno de esta relacionándola con el logro de objetivos y resultados de la compañía. (Bolet, 2016, p.89)

Ahora bien, ya que anteriormente se desarrollaron los dos términos base de dicho proyecto de investigación de manera separada, se procede a investigar la unión de ambos términos. Griffin, en su libro *Administración*, describe la estructura salarial como "aquella estructura que se establece por medio de un procedimiento llamado evaluación de puestos." (2011, p. 455)

Otra variable importante de definir es el concepto de estructura empresarial, la cual "implica realizar un diseño organizativo que aporte la dimensión suficiente (cuántas personas, en qué posiciones, con qué funciones y responsabilidades) para desarrollar la estrategia planteada." (Gasalla, 2015, p. 17)

Además, debido al fundamento de esta investigación se procede a tomar en cuenta el concepto de Gasalla (2015), sobre la estructura salarial, describiéndola como el diseño de la remuneración de cada uno de los puestos, en el cual considera las particularidades de cada puesto por separado, o el conjunto de los mismos, con la finalidad de obtener un equilibrio interno y externo.

Una vez expuestos los conceptos anteriores sobre la estructura salarial se aborda la administración de sueldos y salarios, la cual según Díaz Nieto. "es el conjunto de procedimientos que trata de establecer y mantener estructuras de

salarios equitativas y justas en la organización". (2010, p. 55) Su objetivo es lograr atraer y retener al personal obteniendo una mejor eficiencia en el personal de la organización.

Se puede entender también como "el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización." (Werther et al., 2000, p. 91)

Por otra parte, la administración de la compensación, según Juárez y Carrillo, "es un proceso gerencial clave en la empresa y como tal, representa un instrumento muy valioso que se utiliza para alinear a la organización, sus integrantes y la cultura de trabajo con la estrategia del negocio." (2014, p. 9)

En relación con el proyecto, cuando se hace referencia al concepto anterior se puede observar que permite a la empresa tener un procedimiento que le facilite ir alineando los salarios que corresponden en cada puesto de trabajo.

Por su parte los incentivos "se utilizan para designar cualquier cantidad de dinero contingente, es decir, condicionada, que recibe el personal cuando se cumplen ciertas condiciones predefinidas." (Juárez y Carrillo, 2014, p. 9)

De la misma manera se puede describir como un "estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos." (RAE, 2015, p. 998)

Los incentivos los utilizan las empresas para premiar a cada uno de los trabajadores que dieron aportes adicionales con el fin de cumplir con las metas y los objetivos establecidos por la organización; no forman parte del salario base Juárez y Carrillo, 2014.

Las prestaciones “se emplean para denotar los pagos en efectivo (aguinaldo, prima vacacional, fondo de ahorro), adicionales al sueldo que recibe el personal, así como los servicios o beneficios que proporcionan en especie.” (Juárez y Carrillo, 2014, p. 9)

Por su parte, la Real Academia Española las define como “cosa o servicio que alguien recibe o debe recibir de otra persona en virtud de un contrato o de una obligación legal.” (RAE, 2015, p. 1828)

Así, se puede decir que son todos los beneficios que las empresas deben otorgar a los colaboradores al finalizar el contrato laboral.

Con base en los conceptos anteriormente expuestos se pretende contar con mayor conocimiento y un panorama más amplio de los diversos temas que se desarrollarán durante la presente investigación; además, los conceptos permitirán un análisis más veraz en cada conclusión y recomendación que se brinde al finalizar el estudio.

CAPÍTULO III

3. Estrategia metodológica

3.1. Tipo de investigación

Como se indicó, este trabajo de investigación se centra en el desarrollo de una estructura salarial para la empresa Dicolor Ltda., ubicada en Plywood, Alajuela, para lograr establecer una equidad interna y externa.

Esta investigación es de tipo descriptiva. Según el autor Fidias G. Arias, la investigación descriptiva, según se explica “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. (p 24)

3.2. Alcances y limitaciones

3.2.1. Alcances.

- Academia: los cursos recibidos durante la carrera estudiantil permitieron desarrollar una estructura salarial para la empresa en estudio de manera más exitosa.
- Estudiantes: la investigación genera un conocimiento más real sobre las estructuras salariales que se presentan en las empresas del mercado en la actualidad.
- La organización: Dicolor se verá beneficiada al incorporar el diseño de una estructura salarial, acorde con sus necesidades.

3.2.2. Limitaciones

- Grado de apertura del personal de la empresa para dar toda la información de los salarios que se pagan.
- Posibilidad de que las empresas objeto de entrevista (mercado) estén de acuerdo en brindar información; además, que estas den toda la información de sus estructuras salariales.
- Carencia de estudios en este campo que sirvan como antecedente de ejecución, experiencias anteriores y resultados, entre otros.
- Efectos motivacionales en la rotación de personas y en el reclutamiento, producto del sistema salarial actual y el propuesto.
- Efectos en la producción y las finanzas de la empresa, antes y después del proyecto.
- La empresa Dicolor Ltda. cuenta con un presupuesto limitado, por tanto, el proyecto queda sujeto a esta restricción económica para su ejecución.

3.3. Sujetos de investigación

3.3.1. Sujetos.

- Todos los trabajadores de la empresa Dicolor Ltda.
- Los colaboradores de las empresas del mercado.

3.4. Fuentes de información

3.4.1. Fuentes primarias.

- Documentos propios de Dicolor Ltda.
- Encargados de planilla de Dicolor y las empresas del mercado.

3.4.2. Fuentes secundarias.

3.4.2.1. ***Libros.*** Según el Diccionario la Lengua española (2013), son obras impresas en hojas de papel u otro material, protegidas por cubiertas llamadas carátulas, que exponen un sinnúmero de información.

3.4.2.2. Tesis.

> Es el documento en el que se exponen los resultados científicos alcanzados por el aspirante en su trabajo de investigación. Se presentan de forma sistematizada, lógica y objetiva esos resultados en correspondencia con el proyecto presentado, discutido y aprobado para la búsqueda de soluciones al problema planteado con respuestas científicas contextualizadas a partir de la utilización del método científico. (Hernández, 2007, p. 4)

Es una investigación que los estudiantes realizan sobre un tema de interés, por lo general relacionado con la carrera estudiada, utilizando métodos científicos.

3.4.2.3. ***Libros electrónicos.*** Archivos digitales que se pueden descargar en dispositivos electrónicos (Cordón, 2011).

3.5. Técnicas de recolección de datos

3.5.1. Entrevista

Según Juan Fernando González Porras (2016), “es un proceso interactivo que involucra muchos aspectos de la comunicación más allá que el simple hablar o escuchar, como ademanes, posturas, expresiones faciales y otros comportamientos comunicativos.” (p.62) Es un diálogo entre dos o más personas que permite interactuar para obtener información relevante sobre el tema por investigar.

3.6. Población y Muestra

Esta investigación está dirigida a la empresa Dicolor Ltda., en el área de Recursos Humanos, en el subsistema de Compensación y Beneficios. Se realizarán entrevistas a la totalidad de los colaboradores de la empresa, es decir, en el campo interno se abarca toda la población. Se efectúa así forma por el tamaño de esta, pues no demanda un estudio muestral a nivel de los trabajadores de la compañía.

Incluso, para efectos del estudio de mercado, las únicas empresas importantes para el estudio fueron las tres empresas investigadas, que debido a la cantidad de colaboradores permitió la obtención de información de la población total.

3.7. Enfoque de investigación

Debido a que es una investigación que se enfoca en la elaboración de un proyecto con datos numéricos, además será de suma importancia para permitir reflejar de manera idónea la información que se desea obtener.

3.7.1. *Enfoque cuantitativo.*

En este caso, se “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p.4).

3.8. Método de investigación

El proyecto se basa en el método inductivo, que Martínez (2012), en su libro *Metodología de la investigación* define como:

> Parte de la observación directa para luego hacer una serie de generalizaciones respecto de los fenómenos observados, lo que permite llegar a la formulación de leyes generales. La inducción es el método de las

> ciencias experimentales. Consiste en inferir que lo determinado en ciertas circunstancias se cumplirá siempre que se presente las mismas condiciones. Según este método las hipótesis científicas, al contrario del método hipotético-deductivo, son generalizaciones de la experiencia que pueden confirmarse mediante su contratación en la naturaleza. (p. 83)

Con base en lo anterior, este método consiste en la observación de acciones que permitan llegar a los resultados deseados.

3.9. Confiabilidad y Validez

Según Hernández, Fernández y Baptista en su libro *Metodología de la investigación* (2014) “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales.” (p. 200) La validez, por su parte, “se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir.” (p. 200)

3.10. Definición de las variables.

3.10.1. Puesto de trabajo.

3.10.1.1. Definición conceptual.

Los puestos de trabajo son el “conjunto de tareas, deberes, responsabilidades y obligaciones relacionadas entre sí y asignadas por una autoridad competente para que sean atendidas por un empleado en una unidad de tiempo determinada, independientemente de que el puesto sea a tiempo completo o parcial.” (Zelaya, 2006, p. 8)

La clasificación de puestos según Zelaya Lucke es un:

> Sistema por medio del cual se analizan, evalúan y ordenan en forma sistemática los diferentes tipos de tareas que se realizan en una determinada institución, considerando factores tales como deberes y obligaciones, naturaleza de estos, grados de dificultad, preparación académica, conocimientos de otra índole, experiencia, habilidades y destrezas que deben poseer los candidatos al empleo. (2006, p. 4)

3.10.1.2. Definición instrumental.

- Entrevista a los encargados de cada área.
- Entrevistas al encargado de RRHH.
- Revisión documental (manual de puestos).

3.10.1.3. Definición operacional.

- Funciones de los colaboradores de la organización.
- Actividades que realizan según competencia.
- Deberes según reglamentos institucionales.
- Responsabilidades según lo indica el perfil del puesto.
- Condiciones de trabajo según normativa vigente.
- Requisitos según lo indica el perfil del puesto.
- Exigencias según lo indica el puesto.

3.10.2. Salario.

3.10.2.1. Definición conceptual.

El salario corresponde a la remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional (Velasco Garzón, 2016).

3.10.2.2. Definición instrumental.

- Entrevistas al encargado de planillas o al encargado de RRHH.
- Revisión documental (Manual de Puestos).
- Análisis de resultados.

3.10.2.3. Definición operacional.

- Obtener las remuneraciones.
- Comparar los puestos.

3.10.3. Sistema de administración salarial.

3.10.3.1. Definición conceptual.

"Consiste en establecer los criterios de valuación y una clara jerarquía entre los puestos de una empresa, de lo cual emana la elaboración de políticas para definir las compensaciones y las guías de incrementos de sueldos" (Varela Juárez, 2013, p. 164).

3.10.3.2. Definición instrumental.

- Entrevista al personal del departamento de Recursos Humanos.
- Recolección de datos.
- Tabulación de los datos.

3.10.3.3. Definición operacional.

- Tipos de estructuras salariales.
- Elementos que la componen.
- Insumos que debe contar la empresa para realizarlo.

3.10.4. Percentil.

3.10.4.1. Definición conceptual.

El percentil es un valor de la variable que deja por debajo de sí un determinado porcentaje de casos, por lo tanto, el complemento a 100% es el porcentaje de casos que quedara por encima del mencionado valor. Entonces, el percentil k, es el valor x de la variable que deja por debajo de si el k% de los casos, y por encima de x, deja el (100 - k) % de los casos. (Puente, 2018. p 72)

3.10.4.2. Definición instrumental.

- Calcular los datos con la fórmula de excel

3.10.4.3. Definición operacional.

- Salarios de las empresas

3.10.5. Mínimos Cuadrados.

3.10.5.1. Definición conceptual.

"Principio de los mínimos cuadrados Determina una ecuación de regresión al minimizar la suma de los cuadrados de las distancias verticales entre los valores reales de Y y los valores pronosticados de Y". (Lind. 2012. P 477)

3.10.5.2. Definición instrumental.

- Aplicación de las siguientes fórmulas para obtener los mínimos cuadrados

$$a= \frac{n(\sum xy)-(\sum x)(\sum y)}{n(\sum x^2)-(\sum x)^2}$$

$$b= \overline{y} - a\overline{x}$$

$$y= ax + b$$

3.10.5.3. Definición operacional.

- Salarios de Dicolor
- Salarios del Mercado

CAPÍTULO IV

Para la elaboración de este proyecto se realizaron distintos análisis que permitieron obtener datos claves para iniciar la creación de la estructura salarial. Adicionalmente, se contextualizaron las entrevistas realizadas a los diferentes actores de la investigación, los análisis de los datos de mercado, así como la actualización de clases y valoración de puestos.

En este sentido, para hacer la comparación entre los salarios de la empresa con respecto al mercado, se deben analizar en primera instancia los salarios de Dicolor para comprender la situación de la empresa (análisis interno) y así visualizar gráficamente cada uno de los puestos con sus respectivas posiciones relativas, obtenidas por el peso de su importancia para la organización, conforme al resultado de la técnica de puntos desarrollada y expuesta previamente, en contraste con las remuneraciones que actualmente da la empresa a sus empleados.

Por otra parte, el análisis de los resultados obtenidos en el mercado al cual pertenece Dicolor (análisis externo) y los salarios mínimos de ley (principio de legalidad) que rigen en el país (Costa Rica), son aspectos que aportan gran valor para un estudio como el que se desea realizar.

Con la finalidad de efectuar un análisis bajo preceptos de la mayor objetividad posible, es prudente recordar principios básicos tanto de la técnica estadística, como de los estudios de mercado, los cuales, de forma muy básica, se refieren necesariamente a la exclusión justificada de datos extremos por políticas muy particulares, así como a una necesaria comparación de puestos relativamente similares. Esto último, explicado en forma simple, es la existencia de un grado aceptable de comparación de los puestos, dadas las características de los mismos,

expresadas estas en la suma de sus factores constituyentes (de los cuales previamente se ha hablado en el contexto metodológico), pues los puestos “idénticos” difícilmente se encuentran entre empresas, y en ocasiones, dentro de la misma empresa; no obstante, se les llama similares a sus ocupantes.

Resulta necesario mencionar las exclusiones que se debieron realizar en este análisis, que corresponden a seis salarios de la organización en estudio, dadas las situaciones irregulares en la normalidad de los roles.

Por una parte, el salario de uno de los agentes de ventas, el cual es superior al de los demás. Esto debido a una estrategia de la empresa, que consiste en retener al colaborador debido a su potencial para el desarrollo de un proyecto a corto plazo, las autoridades decidieron ofrecerle una remuneración más alta que al resto de los agentes, lo cual incide en que, en una buena medida, en la práctica, esta persona ejecuta funciones diferentes al resto del equipo; de hecho, su salario es superior al de los demás hasta en un 67,52%. Su inclusión dentro de este estudio conlleva a errores de apreciación del equilibrio estructural. Por una parte, no resultaría factible clasificarlo como un agente de ventas igual que los demás y, por otra parte, esa ambigüedad o falta de concreción de las tareas y responsabilidades que se le asignaron tampoco permite construir un puesto en estos momentos.

Por otra parte, el salario del encargado de producción se excluye, ya que en el mercado no existen puestos con una semejanza suficiente de tareas y responsabilidades, según lo previamente indicado en cuanto a la relativa comparabilidad por un grado aceptable de similitud; no se satisface en este caso, no hay grado suficiente de homologación. Las particularidades que la empresa Dicolor está otorgando a la persona que desarrolla este puesto no permiten decir,

con certeza, que efectivamente ejecuta las establecidas en el manual de puestos de la empresa, pero tampoco es factible establecer estas con seguridad (insertando la clase en las condiciones actuales), dado que la situación de esta persona también se encuentra en valoración por la jerarquía de la empresa. Esto resulta en que su salario es muy superior comparado con los puestos de las empresas en estudio, 32,23% más, lo que, al igual que el anterior puesto, lo excluye del estudio.

Adicionalmente, los salarios del gerente general y del gerente comercial se establecen bajo un proceso de negociación personalizado entre el dueño de la empresa y cada una de estas personas. Estos salarios muestran una gran diferencia respecto al resto de los trabajadores de Dicolor Ltda., por lo que, si se incluyen en el presente estudio, se generaría una importante distorsión entre una propuesta técnica versus una contratación tan particular como los dos puestos de gerencias mencionados.

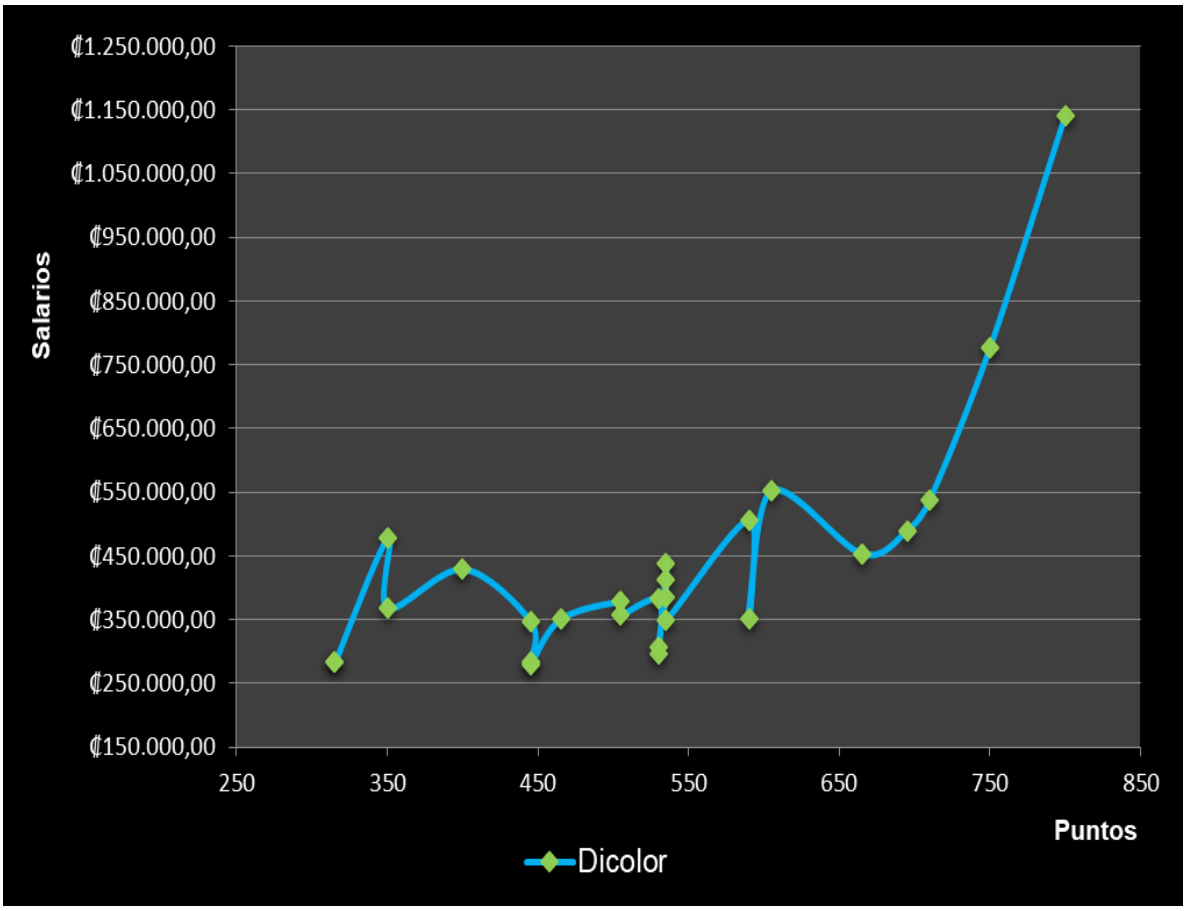
Port otra parte, el encargado de proveeduría se excluye, debido a que en el mercado no existen puestos con una igualdad suficiente de tareas y responsabilidades.

Finalmente, se excluyó el puesto de misceláneo, debido a que, en las empresas en estudio, este puesto es subcontratado y en las otras no contaban con este servicio, lo que no permite tener puntos de comparación.

4.1. Análisis de consistencia interna de Dicolor

La técnica salarial desarrollada, o sea, el método de puntos aplicado a los puestos de la empresa Dicolor, permite analizar cada uno de los puestos a partir del puntaje obtenido; es decir, la consistencia que debería existir con el principio básico de que a mayor puntaje mayor debería ser el salario.

Gráfico 7. Dicolor Limitada: salarios de los colaborados a enero 2020



Elaboración propia.

En consistencia con lo anterior, el análisis se irá presentando proporcionalmente a la posición que los puestos de la empresa han obtenido producto del puntaje, de menor a mayor puntaje o, lo que es equivalente, de izquierda a derecha del gráfico (eje X de puntaje). En el siguiente cuadro se muestran los salarios de Dicolor, según lo comentado y su posición relativa:

Figura 2. Dicolor Limitada: salarios de trabajadores a enero 2020

N	Nombre de los Puestos	Puntos	Dicolor
1	Encargado del Departamento Técnico	800	₡1.140.835,52
2	Encargado de Contabilidad	750	₡776.590,77
3	Encargado de RRHH	710	₡537.927,38
4	Asistente Técnico	695	₡490.000,00
5	Inspector	665	₡453.693,76
6	Asistente de Gerencia Comercial	605	₡552.888,75
7	Operador 2	590	₡352.418,56
			₡506.848,16
8	Agente de Ventas	535	₡350.000,00
			₡385.336,00
			₡411.870,26
			₡438.916,14
9	Operador 1	530	₡296.232,03
			₡306.630,19
			₡382.168,35
10	Encargado de Bodega	505	₡358.425,23
			₡377.971,09
11	Recepcionista	465	₡351.201,82
12	Alistador de Bodega	445	₡280.129,37
			₡284.488,92
			₡347.132,83
13	Mantenimiento	400	₡429.596,15
14	Transportista	350	₡367.681,06
			₡478.171,85
15	Etiquetado y Envasado	315	₡282.766,94
			₡284.329,81

Elaboración propia.

El puesto de menor salario en la empresa (etiquetado y envasado) corresponde con el de menor puntaje relativo según el sistema empleado, lo cual es consistente y, a la vez, se observa que existen dos salarios diferentes para el mismo puesto; la diferencia corresponde a la fecha de ingreso de los colaboradores. El puesto siguiente (transportista) es superior al de etiquetado y envasado, lo cual también es consistente con la técnica de asignación salarial; no obstante, también se observa que hay dos puestos en este mismo punto, pero con salarios diferentes entre ellos, por el hecho de reconocerle, a nivel subjetivo, a uno de los transportistas la trayectoria dentro de la organización. Por tanto, al otro solo se le paga un poco más que el salario mínimo de ley. Lo contrario sucede con el siguiente puesto, mantenimiento, que no presenta consistencia ya que tiene mayor puntaje que el anterior, pero el salario es inferior si se compara con el de quien ostenta más antigüedad.

Luego de estos sigue en puntuación superior el puesto de alistador de bodega, que no está cumpliendo con la técnica de asignación salarial. De nuevo, se encuentra que hay tres personas desempeñando este cargo y, además, entre ellas hay salarios diferentes, lo cual se debe a que un alistador es para la bodega de materia prima, que tiene poco tiempo de estar en ese puesto, y los otros dos corresponden a la bodega de producto terminado, donde uno de ellos tiene varios años de estar en este puesto; por tanto, en los montos salariales se ve reflejado la antigüedad del colaborador. No obstante lo anterior, las tareas de los colaboradores son las mismas, por lo que deben estar contempladas en un mismo puesto.

Continuando con la puntuación de forma ascendente, el siguiente puesto es el de recepcionista, el cual es consistente.

El salario señalado para el puesto de encargado de bodega, mantiene el principio de mayor salario; sin embargo, se observa que tiene dos salarios diferentes, por los motivos que anteriormente se han mencionado y por temas de negociación que se hacen al realizar las contrataciones.

Con el siguiente puesto, operador 1, se observa la existencia de tres distintos salarios, situación que indica que la empresa trata salarialmente estos tres puestos como si fueran distintos, estableciéndose esta diferencia en función de la cantidad de años que el colaborador ha pertenecido a la organización, lo cual demandó que dentro del proceso de "punteo" se analizara si existen diferencias funcionales entre ellos, pero se encontró que los tres operadores realizan las mismas funciones.

Asimismo, el puesto de agente de ventas mantiene la línea ascendente respecto del puesto anterior (operador 1); sin embargo, se observa que hay diferentes salarios, lo cual se debe a negociaciones con el gerente comercial, antigüedad y por haber ingresado a la empresa recientemente.

Continuando el ascenso, con puntuación superior se tiene al operador 2. Hay dos personas en ese puesto y los salarios son diferentes debido a la experiencia que tiene el colaborador más antiguo.

Le sigue el asistente de ventas, que es consistente en cuanto a los puntos obtenidos con la técnica empleada. Asimismo, el puesto de inspector no presenta consistencia con base en la clase de puesto anterior, y el puesto superior (asistente técnico) presenta el mismo comportamiento que se observó en la categoría del asistente de ventas el cual es consistente.

Luego se observa al encargado de RRHH, quien presenta consistencia con la asignación salarial practicada, al igual que el encargado de contabilidad, que el principio de que a mayor puntuación mayor salario.

El puesto en estudio de mayor salario en la empresa (encargado del departamento técnico) corresponde al mayor puntaje relativo, según el sistema empleado, lo cual es consistente con la teoría expuesta.

En general, este primer análisis pone de manifiesto situaciones que no permiten colegir que la estructura salarial de Dicolor, internamente, sea consistente con la técnica de valoración de puestos. Esto debido a que personas que efectúan las mismas labores (nombrados en un mismo puesto) tienen salarios diferentes, debido a negociaciones con jefaturas y/o reconocimiento de una mayor antigüedad con la empresa. Es decir, en razón de que la empresa Dicolor no cuenta con un sistema salarial que diferencie componentes, el salario como un todo expone esas particularidades propias de la administración y gestión de la empresa.

4.2. Dicolor versus la mediana del mercado

Para efectos del análisis del mercado salarial, hemos de iniciar con la "Mediana", medida de posición que implica ver el comportamiento salarial del punto medio del mercado salarial de las empresas en la misma actividad Pymes que se dedican a la fabricación y venta de pinturas, de la zona en que se encuentra Dicolor.

A estos efectos se obtiene el siguiente resultado:

Figura 3. Dicolor Limitada versus mediana de mercado sin Dicolor: salarios de los trabajadores a enero 2020.

N	Puestos	Dicolor	Mediana sin Dicolor	Dicolor menos Mediana
1	Encargado Departamento Técnico	₡1,140,835.52	1,096,608	44,228
2	Encargado de Contabilidad	₡776,590.77	1,117,500	-340,909
3	Encargado de RRHH	₡537,927.38	742,000	-204,073
4	Asistente Técnico	₡490,000.00	1,000,000	-510,000
5	Inspector	₡453,693.76	400,000	53,694
6	Asistente de Gerencia Comercial	₡552,888.75	450,000	102,889
7	Operador 2	₡352,418.56	378,309	-25,890
7	Operador 2	₡506,848.16	378,309	128,539
8	Agente de Ventas	₡350,000.00	302,375	47,625
8	Agente de Ventas	₡385,336.00	302,375	82,961
8	Agente de Ventas	₡411,870.26	302,375	109,495
8	Agente de Ventas	₡438,916.14	302,375	136,541
9	Operador 1	₡296,232.03	290,290	5,943
9	Operador 1	₡306,630.19	290,290	16,341
9	Operador 1	₡382,168.35	290,290	91,879
10	Encargado de Bodega	₡358,425.23	331,825	26,600
10	Encargado de Bodega	₡377,971.09	331,825	46,146
11	Recepcionista	₡351,201.82	330,000	21,202
12	Alistador de Bodega	₡280,129.37	261,579	18,550
12	Alistador de Bodega	₡284,488.92	261,579	22,910
12	Alistador de Bodega	₡347,132.83	261,579	85,554
13	Mantenimiento	₡429,596.15	550,000	-120,404
14	Tansportita	₡367,681.06	359,390	8,291
14	Tansportita	₡478,171.85	359,390	118,782
15	Etiquetado y Envasado	₡282,766.94	281,450	1,317
15	Etiquetado y Envasado	₡284,329.81	281,450	2,880

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el estudio de mercado.

Se logra observar que existen salarios en Dicolor, que son actualmente superiores a la Mediana del Mercado Salarial, tales como los encargados de RRHH y Contabilidad, el asistente técnico, uno de los operadores 2 y el trabajador de mantenimiento.

De igual forma, pero con un comportamiento contrario, del cuadro anterior se pueden observar trabajadores de Dicolor que ganan actualmente, menos de lo que resultaría de aplicar la mediana del mercado salarial (se reitera, sin incluir a Dicolor en este mercado); y para quienes la aplicación de esta medida implicaría un incremento en sus salarios y por ende en el costo de la planilla de Dicolor.

Si bien esta podría ser una opción para recomendar como propuesta de la nueva estructura salarial, asociada a este nuevo y actualizado manual de puestos que hemos construido en la presente investigación, también consideramos pertinente efectuar otro análisis de la mediana; para lo cual se considera necesario recodar la situación que hemos encontrado en la investigación efectuada y que resumiremos de la siguiente forma.

Producto de nuestra investigación, se logró determinar una situación global que afecta que el funcionamiento de Dicolor. Por una parte, en el transcurso de los años, se han venido produciendo ajustes en los trabajos de los colaboradores, que han incidido incluso en aspectos de orden formal y funcional, tales como distribución de tareas y responsabilidades, con lo cual los puestos y personas han visto modificaciones importantes, en cuanto a sus trabajos individuales y relaciones de jerarquía internas. Ello ha conllevado a que en el presente estudio la actualización del manual de puestos ha sido, por así decirlo, no solo una actualización, si no que ha implicado cambios en la estructura funcional de la empresa por lo que nos vimos

en la necesidad de construir un Organigrama para la misma, actualizado. Al mismo tiempo y en orden a esta actualización de las relaciones internas de jerarquía y funcionalidad, se dota a Dicolor del Manual de Puestos que refleja lo que cada puesto de trabajo es dentro de este gran conjunto de tareas, actividades, responsabilidades, relaciones, etc., y producto de este reordenamiento, procede la ubicación de los actuales trabajadores de Dicolor, en los puestos, nuevos y actualizados, lo que implica que trabajadores que ejecutaban tareas diferentes anteriormente, de que sus salarios se determinaron bajo criterios personales y de otras razones, compartan a partir de ahora iguales puestos; lo cual al final y en específico en materia salarial, significa que a igual trabajo se estarán presentado diferentes salarios.

Por tanto, si por ejemplo tomamos el puesto de Operador 1, ó el de Alistador de Bodega, en cada uno de ellos se presentan tres salarios diferentes dentro de Dicolor, mismos que en sana teoría y técnica habrían de cumplir el principio de a igual trabajo igual salario; pero, como ya se ha dicho, los salarios actuales son producto de una serie de variables del pasado que han implicado aspectos de reorganización como personales.

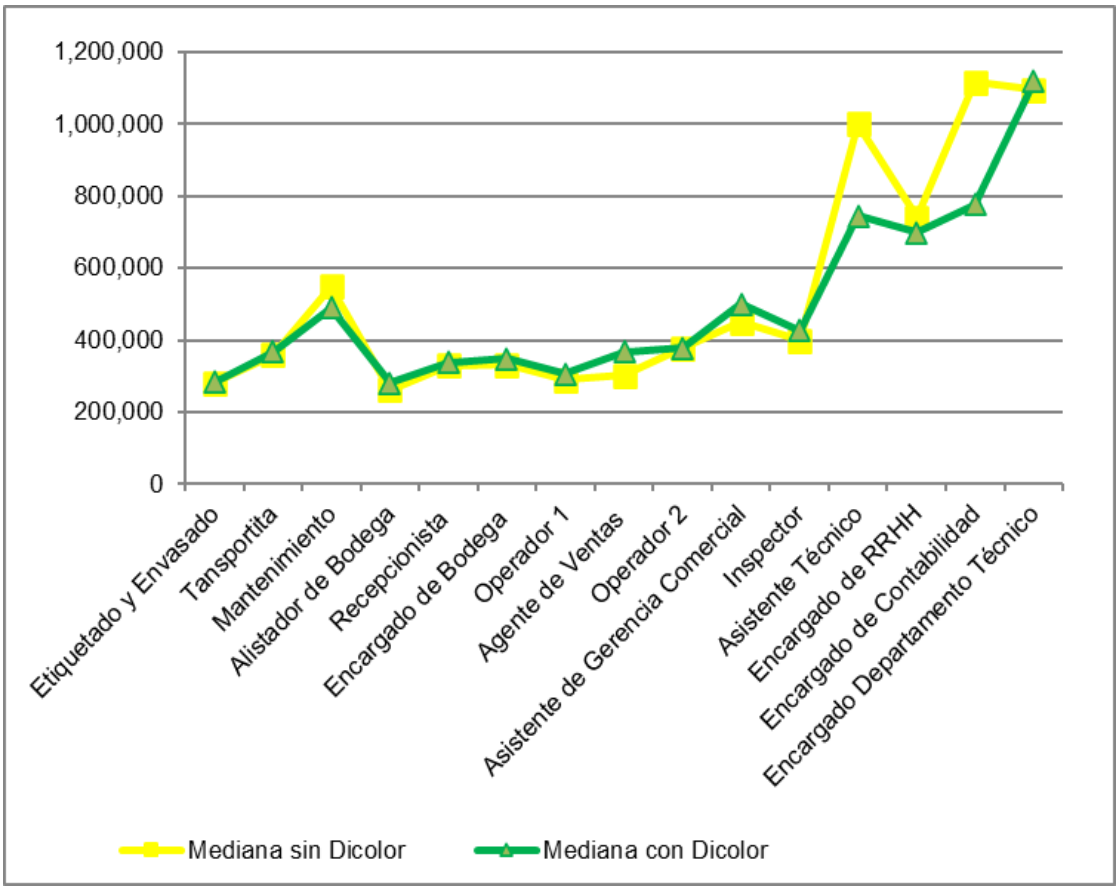
Ta situación, nos lleva a pensar en una posible alternativa más, para efectos de presentar a Dicolor una opción que tome en cuenta esta historia de la empresa, lo habido y ganado dentro de la experiencia de ésta y sus trabajadores; y es considerar a Dicolor como lo que es, o sea, como parte de este pequeño mundo que hemos denominado Pymes del mercado de pinturas en la zona.

Esta opción tiene como aspecto positivo, que permite tomar en cuenta lo que en la actualidad devengan los trabajadores de Dicolor y que ahora efectúan iguales

trabajos, para así empezar las acciones tendientes a esa igualdad salarial, a ese equilibrio interno, pero además al insertar a Dicolor como parte de lo que es, de ese mercado conformado por las 4 empresas, nos permite plantear una alternativa del mercado en específico como un todo.

Lo anterior, nos brinda los siguientes resultados comparativos entre la estimación de la Mediana, por una parte, sin Dicolor y por otra con Dicolor como parte del mercado salarial de estas Pymes:

Gráfico 8. Mediana de mercado sin Dicolor versus mediana de mercado con Dicolor: salarios de los colaboradores a enero 2020

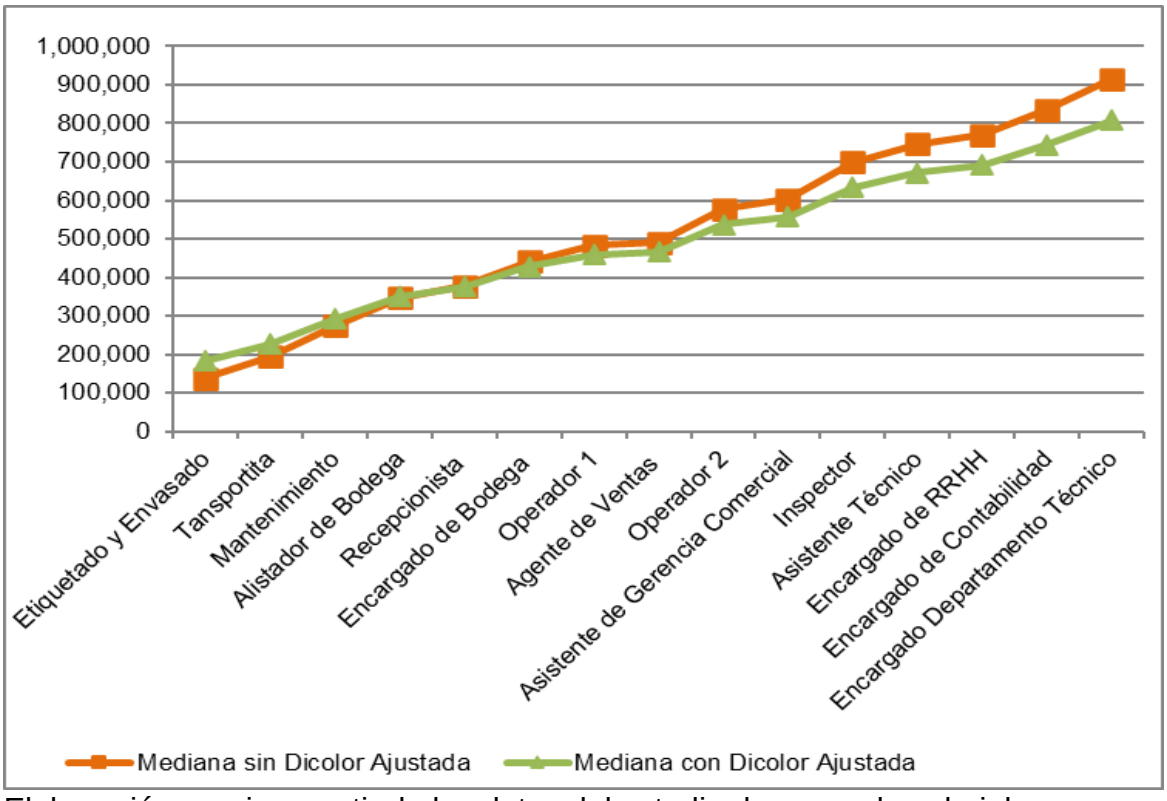


Elaboración propia a partir de los datos del estudio de mercado salarial.

Se puede observar que ambas líneas tienen una misma tendencia, siendo un tanto menos pronunciada en sus resultados la mediana obtenida al agregar los salarios actuales de Dicolor como parte del mercado salarial de estas empresas Pymes.

Ante los argumentos expuestos, se considera viable y técnicamente justificable, que el planteamiento salarial tome como punto de referencia la mediana del mercado, incluido en éste los salarios que se pagan actualmente en Dicolor; para lo cual seguidamente se presentarán los cálculos de dicha mediana, ya ajustada por el método de mínimos cuadrados:

Gráfico 9. Mediana de mercado sin Dicolor ajustada versus mediana de mercado con Dicolor ajustada: salarios de los colaboradores a enero 2020



Elaboración propia a partir de los datos del estudio de mercado salarial.

Como se puede observar, los resultados de ambas medianas ya ajustadas permiten colegir que su tendencia e impacto salarial es muy similar.

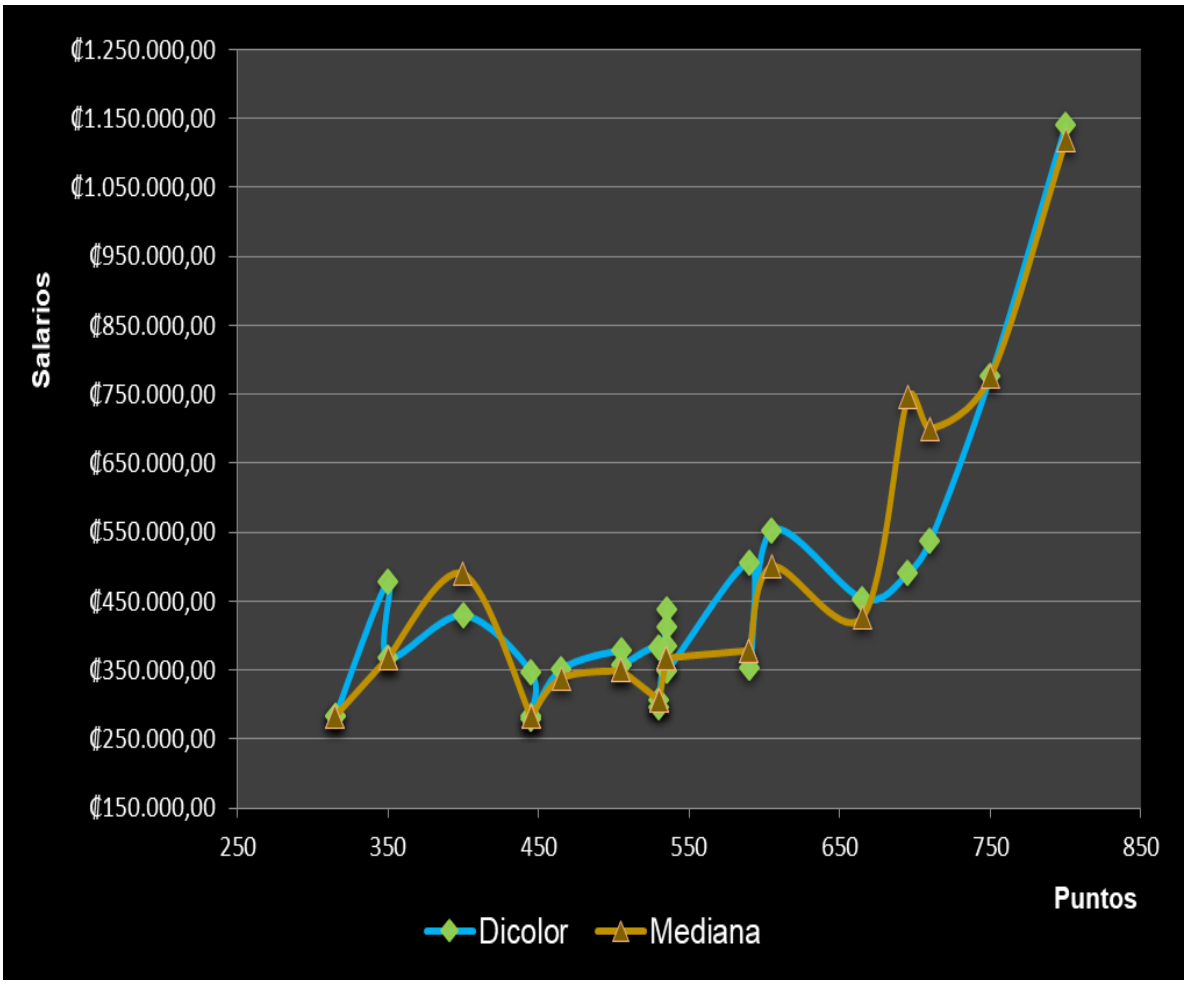
Como se señaló previamente, el estudio de la situación salarial dirigido a proponer una estructura salarial para la empresa Dicolor Ltda. hace necesario considerar su posición respecto a, al menos, la competencia inmediata.

Para estos menesteres, se ha decidido tomar la mediana[2] del mercado con el fin de tener una referencia salarial. Si bien son conocidas las múltiples medidas de posición salarial que permitirían comparar el mercado (deciles, percentiles, promedio, etc.) se considera a esta como una prudente referencia, dadas las implicaciones que en las finanzas empresariales podrían tener los resultados que se obtengan. Recuérdese que cuanto más alta sea la referencia del mercado, más altas resultan las erogaciones salariales ante posibles diferencias por faltante de la empresa Dicolor.

El siguiente gráfico muestra la relación entre Dicolor y la mediana de los salarios del mercado:

[2] : Llamamos mediana, que denotamos por Me, aquel número que divide la distribución en dos partes iguales, suponiendo que los datos están ordenados en forma creciente o decreciente. Pérez, R. (2010). *Nociones básicas de estadística*. p 22.

Gráfico 10. Dicolor Limitada versus mediana de mercado: salarios de los colaboradores a enero 2020



Elaboración propia.

Al analizar los datos con respecto a la mediana del mercado se puede afirmar que el 57,69% de las clases de puestos de Dicolor están sobre dicha medida de posicionamiento (15), un 26.92% de las clases están por debajo de ésta (7) y un 15.38% de las clases se encuentra igual que la mediana (4). En el siguiente cuadro se muestran los resultados del mercado:

Figura 4. Dicolor Limitada versus mediana de mercado: salarios de los trabajadores a enero 2020

Salarios							
N	Nombre de los Puestos	Puntos	Dicolor	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Mediana
1	Encargado del Departamento Técnico	800	₡1.140.835,52		₡1.096.608,00		₡1.118.721,76
2	Encargado de Contabilidad	750	₡776.590,77		₡735.000,00	₡1.500.000,00	₡776.590,77
3	Encargado de RRHH	710	₡537.927,38	₡784.000,00	₡700.000,00		₡700.000,00
4	Asistente Técnico	695	₡490.000,00		₡1.000.000,00		₡745.000,00
5	Inspector	665	₡453.693,76		₡400.000,00		₡426.846,88
6	Asistente de Gerencia Comercial	605	₡552.888,75		₡400.000,00		₡500.000,00
					₡500.000,00		
7	Operador 2	590	₡352.418,56	₡382.217,76	₡374.400,00		₡378.308,88
			₡506.848,16				
8	Agente de Ventas	535	₡350.000,00	₡324.750,00	₡280.000,00		₡367.668,00
			₡385.336,00				
			₡411.870,26				
			₡438.916,14				
9	Operador 1	530	₡296.232,03		₡261.579,00	₡319.000,00	₡306.630,19
			₡306.630,19				
			₡382.168,35				
10	Encargado de Bodega	505	₡358.425,23	₡340.649,76	₡286.000,00	₡323.000,00	₡349.537,50
			₡377.971,09		₡400.000,00		
11	Recepcionista	465	₡351.201,82	₡346.400,00	₡330.000,00	₡323.000,00	₡338.200,00
12	Alistador de Bodega	445	₡280.129,37		₡261.579,00		₡282.309,15
			₡284.488,92				
			₡347.132,83				
13	Mantenimiento	400	₡429.596,15		₡550.000,00		₡489.798,08
14	Transportista	350	₡367.681,06	₡359.390,00	₡500.000,00	₡323.000,00	₡367.681,06
			₡478.171,85				
15	Etiquetado y Envasado	315	₡282.766,94	₡281.450,00	₡261.579,00	₡312.000,00	₡282.766,94
			₡284.329,81				

Elaboración propia.

Para contextualizar y clarificar el cuadro anterior se pueden observar los siguientes puestos, con asimetrías salariales existentes en puestos que tienen las mismas funciones (con diferentes salarios) como se describirá a continuación:

Etiquetado y envasado es el puesto con menor salario de la organización, pero siempre se encuentra sobre la mediana que es de ¢282.766,94, uno de los ocupantes del puesto se encuentra sobre esta (¢284.329,81), mientras que el otro (¢282.766,94) se encuentra prácticamente igual.

El puesto de transportista en Dicolor Ltda. cuenta con dos personas que lo desempeñan y tienen salarios de ¢367.681,06 y ¢478.171,85, lo que quiere decir que la empresa en estudio se encuentra sobre la mediana respectiva en un caso y en el otro al mismo nivel, ya que la mediana de mercado es de ¢367.681,06.

Con ingresos por ¢429.596,15, el puesto de mantenimiento se encuentra por debajo de la mediana, pues esta corresponde a ¢489.798.08.

Para el puesto de alistador de bodega, de los tres ocupantes uno se encuentra por debajo de la mediana, que es de ¢282.309,15, y los dos restantes están sobre esta, pues devengan ¢280.129,37, ¢284.488,92 y ¢347.132,83 respectivamente.

En el caso de la persona recepcionista, con una mediana de mercado de ¢338.200,00, el ocupante del puesto posee un salario de ¢351.201,82, siendo este superior a la mediana.

El puesto de encargado de bodega ostenta una mediana de ¢349.537,50, los ocupantes del puesto devengan salarios por un valor de ¢358.425,23 y ¢377.971,09, ubicándose entonces sobre la misma.

En cuanto al puesto de operador 1, que cuenta con tres ocupantes, ostenta una mediana de ¢306.630,19, mientras los colaboradores perciben un salario de ¢296.232,03, ¢306.630,19 y ¢382.168,35, ubicándose uno por debajo de la mediana, uno igual a la misma y el otro sobre dicha medida.

En el caso de los agentes de venta la mediana es de ¢367.668,00, los colaboradores reciben un salario de ¢350.000,00, ¢385.336,00, ¢411.870,26 y ¢438.916,14. Así, uno está por debajo y los restantes sobre la mediana.

Para el puesto del operador 2, se puede decir que un colaborador está abajo y el otro arriba de la mediana, la cual es de ¢378.308,88, pues tienen salarios de ¢352.418,56 y ¢506.858,16.

El puesto de asistente de gerencia comercial devenga un ingreso de ¢552.888,75, siendo la mediana de ¢500.000,00, de modo que está por encima de esta.

Por otra parte, el salario del inspector es de ¢453.693,76 y la mediana de ¢426.846.88, por lo cual dicho puesto se ubica sobre dicha referencia.

El asistente técnico recibe un salario de ¢490.000,00 y posee la mayor diferencia respecto al mercado, que es de ¢745.000,00, ubicándose en un nivel muy por debajo de este.

El encargado de RRHH posee un salario por ¢537.927,38, que no alcanza la media de mercado (¢700.000,00).

El puesto de encargado de contabilidad ostenta un salario de ¢776.590,77, el cual es igual a la mediana de mercado.

Finalmente, el encargado del departamento técnico percibe ¢1.140.835,52, contra una mediana de ¢1,118.721,76, de forma que es superior a la misma.

4.3. Verificación de la legislación laboral en cuanto a mínimos de ley

La legislación costarricense es vasta en materia de resguardo de un salario mínimo que provea seguridad al trabajador en cuanto a la cobertura de determinadas necesidades. Así, el artículo 177 del Código de Trabajo establece que:

> Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo que cubra las necesidades normales de su hogar en el orden material, moral y cultural, el cual se fijará periódicamente, atendiendo a las modalidades de cada trabajo, a las particulares condiciones de cada región y de cada actividad intelectual, industrial, comercial, ganadera o agrícola. (Vargas, 2008, p. 109)

De igual forma, nuestros tribunales de justicia han reafirmado la necesaria referencia a los salarios mínimos que emite el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social vía decreto. Para el presente estudio se toman los contenidos del Decreto Nº 40743-MTSS, con fecha de 01 de diciembre del 2017, que rige desde el 01 enero de 2018.

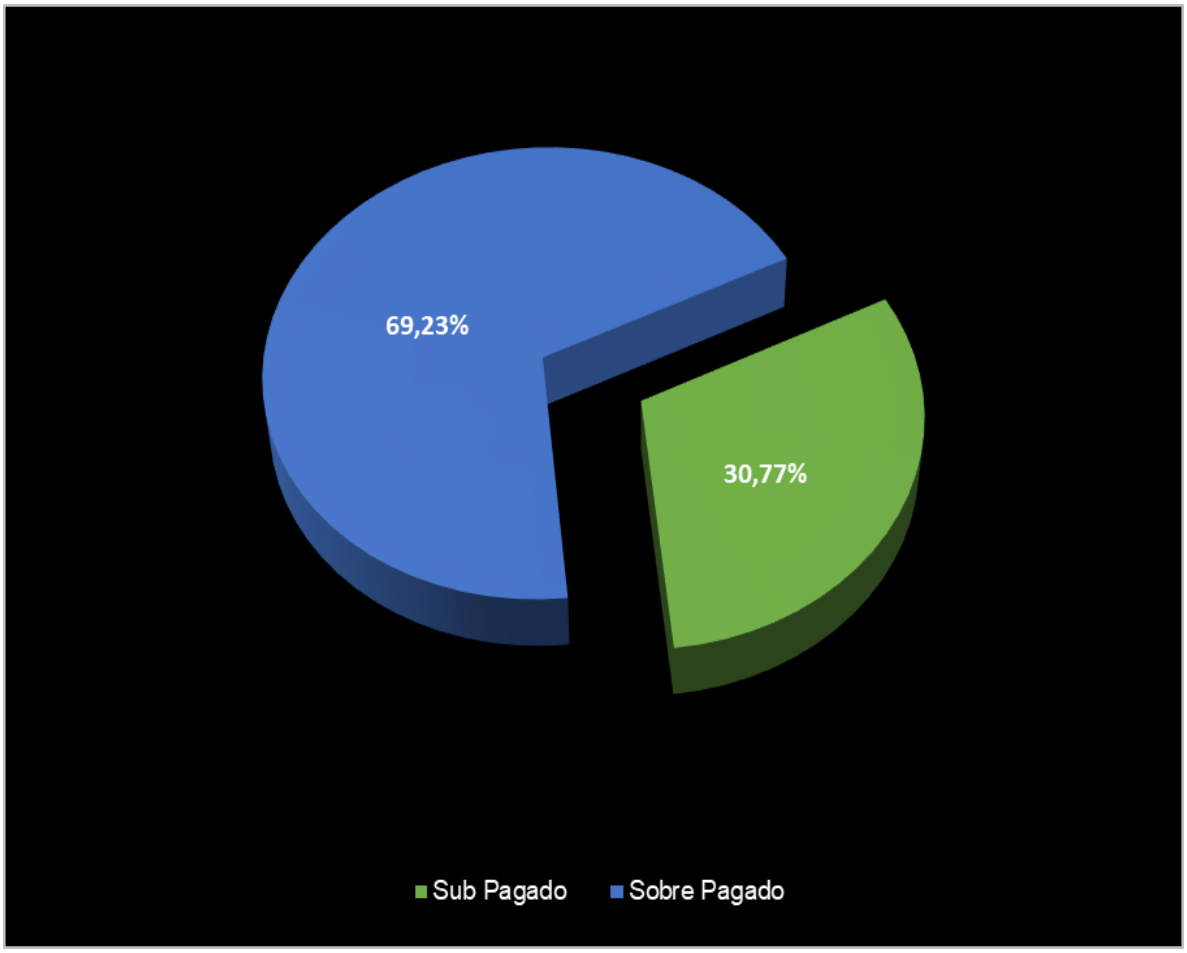
Así, ha dictado la Sala Segunda de la Corte Suprema de Justicia:

> "…Para realizar un análisis lógico de los aspectos medulares de este proceso, debemos partir del enunciado inicial del artículo 57 de la Constitución Política, que dice: "Todo trabajador tendrá derecho a un salario mínimo, de fijación periódica, por jornada normal, que le procure bienestar y existencia digna.". El Código de Trabajo, en su artículo 178 indica: "Los salarios mínimos que se fijen conforme a la Ley regirán desde la fecha de vigencia del Decreto respectivo para todos los trabajadores, con excepción de los que sirven al Estado, sus Instituciones y Corporaciones Municipales y

> cuya remuneración esté específicamente determinada en el correspondiente presupuesto público. Sin embargo, aquél y éstas harán anualmente al elaborar sus respectivos presupuestos ordinarios, las rectificaciones necesarias al efecto de que ninguno de sus trabajadores devengue salario inferior al mínimo que le corresponda.". Con la cita de esa normativa queda totalmente descartada la apreciación de la parte demandada en cuanto a que los funcionarios del Sector Público no están afectados por la fijación del salario mínimo legal…. ". (Poder Judicial, Sentencia 1-0034-24687, 1997, par 1)

Para lograr la efectiva homologación de los puestos de Dicolor con los salarios mínimos de ley, como investigadores, se tomaron en cuenta todos los conocimientos adquiridos, se valoraron desde las particularidades elementales del puesto, sus tareas y características, así como un análisis exhaustivo según los conocimientos adquiridos en los cursos de valoración de puestos o análisis ocupacional, entre otros, los cuales fundamentaron la toma de decisiones.

Gráfico 11. Dicolor Limitada versus MTSS: salarios de los colaboradores que se encuentran sobre pagados y sub pagados en relación con el MTSS a enero del 2020



Elaboración propia.

Con la información que muestra el gráfico anterior se tiene que un 69.23 % de las clases de puestos se encuentran por encima de los salarios del Ministerio de Trabajo, por tanto, el 30.77% equivale a las clases de puestos que se encuentran por debajo de dicha referencia, lo cual plantea un problema que debe ser subsanado por la empresa debido a que deben ajustarlos a los mínimos de ley.

Igualmente, como ya se ha visto en los análisis anteriores de los gráficos 7 y 8, existen varias clases de puestos que tienen varios colaboradores realizando las mismas funciones, pero los salarios son diferentes, como es el caso del operador 2, agente de ventas, operador 1 y el alistador de bodega, pues presentan uno o dos de los salarios sub pagados. Además, el encargado de RRHH, el asistente técnico y el inspector son también algunos de los puestos que la empresa debe ajustar para llegar a los salarios mínimos de ley, lo cual se convierte en números para la compañía por un monto de 242.713,47. Se desarrollaron técnicas de homologación con base en las tareas y responsabilidades, entre otras, con la finalidad de igualar los puestos.

4.4. Salarios de Dicolor versus percentil 60 y 75 ajustado por mínimos cuadrados

Con la finalidad de realizar una propuesta salarial atractiva y a la vez alcanzable, que la empresa pueda implementar, se calculó primeramente el percentil (P 60), una vez conocida la diferencia mínima que existía se decidió realizar el percentil (P 75), donde los salarios se pudieran aumentar un poco más sin dejar de ser alcanzable para la compañía.

Una vez realizados estos cálculos, se puede observar en relación con el percentil 60 y 75 que coinciden en un 76,92% de los salarios de Dicolor que se encuentran por debajo de los percentiles y un 23,08% se encuentran sobre dichas medidas. Las propuestas salariales se proponen según las posibilidades con las que cuente la organización, con la finalidad de obtener un buen equilibrio interno y externo.

Figura 5. Dicolor Limitada versus percentil 60: salarios calculados al percentil 60 a enero del 2020

N	Puestos	Puntos	Dicolor	Percentil 60 ajustado a mínimos cuadrados
1	Encargado del Departamento Técnico	800	1.140.835,52	851.651,56
2	Encargado de Contabilidad	750	776.590,77	782.765,24
3	Encargado de RRHH	710	537.927,38	727.656,19
4	Asistente Técnico	695	490.000,00	706.990,30
5	Inspector	665	453.693,76	665.658,51
6	Asistente de Gerencia Comercial	605	552.888,75	582.994,93
7	Operador 2	590	352.418,56	562.329,03
			506.848,16	562.329,03
8	Agente de Ventas	535	350.000,00	486.554,09
			385.336,00	486.554,09
			411.870,26	486.554,09
			438.916,14	486.554,09
9	Operador 1	530	296.232,03	479.665,46
			306.630,19	479.665,46
			382.168,35	479.665,46
10	Encargado de Bodega	505	358.425,23	445.222,30
			377.971,09	445.222,30
11	Recepcionista	465	351.201,82	390.113,25
12	Alistador de Bodega	445	280.129,37	362.558,72
			284.488,92	362.558,72
			347.132,83	362.558,72
13	Mantenimiento	400	429.596,15	300.561,04
14	Transportista	350	367.681,06	231.674,72
			478.171,85	231.674,72
15	Etiquetado y Envasado	315	282.766,94	183.454,30
			284.329,81	183.454,30

Elaboración propia.

Las clases de puestos que se encuentran por debajo del percentil 60 son el encargado de contabilidad, encargado de RRHH, asistente técnico, inspector, asistencia de gerencia, operador 2, agente de ventas, operador 1, encargado de bodega, recepcionista y alistador de bodega.

En relación con la diferencia salarial que se generaría en la planilla mensual al implementar los salarios del percentil 60, con respecto a Dicolor, esta sería de un millón quinientos setenta y cinco mil novecientos setenta y seis con veinticuatro céntimos.

Por tanto, ya en los salarios de los percentiles se observa cómo se va cumpliendo la consistencia interna de la empresa, es decir, mismos puntos igual salario (etiquetado y envasado, transportista, alistador de bodega, encargado de bodega, operador 1, agente de ventas y operador 2); asimismo, cuanto menor es el puntaje del puesto le deberá corresponder menor salario (etiquetado y envasado con 315 puntos, que corresponde a un salario de ¢183.454,30) y cuantos más puntos tenga el puesto más alto será el salario. En este caso, el puesto de encargado del departamento técnico tiene el mayor puntaje (800 puntos) para un salario de ¢ 851.651,56.

Figura 6. Dicolor Limitada versus percentil 75: salarios calculados al percentil 75 a enero del 2020

N	Puestos	Puntos	Dicolor	Percentil 75 ajustado a mínimos cuadrados
1	Encargado del Departamento Técnico	800	1.140.835,52	918.846,58
2	Encargado de Contabilidad	750	776.590,77	843.399,29
3	Encargado de RRHH	710	537.927,38	783.041,47
4	Asistente Técnico	695	490.000,00	760.407,28
5	Inspector	665	453.693,76	715.138,91
6	Asistente de Gerencia Comercial	605	552.888,75	624.602,17
7	Operador 2	590	352.418,56	601.967,99
			506.848,16	601.967,99
8	Agente de Ventas	535	350.000,00	518.975,98
			385.336,00	518.975,98
			411.870,26	518.975,98
			438.916,14	518.975,98
9	Operador 1	530	296.232,03	511.431,25
			306.630,19	511.431,25
			382.168,35	511.431,25
10	Encargado de Bodega	505	358.425,23	473.707,61
			377.971,09	473.707,61
11	Recepcionista	465	351.201,82	413.349,78
12	Alistador de Bodega	445	280.129,37	383.170,87
			284.488,92	383.170,87
			347.132,83	383.170,87
13	Mantenimiento	400	429.596,15	315.268,31
14	Transportista	350	367.681,06	239.821,03
			478.171,85	239.821,03
15	Etiquetado y Envasado	315	282.766,94	187.007,93
			284.329,81	187.007,93

Elaboración propia.

Con respecto al percentil 75, las clases de puesto que se encuentran sobre esta media son los puestos de encargado del departamento técnico, mantenimiento, transportista y etiquetado y envasado, por lo cual, el resto de los puestos están por debajo de dichos salarios del percentil.

En caso de implementar los salarios del percentil 75 se debe tener en cuenta la diferencia salarial con respecto a los salarios de Dicolor, que corresponde a ¢2.737.000,98.

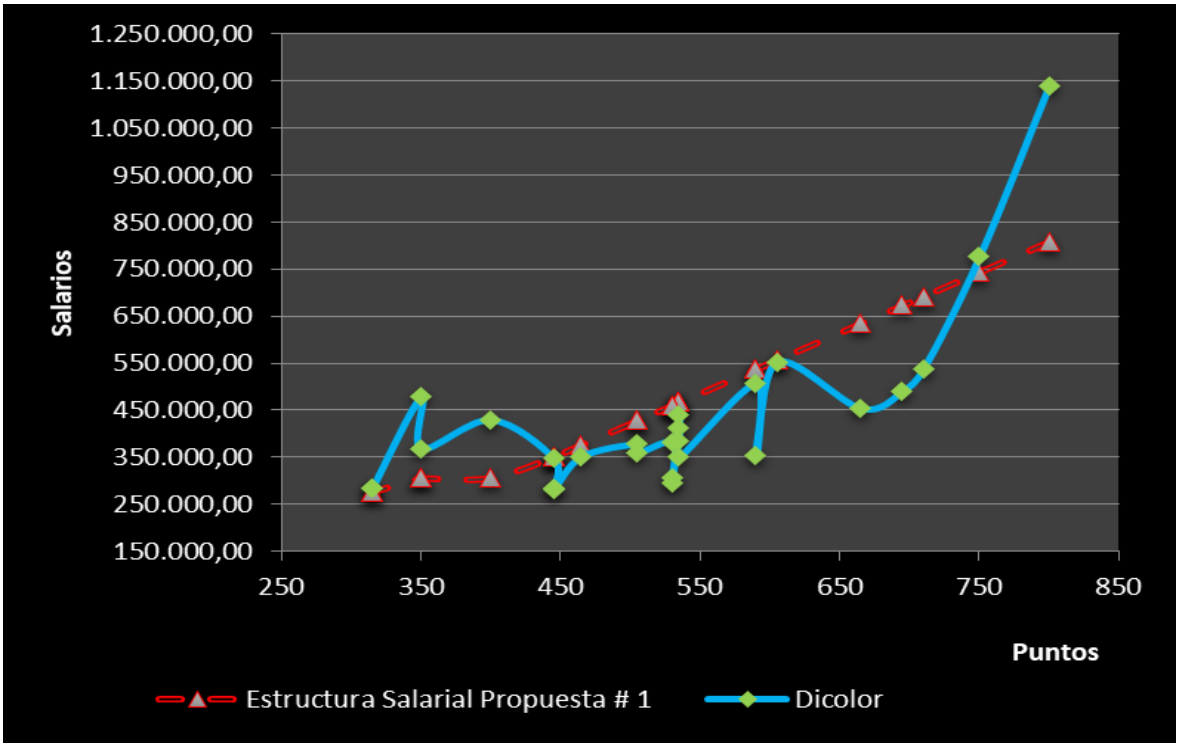
Un aspecto importante al implementar estos salarios es que se va a comenzar a cumplir con la equidad interna de la organización, que implica asignarles el mismo salario a los puntos iguales.

Propuesta de estructura salarial

Con respecto al siguiente análisis sobre las propuestas elaboradas para Dicolor, es necesario mencionar que la primera propuesta se realiza por medio de los datos reflejados en el gráfico de dispersión de los límites máximos (mediana) y mínimos (salarios mínimos de ley del MTSS), mientras que para la propuesta número dos el límite superior (percentil 75) y la base (mediana). Considerando que para ambas propuestas se utilizaron todos los datos ajustados a mínimos cuadrados, con la finalidad de conocer los ajustes necesarios que se tendrán que realizar dentro de la organización para cumplir con los requerimientos mínimos de la elaboración de la estructura salarial, se logran obtener propuestas que cumplan con las expectativas de toda la organización teniendo en cuenta la capacidad de la empresa de llevarlas a cabo.

Estructura salarial. Propuesta # 1

Gráfico 12. Estructura salarial. Propuesta # 1: salarios propuestos para Dicolor basados entre el MTSS y la mediana ajustada a mínimos cuadrados para el segundo semestre del 2020



Elaboración propia.

En los análisis mencionados anteriormente, se pudo observar que dentro de la empresa en estudio existen salarios diferentes para el mismo puesto, tales como agente de ventas, operario 1, operario 2, transportistas, encargado de bodega, ayudante de bodega entre otros, es por esto por lo que con la elaboración de esta propuesta de estructura salarial se pretende obtener la equidad interna en la organización, lo cual significa que un mismo puesto obtenga salarios iguales.

Además, todos aquellos puestos que se encuentren sobre las medidas de la propuesta deben ser tratados con mucho cuidado por la empresa, no solo por

cumplimiento de lo que la legislación señala en cuanto a las implicaciones de una eventual reducción salarial, cuando se dé un proceso de liquidación y recontratación con un nuevo salario, porque aun estando dentro del marco de legalidad podría generar actitudes que afecten negativamente el accionar entre los colaboradores de la empresa. Por ello, se estima conveniente aplicar medidas que lleven gradualmente a la empresa a contar con la estructura salarial que se propondrá, pero, identificando puntos y puestos estratégicos. Ejemplo de esto puede observarse en los puestos de encargado del departamento técnico y del departamento contable, puestos que tienen un manejo personalizado por parte de la empresa en temas de contratación y oferta remunerativa, ya que los consideran puestos claves y se han invertido muchos recursos en capacitaciones para lograr departamentos eficientes y competitivos.

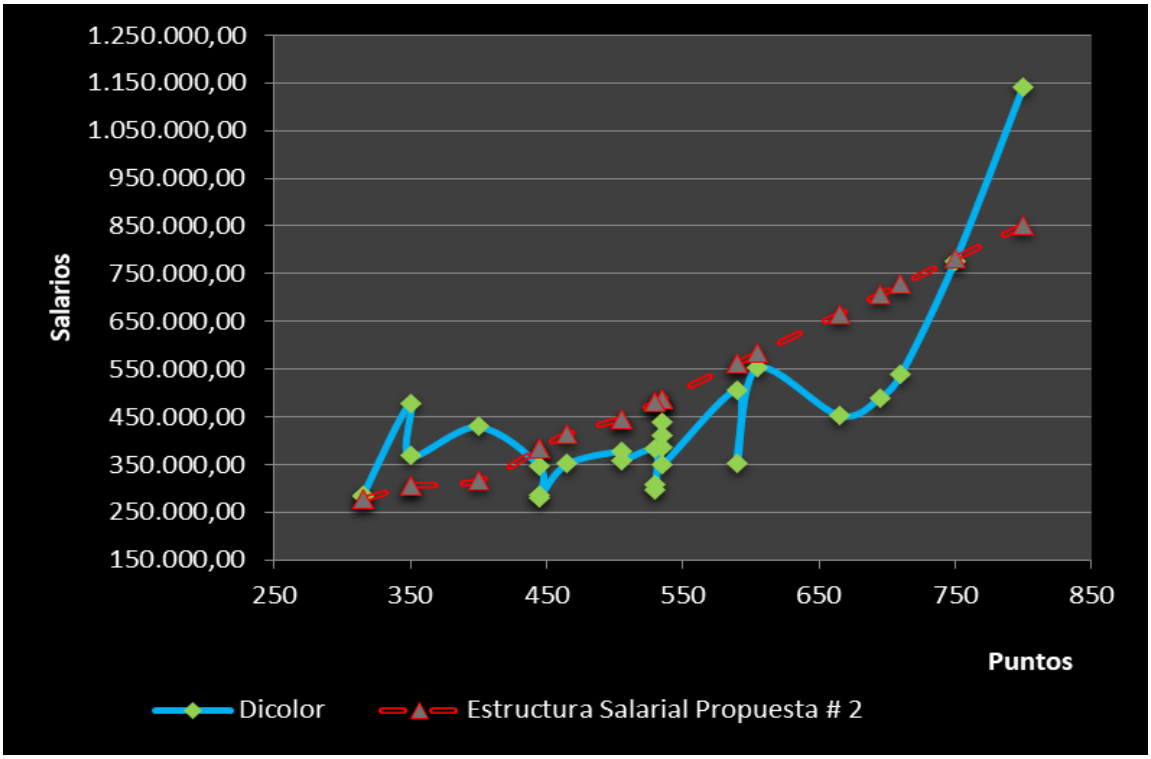
Por otra parte, si la organización opta por ejecutar esta propuesta salarial deberá ajustar todos los salarios que se encuentren por debajo de la línea de tendencia, lo que significa un aumento mensual en el pago de la planilla de ¢1.369.975,92, sobre lo que actualmente cancela Dicolor en salarios. Es decir, actualmente se cancela un monto de ¢16.046.189,14 y se estaría pagando un nuevo monto de ¢17.416.165,07; estos datos incluyen CCSS y la póliza de riesgos de trabajo.

Además del incremento en su planilla mensual, Dicolor podría enfrentar un descontento de los colaboradores que se desempeñan en los puestos sobrevalorados, los cuales deben ser congelados y tratados con sutileza, ya que se consideran fundamentales para el desarrollo de la empresa, en especial, el encargado del departamento técnico.

Con dicha propuesta se logrará la consistencia tanto interna como externa. Por ejemplo, se lograrán equiparar los salarios de los puestos que poseen varios ocupantes, quienes en la actualidad reciben diferentes remuneraciones desarrollando las mismas tareas, y la compañía obtendrá salarios que le permitan ser más competitiva a nivel de mercado y así lograr una mayor satisfacción por parte de los colaboradores.

Estructura salarial. Propuesta # 2

Gráfico 13. Estructura salarial. Propuesta # 2: salarios propuestos para Dicolor basados entre la mediana ajustada a mínimos cuadrados y el percentil 75 para el segundo semestre del 2020



Elaboración propia.

Para comenzar a desarrollar este análisis debe enfatizarse en un aspecto que es fundamental: los salarios de los puestos de mantenimiento, transportista y etiquetado y envasado, pues los resultados de la mediana ajustada son menores que los establecidos por el Ministerio de Trabajo. Será necesario ajustarlos a los salarios mínimos y luego crear una estructura salarial competitiva y a la vez flexible, para que la organización pueda implementarla y así obtener un mejor nivel de satisfacción en los colaboradores.

Acerca de la elaboración de la segunda propuesta que se presenta, se pueden mencionar los nuevos costos que le va a implicar a Dicolor poder llevar a cabo este proyecto debido al ajuste salarial. Los costos totales para implementar esta propuesta por mes ascienden a ₡18,241,762.56, lo cual significa que se debería realizar un incremento de ₡2,195,573.42, con respecto a la planilla actual.

Una vez realizado este ajuste se pueden observar cuatro puestos, equivalentes al 26,67%, que perciben salarios mayores a lo que corresponde, por tanto, para aquellos cargos que se encuentren sobrevalorados la empresa debe considerar aspectos fundamentales de la legislación costarricense como lo establece el Ministerio de Trabajo (institución que regula los salarios en el país), quien indica que los salarios no se pueden rebajar. La organización debe tener en cuenta que, para los salarios ubicados por encima de las medidas de posición, se deben mantener congelados para lograr equiparar los salarios entre los mismos puestos. Algunas circunstancias como la antigüedad de los colaboradores y puestos que se consideran claves han elevado esos salarios, pero, si en algún momento alguno de estos puestos quedara vacante, se podría ajustar el salario según corresponda antes de realizar la nueva contratación, y para los cargos que se

encuentran por debajo de la propuesta, es decir, el 73,33% de los puestos, debe efectuarse el ajuste correspondiente para igualarlos.

Afrontar un proceso en la reestructuración salarial es complejo, por tanto, como gestores de Recursos Humanos, emerge la necesidad de trabajar en áreas importantes del campo pues el proceso es arduo, se presentarán disconformidades como la desmotivación, un cumplimiento inferior en objetivos o pérdida de trabajo en equipo, entre otros. Entonces, será vital trabajar en la concientización por parte de los colaboradores para llevar a cabo dicho proceso y lograr disminuir el impacto negativo; además, estas áreas son vitales para el buen funcionamiento de la organización y, sin lugar a dudas, para el desarrollo de este proyecto, por ejemplo, el clima organizacional y la cultura, donde se busca que cada uno de los colaboradores forme parte importante de la organización y se involucren en cada uno de los procesos.

Algunos aspectos de interés que se pueden desarrollar son las prácticas necesarias para que todos los colaboradores de la empresa se encuentren en un mismo canal, tanto en el tema del clima organizacional como en el tema de la cultura de la organización, pues aunque son dos temas distintos van ligados al buen funcionamiento de la organización. Adicionalmente, una organización que ofrezca a sus colaboradores un salario justo y equitativo por su desempeño en tareas y funciones va a poseer el mejor talento y ciertamente se comportará de la mejor forma. Se obtienen así colaboradores más satisfechos a nivel económico y personal, por consiguiente, habrá un mejor rendimiento y es ahí donde puede decirse que se crean mejores oportunidades de desarrollo.

Se debe fomentar la participación de los miembros de la organización que promuevan ideas de liderazgo y que a la vez puedan colaborar con los cambios, de esta manera el resto del personal puede integrarse sin poner resistencia al cambio, lo cual sería un aspecto importante para evitar la desmotivación o entorpecer el proceso de mejora. Con respecto al tema salarial existe un sinnúmero de técnicas o maneras de motivar al personal, iniciando por el tipo de liderazgo presente en la compañía, el cual es ejercido por las jefaturas. Ninguna organización con un jefe que no escucha a sus subalternos, que no permite innovar o que excluye a las personas va a lograr mantener un clima acorde, pero si el líder que dirige a la organización ve a todas las personas como parte importante de la misma y genera espacios de comunicación y desarrollo se podrán crear buenas relaciones y, por ende, un ambiente positivo.

Adicionalmente, la comunicación se desarrolla creando espacios de escucha activa, presente en todos los niveles de la organización, superior e inferior, para evitar especulaciones o malentendidos entre compañeros. También desarrollar al personal para que, de esta manera, pueda tener más herramientas y destrezas, procurando generar mayor participación de todos los involucrados en la organización.

Además, es de suma importancia que la organización fomente en sus colaboradores la competencia sana y, sobre todo, el desarrollar los valores organizacionales dentro de cada participante, para que no se pierda el rumbo de ninguno y poder entenderse de una manera más expedita, evitando roces entre compañeros del mismo y de diferentes departamentos.

Por último, una vez que se establecen los salarios es primordial establecer políticas que ayuden a la empresa en la explicación clara para los colaboradores, en la atracción y retención del personal y el mejoramiento del clima organizacional, para lo cual se deben realizar propuestas que estén al alcance de la empresa. Es por ello que la organización debe establecer políticas a través de las cuales la equiparación de puestos y la consistencia interna se pueda alcanzar de la mejor manera, sin afectar a ninguna de las partes, ni al patrono ni a los colaboradores.

CAPÍTULO V

5.1 Conclusiones

La investigación efectuada en el presente trabajo de graduación nos ha permitido aplicar una serie de conocimientos adquiridos durante el curso de nuestra carrera universitaria. Del producto de este trabajo se obtienen las siguientes conclusiones:

La empresa presenta problemas de orden salarial debido a varias situaciones, mismas que procuramos subsanar y ofrecer algunas posibles soluciones.

La ausencia de un manual de puestos actualizado ha provocado desconcierto sobre las tareas que deben realizar los ocupantes de cada puesto de trabajo y esto provoca ambigüedad en cuanto a la responsabilidad de cada quien. Además, existe desinformación o desconocimiento de jerarquía y problemas de comunicación entre jefes y personal en distintos procesos.

A la fecha de inicio de esta investigación, la empresa contaba con un manual de puestos, pero su desactualización no permitía efectuar un trabajo que se enfocara a diagnosticar técnicamente, ni subsanar, por lo cual, para efectos del equilibrio interno, se debió iniciar con los procedimientos propios de obtener y procesar la información para así contar con el primer instrumento necesario para cualquier valorador de puestos; esto llevó a elaborar el manual con 20 clases de puestos.

Este manual se creó con todas las clases de puestos que operan en la empresa Dicolor, sin embargo, para efectos del análisis salarial, se excluyeron de

este los siguientes puestos: el gerente general, gerente comercial, el encargado de producción, un salario de agente de ventas, encargado de proveeduría y el misceláneo; esto porque algunos puestos no son compatibles con los del mercado o bien, algunas empresas subcontratan el talento humano y otras clases de puestos no existen como tales en el mercado, es decir, no se encontró un puesto homologable, por estas razones se tuvieron que sacar del estudio.

Además de este primer instrumento actualizado y debidamente estructurado se logró brindar a Dicolor Ltda. un segundo instrumento importante, pues se descubrió la ausencia de una estructura organizacional u organigrama, situación que también se suma a las deficiencias empresariales y que contribuyó a que se haya producido un desconocimiento de jerarquías y canales de comunicación.

La ausencia de una política salarial que se fundamente en criterios de equidad interna y externa ha llevado a diferencias salariales entre puestos con las mismas tareas y responsabilidades.

La determinación de las remuneraciones no se ha realizado siguiendo el orden e importancia relativa entre los puestos, es decir, la consistencia interna, y tampoco se ha tenido en cuenta el comportamiento del salario en las empresas de la rama, o sea, la consistencia externa; el proceso de la compañía se ha implementado bajo criterios propios del gerente general, sin objetivos claros ni definidos, lo que ha llevado a la situación actual.

Equilibrio interno es la relación de un salario superior o inferior dependiendo de la ubicación o peso de los puestos, para lo cual se aplicó el método de puntos. Los resultados permitieron encontrar que puestos con una mayor importancia relativa que otros, a lo interno de la empresa, tienen salarios inferiores a otros de

menor responsabilidad. Tal es el caso de: encargado de RR.HH., asistente técnico, e inspector. También sucede lo contrario, es decir, puestos con menores responsabilidades tienen salarios superiores que otros trabajadores con mayor importancia, por ejemplo: transportista, mantenimiento, operador 1, agente de ventas y asistente de gerencia comercial.

Es así como el equilibrio interno se enfoca en establecer un equilibrio relativo entre todos los puestos de la organización, buscando un orden, tomando en consideración la posición jerárquica, la ponderación de pesos y las tareas que se definen para cada puesto. Fue notable que dentro de Dicolor la equidad interna se encontraba inexistente.

Se tomaron dos puntos de comparación en el equilibro externo, la mediana y el percentil. En el caso de la mediana, se tomó debido a que es una de las medias de tendencia central más utilizadas y ahí se encontró la posibilidad para efectuar ajustes, debido a que el mercado en su punto medio, en algunos casos, está mejor pagado y en otros casos no. Cabe destacar que el puesto de encargado del departamento técnico es muy competitivo a nivel de mercado pues son los que saben todo sobre la formulación y el desarrollo de los productos de la empresa, razón fundamental que los hace muy atractivos para las compañías de la competencia. Un aspecto importante es la rotación del personal, que en realidad no se da con frecuencia en Dicolor, pero se puede decir que cuando ha pasado es en los puestos operativos.

El equilibrio externo busca que la empresa se involucre en un mercado competitivo para atraer, retener y motivar a todo el recurso humano. Para ello, y teniendo la mediana como punto de comparación con base en los resultados

obtenidos del estudio del mercado salarial, se puede decir que solo el 26.92 % de los salarios de Dicolor no cumplen con el equilibrio externo, es decir, se encuentran por debajo de la mediana, lo cual equivale a siete salarios que le corresponden a los puestos de mantenimiento, alistador de bodega, operador 1, agente de ventas, operador 2, asistente técnico y el encargado de recursos humanos. Por tanto, el 73.08% de los salarios se determinaron superiores a la mediana, lo que permite tener un buen equilibrio externo. Ya se indicó que la empresa no utiliza el criterio del mercado salarial para efectos de sus remuneraciones, sin embargo, se ha dejado claro en el presente estudio que al no contar Dicolor con dicho equilibrio se puede enfrentar a una falencia que le podría ocasionar movilidad hacia el mercado, o sea, pérdida, de trabajadores, tal es el caso del encargado del departamento técnico, asistente técnico, inspector, agentes de venta u operario 2.

Producto de la carencia por parte de la empresa de una política para la fijación de salarios, en algunos puestos de trabajo se logró constatar la existencia de diferentes salarios para las personas que trabajan realizando las mismas tareas.

De acuerdo con la investigación, los salarios son atractivos para las personas externas a ella, muchos salarios de Dicolor son superiores a los del mercado, a la vez que algunos del mercado son superiores a los de Dicolor, aunque son la minoría.

Costa Rica cuenta con legislación en materia de salarios mínimos, de especial importancia como resguardo social del trabajador. Por ello, se pudo observar, en cuanto a ese principio de legalidad, que la empresa cuenta con ocho salarios (30.77%) por debajo del mínimo de ley, esto con respecto a la valoración de puestos que realizada ya que a la hora de elaborar el manual se encontró que la

empresa tenía algunos puestos valorados diferentes y al realizar el estudio se halló que eran funciones iguales, por lo cual se unificaron los puestos; tal es el caso de los encargados de bodega, los ayudantes de bodega y los operarios 1 y 2. Con respecto a los otros puestos, como los alistadores de bodega, se deben ajustar dos salarios que equivalen uno a ¢36,835.32 y el otro por un monto de ¢32,475.77, y en relación con el operador 1, agente de ventas, operador 2, el inspector, asistente técnico y el encargado de Recursos Humanos presentan inconsistencia salarial. Por tanto, se tiene que un 69.23% de los salarios se encuentran por arriba de los salarios mínimos del Ministerio de Trabajo.

En general, y como corolario, al no aplicar Dicolor aspectos propios de la Gestión de Personas, por ejemplo, un manual de puestos actualizado, así como una política salarial respaldada por aspectos técnicos, los salarios de esta empresa carecen de equilibrio interno y externo.

5.2 Recomendaciones

Aplicación y actualización del manual de puestos creado como resultado de este trabajo, mismo que consta de 20 puestos y que se encuentra en el Anexo 2. Este debe ser utilizado por Dicolor como el instrumento oficial, así como aplicar una política de mantenimiento como instrumento básico de desarrollo. Realizar análisis del manual de puestos una o dos veces al año para que siempre esté actualizado y cada puesto con sus tareas correspondientes, lo cual va a coadyuvar a que los salarios sean iguales para los que realicen las mismas funciones, manteniendo así a Dicolor a la vanguardia respecto de las necesidades de los puestos y la organización en general.

La implementación y comunicación del organigrama actualizado como resultado de esta investigación, que se adjunta en el marco teórico institucional, de forma que se oficialice, socialice y comunique, para con ello mantener un conocimiento actualizado de todos los servidores y que los mismos, constantemente, brinden medidas correctivas en todos los ámbitos; es importante que cada quien conozca su línea de comunicación y jerarquización ascendente y descendente.

Se propone la implementación de una política salarial que tenga en cuenta tres aspectos básicos:

- El equilibrio interno según los pesos relativos entre los puestos y resultado de esta investigación, a saber, de menor a mayor salario: etiquetado y envasado, transportista, mantenimiento, alistador de bodega, recepcionista, encargado de bodega, operador 1, agente de ventas, operador 2, asistente de gerencia comercial, inspector, asistente técnico, encargado de RRHH, encargado de contabilidad y encargado del departamento técnico.
- Aplicar una política de observancia del mercado salarial, para que se observe el equilibrio externo. En este sentido, se propone como inicio la mediana del mercado y conforme la situación financiera de la empresa lo permita, escalar en un percentil más alto.
- Respetar al menos los salarios mínimos que se establecen en el decreto del Ministerio de Trabajo.

Y, en concordancia con esos tres aspectos, se propone la siguiente estructura salarial:

Propuesta 1: consiste en una base de los salarios del MTSS y como máximo los salarios de la mediana ajustada a los mínimos cuadrados, ya que es una estructura competitiva y a la vez más flexible para que la organización la pueda implementar y más adelante pueden llegar a la siguiente propuesta.

Propuesta 2: se recomienda la implementación de la política salarial, por medio de la cual la compañía cumplirá con la equidad interna y externa y, de esta manera, será más competitiva y atractiva para las personas; además, con los salarios que se encuentran muy sobre las medidas recomendadas, podrá realizar aumentos no tan elevados, para que de esta manera quienes se encuentren muy por debajo logren equipararse más rápidamente. Adicionalmente, cuando los colaboradores con salarios sobre los estipulados por la propuesta dejen la empresa y estos puestos queden vacantes, la empresa debe contratar al nuevo colaborador con el salario que se definió en la propuesta salarial.

Es necesario realizar un ajuste de salarios a los puestos de trabajo que se encuentran por debajo de los salarios mínimos de ley, en caso de no implementar ninguna de las dos propuestas desarrolladas. Siempre que se contrate un trabajador nuevo debe pagársele con respecto al salario base establecido en la propuesta salarial que la empresa eligió para lograr la equidad interna.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

Baythe r Cárdenas, D. D. C., & Torres Castillo, J. H. (2015). Diseño de una estructura de sueldos y salarios para la empresa Técnicos Marinos Asociados SAS (Doctoral dissertation, Universidad de Cartagena).

Castillo Aponte, J. 2012. *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad* (3ª. ed.). EcoEdiciones. ProQuestebrary.

Chiavenato, I. (2012). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones.* (8ava ed.). Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Dirección General de Servicio Civil (1984). Departamento de Clasificación y Valoración de Puestos. Manual de Normas y Procedimientos. Costa Rica.

Gasalla Dapena, José María. (2015). *La dirección de personas.* Editorial UOC. ProQuestebrary.

Hidalgo, Bernardo, and Hidalgo, Agustín. (2012). *Remuneraciones inteligentes: una mirada sencilla para atraer, retener y motivar al talento.* Ediciones Granica. ProQuestebrary.

Morales, J. y Velandia, N. (1999) *Salarios. Estrategias y sistema salarial o de compensaciones*. McGraw Hill Interamericana S.A.

Quiñones Martín, Fe Elisa. (2013). *Gestión integrada de recursos humanos: gestión administrativa de las relaciones laborales*. Editorial CEP, S.L. ProQuestebrary.

Rojo Franco, Encarna. (2014). *Gestión auxiliar de personal*. Editorial CEP, S.L.ProQuestebrary.

Vargas Chavarría, E. (2008). *Código de trabajo de Costa Rica*. Editorial

Investigaciones Jurídicas S.A

Vargas, M. N. (1994). *Administración moderna de sueldos y salarios*. McGraw Hill Interamericana S.A.

Ventura, B. E., González, S. D., & Ventura, T. E. (2006). *Gestión administrativa de personal*. Editorial Paraninfo.

Zelaya Lucke, J. (2006). Clasificación de puestos. Universidad Estatal a Distancia, San José, Costa Rica.

Documentos en versión electrónica

Bravo P, (2012). *Análisis, Diseño y Valuación de Puestos*. http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/833/1/tn220.pdf.

Bolet Úbeda, M. D. L. Á. (2016). *Gestión Estratégica del Talento.* http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/5797/tfg-bol ges.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Código de trabajo Tribunal Supremo de Elecciones. (1943). http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/872/Codigo%20del%20Trabajo.pdf

Cordón, J. (2011). *La revolución del libro electrónico*. http://www.ebrary.com

Chiavenato, I., (2011). *Administración del Personal (online).* https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f 292cd2.pdf

Díaz Nieto, E. S. (2010). Sueldos y salarios. Guía práctica y metodología. Plaza y Valdés, S.A. de C.V. https://elibro.net/es/ereader/biblioutn/38926

Delgado González, S., & Ena Ventura, B. (2011). *Administración y Finanzas*. https://books.google.co.cr/books?id=kAYdKIws6qQC&printsec=frontcover&

dq=recursos+humanos&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=recursos%20humanos&f=false.

Fidias G. Arias (2012), *El proyecto de investigación*. (6ta ed.) https://ebevidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACI%C3%93N-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf

Galindo, E. S. (2006). *Gestión del personal.* https://books.google.co.cr/books?id=97CvnxkkdXsC&printsec=frontcover&dq=gestion+de+personal+silvia+galindo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwji2KXo6KznAhUpx1kKHaJ9BDoQ6AEIJjAA#v=onepage&q=gestion%20de%20personal%20silvia%20galindo&f=false

Griffin, Ricky W. (2011). *Administration*. (10ª ed.) https://books.google.co.cr/books?id=BquP2eK1J_0C&pg=PA455&dq=estructura+salarial&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=estructura%20salarial&f=false

González Porras, J. F. (2016). *El arte de la entrevista.* https://elibro.net/es/ereader/biblioutn/118535?page=4.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (5ta ed.). https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ª. Ed.). https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf

Hernández Meléndrez, M. (2007). *Cómo escribir una tesis*. https://docplayer.es/5188094-Escuela-nacional-de-salud-publica-cuba-como-escribir-una-tesis-edelsys-hernandez-melendrez.html

Juárez O, Carrillo E. (2014). *Administración de la compensación sueldos, salarios incentivos y prestaciones.* https://books.google.co.cr/books?id=i_HhBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=salarios&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=salarios&f=false.

Juárez Hernández, J. O. (2015). *Administración de la compensación, sueldos, salarios incentivos y prestaciones*. https://elibro.net/es/ereader/biblioutn/39377?page=104.

Lind, D. A. (2012). Estadística aplicada a los negocios y la economía (15a. ed.). McGraw-Hill Interamericana. https://elibro.net/es/ereader/biblioutn/37449?

Martínez Ruiz, H. (2012). *Metodología de la investigación.* https://elibro.net/es/ereader/biblioutn/39957?page=98.

Ministerio de trabajo y seguridad Social. Salarios Mínimos (2020). http://www.mtss.go.cr/

Poder Judicial. (1997). Sentencia 1-0034-24687. Consultado de https://nexuspj.poder-judicial.go.cr/document/sen-1-0034-24687.

Porter, L. W. A. Hitt, M. y W. Porter, L. (2006). Administración. Pearson Educación. https://elibro.net/es/ereader/biblioutn/74114

Puente Viedma, C. D. L. (2018). Estadística descriptiva e inferencial. Madrid, Spain: Ediciones IDT. Recuperado de https://elibro.net/es/ereader/biblioutn/59931?page=72

Real Academia Española. (2015). *Diccionario de la lengua española*.

https://dle.rae.es/

RichaidL L. Daft, (2015). *Teoría y Diseño Organizacional*. (10 ed). https://issuu.com/cengagelatam/docs/daft_teoria_00i-669_issuu

Sánchez, Fernández, María Dolores (2014). *Apoyo administrativo a la gestión de* recursos humanos Editorial CEP, S.L.,. http://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/detail.action?docID=4184437.

Sandoval Vargas, C. J. (2009). *Propuesta de una estructura de sueldos y salarios para la empresa Finamerica S.A*. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1183&context=administracion_de_empresas

Torres, J. L., & Jaramillo, O. (2000). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano.* https://books.google.co.cr/books?id=UrFCDwAAQBAJ&pg=PR4&dq=Dise%C3%B1o+y+an%C3%A1lisis+del+puesto+de+trabajo++Herramientas+para+la+gesti%C3%B3n+del+talento+humano+Jos%C3%A9+Luis+Torres+Laborde&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwil4b2lyPjoAhVNMt8KHexdAzcQ6AEIJjAA#v=onepage&q=Dise%C3%B1o%20y%20an%C3%A1lisis%20del%20puesto%20de%20trabajo%20%20Herramientas%20para%20la%20gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20Jos%C3%A9%20Luis%20Torres%20Laborde&f=false.

Varela Juárez R. (2013). *Administración de la Compensación. Sueldos, Salarios y prestaciones.* (2da ed.).

https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/8b6446e4bc766d7b63f03b4170474e49.pdf

Velasco Garzón, I. X. (2016). *Análisis jurídico de la evaluación del desempeño de los servidores sujetos a la Ley Orgánica del Servicio Público, como herramienta de gestión en la actuación de la administración pública*. http://repositorionew.uasb.edu.ec/handle/10644/5307

Werther, W. B., Davis, K., Gómez, J. M., & Mendoza, A. N. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf

Tesis

Bayther Cárdenas, D. D. C., & Torres Castillo, J. H. (2015). *Diseño de una estructura de sueldos y salarios para la empresa Técnicos Marinos Asociados SAS* (Doctoral dissertation, Universidad de Cartagena). http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:7MbyI2Nu8uUJ:scholar.google.com/+Bayther+C%C3%A1rdenas,+D.+D.+C.,+%26+Torres+Castillo,+J.+H.+(2015).+Dise%C3%B1o+de+una+estructura+de+sueldos+y+salarios+para+la+empresa+T%C3%A9cnicos+Marinos+Asociados+SAS+(Doctoral+dissertation,+Universidad+de+Cartagena).&hl=es&as_sdt=0,5

Betuel Corzón de León, J. (2005). *Diseño del sistema de compensación salarial para una empresa de servicios financieros.* http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1458_IN.pdf

Caldera de Fex, E., & Giraldo Valencia, L. M. (2013). *Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la*

empresa de servicios temporales S&A Servicios y Asesorías SA (Bachelor'sthesis, Universidad de Medellín). https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:Ha7VjPqcVBMJ:scholar.google.com/+Caldera+de+Fex,+E.,+%26+Giraldo+Valencia,+L.+M.+(2013).+Propuesta+de+un+sistema+de+compensaci%C3%B3n+que+impacte+directamente+la+satisfacci%C3%B3n+laboral+de+la+empresa+de+servicios+temporales+S%26A+Servicios+y+Asesor%C3%ADas+SA+(Bachelor%27sthesis,+Universidad+de+Medell%C3%ADn&hl=es&as_sdt=0,5

Cruz Monge M.& Muñoz Zamora F.J. (2015). *La protección de los datos de las personas como un derecho al no suministro de información en materia física*. (Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Derecho. Universidad de Costa Rica). http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2914/38534.pdf?sequence=1

García Campuzano, A. M. (2013). *Diseño de la estructura salarial para el área administrativa de la empresa Aseocolbasa UEN Bogotá* (Doctoral dissertation, Universidad de la Costa CUC). http://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/543/22646711.pdf;jsessionid=C3722BE1CC9B66D1A04BF5C6C625BD85?sequence=1

García Fuentes, D. N., Zuñiga de Sorto, R. M., & Villarán, J. R. (2013). *Diseño de propuesta de políticas y sistema de remuneración para las cooperativas afiliadas a la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de RL (FEDECACES DE RL)* (Doctoral dissertation, Universidad de El Salvador).

http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/5394/1/TRABAJO%20GRADUACION%20A%20SCFF.pdf

Guzmán Suárez M. R. (2013). *Implementación del sistema de administración de competencias en la empresa R.DES, Servicios corporativos de la ciudad de Quito.* https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/8060/1/CD-5262.pdf

Iriondo Múgica, I. (1998). *Determinación de los salarios en la industria manufacturera española: una aplicación de la teoría de los salarios de eficiencia* (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid). https://eprints.ucm.es/3587/1/T22235.pdf

Jaramillo Osorio, J., & Aponte Quiroga, J. I. (2014). *Papel de gestión humana frente a la flexibilidad salarial en organizaciones colombianas.* http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/handle/6789/1228?show=full

Jiménez Solano, E. (2006). *Propuesta de un sistema de contratación y remuneración para los profesores de posgrado.* http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/15581/15581.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Martínez Alvarado, G., & Vargas Mora, D. (2015). *Análisis de la naturaleza jurídica de las compensaciones extrasalariales y no salariales del sector privado usados en Costa Rica en la actualidad.* https://iij.ucr.ac.cr/wp-content/uploads/bsk-pdf manager/tesis_analisis_de_la_naturaleza_juridica_de_las_compensaciones_extrasalariales_y_no_salariales_de_137.pdf

Morillas, M. B. (2015). *Estructura del salario: especial atención a los complementos no salariales.* https://core.ac.uk/download/pdf/143457183.pdf

Pinto Castro, L. M. (2015). *Propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la compañía costarricense del CAFÉ SA (CAFESA).* http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/27895/TESIS%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Robert León, P. (2013). *Propuesta de un modelo de tablero de control para la gestión financiera en la Asociación Solidarista de Empleados de Costa Rica.* http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/28118/TFG%20MADE%20FINANZAS%20-%20ESTUDIANTE%20PATRICK%20ROBERT%20LEON%20-%20PROPUESTA%20DE%20UN%20MODELO%20DE%20TABLERO%20DE%20CONTROL%20PARA%20LA%20GESTION%20FINANCI~1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Entrevistas

Alfaro, D. (2018). *Aspectos sobre el talento humano de la organización*. “Entrevistado por Fernando Rodríguez Alvarado”

González, O. (2018). Puestos de trabajo y las respectivas funciones de los colaboradores. “Entrevistado por Dixiana Alfaro Castillo”

Picado, H. (2018). Aspectos sobre los salarios que tienen los trabajadores. “Entrevistado por Dixiana Alfaro Castillo”

8. Anexos

Anexo 1. Cronograma de trabajo

Actividades	2018								2019												2020									
	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set
Levantamiento de la información sobre Dicolor Ltda., (misión, visión, organigrama, perfiles de cargos)																														
Levantamiento de capitulo I, II, III																														
Preparación de la entrevista a los empleados representativos de los cargos objeto de estudio																														
Analizar la información de las entrevistas y de los perfiles existentes																														
Actualizar y crear los perfiles para el manual de puestos																														
Revisión del proyecto por el tutor																														
Realizar las observaciones que hizo el tutor																														
Aprobación del comité de valuación de proyectos finales de graduación																														
Ver observaciones con el tutor																														
Elaboración del Instrumento de recolección de datos del estudio de mercado																														
Aplicación del Instrumento de recolección de datos del estudio de mercado																														
Tabulación de la información																														
Analizar los resultados para realizar los análisis																														

Actividades	2018								2019												2020								
	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set
Elaboración del análisis sobre la consistencia interna																													
Elaboración del análisis sobre la consistencia externa																													
Elaboración del análisis con base al Ministerio de trabajo																													
Realizar las propuestas para la estructura salarial																													
Revisión y aprobación por parte del tutor																													
Elaboración de la conclusiones y recomendaciones																													
Revisión e Inspección de resultados finales por el tutor y los dos lectores																													
Realizar las observaciones que realizaron los lectores																													
Aprobación del Tutor																													
Revisión de la directora de Carrera																													
Realización de las observaciones que hizo la directora de carrera																													
Revisión de la filóloga																													
Defensa del proyecto																													

Anexo 2. Recolección de la información

Recolección de información para la actualización del manual de puestos

A) Información del Colaborador:

- Nombre: _____
- Grado de Escolaridad: _____

B) Datos del Puesto:

- Nombre del puesto: _____
- Departamento: _____
- Jefe Inmediato: _____
- Reporta a: _____
- Tiene personal a su cargo: Sí ☐ NO ☐, Cuantos _____
- Con quienes se relaciona para ejecutar su trabajo:

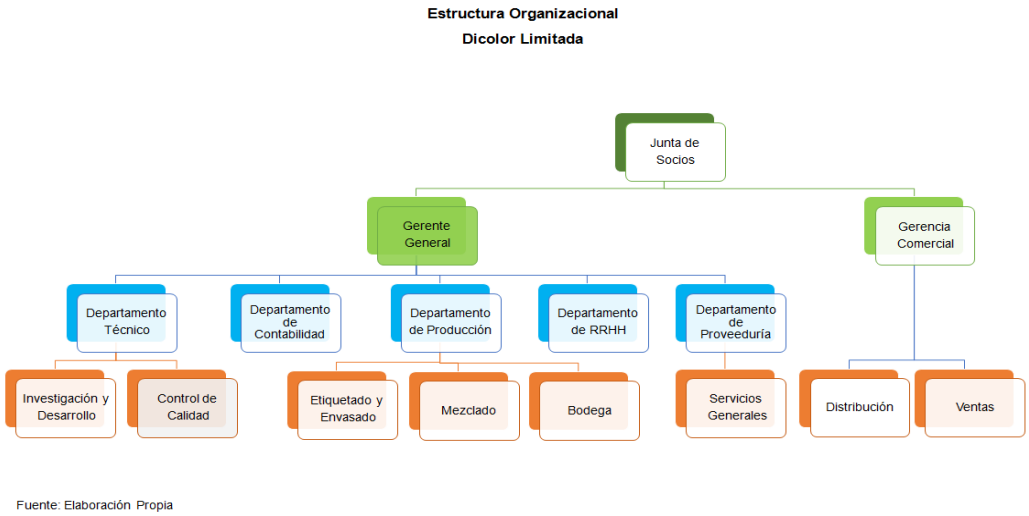
  _____
- Experiencia Previa: _____

C) Funciones específicas (con su respectiva duración)

¿Qué Hace?	**¿Cómo lo hace?**	**¿Para qué lo hace?**
(Detalle las actividades)	(Indique los procedimientos)	(Objetivos de la actividad)

Anexo 3. Manual de puestos

TÍTULO DEL PUESTO GERENTE GENERAL
DEPARTAMENTO GERENCIA
FECHA 01/01/2020

OBJETIVO DEL PUESTO Es responsable de planear, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades de la organización, con el fin de implementar los planes estratégicos definidos asegurando la eficiencia de las operaciones.
TRAMO DE CONTROL  Fuente: Elaboración Propia **Reporta a** Junta de Socios **Supervisa a** Encargado del Departamento de Recursos Humanos Encargado del Departamento de Producción Encargado del Departamento de Proyectos Encargado del Departamento Técnico Encargado del Departamento de Proveeduría
RESPONSABILIDADES PRINCIPALES 1. Presentar nuevas ideas estratégicas que permitan el crecimiento de la organización.

2. Tomar las decisiones más importantes de la misma, como avalar los proyectos, las estrategias y los cursos alternativos de acción para el crecimiento de la empresa.

3. Ejecutar los pagos de los proveedores (transferencias) y las planillas (sistema).

4. Analizar y revisar la información contable de la empresa.

5. Controlar y dirigir las actividades generales y medulares de la empresa.

6. Establece objetivos, políticas y planes globales junto con los niveles jerárquicos altos (con los jefes de cada departamento).

7. Aprueba los procedimientos de las compras (la materia prima, la calidad del producto y el precio adecuado).

8. Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los departamentos.

9. Aprueba proyectos, toma las decisiones más importantes (como inversiones o la proyección de un producto nuevo).

10. Busca mejoras constantes (como ser la mejor empresa, tener más clientes, una empresa más grande, nuevos productos de calidad, así como un incremento del capital).

11. Realizar cualquier otra actividad inherente al cargo y que le sean asignadas por su superior inmediato.

EDUCACIÓN – EXPERIENCIA LABORAL

Requisitos académicos
Licenciatura en alguna disciplina profesional afín al puesto
Requisitos técnicos
Bilingüe
Manejo herramientas tecnológicas
Competencias de personalidad
Visión de Negocios
Planificación estratégica
Liderazgo
Negociación
Experiencia Específica
De 6 a 10 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.

CONDICIONES LABORALES

Esfuerzo físico
No requiere
Jornada de trabajo y desplazamiento
La jornada de trabajo es diurna; sin embargo, esta puede extenderse fuera del horario cuando así lo requiera el servicio.

CONTACTOS CLAVES	RAZÓN	FRECUENCIA
Clientes internos y externos	Comunicación telefónica y vía email	Diaria

TÍTULO DEL PUESTO
GERENTE COMERCIAL

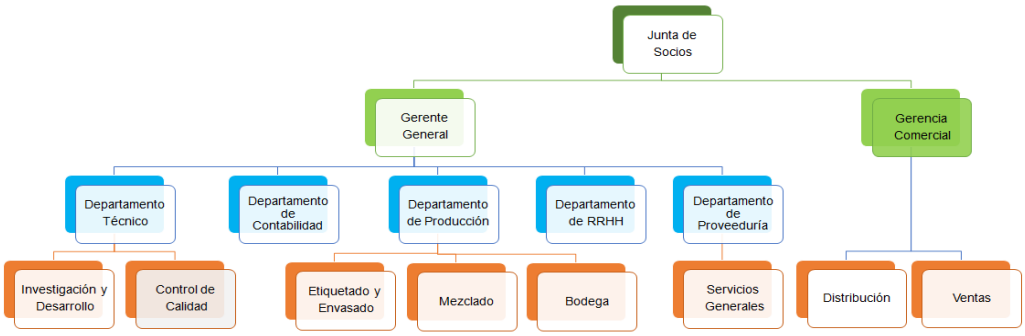
DEPARTAMENTO
GERENCIA

FECHA
01/01/2020

OBJETIVO DEL PUESTO
Es responsable de planear, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades definidas de la organización asegurando la eficiencia de las operaciones de apoyo logístico de la gerencia bajo su competencia.

TRAMO DE CONTROL

Estructura Organizacional
Dicolor Limitada



Fuente: Elaboración Propia

Reporta a
Junta de Socios
Supervisa a
Ventas
Distribución

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

1. Dirigir los procesos de almacenamiento y comercialización de los productos y servicios de Dicolor.

2. Definir las políticas de control de inventarios, con el objetivo de garantizar las existencias necesarias para responder a las necesidades del cliente con las mejores condiciones comerciales.

3. Definir y dirigir las estrategias de servicio al cliente, para asegurar los niveles de atención que garanticen relaciones comerciales a largo plazo y desarrollar clientes estratégicos para la organización.

4. Definir y controlar las políticas de administración de la flotilla de transportes de la gerencia a su cargo, con el objetivo de asegurar el adecuado funcionamiento, operación y estado de esta, contribuyendo así al resguardo de los activos de la empresa.

5. Dirigir y controlar las estrategias de apoyo técnico a los procesos de distribución, comercialización y almacenaje con la finalidad de garantizar continuidad en los procesos de negocio.

6. Garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad e inspección de obra, con el objetivo de proporcionar a los empleados y a la población las garantías de seguridad necesarias y evitar accidentes.

7. Realizar cualquier otra actividad inherente al cargo y que le sean asignadas por su superior inmediato.

EDUCACIÓN – EXPERIENCIA LABORAL

Requisitos académicos
Licenciatura en alguna disciplina profesional afín al puesto
Requisitos técnicos
Manejo herramientas tecnológicas
Conocimiento profundo del modelo de Gestión de ventas y Servicio
Competencias de personalidad
Toma de decisiones
Negociación
Resolución de problemas
Trabajo en equipo
Experiencia Específica
5 años con experiencia en ventas

CONDICIONES LABORALES

Esfuerzo físico
No requiere.
Jornada de trabajo y desplazamiento
La jornada de trabajo es diurna; sin embargo, esta puede extenderse fuera del horario cuando así lo requiera el servicio.

CONTACTOS CLAVES	RAZÓN	FRECUENCIA
Clientes internos y externos	Concretar las ventas de los productos de Dicolor	Diaria

TITULO DEL PUESTO
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

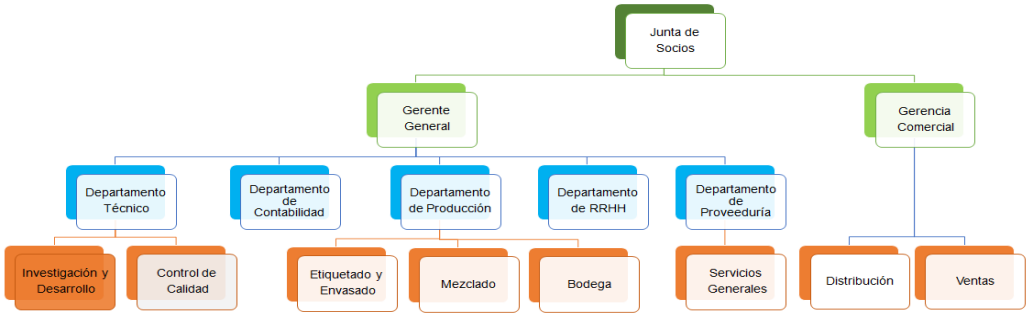
DEPARTAMENTO
DEPARTAMENTO TÉCNICO

FECHA
01/01/2020

OBJETIVO DEL PUESTO
Es responsable de coordinar y asistir a la jefatura del departamento técnico en actividades de investigación, desarrollo de nuevos productos o mejoras a procesos productivos actuales.

TRAMO DE CONTROL

Estructura Organizacional
Dicolor Limitada



Fuente: Elaboración Propia

Reporta a
Encargado del departamento técnico
Supervisa a
N/A

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

1. Coordinar con el inspector de control de calidad todo el proceso desde la materia prima hasta producto terminado.

2. Investigar y desarrollar nuevas líneas de productos que permita ampliar el catálogo de productos.

3. Analizar los productos ya existentes para buscar mejoras continuas en la calidad del producto.

4. Atender proveedores para encontrar nuevas materias primas que sirvan para mejorar los productos.

5. Realizar la regencia química de la organización.
6. Dar soporte técnico a los agentes de ventas de la empresa.
7. Realizar inspecciones de campo en caso de ser requeridos por los clientes.
8. Desarrollar pruebas de desempeño en los productos.
9. Generar reportes de investigación y desarrollo y control de calidad de los productos.
10. Coordinar con el encargado de producción tareas propias de la planta.
11. Desarrollo de protocolos para tratar los desechos.
12. Realizar cualquier otra actividad inherente al cargo y que le sean asignadas por su superior inmediato.

EDUCACIÓN – EXPERIENCIA LABORAL

Requisitos académicos

Licenciatura en Química Industrial o carrera afín al sector
Ingles técnico

Requisitos técnicos

Conocimientos de equipos de análisis de laboratorio
Conocimiento de las interacciones fisicoquímicas entre productos de determinada naturaleza.
Es riguroso en las medidas de seguridad con respecto a salud ocupacional y manejo de productos químicos
Ser regente

Competencias de personalidad

Capacidad analítica e investigativa
Ser ordenado y proactivo
Tener cualidades de liderazgo

Experiencia Específica

Tres años en posiciones similares

CONDICIONES LABORALES

Esfuerzo físico

Esporádicamente el funcionario moviliza o traslada artículos o materiales en forma manual, se desplaza fuera de su lugar de trabajo, intensifica su esfuerzo físico para manejar maquinaria, equipo o instrumentos

Jornada de trabajo y desplazamiento

La jornada de trabajo es diurna; sin embargo, esta puede extenderse fuera del horario cuando así lo requiere el servicio.

CONTACTOS CLAVES	RAZÓN	FRECUENCIA
Clientes internos	Personal	Diaria

TÍTULO DEL PUESTO
ENCARGADO DE PRODUCCIÓN

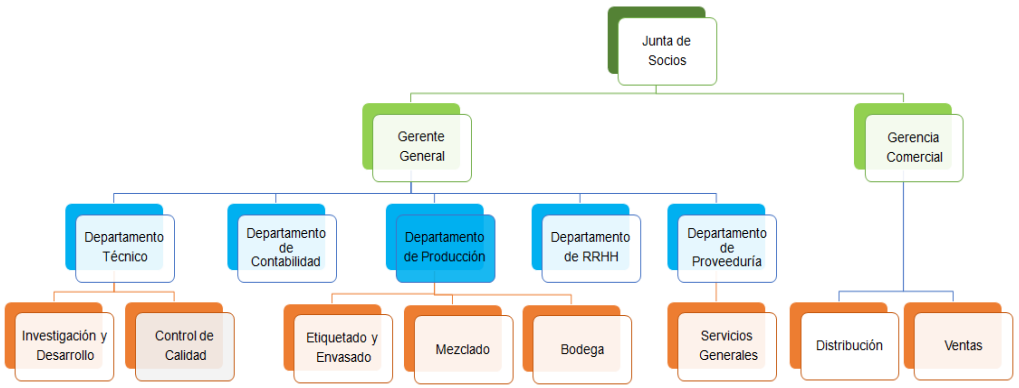
DEPARTAMENTO
PRODUCCIÓN

FECHA
01/01/2020

OBJETIVO DEL PUESTO
Es responsable de coordinar la producción de los diferentes productos o líneas de la empresa a función de las órdenes de producción, garantizando los procesos de calidad, con el cumplimiento de los procedimientos y las instrucciones de trabajo que requieren los productos.

TRAMO DE CONTROL

Estructura Organizacional
Dicolor Limitada



Fuente: Elaboración Propia

Reporta a
Gerente General
Supervisa a
Operador 1
Operador 2
Etiquetado y envasado
Encargado de bodega
Alistador de bodega

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

1. Programar la producción con base en la asignación de prioridades de los productos (pinturas, tintes, bases, pastas entre otros) y emitir las fórmulas a pesar.

2. Pasar fórmulas y programas de alistados de producción a la bodega de materia prima.

3. Emitir programación diaria para mezclado (tintes, bases, pastas), a control de calidad, envasado y etiquetado, a bodega de materia prima y de producto terminado.

4. Digitar las fórmulas producidas en los reportes de producción.

5. Hacer los ajustes necesarios a las fórmulas en caso de que lo amerite las fórmulas del historial.

6. Hacer entrega de las fórmulas digitadas en el sistema al departamento de control de calidad, informándole previamente los números de lote, el código, la fecha de entrega y la persona que lo recibe.

7. Verificar el cumplimiento de los procedimientos de los departamentos de producción y envasado y etiquetado, para garantizar que el producto salga a tiempo, cumpliendo correctamente con los procedimientos.

8. Digitar en el sistema las facturas de las compras locales de materia prima y entregarlas al departamento de compras.

9. Realizar cualquier otra actividad inherente al cargo y que le sean asignadas por su superior inmediato.

EDUCACIÓN – EXPERIENCIA LABORAL

Requisitos académicos
Licenciatura en Ingeniería Industrial o carrera afín al sector
Requisitos técnicos
Planeación en la producción
Excelentes relaciones interpersonales
Toma de decisiones
Manejo de procedimientos relacionados con el puesto de trabajo
Competencias de personalidad
Liderazgo
Control de procedimientos
Comunicación efectiva
Dirección de personas
Solución de problemas
Toma de Decisiones
Experiencia Especifica
Tres años en posiciones similares

CONDICIONES LABORALES

Esfuerzo físico
No requiere
Jornada de trabajo y desplazamiento
La jornada de trabajo es diurna; sin embargo, esta puede extenderse fuera del horario cuando así lo requiere el servicio.

CONTACTOS CLAVES	RAZÓN	FRECUENCIA
Clientes internos	Personal	Diaria

TÍTULO DEL PUESTO
CONTADOR

DEPARTAMENTO
CONTABILIDAD

FECHA
01/01/2020

OBJETIVO DEL PUESTO
Es responsable de analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la empresa.

TRAMO DE CONTROL

Fuente: Elaboración Propia

Reporta a
Gerente General
Supervisa a
N/A

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

1. Analizar, codificar, registrar movimientos contables, asientos de ajuste y de reclasificación de todas las cuentas asignadas.

2. Registrar los asientos de diario, asientos de reversión contable, asientos de reversión presupuestaria, asientos de ajuste y reclasificaciones y otros ajustes contables, con el propósito de asegurar la confiabilidad y precisión de la información financiera.

3. Realizar conciliaciones y análisis de composición de saldos de las cuentas de balance y resultados, asegurando que la información registrada corresponde a los movimientos realizados.

4. Elaborar los cierres contables mensuales, anuales y fiscales para proveer información financiera para apoyar la toma de decisiones y el control de presupuesto de la organización.

5. Realizar el levantamiento de inventarios de materiales y productos, verificando que las existencias físicas corresponden a los registros contables correspondientes.

6. Realizar la apertura o reclasificación de cuentas con la finalidad de que se realicen los registros contables en las cuentas correspondientes.

7. Analizar y revisar los asientos contables de las distintas áreas de la empresa, con el fin de comunicar inconsistencias en el registro de la información.

8. Revisar y corregir, cuando amerite, la codificación de las cuentas contables de gastos y los cálculos aritméticos según el catálogo de gastos y el clasificador de ingresos y gastos para el sector público, en todos los trámites de pago con el fin de verificar la clasificación de las erogaciones de dinero realizadas por las diferentes dependencias.

9. Comunicar y justificar los cambios realizados en la codificación de las cuentas de los trámites de pago a las dependencias para que sea registrado en el control de presupuesto. Elaborar las constancias del impuesto sobre la renta retenido a los proveedores según los registros contables para entregar al Ministerio de Hacienda.

10. Sellar los pedidos por bienes y servicios con el fin de verificar la clasificación del gasto en cuanto a la cuenta y clasificación (bienes o servicios) antes de la elaboración de la orden de compra.

11. Coordinar la toma de inventarios físicos dirigiendo, emitiendo el informe, y trasmitiéndolo a la jefatura contable, como parte del proceso contable de comparar y actualizar las existencias teóricas con las físicas.

12. Evacuar consultas contables sobre las cuentas y cálculos a las dependencias para la elaboración de los trámites de pago.

13. Realizar cualquier otra actividad inherente al cargo y que le sean asignadas por su superior inmediato.

EDUCACIÓN – EXPERIENCIA LABORAL

Requisitos académicos
Bachillerato en Contabilidad.

Requisitos técnicos
Manejo de herramientas tecnológicas.
Estar inscrito en el Colegio de Contadores Privados.
Competencias de personalidad
Capacidad analítica
Discreción
Trabajo en equipo
Iniciativa
Experiencia Específica
Tres años en posiciones similares

CONDICIONES LABORALES

Esfuerzo físico
No requiere
Jornada de trabajo y desplazamiento
La jornada de trabajo es diurna; sin embargo, esta puede extenderse fuera del horario cuando así lo requiera el servicio.

CONTACTOS CLAVES	RAZÓN	FRECUENCIA
Clientes internos	Personal	Diaria

TÍTULO DEL PUESTO
ENCARGADO DE PROVEEDURÍA

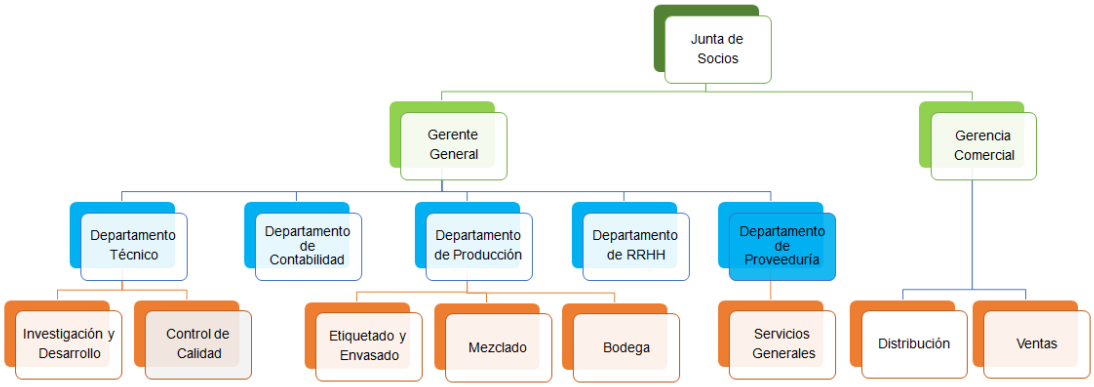
DEPARTAMENTO
PROVEEDURÍA

FECHA
01/01/2020

OBJETIVO DEL PUESTO
El puesto es responsable de obtener buena calidad y precio en las materias primas y en los productos, con la finalidad de asegurar que los distintos departamentos cuenten con el abastecimiento suficiente para el logro de objetivos.

TRAMO DE CONTROL

Estructura Organizacional
Dicolor Limitada



Fuente: Elaboración Propia

Reporta a
Gerente General
Supervisa a
Servicios Generales

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

1. Definir los proveedores que requieren programas o convenios de compra.

2. Verificar que los programas o convenios de compra con los proveedores se cumplan.

3. Supervisar la colocación de órdenes de compra a tiempo y forma.

4. Negociar las mejores condiciones y costos con cada uno de los proveedores nacionales e internacionales.

5. Buscar oportunidades para el desarrollo de nuevos proveedores definiendo que productos pueden comprarse con ellos (fabricantes).

6. Supervisar la actualización de la lista de proveedores y productos para evaluarlos.

7. Supervisar la actualización de las listas entregadas por los proveedores.

8. Dar seguimiento a la logística de los embarques desde su lugar de origen hasta la llegada a la empresa con las condiciones y fechas pactadas.

9. Supervisar y dar seguimiento a la documentación legal para la liberación de cada embarque certificados y facturas.

10. Supervisar el control y seguimiento de las garantías y devoluciones con los proveedores.

11. Supervisar el pago oportuno a los proveedores para evitar entorpecer el abastecimiento de productos.

12. Supervisar que la recepción de productos se realice en tiempo (nacionales e importaciones) autorizando costeo de importaciones.

13. Verificar que la documentación entregada al área de Contabilidad esté completa y en tiempo.

14. Supervisar traspasos del almacén.

15. Administrar los recursos asignados.

16. Realizar cualquier otra actividad inherente al cargo y que le sean asignadas por su superior inmediato.

EDUCACIÓN – EXPERIENCIA LABORAL

Requisitos académicos
Bachillerato en alguna disciplina profesional afín al puesto
Técnico en inglés
Requisitos técnicos
Conocimientos básicos contables

Manejo herramientas tecnológicas
Conocimiento en administración de inventarios
Competencias de personalidad
Enfoque en los resultados
Comunicación
Establecimiento de relaciones estratégicas
Experiencia Específica
Dos años en posiciones similares

CONDICIONES LABORALES

Esfuerzo físico
No requiere
Jornada de trabajo y desplazamiento
La jornada de trabajo es diurna; sin embargo, esta puede extenderse fuera del horario cuando así lo requiera el servicio.

CONTACTOS CLAVES	RAZÓN	FRECUENCIA
Clientes internos y externos	Consultas sobre entregas o pedidos de suministros y materiales	Diaria

TÍTULO DEL PUESTO
ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS

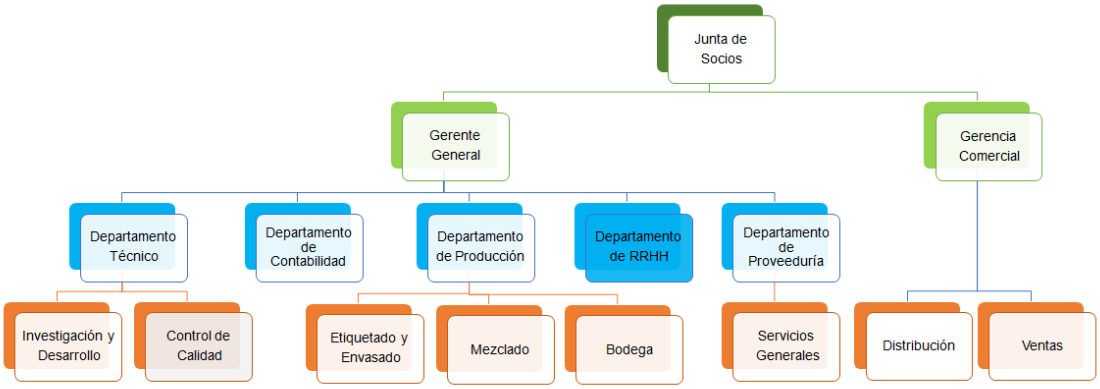
DEPARTAMENTO
RRHH

FECHA

OBJETIVO DEL PUESTO
Es responsable de dirigir, controlar y supervisar la administración de recursos humanos, orientada a optimizar el desempeño y el desarrollo del personal de la organización bajo un clima de armonía.

TRAMO DE CONTROL

Estructura Organizacional
Dicolor Limitada



Fuente: Elaboración Propia

Reporta a
Gerente General
Supervisa a
N/A

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

1. Organizar y planificar el personal de acuerdo con las estrategias que desarrolla la organización.

2. Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento y selección, ingreso e inducción del personal, con la idea de atraer los candidatos idóneos para los puestos de trabajo en la organización, mediante la aplicación de los procedimientos para facilitarle la información de la estructura de la empresa, funciones, objetivos y política de calidad.

3. Desarrollar programas de capacitación para asegurar que los colaboradores realicen de la mejor manera las funciones del puesto de trabajo, con el fin de asegurarse el máximo aprovechamiento del talento humano y promover la motivación al logro tanto personal como organizacional.

4. Fomentar un clima laboral acorde en la organización para mantener un mejor desempeño de cada colaborador.

5. Supervisar y controlar los pasivos en la labor del personal activo (vacaciones, prestaciones sociales, entre otros) liquidaciones de prestaciones sociales, con el objetivo de cumplir con los procedimientos establecidos.

6. Analizar e implementar políticas y procedimientos de control interno para asegurar el cumplimiento de estándares regulatorios, operativos y de control de calidad en las operaciones y el servicio al cliente interno.

7. Calcular el tiempo laborado por cada trabajador, considerando las horas extras, vacaciones, permisos, incapacidades y asistencia, con el fin de obtener información para el cálculo de los salarios.

8. Desarrollar iniciativas para la solución de problemas y toma de decisiones.

9. Revisar y tramitar las liquidaciones de pago por terminación de contrato, vacaciones, hacer las correcciones del caso, efectuar ajustes manuales de pagos ordinarios y retroactivos en los casos que procedan.

10. Llevar el control de asistencia para efecto de vacaciones y otros.

11. Brindar asistencia técnica profesional y atender consultas en materia de administración de recursos humanos, al personal de la empresa.

12. Coordinar y controlar el proceso de egreso para la desincorporación del personal, ya sea por despido o renuncia y entregar la liquidación con base en el procedimiento de Recursos Humanos.

13. Realizar cualquier otra actividad inherente al cargo y que le sean asignadas por su superior inmediato.

EDUCACIÓN – EXPERIENCIA LABORAL

Requisitos académicos
Bachillerato en Administración y Gestión con énfasis en Recursos Humanos
Requisitos técnicos
Conocimientos en el manejo del personal

Manejo de herramientas tecnológicas
Competencias de personalidad
Manejo de personal
Manejo de conflictos y/o situaciones
Liderazgo
Habilidad de comunicación
Experiencia Específica
Dos años en puestos similares

CONDICIONES LABORALES

Esfuerzo físico
No requiere
Jornada de trabajo y desplazamiento
La jornada de trabajo es diurna; sin embargo, esta puede extenderse fuera del horario cuando así lo requiera el servicio.

CONTACTOS CLAVES	RAZÓN	FRECUENCIA
Clientes internos	Personal	Diaria

TÍTULO DEL PUESTO
ASISTENTE TÉCNICO

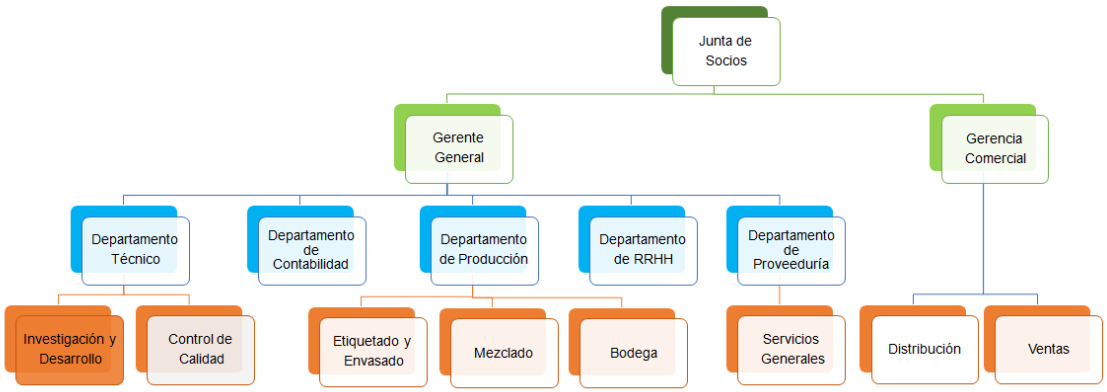
DEPARTAMENTO
DEPARTAMENTO TÉCNICO

FECHA
01/01/2020

OBJETIVO DEL PUESTO
Es responsable de coordinar y asistir a la jefatura del departamento técnico en actividades de investigación, desarrollo y producción de nuevos productos o mejoras a procesos productivos actuales.

TRAMO DE CONTROL

Estructura Organizacional
Dicolor Limitada



Fuente: Elaboración Propia

Reporta a
Encargado del Departamento técnico
Supervisa a
N/A

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

1. Ayudar en la investigación y desarrollo de nuevos productos para el mercado, así como el mejoramiento de la calidad de productos que se manufacturan constantemente en la planta.

2. Analizar las materias primas nuevas para ver en cuáles productos son compatibles y en cuáles no.

3. Dar soporte a investigación y desarrollo a la hora de realizar productos nuevos o a mejoras de los existentes.

4. Desarrollar el producto y aplicarlo para ver la composición de este.

5. Realizar análisis de los productos de la competencia y alimentar el sistema con los resultados adquiridos.

6. Dar aseo y mantenimiento al laboratorio.

7. Realizar cualquier otra actividad inherente al cargo y que le sean asignadas por su superior inmediato.

EDUCACIÓN – EXPERIENCIA LABORAL

Requisitos académicos
Bachillerato en Laboratorista Químico, Químico Industrial, o carrera afín al sector
Requisitos técnicos
Conocimientos de equipos de análisis de laboratorio
Conocimiento de las interacciones fisicoquímicas entre productos de determinada naturaleza
Es riguroso en las medidas de seguridad con respecto a salud ocupacional y manejo de productos químicos
Competencias de personalidad
Capacidad analítica e investigativa
Ser ordenado y proactivo
Tener cualidades de liderazgo
Experiencia Específica
2 años en posiciones similares

CONDICIONES LABORALES

Esfuerzo físico
Esporádicamente el funcionario moviliza o traslada artículos o materiales en forma manual, se desplaza fuera de su lugar de trabajo, intensifica su esfuerzo físico para manejar maquinaria, equipo o instrumentos
Jornada de trabajo y desplazamiento
La jornada de trabajo es diurna; sin embargo, esta puede extenderse fuera del horario cuando así lo requiera el servicio.

CONTACTOS CLAVES	RAZÓN	FRECUENCIA
Clientes internos	Personal	Diaria

TÍTULO DEL PUESTO
INSPECTOR

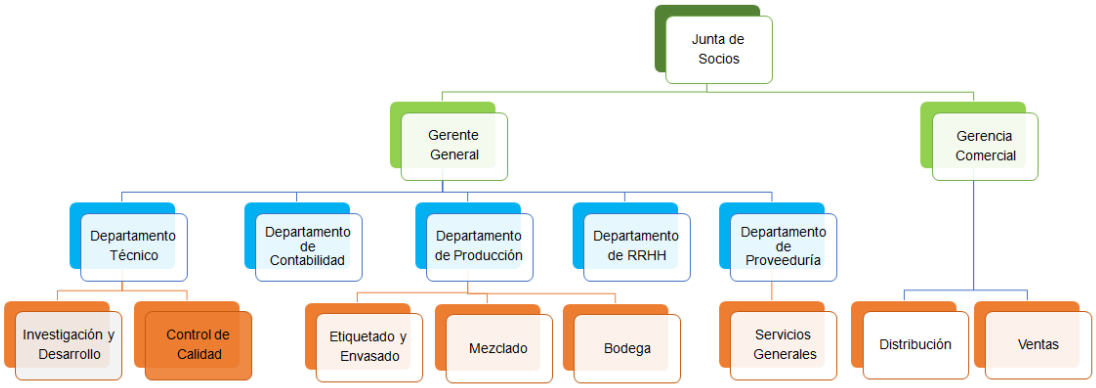
DEPARTAMENTO
DEPARTAMENTO TÉCNICO

FECHA
01/01/2020

OBJETIVO DEL PUESTO
Es responsable de las tareas operativas de control de calidad, así como actividades de investigación, desarrollo y producción de nuevos productos o mejoras a procesos productivos actuales.

TRAMO DE CONTROL

Estructura Organizacional
Dicolor Limitada



Fuente: Elaboración Propia

Reporta a
Al Encargado del Departamento Técnico
Supervisa a
N/A

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

1. Recibir producto terminado que presenta alguna no conformidad con respecto a las especificaciones técnicas de calidad establecidas, y determinar si es de reproceso o si puede ingresar a la bodega de producto terminado.

2. Revisar características de desempeño y parámetros físicos químicos de los productos.

3. Ingresar al sistema todos los parámetros de cada uno de los productos que se produce.

4. Archivar los documentos una vez digitados en el sistema.

5. Realizar pruebas de estabilidad al producto terminado e informar al departamento técnico sobre anomalías que se pudiesen presentar en alguno de los productos para evaluar las consecuencias y repercusiones de la variación que se pueda presentar.

8. Dar aseo y mantenimiento al laboratorio.

9. Realizar cualquier otra actividad inherente al cargo y que le sean asignadas por su superior inmediato.

EDUCACIÓN – EXPERIENCIA LABORAL

Requisitos académicos
Diplomado en Control de Calidad
Requisitos técnicos
Manejo de máquinas y herramientas
Conocimientos en normas de calidad
Competencias de personalidad
Sentido de responsabilidad
Tolerancia a la presión
Trabajo en equipo
Experiencia Específica
De uno a dos años en puestos de asistente de producción

CONDICIONES LABORALES

Esfuerzo físico
No requiere
Jornada de trabajo y desplazamiento
La jornada de trabajo es diurna; sin embargo, esta puede extenderse fuera del horario cuando así lo requiere el servicio.

CONTACTOS CLAVES	RAZÓN	FRECUENCIA
Clientes internos	Personal	Diaria

TÍTULO DEL PUESTO
ASISTENTE DE GERENCIA COMERCIAL

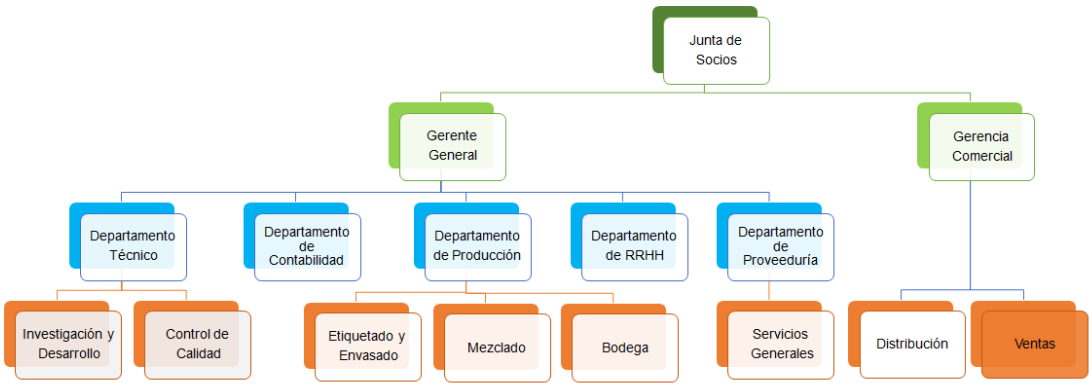
DEPARTAMENTO
GESTIÓN COMERCIAL

FECHA
01/01/2020

OBJETIVO DEL PUESTO
Es responsable de la atención de los clientes y de los principales procesos de venta de pinturas y otros productos de la empresa.

TRAMO DE CONTROL

Estructura Organizacional
Dicolor Limitada



Fuente: Elaboración Propia

Reporta a
Gestión Comercial
Supervisa a
N/A

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

1. Atender e informar a los clientes de los precios de los productos actuales y anteriores, saldos de los clientes, exoneraciones y otros, como también procedimientos de ventas.

2. Verificar transferencias con contabilidad para realizar el producto o para el despacho respectivo de los productos.

3. Clasificar y archivar los documentos comerciales de clientes (por ejemplo, órdenes de compras, notas de crédito, solicitudes de retiro, entre otras) con el fin de mantener disponible la información de los clientes.

4. Autorizar las notas de crédito de los clientes.

5. Realizar proformas a solicitud de los clientes y enviarlas a quien corresponde.

6. Realizar cualquier otra actividad inherente al cargo y que le sean asignadas por su superior inmediato.

EDUCACIÓN – EXPERIENCIA LABORAL

Requisitos académicos
Técnico medio en alguna disciplina profesional afín al puesto
Requisitos técnicos
Manejo herramientas tecnológicas
Conocimientos en el sistema de Mer- lik, Comprared
Servicio al cliente
Competencias de personalidad
Facilidad de palabra
Persuasión
Manejo de conflictos
Trabajo en equipo
Toma de decisiones
Experiencia Específica
Un año de experiencia en la ejecución de labores relacionadas con el área de especialidad del puesto.

CONDICIONES LABORALES

Esfuerzo físico
No requiere.
Jornada de trabajo y desplazamiento
La jornada de trabajo es diurna, sin embargo, esta puede extenderse fuera del horario cuando así lo requiere el servicio.

CONTACTOS CLAVES	RAZÓN	FRECUENCIA
Clientes internos y externos	Concretar las ventas	Diaria

TÍTULO DEL PUESTO
OPERADOR 2

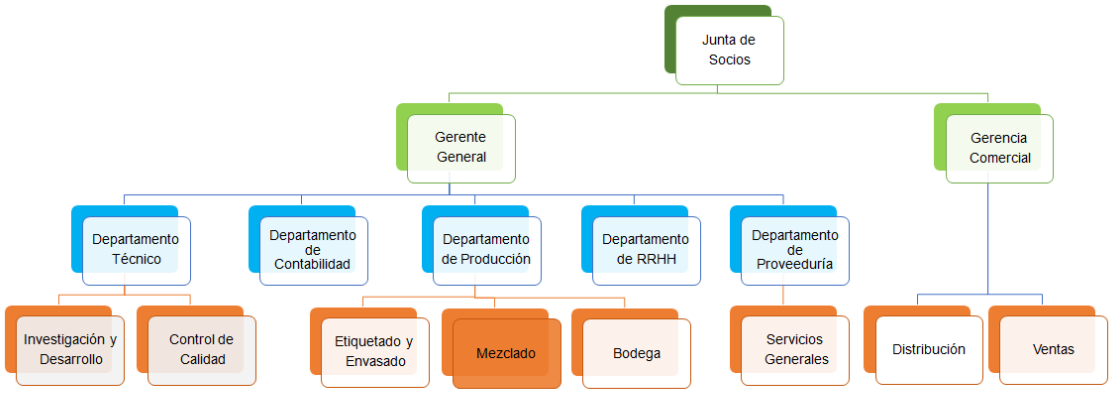
DEPARTAMENTO
PRODUCCIÓN

FECHA
01/01/2020

OBJETIVO DEL PUESTO
Es responsable de realizar el mezclado de los componentes que conforman la pintura y a la vez darle el color que el cliente requiere, cumpliendo con los procedimientos establecidos.

TRAMO DE CONTROL

Estructura Organizacional
Dicolor Limitada



Fuente: Elaboración Propia

Reporta a
Encargado de Producción
Supervisa a
N/A

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

1. Recibir la materia prima y verificar que sea el producto y el peso correcto para la elaboración.
2. Seleccionar el equipo adecuado para la producción que corresponde.
3. Asegurar que las máquinas estén limpias para garantizar la calidad del producto.
4. Debe igualar el color con base a un estándar o con la muestra que el cliente lo requiera.

5. Sacar una muestra del batch y enviarlo al laboratorio de control de calidad para verificar las características críticas de calidad contempladas en la OP.

6. Cumplir con las instrucciones de trabajo para el puesto de operario de producción.

7. Aplicar y cumplir con lo establecido en el sistema de gestión de control de calidad.

8. Llenar los datos correctamente de la orden de producción (OP) y el formulario de la boleta de identificación del batch una vez finalizada la producción.

9. Al finalizar el proceso de producción debe pasar el batch a etiquetado y envasado

10. Limpiar las áreas, las máquinas y herramientas del lugar de trabajo al finalizar el día laboral.

11. Realizar cualquier otra actividad inherente al cargo y que le sean asignadas por su superior inmediato.

EDUCACIÓN – EXPERIENCIA LABORAL

Requisitos académicos
Noveno año aprobado
Requisitos técnicos
Manejo de máquinas y herramientas
Conocimiento en procesos de resinas y pinturas
Manejo e interpretación de normas técnicas para procesos industriales
Competencias de personalidad
Sentido de responsabilidad
Tolerancia a la presión
Trabajo en equipo
Experiencia Específica
De dos a tres años en puestos similares

CONDICIONES LABORALES

Esfuerzo físico
Constantemente el funcionario moviliza o traslada artículos o materiales en forma manual, intensifica su esfuerzo físico para manejar maquinaria, equipo o instrumentos. El lugar de trabajo donde desarrolla las actividades del puesto constantemente ofrece ruidos y olores de productos químicos.
Jornada de trabajo y desplazamiento
La jornada de trabajo es diurna; sin embargo, esta puede extenderse fuera del horario cuando así lo requiera el servicio.

CONTACTOS CLAVES	RAZÓN	FRECUENCIA
Clientes internos	Personal	Diaria

TÍTULO DEL PUESTO
AGENTE DE VENTAS

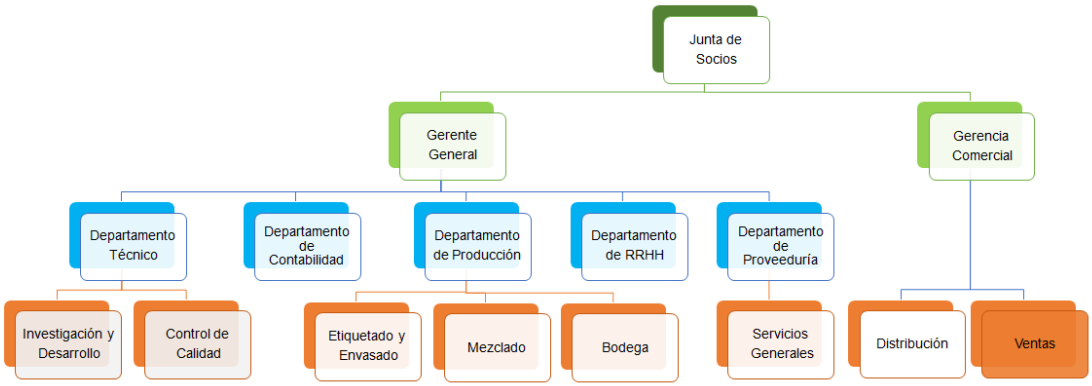
DEPARTAMENTO
GESTIÓN COMERCIAL

FECHA
01/01/2020

OBJETIVO DEL PUESTO
El puesto es el responsable de desarrollar y expandir el producto a lo largo del país de modo que se alcancen los objetivos de la empresa. Como tal debe construir relaciones sólidas con los clientes, así como mantener una búsqueda constante de mejoramiento y nuevas oportunidades de ventas.

TRAMO DE CONTROL

Estructura Organizacional
Dicolor Limitada



Fuente: Elaboración Propia

Reporta a
Gerente General
Supervisa a
N/A

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

1. Atender en forma personal y telefónica, a los clientes de la cartera que le corresponden y buscar la forma de atraer más clientes para incrementar las ventas.

2. Programar las actividades de ventas para cumplir con los objetivos establecidos.

3. Llevar a cabo la documentación y registros del sistema de calidad.

4. Tomar los pedidos y coordinar la entrega de los diferentes productos en el tiempo correspondiente con el fin de ofrecer un mejor servicio.

5. Entregar los productos correspondientes a los clientes.

6. Recibir retroalimentación de los clientes, facilitar información técnica y proporcionarla a sus superiores.

7. Realizar el recibo correspondiente a los clientes con el monto por cancelar.

8. Cobrar los dineros de las facturas que se encuentran vencidas y tramitar cuando corresponda.

9. Utilizar sistemas de ventas por internet en el caso de ser necesario para buscar ventas del estado y cumplir con los requisitos que se requieren.

10. Realizar cualquier otra actividad inherente al cargo y que le sean asignadas por su superior inmediato.

EDUCACIÓN – EXPERIENCIA LABORAL

Requisitos académicos
Bachillerato en Educación Media
Requisitos técnicos
Manejo de herramientas tecnológicas
Conocimientos en el sistema de Mer- lik, Comprared
Competencias de personalidad
Facilidad de palabra
Persuasión
Manejo de conflictos
Actitud emprendedora
Trabajo en equipo
Toma de decisiones
Experiencia Específica
Un año en funciones y responsabilidades similares

CONDICIONES DE TRABAJO

Esfuerzo físico
No requiere
Jornada de trabajo y desplazamiento
La jornada de trabajo es diurna; sin embargo, esta puede extenderse fuera del horario cuando así lo requiera el servicio.

CONTACTOS CLAVES	RAZÓN	FRECUENCIA
Clientes internos y externos	Concretar las ventas	Diaria

TÍTULO DEL PUESTO
OPERADOR 1

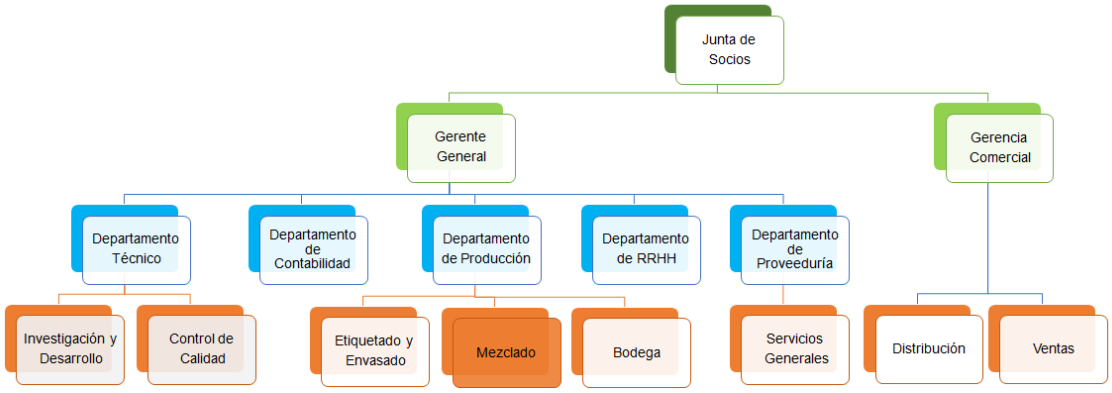
DEPARTAMENTO
PRODUCCIÓN

FECHA
01/01/2020

OBJETIVO DEL PUESTO
Es responsable de realizar el mezclado de los componentes que conforman las pastas, tintes, lacas y revestimientos cumpliendo con los procedimientos establecidos.

TRAMO DE CONTROL

Estructura Organizacional
Dicolor Limitada



Fuente: Elaboración Propia

Reporta a
Encargado de Producción
Supervisa a
N/A

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

1. Recibir la materia prima y verificar que sea el producto y el peso correcto para la elaboración.

2. Seleccionar el equipo adecuado para la producción que corresponde.

3. Asegurar que las máquinas estén limpias para garantizar la calidad del producto.

4. Sacar una muestra del batch y enviarlo al laboratorio de control de calidad para verificar las características críticas de calidad contempladas en la OP.

5. Cumplir con las instrucciones de trabajo para el puesto de operario de producción.

6. Aplicar y cumplir con lo establecido en el sistema de gestión de control de calidad.

7. Llenar los datos correctamente de la orden de producción (OP) y el formulario de la boleta de identificación del batch una vez finalizada la producción.

8. Al finalizar el proceso de producción debe pasar el batch a etiquetado y envasado

9. Limpiar las áreas, las máquinas y herramientas del lugar de trabajo al finalizar el día laboral.

10. Realizar cualquier otra actividad inherente al cargo y que le sean asignadas por su superior inmediato.

EDUCACIÓN – EXPERIENCIA LABORAL

Requisitos académicos
Noveno año aprobado
Requisitos técnicos
Manejo de máquinas y herramientas
Competencias de personalidad
Sentido de responsabilidad
Tolerancia a la presión
Trabajo en equipo
Experiencia Específica
Un año en puestos de asistente de producción

CONDICIONES LABORALES

Esfuerzo físico
Constantemente el funcionario moviliza o traslada artículos o materiales en forma manual, intensifica su esfuerzo físico para manejar maquinaria, equipo o instrumentos. El lugar de trabajo donde desarrolla las actividades del puesto constantemente ofrece ruidos y olores de productos químicos.
Jornada de trabajo y desplazamiento
La jornada de trabajo es diurna; sin embargo, esta puede extenderse fuera del horario cuando así lo requiera el servicio.

CONTACTOS CLAVES	RAZÓN	FRECUENCIA
Clientes internos	Personal	Diaria

TÍTULO DEL PUESTO
ENCARGADO DE BODEGA

DEPARTAMENTO
PRODUCCIÓN

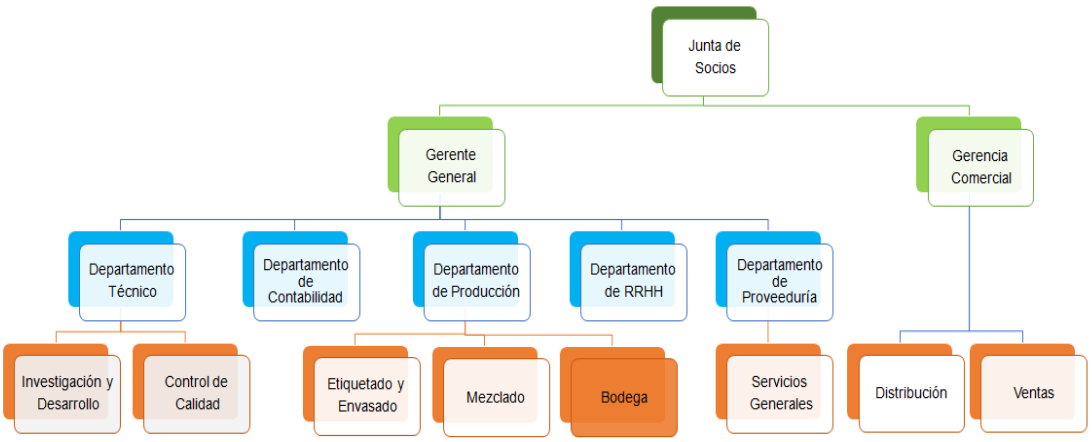
FECHA
01/01/2020

OBJETIVO DEL PUESTO
Es responsable de resguardar los bienes materiales adquiridos en la bodega para ser utilizados en las labores propias de la organización, que se encuentre en tránsito o en forma permanente en las bodegas destinadas.

TRAMO DE CONTROL

Estructura Organizacional

Dicolor Limitada



Fuente: Elaboración Propia

Reporta a
Encargado de Producción
Supervisa a
N/A

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

1. Controlar los registros de ingreso y salida de materiales que permanecen en la bodega.

2. Alistar los productos correctamente según lo establece la orden de pedido y la orden de producción.

3. Despachar los productos contra los documentos establecidos por la organización.

4. Mantener al día los documentos que acreditan la existencia de materiales en bodega.

5. Dar una adecuada rotación a los productos de la bodega conforme van entrando.

6. Distribuir o aislar de forma correcta los productos inflamables según lo requiera el producto.

7. Firmar las respectivas entradas de producto, acreditando con su firma la recepción de los bienes.

8. Mantener actualizado el inventario general de bodega, informando de este inventario al encargado de producción, a fin de evitar la falta abastecimiento en el stock y la sobre adquisición de bienes.

9. Informar oportunamente a su jefatura directa, en caso de pérdidas de producto en el ejercicio de sus funciones.

10. Realizar cualquier otra actividad inherente al cargo y que le sean asignadas por su superior inmediato.

EDUCACIÓN – EXPERIENCIA LABORAL

Requisitos académicos
Bachillerato en Educación Media y control de inventario.
Requisitos técnicos
Manejo de herramientas tecnológicas (word, excel)
Control de inventarios
Competencias de personalidad
Sentido de responsabilidad
Tolerancia a la presión
Trabajo en equipo
Experiencia Específica
Seis meses a un año en puestos de control de inventarios

CONDICIONES LABORALES

Esfuerzo físico
Constantemente el funcionario moviliza o traslada artículos o materiales en forma manual, intensifica su esfuerzo físico para manejar maquinaria, equipo o instrumentos. El lugar de trabajo donde desarrolla las actividades del puesto constantemente ofrece ruidos y olores de productos químicos.
Jornada de trabajo y desplazamiento
La jornada de trabajo es diurna; sin embargo, esta puede extenderse fuera del horario cuando así lo requiera el servicio.

CONTACTOS CLAVES	RAZÓN	FRECUENCIA

Clientes internos y externos	Personal	Diaria

TÍTULO DEL PUESTO
RECEPCIONISTA

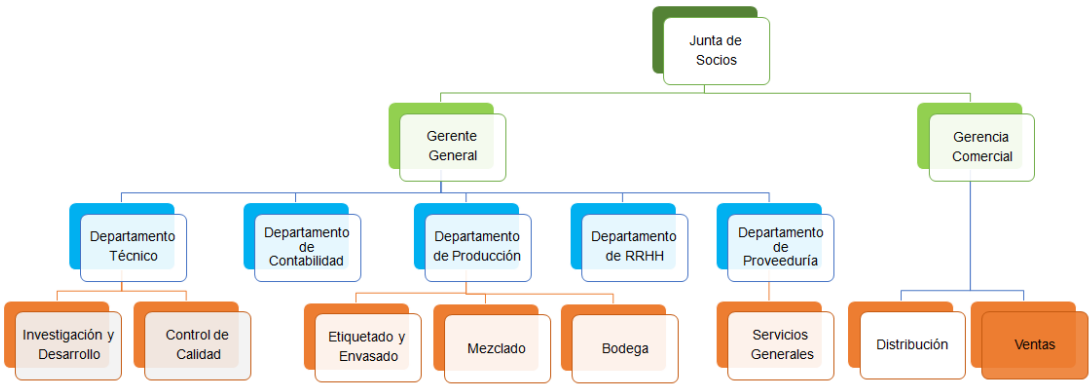
DEPARTAMENTO
GESTIÓN COMERCIAL

FECHA
01/01/2020

OBJETIVO DEL PUESTO
Es responsable de brindar una atención ágil, oportuna y de calidad a los clientes de la empresa que así la requieran, tanto internos como externos.

TRAMO DE CONTROL

Estructura Organizacional
Dicolor Limitada



Fuente: Elaboración Propia

Reporta a
Gerente Comercial
Supervisa a
N/A

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

1. Atender la central telefónica de forma oportuna y eficaz, garantizando un buen servicio tanto al cliente externo como al interno, así como mantener un registro actualizado de números, extensiones, fax, correos electrónico y ubicaciones del personal.

2. Recibir y distribuir la correspondencia llevando un respectivo control de esta.

3. Elaborar cotizaciones cuando sean requeridas por los clientes.

4. Realizar labores de facturación en el sistema que cada cliente y vendedor solicita, así como digitar en el sistema las facturas que los vendedores realizan a mano.

5. Digitar en el sistema los recibos de dinero, cobros, notas de crédito y débito de los clientes.

6. Llevar un registro actualizado de las cuentas por cobrar a clientes de acuerdo con los plazos.

7. Tener la documentación debidamente archivada y clasificada.

8. Realizar cualquier otra actividad inherente al cargo y que le sean asignadas por su superior inmediato.

EDUCACIÓN – EXPERIENCIA LABORAL
Requisitos académicos
Técnico Medio en Secretariado
Requisitos técnicos
Manejo de centrales telefónicas
Conocimientos en atención y servicio al cliente
Manejo de herramientas tecnológicas
Competencias de personalidad
Comunicación
Enfoque en resultados
Servicio al cliente
Experiencia Específica
Seis meses en puestos de atención al cliente

CONDICIONES LABORALES

Esfuerzo físico
No requiere
Jornada de trabajo y desplazamiento
La jornada de trabajo es diurna; sin embargo, esta puede extenderse fuera del horario cuando así lo requiere el servicio.

CONTACTOS CLAVES	RAZÓN	FRECUENCIA
Clientes internos y externos	Comunicación Telefónica y vía email	Diaria

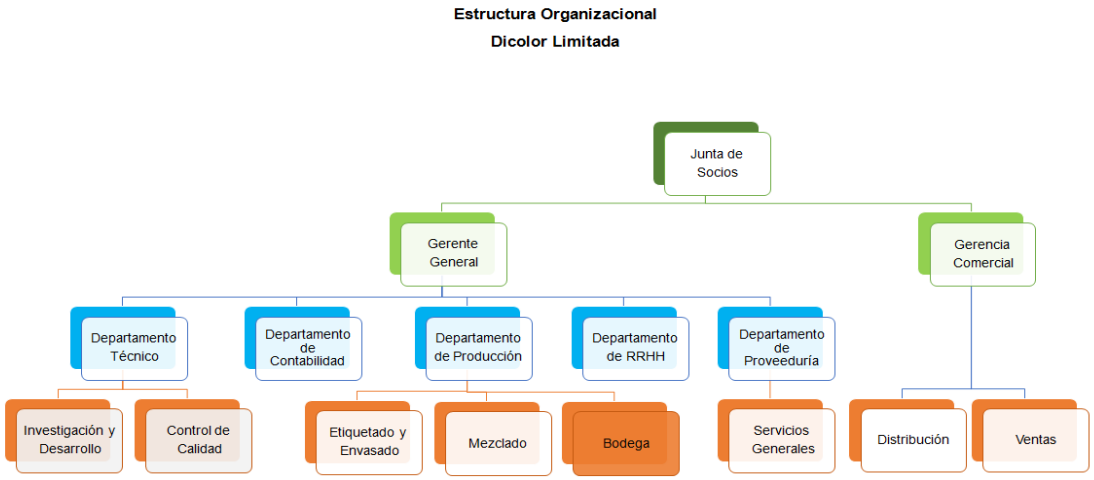
TÍTULO DEL PUESTO
ALISTADOR DE BODEGA

DEPARTAMENTO
PRODUCCIÓN

FECHA
01/01/2020

OBJETIVO DEL PUESTO
Es responsable de ayudar a resguardar los bienes materiales adquiridos en la bodega de producto terminado para ser utilizados en las labores propias de la organización, que se encuentren en tránsito o en forma permanente en las bodegas destinadas.

TRAMO DE CONTROL



Fuente: Elaboración Propia

Reporta a
Encargado Bodega
Supervisa a
N/A

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

1. Controlar los registros de ingreso y salida de materiales, que permanecen en la bodega de producto terminado.

2. Alistar los productos correctamente según lo establece la orden de pedido con base en los procedimientos del puesto.

3. Ayudar a cargar los vehículos de productos una vez revisada la mercadería.

4. Recepción del producto de etiquetado y envasado para su respectivo almacenamiento en la bodega.

5. Dar una adecuada rotación a los productos de la bodega conforme van entrando.
6. Distribuir o aislar de forma correcta los productos inflamables según lo requiera el producto.
7. Mantener actualizado el inventario general de bodega de producto terminado, informando de este inventario al jefe de producción, a fin de evitar la falta de abastecimiento en el stock y la sobre adquisición de bienes.
8. Informar oportunamente al encargado directo, en caso de pérdidas de producto en el ejercicio de sus funciones.
9. Dar aseo a la bodega de producto terminado y mantener limpio y ordenados los productos que se encuentran en la misma.
10. Realizar cualquier otra actividad inherente al cargo y que le sean asignadas por su superior inmediato.

EDUCACIÓN – EXPERIENCIA LABORAL

Requisitos académicos
Noveno año aprobado
Requisitos técnicos
Conocimientos de control de Inventario
Competencias de personalidad
Trabajo en equipo
Seguir procedimientos
Atención a clientes
Experiencia Específica
3 meses en puestos similares

CONDICIONES LABORALES

Esfuerzo físico
Constantemente el funcionario moviliza o traslada artículos o materiales en forma manual, intensifica su esfuerzo físico para manejar maquinaria, equipo o instrumentos. El lugar de trabajo donde desarrolla las actividades del puesto constantemente ofrece ruidos y olores de productos químicos.
Jornada de trabajo y desplazamiento
La jornada de trabajo es diurna; sin embargo, esta puede extenderse fuera del horario cuando así lo requiera el servicio.

CONTACTOS CLAVES	RAZÓN	FRECUENCIA

Clientes internos y externos	Personal	Diaria

TÍTULO DEL PUESTO
MANTENIMIENTO

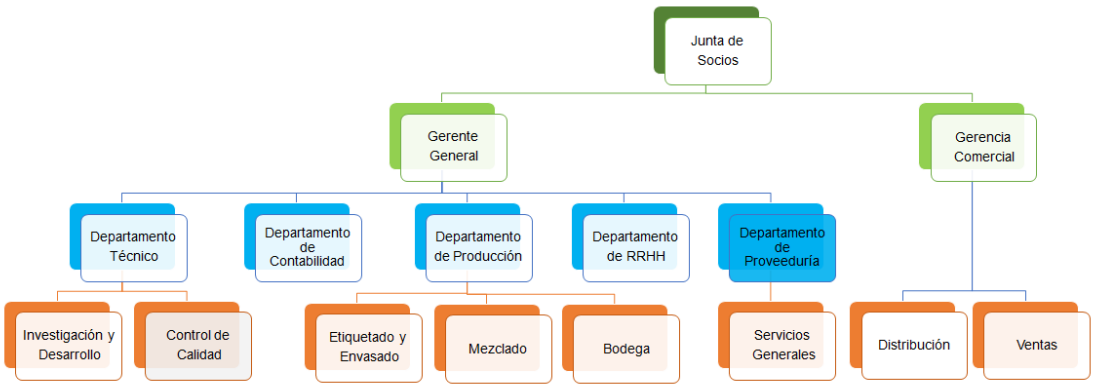
DEPARTAMENTO
PROVEEDURÍA

FECHA
01/01/2020

OBJETIVO DEL PUESTO
Es responsable de la ejecución de diversas labores de limpieza, construcción, mantenimiento preventivo y correctivo de todas las instalaciones de la organización.

TRAMO DE CONTROL

Estructura Organizacional
Dicolor Limitada



Fuente: Elaboración Propia

Reporta a
Encargado de Proveeduría
Supervisa a
N/A

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

1. Realizar labores de limpieza en todas las instalaciones de Dicolor Ltda. y todas las propiedades afines.

2. Instalar las máquinas dosificadoras en los locales de los clientes.

3. Hacer labores de construcción donde el jefe le solicite.

4. Realizar diversas actividades que sirvan de apoyo a otros puestos operativos y de mantenimiento.

5. Realizar cualquier otra actividad inherente al cargo y que le sean asignadas por su superior inmediato.

EDUCACIÓN – EXPERIENCIA LABORAL

Requisitos académicos
Noveno año aprobado
Requisitos técnicos
Conocimientos en construcción
Conocimientos en mantenimiento en general
Conocimientos en jardinería
Competencias de personalidad
Proactivo
Iniciativa
Trabajo en equipo
Experiencia Específica
Un año en posiciones similares

CONDICIONES LABORALES

Esfuerzo físico
Constantemente el funcionario moviliza o traslada artículos o materiales en forma manual, intensifica su esfuerzo físico para manejar maquinaria, equipo o instrumentos. El lugar de trabajo donde desarrolla las actividades del puesto constantemente ofrece ruidos y olores de productos químicos.
Jornada de trabajo y desplazamiento
La jornada de trabajo es diurna; sin embargo, esta puede extenderse fuera del horario cuando así lo requiere el servicio.

CONTACTOS CLAVES	RAZÓN	FRECUENCIA
Clientes internos y externos	Personal	Diaria

TÍTULO DEL PUESTO
TRANSPORTISTA

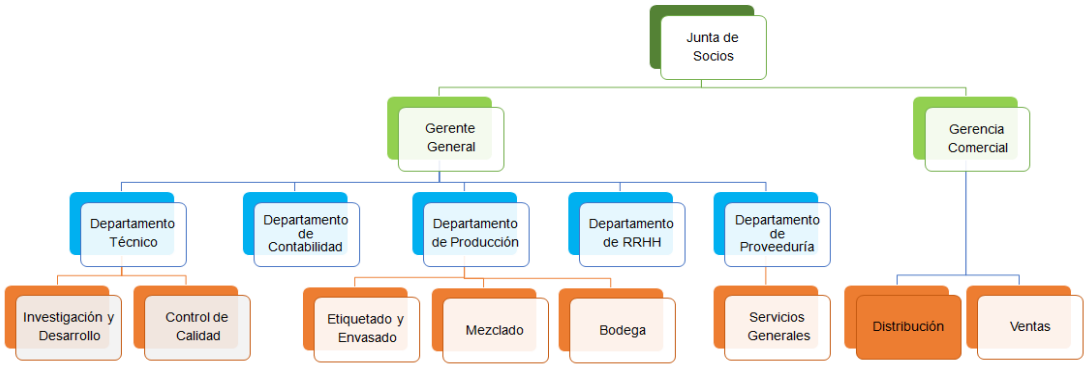
DEPARTAMENTO
GESTIÓN COMERCIAL

FECHA
01/01/2020

OBJETIVO DEL PUESTO
Es responsable de trasladar los productos hacia los clientes y así conseguir una mayor competitividad de la empresa dentro del sector.

TRAMO DE CONTROL

Estructura Organizacional
Dicolor Limitada



Fuente: Elaboración Propia

Reporta a
Gerente Comercial
Supervisa a
N/A

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

1. Revisar la mercadería que se lleva para entregar a los clientes.
2. Entregar la mercadería al cliente contra factura.
3. Coordinar la ruta de cada día para la entrega.
4. Es responsable de revisar el vehículo con el que tiene que entregar.
5. Transportar los productos de una forma responsable hasta los clientes.
6. Recibir los pagos en caso de que el cliente le pague.

7. Hacer servicios de mensajería en caso de que se requiera.

8. Realizar cualquier otra actividad inherente al cargo y que le sean asignadas por su superior inmediato.

EDUCACIÓN – EXPERIENCIA LABORAL

Requisitos académicos
Noveno año aprobado
Requisitos técnicos
Licencia de Conducir B3 y A1
Competencias de personalidad
Actitud emprendedora
Trabajo en equipo
Toma de decisiones
Experiencia Específica
Un año en funciones y responsabilidades similares

CONDICIONES DE TRABAJO

Esfuerzo físico
No requiere
Jornada de trabajo y desplazamiento
La jornada de trabajo es diurna; sin embargo, esta puede extenderse fuera del horario cuando así lo requiera el servicio.

CONTACTOS CLAVES	RAZÓN	FRECUENCIA
Clientes internos y externos	Personal	Diaria

TÍTULO DEL PUESTO
OPERARIO DE ETIQUETADO Y ENVASADO

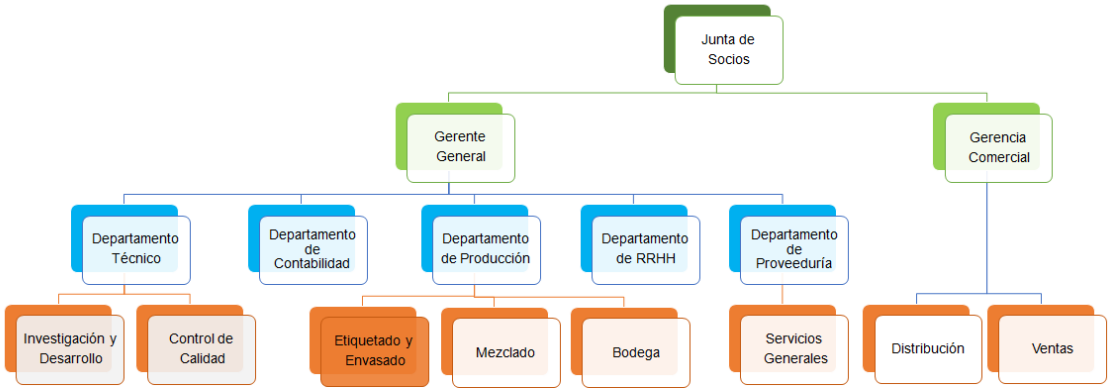
DEPARTAMENTO
PRODUCCIÓN

FECHA
01/01/2020

OBJETIVO DEL PUESTO
Es responsable de realizar el etiquetado y envasado de todos los productos de Dicolor Ltda.

TRAMO DE CONTROL

Estructura Organizacional
Dicolor Limitada



Fuente: Elaboración Propia

Reporta a
Encargado de producción
Supervisa a
N/A

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

1. Etiquetar los envases de las diferentes presentaciones que se necesitan para cumplir con la producción.
2. Envasar el producto correctamente en las presentaciones que corresponden.
3. Alistar los productos envasados y etiquetados en las cajas correspondientes.
4. Realizar los documentos de la entrada a bodega de producto terminado.
5. Mantener y lavar los batch después de terminar de envasar los productos.

6. Limpiar las áreas, las máquinas y herramientas del lugar de trabajo al finalizar el día laboral.

7. Realizar cualquier otra actividad inherente al cargo y que le sean asignadas por su superior inmediato.

EDUCACIÓN – EXPERIENCIA LABORAL

Requisitos académicos
Noveno año aprobado
Requisitos técnicos
Manejo de máquinas y herramientas
Competencias de personalidad
Sentido de responsabilidad
Tolerancia a la presión
Trabajo en equipo
Experiencia Específica
Dos meses en puestos similares

CONDICIONES LABORALES

Esfuerzo físico
Constantemente el funcionario moviliza o traslada artículos o materiales en forma manual, intensifica su esfuerzo físico para manejar maquinaria, equipo o instrumentos. El lugar de trabajo donde desarrolla las actividades del puesto constantemente ofrece ruidos y olores de productos químicos.
Jornada de trabajo y desplazamiento
La jornada de trabajo es diurna; sin embargo, esta puede extenderse fuera del horario cuando así lo requiere el servicio.

CONTACTOS CLAVES	RAZÓN	FRECUENCIA
Clientes internos	Personal	Diaria

TÍTULO DEL PUESTO
MISCELÁNEA

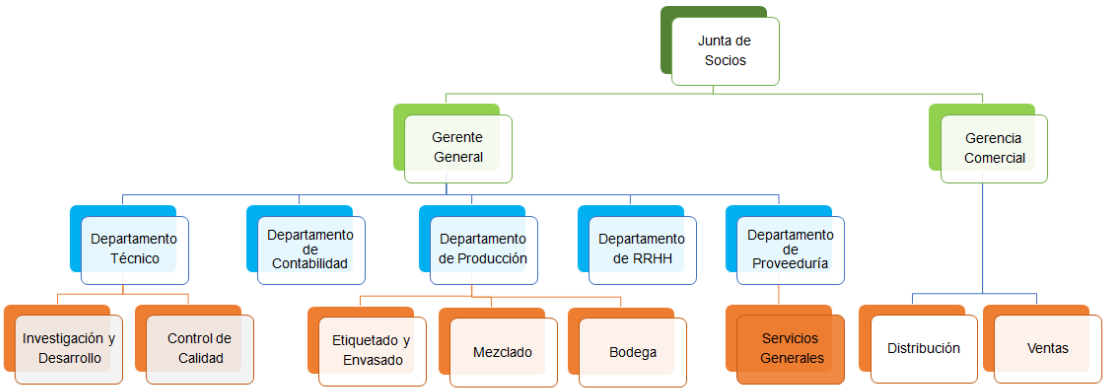
DEPARTAMENTO
PROVEEDURÍA

FECHA
01/01/2020

OBJETIVO DEL PUESTO
Es responsable de ejecutar tareas de servicios básicos de apoyo como limpieza, ornato y labores de mantenimiento generales.

TRAMO DE CONTROL

Estructura Organizacional
Dicolor Limitada



Fuente: Elaboración Propia

Reporta a
Encargado de Proveeduría
Supervisa a
N/A

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

1. Llevar a cabo labores de limpieza y aseo de oficinas, comedores, servicios sanitarios, el laboratorio de desarrollo y cualquier otra área o activo de la empresa.

2. Poner el café del personal operativo y administrativo.

3. Asistir con servicios de alimentación al personal que participa en reuniones de acuerdo con las instrucciones de la jefatura.

4. Solicitar los materiales de limpieza o herramientas necesarias para realizar su labor.

5. Estar pendiente de que no se agoten los suministros de limpieza en los lugares correspondientes.

6. Recoger toda la basura, utilizando, si es necesario, los equipos de seguridad que mantiene la institución.

7. Realizar diversas actividades que sirvan de apoyo a otros puestos operativos y de mantenimiento.

8. Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.

9. Realizar cualquier otra actividad inherente al cargo y que le sean asignadas por su superior inmediato.

EDUCACIÓN – EXPERIENCIA LABORAL

Requisitos académicos
Noveno año aprobado
Requisitos técnicos
Conocimientos en productos de limpieza
Competencias de personalidad
Dinamismo
Discreción
Relaciones humanas
Honradez
Cortesía
Experiencia Especifica
Seis años en posiciones similares

CONDICIONES LABORALES

Esfuerzo físico
Constantemente el funcionario moviliza o traslada artículos o materiales en forma manual, intensifica su esfuerzo físico para manejar maquinaria, equipo o instrumentos o requiere la utilización reiterada de uno de sus cinco sentidos. El lugar de trabajo donde desarrolla las actividades del puesto constantemente ofrece ruidos intensos, temperaturas extremas, olores desagradables, emanación de gases y vapores calientes o se desarrolla en zonas alejadas expuestas a la intemperie, a fenómenos naturales, a accidentes o a gran peligrosidad.
Jornada de trabajo y desplazamiento

La jornada de trabajo es diurna; sin embargo, esta puede extenderse fuera del horario cuando así lo requiera el servicio.		
CONTACTOS CLAVES	**RAZÓN**	**FRECUENCIA**
Clientes internos y externos	Personal	Diaria

Aprobación del manual de puestos de la organización de Dicolor Limitada por:

Nombre	Puesto	Firma	Fecha
Edgar Rodríguez Chaves	Gerente Comercial (Socio)		01/01/2020
Dixiana Alfaro Castillo	Encargada de RRHH		01/01/2020

Anexo 4. Análisis por pares

	Encargado de RRHH	Encargado de Contabilidad	Mantenimiento	Operador 1	Operador 2	Etiquetado y Envasado	Encargado de Bodega	Alistador de Bodega	Encargado del Departamento Técnico	Asistente Técnico	Inspector	Recepcionista	Agente de Ventas	Asistente de Ventas	Transportista	# de	Ordenamiento
Encargado de RRHH		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	14	1
Encargado de Contabilidad	-		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	13	2
Mantenimiento	-	-		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	12	3
Operador 1	-	-	-		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	11	4
Operador 2	-	-	-	-		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	10	5
Etiquetado y Envasado	-	-	-	-	-		+	+	+	+	+	+	+	+	+	9	6
Encargado de Bodega	-	-	-	-	-	-		+	+	+	+	+	+	+	+	8	7
Alistador de Bodega	-	-	-	-	-	-	-		+	+	+	+	+	+	+	7	8
Encargado del Departamento Técnico	-	-	-	-	-	-	-	-		+	+	+	+	+	+	6	9
Asistente Técnico	-	-	-	-	-	-	-	-	-		+	+	+	+	+	5	10
Inspector	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		+	+	+	+	4	11
Recepcionista	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		+	+	+	3	12
Agente de Ventas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		+	+	2	13
Asistente de Gerencia Comercial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		+	1	14
Transportista	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		0	15

Anexo 5. Estudio de Mercado

Empresa: A

Puesto	Funciones	Requisitos
Gerente General	➢ Presentar nuevas ideas estratégicas que permitan el crecimiento de la organización. ➢ Tomar las decisiones más importantes de la misma, como avalar los proyectos, las estrategias y los cursos alternativos de acción para el crecimiento de la empresa. ➢ Ejecutar los pagos de los proveedores (transferencias) y las planillas (sistema). Analizar y revisar la información contable de la empresa. ➢ Controlar y dirigir las actividades generales y medulares de la empresa. ➢ Establece objetivos, políticas y planes globales junto con los niveles jerárquicos altos (con los jefes de cada departamento). ➢ Aprueba los procedimientos de las compras (la materia prima, la calidad del producto y el precio adecuado). ➢ Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los departamentos. ➢ Aprueba proyectos, toma las decisiones más importantes (como inversiones o la proyección de un producto nuevo). ➢ Busca mejoras constantes (como ser la mejor empresa, tener más clientes, una empresa más grande, nuevos productos de calidad, así como un incremento del capital.	Requisitos académicos Licenciatura en alguna disciplina profesional afín al puesto Requisitos técnicos Bilingüe Manejo herramientas tecnológicas Competencias de personalidad Visión de Negocios Planificación estratégica Liderazgo Negociación Experiencia Específica De 6 a 10 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.
Salario: ¢		
	➢ Dirigir los procesos de almacenamiento y comercialización de los productos y servicios de Dicolor. ➢ Definir las políticas de control de inventarios, con el objetivo de garantizar las existencias necesarias para responder a las	Requisitos académicos Licenciatura en alguna disciplina profesional afín al puesto Requisitos técnicos Manejo herramientas tecnológicas

Gerente Comercial	necesidades del cliente con las mejores condiciones comerciales. ➢ Definir y dirigir las estrategias de servicio al cliente, para asegurar los niveles de atención que garanticen relaciones comerciales a largo plazo y desarrollar clientes estratégicos para la organización. ➢ Definir y controlar las políticas de administración de la flotilla de transportes de la Gerencia a su cargo, con el objetivo de asegurar el adecuado funcionamiento, operación y estado de la misma, contribuyendo así al resguardo de los activos de la Empresa. ➢ Dirigir y controlar las estrategias de apoyo técnico a los procesos de distribución, comercialización y almacenaje con la finalidad de garantizar continuidad en los procesos de negocio. ➢ Garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad e inspección de obra, con el objetivo de proporcionar a los empleados y a la población las garantías de seguridad necesarias y evitar accidentes.	Conocimiento profundo del modelo de Gestión de ventas y Servicio Competencias de personalidad Toma de decisiones Negociación Resolución de problemas Trabajo en equipo Experiencia Específica 5 años con experiencia en ventas
Salario: ¢		
Investigación y Desarrollo	➢ Coordinar con el inspector de control de calidad todo el proceso desde la materia prima hasta producto terminado. ➢ Investigar y desarrollar nuevas líneas de productos que permita ampliar el catálogo de Productos. ➢ Analizar los productos ya existentes para buscar mejoras continuas en la calidad del producto. ➢ Atender Proveedores para lograr encontrar nuevas materias primas que sirvan para mejorar los productos. ➢ Realizar la regencia química de la organización. ➢ Dar Soporte técnico a los agentes de ventas de la empresa. ➢ Realizar inspecciones de campo en caso de ser requeridos por los clientes. ➢ Desarrollar pruebas de desempeño en los productos. ➢ Generar reportes de investigación y desarrollo y Control de calidad de los productos.	Requisitos académicos Licenciatura en Química Industrial o carrera afín al sector Ingles técnico Requisitos técnicos Conocimientos de equipos de análisis de laboratorio Conocimiento de las interacciones fisicoquímicas entre productos de determinada naturaleza. Es riguroso en las medidas de seguridad con respecto a salud ocupacional y manejo de productos químicos Ser regente

	➢ Coordinar con el encargado de producción tareas propias de la planta. ➢ Desarrollo de protocolos para tratar los desechos.	Competencias de personalidad Capacidad analítica e investigativa Ser ordenado y proactivo Tener cualidades de liderazgo Experiencia Específica Tres años en posiciones similares
Salario: ¢		
Encargado de Producción	➢ Programar la producción con base en la asignación de prioridades de los productos (pinturas, tintes, bases, pastas entre otros) y emitir las fórmulas a pesar. ➢ Pasar fórmulas y programas de alistados de producción a la bodega de materia prima. ➢ Emitir programación diaria para mezclado (tintes, bases, pastas), a control de calidad, envasado y etiquetado, a bodega de materia prima y de producto terminado. ➢ Digitar las fórmulas producidas en los reportes de producción. ➢ Hacer los ajustes necesarios a las fórmulas en caso de que lo amerite las fórmulas del historial. ➢ Hacer entrega de las fórmulas digitadas en el sistema al Departamento de control de calidad, informándole previamente los números de lote, el código, la fecha de entrega y la persona que lo recibe. ➢ Verificar el cumplimiento de los procedimientos de los departamentos de producción y envasado y etiquetado, para garantizar que el producto salga a tiempo cumpliendo correctamente con los procedimientos. ➢ Digitar en el sistema las facturas de las compras locales de materia prima y entregarlas al Departamento de compras.	Requisitos académicos Licenciatura en Ingeniería Industrial o carrera afín al sector Requisitos técnicos Planeación en la producción Excelentes relaciones interpersonales Toma de decisiones Manejo de procedimientos relacionados con el puesto de trabajo Competencias de personalidad Liderazgo Control de procedimientos Comunicación efectiva Dirección de personas Solución de problemas Toma de Decisiones Experiencia Especifica Tres años en posiciones similares
Salario: ¢		
	➢ Analizar, codificar, registrar movimientos contables, asientos de ajuste y de reclasificación de todas las cuentas asignadas. ➢ Registrar los asientos de diario, asientos de reversión contable, asientos de reversión presupuestaria, asientos de ajuste y reclasificaciones y otros ajustes contables, con el propósito de	Requisitos académicos Bachillerato en Contabilidad Requisitos técnicos Manejo herramientas tecnológicas

Encargado de Contabilidad	asegurar la confiabilidad y precisión de la información financiera. Realizar conciliaciones y análisis de composición de saldos de las cuentas de balance y resultados, con el fin de asegurar que la información registrada corresponde a los movimientos realizados. ➢ Elaborar los cierres contables mensuales, anuales y fiscales con el fin de proveer información financiera para apoyar la toma de decisiones y el control de presupuesto de la organización. ➢ Realizar el levantamiento de inventarios de materiales y productos, con el fin de verificar que las existencias físicas corresponden a los registros contables correspondientes. ➢ Realizar la apertura o reclasificación de cuentas con la finalidad de que se realicen los registros contables en las cuentas correspondientes. ➢ Analizar y revisar los asientos contables de las distintas áreas de la Empresa, con el fin de comunicar inconsistencias en el registro de la información. ➢ Revisar y corregir, cuando amerite, la codificación de las cuentas contables de gastos y los cálculos aritméticos según el catálogo de gastos y el clasificador de ingresos y gastos para el sector público, en todos los trámites de pago con el fin de verificar la clasificación de las erogaciones de dinero realizadas por las diferentes dependencias. ➢ Comunicar y justificar los cambios realizados en la codificación de las cuentas de los trámites de pago a las dependencias para que sea registrado en el control de presupuesto. Elaborar las constancias del impuesto sobre la renta retenido a los proveedores según los registros contables para entregar al Ministerio de Hacienda. ➢ Sellar los pedidos por bienes y servicios con el fin de verificar la clasificación del gasto en cuanto a la cuenta y clasificación (bienes o servicios) antes de la elaboración de la orden de compra.	Estar inscrito en el colegio de contadores Privados Competencias de personalidad Capacidad analítica Discreción Trabajo en equipo Iniciativa Experiencia Específica Tres años en posiciones similares

	➢ Coordinar la toma de inventarios físicos dirigiendo, emitiendo el informe, y trasmitiéndolo a la jefatura contable, como parte del proceso contable de comparar y actualizar las existencias teóricas con las físicas. ➢ Evacuar consultas contables sobre las cuentas y cálculos a las dependencias para la elaboración de los trámites de pago.	
Salario: ¢		
Encargado de Proveeduría	➢ Definir los proveedores que requieren programas o convenios de compra. ➢ Verificar que los programas o convenios de compra con los proveedores se cumplan. ➢ Supervisar la colocación de órdenes de compra a tiempo y forma. ➢ Negociar las mejores condiciones y costos con cada uno de los proveedores nacionales e internacionales. ➢ Buscar oportunidades para el desarrollo de nuevos proveedores definiendo que productos pueden comprarse con ellos (fabricantes). ➢ Supervisar la actualización de la lista de proveedores y productos y evaluarlos. ➢ Supervisar la actualización de las listas entregadas por los proveedores. ➢ Dar seguimiento a la logística de los embarques desde su lugar de origen hasta la llegada a la empresa con las condiciones y fechas pactadas. ➢ Supervisar y dar seguimiento a la documentación legal para la liberación de cada embarque Certificados y Facturas. ➢ Supervisar el control y seguimiento de las garantías y devoluciones con los proveedores. ➢ Supervisar el pago oportuno a los proveedores para evitar entorpecer el abastecimiento de productos. ➢ Supervisar que la recepción de productos se realice en tiempo (Nacionales e Importaciones) autorizando costeo de Importaciones.	Requisitos académicos Bachillerato en alguna disciplina profesional afín al puesto Técnico en inglés Requisitos técnicos Conocimientos básicos contables Manejo herramientas tecnológicas Conocimiento en administración de inventarios Competencias de personalidad Enfoque en los resultados Comunicación Establecimiento de relaciones estratégicas Experiencia Específica Dos años en posiciones similares

	➢ Verificar que la documentación entregada al área de Contabilidad esté completa y en tiempo. ➢ Supervisar traspasos del almacén. ➢ Administrar los recursos asignados.	
Salario: ¢		
Encargado de Recursos Humanos	➢ Organizar y planificar el personal de acuerdo con las estrategias que desarrolla la organización. ➢ Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento y selección, ingreso e inducción del personal, con la idea de atraer los candidatos idóneos para los puestos de trabajo en la organización, mediante la aplicación de los procedimientos para facilitarle la información de la estructura de la empresa, funciones, objetivos y política de calidad. ➢ Desarrollar programas de capacitación para asegurar que los colaboradores realicen de la mejor manera las funciones del puesto de trabajo, con el fin de asegurarse el máximo aprovechamiento del talento humano y promover la motivación al logro tanto personal como organizacional. ➢ Buscar la manera de mantener un buen clima laboral en la organización para mantener un mejor desempeño de cada colaborador. ➢ Supervisar y controlar los pasivos en la labor del personal activo (vacaciones, prestaciones sociales, entre otros) liquidaciones de prestaciones sociales, con el objetivo de cumplir con los procedimientos establecidos. ➢ Coordinar y controlar el proceso de egreso para la desincorporación del personal, ya sea por despido o renuncia y entregar la liquidación con base en el procedimiento de Recursos Humanos. ➢ Analizar e implementar políticas y procedimientos de control interno para asegurar el cumplimiento de estándares regulatorios, operativos y de control de calidad en las operaciones y el servicio al cliente interno.	Requisitos académicos Bachillerato en Administración y Gestión con énfasis en Recursos Humanos Requisitos técnicos Conocimientos en el manejo del personal Manejo herramientas tecnológicas Competencias de personalidad Manejo de personal Manejo de conflictos y/o situaciones Liderazgo Habilidad de comunicación Experiencia Específica Dos años en puestos similares

	➢ Desarrollar iniciativas para la solución de problemas y toma de decisiones. ➢ Revisar y tramitar las liquidaciones de pago por terminación de contrato, vacaciones, hacer las correcciones del caso, efectuar ajustes manuales de pagos ordinarios y retroactivos en los casos que procedan. ➢ Llevar el control de asistencia para efecto de vacaciones y otros. ➢ Calcular el tiempo laborado por cada trabajador, considerando las horas extras, vacaciones, permisos, incapacidades y asistencia, con el fin de obtener información para el cálculo de los salarios. ➢ Brindar asistencia técnica profesional y atender consultas en materia de administración de recursos humanos, al personal de la empresa. ➢ Otras funciones relacionadas con el puesto	
Salario: ¢ 784.000,00		
Asistente Técnico	➢ Ayudar en la investigación y desarrollo de nuevos productos para el mercado, así como el mejoramiento de la calidad de productos que se manufacturan constantemente en la planta. ➢ Analizar las materias primas nuevas para ver en cuáles productos son compatibles y en cuáles no. ➢ Dar soporte a la investigación y desarrollo a la hora de realizar el desarrollo de productos. ➢ Desarrollar el producto y aplicarlo para ver la composición del mismo. ➢ Probar el producto de la competencia ➢ Alimentar el sistema con los resultados adquiridos.	Requisitos académicos Bachillerato en Laboratorista Químico, Químico Industrial, o carrera afín al sector Requisitos técnicos Conocimientos de equipos de análisis de laboratorio Conocimiento de las interacciones fisicoquímicas entre productos de determinada naturaleza Es riguroso en las medidas de seguridad con respecto a salud ocupacional y manejo de productos químicos Competencias de personalidad Capacidad analítica e investigativa Ser ordenado y proactivo Tener cualidades de liderazgo

		Experiencia Específica 2 años en posiciones similares
Salario: ¢		
Inspector	➢ Recibir producto terminado por parte de los agentes de ventas y que presenta alguna no conformidad con respecto a las especificaciones técnicas de calidad establecidas, y determinar si es de reproceso si puede ingresar a la bodega de producto terminado. ➢ Revisar características de desempeño y parámetros físicos químicos de los productos. ➢ Ingresar al sistema todos los parámetros de cada producto que se produce. ➢ Archivar los documentos una vez digitados en el sistema. ➢ Realizar pruebas de estabilidad al producto terminado e informar al Departamento técnico sobre anomalías que se pudiesen presentar en alguno de los productos para evaluar las consecuencias y repercusiones de la variación que se pueda presentar. ➢ Dar aseo y mantenimiento al laboratorio.	Requisitos académicos Diplomado en Control de Calidad Requisitos técnicos Manejo de máquinas y herramientas Conocimientos en normas de calidad Competencias de personalidad Sentido de responsabilidad Tolerancia a la presión Trabajo en equipo Experiencia Específica De uno a dos años en puestos de asistente de producción
Salario: ¢		
Asistente de Gerencia Comercial	➢ Atender e informar a los clientes de los precios de los productos actuales y anteriores, saldos de los clientes, exoneraciones y otros, como también procedimientos del proceso de ventas. ➢ Verificar transferencias contra el banco para realizar el producto o para el despacho respectivo de los productos. ➢ Clasificar y archivar los documentos comerciales de clientes (por ejemplo, órdenes de compras, notas de crédito, solicitudes de retiro, entre otras.) con el fin de mantener disponible la información de los clientes. ➢ Autorizar las notas de crédito de los clientes. ➢ Realizar proformas a solicitud de los clientes y enviarlas a quien corresponde. ➢ Realizar otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.	Requisitos académicos Técnico medio en alguna disciplina profesional afín al puesto Requisitos técnicos Manejo herramientas tecnológicas Conocimientos en el sistema de Mer- lik, Comprared Servicio al cliente Competencias de personalidad Facilidad de palabra Persuasión Manejo de conflictos Trabajo en equipo Toma de decisiones

		Experiencia Específica Un año de experiencia en la ejecución de labores relacionadas con el área de especialidad del puesto.
Salario: ¢		
Operador 2	➢ Recibir la materia prima y verificar que sea el producto y el peso correcto para la elaboración. ➢ Seleccionar el equipo adecuado para la producción que corresponde. ➢ Llenar los datos correctamente de la orden de producción (OP) y el formulario de la boleta de identificación del batch una vez finalizada la producción. ➢ Asegurar que las máquinas estén limpias para garantizar la calidad del producto. ➢ Sacar una muestra del batch y enviarlo al laboratorio de control de calidad para verificar las características críticas de calidad contempladas en la OP. ➢ Cumplir con las instrucciones de trabajo para el puesto de operario de producción. ➢ Aplicar y cumplir con lo establecido en el Sistema de Gestión de Control de Calidad. ➢ Al finalizar el proceso de producción debe pasar el batch a etiquetado y envasado ➢ Tener buena disposición en el momento de que el jefe lo requiera en algún otro puesto. ➢ Limpiar las áreas, las máquinas y herramientas del lugar de trabajo al finalizar el día laboral.	Requisitos académicos Noveno año aprobado Requisitos técnicos Manejo de máquinas y herramientas Conocimiento en procesos de resinas y pinturas Manejo e interpretación de normas técnicas para procesos industriales Competencias de personalidad Sentido de responsabilidad Tolerancia a la presión Trabajo en equipo Experiencia Específica De dos a tres años en puestos similares
Salario: ¢ 382.217,76		
	➢ Atender en forma personal y telefónica, a los clientes de la cartera que le corresponden y buscar la forma de atraer más clientes para incrementar las ventas. ➢ Programar las actividades de ventas para cumplir con los objetivos establecidos.	Requisitos académicos Bachillerato en Educación Media Requisitos técnicos Manejo de herramientas tecnológicas

Agente de Ventas	➢ Llevar a cabo la documentación y registros del sistema de calidad. ➢ Tomar los pedidos y coordinar la entrega de los diferentes productos en el tiempo correspondiente con el fin de ofrecer un mejor servicio. ➢ Entregar los productos correspondientes a los clientes. ➢ Recibir retroalimentación de los clientes, facilitar información técnica y proporcionar retroalimentación a sus superiores. ➢ Realizar el recibo correspondiente a los clientes con el monto por cancelar. ➢ Cobrar los dineros de las facturas que se encuentran vencidas y tramitar cuando corresponda. ➢ Utilizar sistemas de ventas por internet en el caso de ser necesario para buscar ventas del estado y cumplir con los requisitos que se requieren.	Conocimientos en el sistema de Mer- lik, Comprared Competencias de personalidad Facilidad de palabra Persuasión Manejo de conflictos Actitud emprendedora Trabajo en equipo Toma de decisiones Experiencia Específica Un año en funciones y responsabilidades similares
Salario: ¢ 324.750,00		
Operador 1	➢ Recibir la materia prima y verificar que sea el producto y el peso correcto para la elaboración. ➢ Seleccionar el equipo adecuado para la producción que corresponde. ➢ Llenar los datos correctamente de la orden de producción (OP) y el formulario de la boleta de identificación del batch una vez finalizada la producción. ➢ Asegurar que las máquinas estén limpias para garantizar la calidad del producto. ➢ Sacar una muestra del batch y enviarlo al laboratorio de control de calidad para verificar las características críticas de calidad contempladas en la OP. ➢ Cumplir con las instrucciones de trabajo para el puesto de operario de producción. ➢ Aplicar y cumplir lo establecido en el Sistema de Gestión de Control de Calidad. ➢ Al finalizar el proceso de producción debe pasar el batch a etiquetado y envasado	Requisitos académicos Noveno año aprobado Requisitos técnicos Manejo de máquinas y herramientas Competencias de personalidad Sentido de responsabilidad Tolerancia a la presión Trabajo en equipo Experiencia Específica Un año en puestos de asistente de producción

	➢ Tener buena disposición cuando el jefe lo requiera en algún otro puesto. ➢ Limpiar las áreas, las máquinas y herramientas del lugar de trabajo al finalizar el día laboral.	
Salario: ¢		
Encargado de Bodega	➢ Controlar los registros de ingreso y salida de materiales que permanecen en la bodega. ➢ Alistar los productos correctamente según lo establece la orden de pedido y la orden de producción. ➢ Despachar los productos contra los documentos establecidos por la organización. ➢ Mantener al día los documentos que acreditan la existencia de materiales en bodega. ➢ Dar una adecuada rotación a los productos de la bodega conforme van entrando. ➢ Distribuir o aislar de forma correcta los productos inflamables según lo requiera el producto. ➢ Firmar las respectivas entradas de producto, acreditando con su firma la recepción de los bienes. ➢ Mantener actualizado el inventario general de bodega, informando de este inventario al encargado de producción, a fin de evitar la falta abastecimiento en el stock y la sobre adquisición de bienes. ➢ Informar oportunamente a su jefatura directa, en caso de pérdidas de producto en el ejercicio de sus funciones.	Requisitos académicos Bachillerato en Educación Media y control de inventario. Requisitos técnicos Manejo de herramientas tecnológicas (word, excel) Control de inventarios Competencias de personalidad Sentido de responsabilidad Tolerancia a la presión Trabajo en equipo Experiencia Específica Seis meses a un año en puestos de control de inventarios
Salario: ¢ 340.649,76		
	➢ Atender la central telefónica de forma oportuna y eficaz, garantizando un buen servicio tanto al cliente externo como al interno, así como mantener un registro actualizado de números, extensiones, fax, correos electrónico y ubicaciones del personal. ➢ Recibir y distribuir la correspondencia llevando un respectivo control de la misma. ➢ Elaborar cotizaciones cuando sean requeridas por los clientes.	Requisitos académicos Técnico Medio en Secretariado Requisitos técnicos Manejo de centrales telefónicas Conocimientos en atención y servicio al cliente Manejo de herramientas tecnológicas

Recepcionista	➢ Realizar labores de facturación en el sistema que cada cliente y vendedor solicita, así como digitar en el sistema las facturas que los vendedores realizan a mano. ➢ Digitar en el sistema los recibos de dinero, cobros, notas de crédito y débito de los clientes. ➢ Llevar un registro actualizado de las cuentas por cobrar a clientes de acuerdo con los plazos. ➢ Tener la documentación debidamente archivada y clasificada.	Competencias de personalidad Comunicación Enfoque en resultados Servicio al cliente Experiencia Específica Seis meses en puestos de atención al cliente
Salario: ¢ 346.400,00		
Alistador de Bodega	➢ Controlar los registros de ingreso y salida de materiales, que permanecen en la bodega de producto terminado. ➢ Alistar los productos correctamente según lo establece la orden de pedido con base en los procedimientos del puesto. ➢ Ayudar a cargar los vehículos de productos una vez revisada la mercadería. ➢ Recepción del producto de etiquetado y envasado para su respectivo almacenamiento en la bodega. ➢ Dar una adecuada rotación a los productos de la bodega conforme van entrando. ➢ Distribuir o aislar de forma correcta los productos inflamables según lo requiera el producto. ➢ Mantener actualizado el inventario general de bodega de producto terminado, informando de este inventario al jefe de producción, a fin de evitar la falta de abastecimiento en el stock y la sobre adquisición de bienes. ➢ Informar oportunamente al encargado directo, en caso de pérdidas de producto en el ejercicio de sus funciones. ➢ Dar aseo a la bodega de producto terminado y mantener limpio y ordenados los productos que se encuentran en la bodega.	Requisitos académicos Noveno año aprobado Requisitos técnicos Conocimientos de control de Inventario Competencias de personalidad Trabajo en equipo Seguir procedimientos Atención a clientes Experiencia Específica 3 meses en puestos similares
➢ **Salario:** ¢		
	➢ Realizar labores de limpieza en todas las instalaciones de Dicolor Ltda., y todas las propiedades afines. ➢ Instalar las máquinas dosificadoras en los locales de los clientes.	Requisitos académicos Noveno año aprobado Requisitos técnicos Conocimientos en construcción

Mantenimiento	➢ Hacer labores de construcción donde el jefe le solicite. ➢ Realizar otras actividades inherentes al cargo y que le sean asignadas por su superior inmediato. ➢ Realizar diversas actividades que sirvan de apoyo a otros puestos operativos y de mantenimiento. ➢ Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo y que le sean asignadas por su superior inmediato.	Conocimientos en mantenimiento en general Conocimientos en jardinería Competencias de personalidad Proactivo Iniciativa Trabajo en equipo Experiencia Específica Un año en posiciones similares
Salario: ¢		
Transportista	➢ Revisar la mercadería que se lleva para entregar a los clientes. ➢ Entregar la mercadería al cliente contra factura. ➢ Coordinar la ruta de cada día para la entrega. ➢ Es responsable de revisar el vehículo con el que tiene que entregar. ➢ Transportar los productos de una forma responsable hasta los clientes. ➢ Recibir los pagos en caso de que el cliente le pague. ➢ Hacer servicios de mensajería en caso de que se requiera.	Requisitos académicos Noveno año aprobado Requisitos técnicos Licencia de Conducir B3 y A1 Competencias de personalidad Actitud emprendedora Trabajo en equipo Toma de decisiones Experiencia Específica Un año en funciones y responsabilidades similares
Salario: ¢ 359.390,00		
Operario de etiquetado y Envasado	➢ Etiquetar los envases de las diferentes presentaciones que se necesitan para cumplir con la producción. ➢ Envasar el producto correctamente en las presentaciones que corresponden. ➢ Alistar los productos envasados y etiquetados en las cajas correspondientes. ➢ Realizar los documentos de la entrada a bodega de producto terminado. ➢ Mantener y lavar los batch después de terminar de envasar los productos. ➢ Tener buena disposición cuando el jefe lo requiera en algún otro puesto.	Requisitos académicos Noveno año aprobado Requisitos técnicos Manejo de máquinas y herramientas Competencias de personalidad Sentido de responsabilidad Tolerancia a la presión Trabajo en equipo Experiencia Específica Dos meses en puestos similares

	➢ Limpiar las áreas, las máquinas y herramientas del lugar de trabajo al finalizar el día laboral.	
Salario: ¢ 281.450,00		
Miscelánea	➢ Asistir con servicios de alimentación al personal que participa en reuniones de acuerdo con las instrucciones de la jefatura. ➢ Llevar a cabo labores de limpieza y aseo de oficinas, comedores, servicios sanitarios, el laboratorio de desarrollo y cualquier otra área o activo de la empresa. ➢ Poner el café del personal operativo y administrativo. ➢ Estar pendiente de que no se agoten los suministros de limpieza en los lugares correspondientes. ➢ Recoger toda la basura, utilizando, si es necesario, los equipos de seguridad que mantiene la institución. ➢ Solicitar los materiales de limpieza o herramientas necesarias para realizar su labor. ➢ Realizar diversas actividades que sirvan de apoyo a otros puestos operativos y de mantenimiento. ➢ Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato. ➢ Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo y que le sean asignadas por su superior inmediato.	Requisitos académicos Noveno año aprobado Requisitos técnicos Conocimientos en productos de limpieza Competencias de personalidad Dinamismo Discreción Relaciones humanas Honradez Cortesía Experiencia Especifica Seis años en posiciones similares
Salario: ¢		

Empresa: B

Puesto	Funciones	Requisitos
Gerente General	➢ Presentar nuevas ideas estratégicas que permitan el crecimiento de la organización. ➢ Tomar las decisiones más importantes de la misma, como avalar los proyectos, las estrategias y los cursos alternativos de acción para el crecimiento de la empresa. ➢ Ejecutar los pagos de los proveedores (transferencias) y las planillas (sistema). Analizar y revisar la información contable de la empresa. ➢ Controlar y dirigir las actividades generales y medulares de la empresa. ➢ Establece objetivos, políticas y planes globales junto con los niveles jerárquicos altos (con los jefes de cada departamento). ➢ Aprueba los procedimientos de las compras (la materia prima, la calidad del producto y el precio adecuado). ➢ Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los departamentos. ➢ Aprueba proyectos, toma las decisiones más importantes (como inversiones o la proyección de un producto nuevo). ➢ Busca mejoras constantes (como ser la mejor empresa, tener más clientes, una empresa más grande, nuevos productos de calidad, así como un incremento del capital.	Requisitos académicos Licenciatura en alguna disciplina profesional afín al puesto Requisitos técnicos Bilingüe Manejo herramientas tecnológicas Competencias de personalidad Visión de Negocios Planificación estratégica Liderazgo Negociación Experiencia Específica De 6 a 10 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.
Salario: ¢		
	➢ Dirigir los procesos de almacenamiento y comercialización de los productos y servicios de Dicolor. ➢ Definir las políticas de control de inventarios, con el objetivo de garantizar las existencias necesarias para responder a las necesidades del cliente con las mejores condiciones comerciales. ➢ Definir y dirigir las estrategias de servicio al cliente, para asegurar los niveles de atención que garanticen relaciones	Requisitos académicos Licenciatura en alguna disciplina profesional afín al puesto Requisitos técnicos Manejo herramientas tecnológicas Conocimiento profundo del modelo de Gestión de ventas y Servicio Competencias de personalidad

Gerente Comercial	comerciales a largo plazo y desarrollar clientes estratégicos para la organización. ➢ Definir y controlar las políticas de administración de la flotilla de transportes de la Gerencia a su cargo, con el objetivo de asegurar el adecuado funcionamiento, operación y estado de la misma, contribuyendo así al resguardo de los activos de la Empresa. ➢ Dirigir y controlar las estrategias de apoyo técnico a los procesos de distribución, comercialización y almacenaje con la finalidad de garantizar continuidad en los procesos de negocio. ➢ Garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad e inspección de obra, con el objetivo de proporcionar a los empleados y a la población las garantías de seguridad necesarias y evitar accidentes.	Toma de decisiones Negociación Resolución de problemas Trabajo en equipo Experiencia Específica 5 años con experiencia en ventas
Salario: ¢		
Investigación y Desarrollo	➢ Coordinar con el inspector de control de calidad todo el proceso desde la materia prima hasta producto terminado. ➢ Investigar y desarrollar nuevas líneas de productos que permita ampliar el catálogo de Productos. ➢ Analizar los productos ya existentes para buscar mejoras continuas en la calidad del producto. ➢ Atender Proveedores para lograr encontrar nuevas materias primas que sirvan para mejorar los productos. ➢ Realizar la regencia química de la organización. ➢ Dar Soporte técnico a los agentes de ventas de la empresa. ➢ Realizar inspecciones de campo en caso de ser requeridos por los clientes. ➢ Desarrollar pruebas de desempeño en los productos. ➢ Generar reportes de investigación y desarrollo y Control de calidad de los productos. ➢ Coordinar con el encargado de producción tareas propias de la planta. ➢ Desarrollo de protocolos para tratar los desechos.	Requisitos académicos Licenciatura en Química Industrial o carrera afín al sector Ingles técnico Requisitos técnicos Conocimientos de equipos de análisis de laboratorio Conocimiento de las interacciones fisicoquímicas entre productos de determinada naturaleza. Es riguroso en las medidas de seguridad con respecto a salud ocupacional y manejo de productos químicos Ser regente Competencias de personalidad Capacidad analítica e investigativa Ser ordenado y proactivo Tener cualidades de liderazgo

		Experiencia Específica Tres años en posiciones similares
Salario: ¢		
Encargado de Producción	➢ Programar la producción con base en la asignación de prioridades de los productos (pinturas, tintes, bases, pastas entre otros) y emitir las fórmulas a pesar. ➢ Pasar fórmulas y programas de alistados de producción a la bodega de materia prima. ➢ Emitir programación diaria para mezclado (tintes, bases, pastas), a control de calidad, envasado y etiquetado, a bodega de materia prima y de producto terminado. ➢ Digitar las fórmulas producidas en los reportes de producción. ➢ Hacer los ajustes necesarios a las fórmulas en caso de que lo amerite las fórmulas del historial. ➢ Hacer entrega de las fórmulas digitadas en el sistema al Departamento de control de calidad, informándole previamente los números de lote, el código, la fecha de entrega y la persona que lo recibe. ➢ Verificar el cumplimiento de los procedimientos de los departamentos de producción y envasado y etiquetado, para garantizar que el producto salga a tiempo cumpliendo correctamente con los procedimientos. ➢ Digitar en el sistema las facturas de las compras locales de materia prima y entregarlas al Departamento de compras.	Requisitos académicos Licenciatura en Ingeniería Industrial o carrera afín al sector Requisitos técnicos Planeación en la producción Excelentes relaciones interpersonales Toma de decisiones Manejo de procedimientos relacionados con el puesto de trabajo Competencias de personalidad Liderazgo Control de procedimientos Comunicación efectiva Dirección de personas Solución de problemas Toma de Decisiones Experiencia Especifica Tres años en posiciones similares
Salario: ¢		
	➢ Analizar, codificar, registrar movimientos contables, asientos de ajuste y de reclasificación de todas las cuentas asignadas. ➢ Registrar los asientos de diario, asientos de reversión contable, asientos de reversión presupuestaria, asientos de ajuste y reclasificaciones y otros ajustes contables, con el propósito de asegurar la confiabilidad y precisión de la información financiera. Realizar conciliaciones y análisis de composición de saldos de las cuentas de balance y resultados, con el fin de	Requisitos académicos Bachillerato en Contabilidad Requisitos técnicos Manejo herramientas tecnológicas Estar inscrito en el colegio de contadores Privados Competencias de personalidad Capacidad analítica Discreción

Encargado de Contabilidad	asegurar que la información registrada corresponde a los movimientos realizados. ➢ Elaborar los cierres contables mensuales, anuales y fiscales con el fin de proveer información financiera para apoyar la toma de decisiones y el control de presupuesto de la organización. ➢ Realizar el levantamiento de inventarios de materiales y productos, con el fin de verificar que las existencias físicas corresponden a los registros contables correspondientes. ➢ Realizar la apertura o reclasificación de cuentas con la finalidad de que se realicen los registros contables en las cuentas correspondientes. ➢ Analizar y revisar los asientos contables de las distintas áreas de la Empresa, con el fin de comunicar inconsistencias en el registro de la información. ➢ Revisar y corregir, cuando amerite, la codificación de las cuentas contables de gastos y los cálculos aritméticos según el catálogo de gastos y el clasificador de ingresos y gastos para el sector público, en todos los trámites de pago con el fin de verificar la clasificación de las erogaciones de dinero realizadas por las diferentes dependencias. ➢ Comunicar y justificar los cambios realizados en la codificación de las cuentas de los trámites de pago a las dependencias para que sea registrado en el control de presupuesto. Elaborar las constancias del impuesto sobre la renta retenido a los proveedores según los registros contables para entregar al Ministerio de Hacienda. ➢ Sellar los pedidos por bienes y servicios con el fin de verificar la clasificación del gasto en cuanto a la cuenta y clasificación (bienes o servicios) antes de la elaboración de la orden de compra. ➢ Coordinar la toma de inventarios físicos dirigiendo, emitiendo el informe, y trasmitiéndolo a la jefatura contable, como parte del proceso contable de comparar y actualizar las existencias teóricas con las físicas.	Trabajo en equipo Iniciativa Experiencia Específica Tres años en posiciones similares

	➢ Evacuar consultas contables sobre las cuentas y cálculos a las dependencias para la elaboración de los trámites de pago.	
Salario: ¢ 735.000,00		
Encargado de Proveeduría	➢ Definir los proveedores que requieren programas o convenios de compra. ➢ Verificar que los programas o convenios de compra con los proveedores se cumplan. ➢ Supervisar la colocación de órdenes de compra a tiempo y forma. ➢ Negociar las mejores condiciones y costos con cada uno de los proveedores nacionales e internacionales. ➢ Buscar oportunidades para el desarrollo de nuevos proveedores definiendo que productos pueden comprarse con ellos (fabricantes). ➢ Supervisar la actualización de la lista de proveedores y productos y evaluarlos. ➢ Supervisar la actualización de las listas entregadas por los proveedores. ➢ Dar seguimiento a la logística de los embarques desde su lugar de origen hasta la llegada a la empresa con las condiciones y fechas pactadas. ➢ Supervisar y dar seguimiento a la documentación legal para la liberación de cada embarque Certificados y Facturas. ➢ Supervisar el control y seguimiento de las garantías y devoluciones con los proveedores. ➢ Supervisar el pago oportuno a los proveedores para evitar entorpecer el abastecimiento de productos. ➢ Supervisar que la recepción de productos se realice en tiempo (Nacionales e Importaciones) autorizando costeo de Importaciones. ➢ Verificar que la documentación entregada al área de Contabilidad esté completa y en tiempo. ➢ Supervisar traspasos del almacén. ➢ Administrar los recursos asignados.	Requisitos académicos Bachillerato en alguna disciplina profesional afín al puesto Técnico en inglés Requisitos técnicos Conocimientos básicos contables Manejo herramientas tecnológicas Conocimiento en administración de inventarios Competencias de personalidad Enfoque en los resultados Comunicación Establecimiento de relaciones estratégicas Experiencia Específica Dos años en posiciones similares

Salario: ¢		
Encargado de Recursos Humanos	➢ Organizar y planificar el personal de acuerdo con las estrategias que desarrolla la organización. ➢ Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento y selección, ingreso e inducción del personal, con la idea de atraer los candidatos idóneos para los puestos de trabajo en la organización, mediante la aplicación de los procedimientos para facilitarle la información de la estructura de la empresa, funciones, objetivos y política de calidad. ➢ Desarrollar programas de capacitación para asegurar que los colaboradores realicen de la mejor manera las funciones del puesto de trabajo, con el fin de asegurarse el máximo aprovechamiento del talento humano y promover la motivación al logro tanto personal como organizacional. ➢ Buscar la manera de mantener un buen clima laboral en la organización para mantener un mejor desempeño de cada colaborador. ➢ Supervisar y controlar los pasivos en la labor del personal activo (vacaciones, prestaciones sociales, entre otros) liquidaciones de prestaciones sociales, con el objetivo de cumplir con los procedimientos establecidos. ➢ Coordinar y controlar el proceso de egreso para la desincorporación del personal, ya sea por despido o renuncia y entregar la liquidación con base en el procedimiento de Recursos Humanos. ➢ Analizar e implementar políticas y procedimientos de control interno para asegurar el cumplimiento de estándares regulatorios, operativos y de control de calidad en las operaciones y el servicio al cliente interno. ➢ Desarrollar iniciativas para la solución de problemas y toma de decisiones. ➢ Revisar y tramitar las liquidaciones de pago por terminación de contrato, vacaciones, hacer las correcciones del caso, efectuar	Requisitos académicos Bachillerato en Administración y Gestión con énfasis en Recursos Humanos Requisitos técnicos Conocimientos en el manejo del personal Manejo herramientas tecnológicas Competencias de personalidad Manejo de personal Manejo de conflictos y/o situaciones Liderazgo Habilidad de comunicación Experiencia Específica Dos años en puestos similares

	ajustes manuales de pagos ordinarios y retroactivos en los casos que procedan. ➢ Llevar el control de asistencia para efecto de vacaciones y otros. ➢ Calcular el tiempo laborado por cada trabajador, considerando las horas extras, vacaciones, permisos, incapacidades y asistencia, con el fin de obtener información para el cálculo de los salarios. ➢ Brindar asistencia técnica profesional y atender consultas en materia de administración de recursos humanos, al personal de la empresa. ➢ Otras funciones relacionadas con el puesto	
Salario: ¢ 700.000,00		
Asistente Técnico	➢ Ayudar en la investigación y desarrollo de nuevos productos para el mercado, así como el mejoramiento de la calidad de productos que se manufacturan constantemente en la planta. ➢ Analizar las materias primas nuevas para ver en cuáles productos son compatibles y en cuáles no. ➢ Dar soporte a la investigación y desarrollo a la hora de realizar el desarrollo de productos. ➢ Desarrollar el producto y aplicarlo para ver la composición del mismo. ➢ Probar el producto de la competencia ➢ Alimentar el sistema con los resultados adquiridos.	Requisitos académicos Bachillerato en Laboratorista Químico, Químico Industrial, o carrera afín al sector Requisitos técnicos Conocimientos de equipos de análisis de laboratorio Conocimiento de las interacciones fisicoquímicas entre productos de determinada naturaleza Es riguroso en las medidas de seguridad con respecto a salud ocupacional y manejo de productos químicos Competencias de personalidad Capacidad analítica e investigativa Ser ordenado y proactivo Tener cualidades de liderazgo Experiencia Específica 2 años en posiciones similares
Salario: ¢1.000.000,00		

Inspector	➢ Recibir producto terminado por parte de los agentes de ventas y que presenta alguna no conformidad con respecto a las especificaciones técnicas de calidad establecidas, y determinar si es de reproceso si puede ingresar a la bodega de producto terminado. ➢ Revisar características de desempeño y parámetros físicos químicos de los productos. ➢ Ingresar al sistema todos los parámetros de cada producto que se produce. ➢ Archivar los documentos una vez digitados en el sistema. ➢ Realizar pruebas de estabilidad al producto terminado e informar al Departamento técnico sobre anomalías que se pudiesen presentar en alguno de los productos para evaluar las consecuencias y repercusiones de la variación que se pueda presentar. ➢ Dar aseo y mantenimiento al laboratorio.	Requisitos académicos Diplomado en Control de Calidad Requisitos técnicos Manejo de máquinas y herramientas Conocimientos en normas de calidad Competencias de personalidad Sentido de responsabilidad Tolerancia a la presión Trabajo en equipo Experiencia Específica De uno a dos años en puestos de asistente de producción
Salario: ¢400.000,00		
Asistente de Gerencia Comercial	➢ Atender e informar a los clientes de los precios de los productos actuales y anteriores, saldos de los clientes, exoneraciones y otros, como también procedimientos del proceso de ventas. ➢ Verificar transferencias contra el banco para realizar el producto o para el despacho respectivo de los productos. ➢ Clasificar y archivar los documentos comerciales de clientes (por ejemplo, órdenes de compras, notas de crédito, solicitudes de retiro, entre otras.) con el fin de mantener disponible la información de los clientes. ➢ Autorizar las notas de crédito de los clientes. ➢ Realizar proformas a solicitud de los clientes y enviarlas a quien corresponde. ➢ Realizar otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.	Requisitos académicos Técnico medio en alguna disciplina profesional afín al puesto Requisitos técnicos Manejo herramientas tecnológicas Conocimientos en el sistema de Mer- lik, Comprared Servicio al cliente Competencias de personalidad Facilidad de palabra Persuasión Manejo de conflictos Trabajo en equipo Toma de decisiones Experiencia Específica Un año de experiencia en la ejecución de labores relacionadas

		con el área de especialidad del puesto.
Salario: ¢400.00,00 y ¢500.00,00		
Operador 2	➢ Recibir la materia prima y verificar que sea el producto y el peso correcto para la elaboración. ➢ Seleccionar el equipo adecuado para la producción que corresponde. ➢ Llenar los datos correctamente de la orden de producción (OP) y el formulario de la boleta de identificación del batch una vez finalizada la producción. ➢ Asegurar que las máquinas estén limpias para garantizar la calidad del producto. ➢ Sacar una muestra del batch y enviarlo al laboratorio de control de calidad para verificar las características críticas de calidad contempladas en la OP. ➢ Cumplir con las instrucciones de trabajo para el puesto de operario de producción. ➢ Aplicar y cumplir con lo establecido en el Sistema de Gestión de Control de Calidad. ➢ Al finalizar el proceso de producción debe pasar el batch a etiquetado y envasado ➢ Tener buena disposición en el momento de que el jefe lo requiera en algún otro puesto. ➢ Limpiar las áreas, las máquinas y herramientas del lugar de trabajo al finalizar el día laboral.	Requisitos académicos Noveno año aprobado Requisitos técnicos Manejo de máquinas y herramientas Conocimiento en procesos de resinas y pinturas Manejo e interpretación de normas técnicas para procesos industriales Competencias de personalidad Sentido de responsabilidad Tolerancia a la presión Trabajo en equipo Experiencia Específica De dos a tres años en puestos similares
Salario: ¢374.000,00		
	➢ Atender en forma personal y telefónica, a los clientes de la cartera que le corresponden y buscar la forma de atraer más clientes para incrementar las ventas. ➢ Programar las actividades de ventas para cumplir con los objetivos establecidos. ➢ Llevar a cabo la documentación y registros del sistema de calidad.	Requisitos académicos Bachillerato en Educación Media Requisitos técnicos Manejo de herramientas tecnológicas Conocimientos en el sistema de Mer- lik, Comprared Competencias de personalidad

Agente de Ventas	➢ Tomar los pedidos y coordinar la entrega de los diferentes productos en el tiempo correspondiente con el fin de ofrecer un mejor servicio. ➢ Entregar los productos correspondientes a los clientes. ➢ Recibir retroalimentación de los clientes, facilitar información técnica y proporcionar retroalimentación a sus superiores. ➢ Realizar el recibo correspondiente a los clientes con el monto por cancelar. ➢ Cobrar los dineros de las facturas que se encuentran vencidas y tramitar cuando corresponda. ➢ Utilizar sistemas de ventas por internet en el caso de ser necesario para buscar ventas del estado y cumplir con los requisitos que se requieren.	Facilidad de palabra Persuasión Manejo de conflictos Actitud emprendedora Trabajo en equipo Toma de decisiones Experiencia Específica Un año en funciones y responsabilidades similares
Salario: ¢280.000,00		
Operador 1	➢ Recibir la materia prima y verificar que sea el producto y el peso correcto para la elaboración. ➢ Seleccionar el equipo adecuado para la producción que corresponde. ➢ Llenar los datos correctamente de la orden de producción (OP) y el formulario de la boleta de identificación del batch una vez finalizada la producción. ➢ Asegurar que las máquinas estén limpias para garantizar la calidad del producto. ➢ Sacar una muestra del batch y enviarlo al laboratorio de control de calidad para verificar las características críticas de calidad contempladas en la OP. ➢ Cumplir con las instrucciones de trabajo para el puesto de operario de producción. ➢ Aplicar y cumplir lo establecido en el Sistema de Gestión de Control de Calidad. ➢ Al finalizar el proceso de producción debe pasar el batch a etiquetado y envasado ➢ Tener buena disposición cuando el jefe lo requiera en algún otro puesto.	Requisitos académicos Noveno año aprobado Requisitos técnicos Manejo de máquinas y herramientas Competencias de personalidad Sentido de responsabilidad Tolerancia a la presión Trabajo en equipo Experiencia Específica Un año en puestos de asistente de producción

	➢ Limpiar las áreas, las máquinas y herramientas del lugar de trabajo al finalizar el día laboral.	
Salario: ¢261.579,00		
Encargado de Bodega	Controlar los registros de ingreso y salida de materiales que permanecen en la bodega. Alistar los productos correctamente según lo establece la orden de pedido y la orden de producción. Despachar los productos contra los documentos establecidos por la organización. Mantener al día los documentos que acreditan la existencia de materiales en bodega. Dar una adecuada rotación a los productos de la bodega conforme van entrando. Distribuir o aislar de forma correcta los productos inflamables según lo requiera el producto. Firmar las respectivas entradas de producto, acreditando con su firma la recepción de los bienes. Mantener actualizado el inventario general de bodega, informando de este inventario al encargado de producción, a fin de evitar la falta abastecimiento en el stock y la sobre adquisición de bienes. Informar oportunamente a su jefatura directa, en caso de pérdidas de producto en el ejercicio de sus funciones.	Requisitos académicos Bachillerato en Educación Media y control de inventario. Requisitos técnicos Manejo de herramientas tecnológicas (word, excel) Control de inventarios Competencias de personalidad Sentido de responsabilidad Tolerancia a la presión Trabajo en equipo Experiencia Específica Seis meses a un año en puestos de control de inventarios
Salario: ¢286.000,00 y ¢400.000,00		
Recepcionista	➢ Atender la central telefónica de forma oportuna y eficaz, garantizando un buen servicio tanto al cliente externo como al interno, así como mantener un registro actualizado de números, extensiones, fax, correos electrónico y ubicaciones del personal. ➢ Recibir y distribuir la correspondencia llevando un respectivo control de la misma. ➢ Elaborar cotizaciones cuando sean requeridas por los clientes. ➢ Realizar labores de facturación en el sistema que cada cliente y vendedor solicita, así como digitar en el sistema las facturas que los vendedores realizan a mano.	Requisitos académicos Técnico Medio en Secretariado Requisitos técnicos Manejo de centrales telefónicas Conocimientos en atención y servicio al cliente Manejo de herramientas tecnológicas Competencias de personalidad Comunicación Enfoque en resultados

	➢ Digitar en el sistema los recibos de dinero, cobros, notas de crédito y débito de los clientes. ➢ Llevar un registro actualizado de las cuentas por cobrar a clientes de acuerdo con los plazos. ➢ Tener la documentación debidamente archivada y clasificada.	Servicio al cliente Experiencia Específica Seis meses en puestos de atención al cliente
Salario: ¢330.000,00		
Alistador de Bodega	➢ Controlar los registros de ingreso y salida de materiales, que permanecen en la bodega de producto terminado. ➢ Alistar los productos correctamente según lo establece la orden de pedido con base en los procedimientos del puesto. ➢ Ayudar a cargar los vehículos de productos una vez revisada la mercadería. ➢ Recepción del producto de etiquetado y envasado para su respectivo almacenamiento en la bodega. ➢ Dar una adecuada rotación a los productos de la bodega conforme van entrando. ➢ Distribuir o aislar de forma correcta los productos inflamables según lo requiera el producto. ➢ Mantener actualizado el inventario general de bodega de producto terminado, informando de este inventario al jefe de producción, a fin de evitar la falta de abastecimiento en el stock y la sobre adquisición de bienes. ➢ Informar oportunamente al encargado directo, en caso de pérdidas de producto en el ejercicio de sus funciones. ➢ Dar aseo a la bodega de producto terminado y mantener limpio y ordenados los productos que se encuentran en la bodega.	Requisitos académicos Noveno año aprobado Requisitos técnicos Conocimientos de control de Inventario Competencias de personalidad Trabajo en equipo Seguir procedimientos Atención a clientes Experiencia Específica 3 meses en puestos similares
Salario: ¢261.579,00		
	➢ Realizar labores de limpieza en todas las instalaciones de Dicolor Ltda., y todas las propiedades afines. ➢ Instalar las máquinas dosificadoras en los locales de los clientes. ➢ Hacer labores de construcción donde el jefe le solicite. ➢ Realizar otras actividades inherentes al cargo y que le sean asignadas por su superior inmediato.	Requisitos académicos Noveno año aprobado Requisitos técnicos Conocimientos en construcción Conocimientos en mantenimiento en general Conocimientos en jardinería

Mantenimiento	➢ Realizar diversas actividades que sirvan de apoyo a otros puestos operativos y de mantenimiento. ➢ Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo y que le sean asignadas por su superior inmediato.	Competencias de personalidad Proactivo Iniciativa Trabajo en equipo Experiencia Específica Un año en posiciones similares
Salario: ¢550.000,00		
Transportista	➢ Revisar la mercadería que se lleva para entregar a los clientes. ➢ Entregar la mercadería al cliente contra factura. ➢ Coordinar la ruta de cada día para la entrega. ➢ Es responsable de revisar el vehículo con el que tiene que entregar. ➢ Transportar los productos de una forma responsable hasta los clientes. ➢ Recibir los pagos en caso de que el cliente le pague. ➢ Hacer servicios de mensajería en caso de que se requiera.	Requisitos académicos Noveno año aprobado Requisitos técnicos Licencia de Conducir B3 y A1 Competencias de personalidad Actitud emprendedora Trabajo en equipo Toma de decisiones Experiencia Específica Un año en funciones y responsabilidades similares
Salario: ¢500.000,00		
Operario de etiquetado y Envasado	➢ Etiquetar los envases de las diferentes presentaciones que se necesitan para cumplir con la producción. ➢ Envasar el producto correctamente en las presentaciones que corresponden. ➢ Alistar los productos envasados y etiquetados en las cajas correspondientes. ➢ Realizar los documentos de la entrada a bodega de producto terminado. ➢ Mantener y lavar los batch después de terminar de envasar los productos. ➢ Tener buena disposición cuando el jefe lo requiera en algún otro puesto. ➢ Limpiar las áreas, las máquinas y herramientas del lugar de trabajo al finalizar el día laboral.	Requisitos académicos Noveno año aprobado Requisitos técnicos Manejo de máquinas y herramientas Competencias de personalidad Sentido de responsabilidad Tolerancia a la presión Trabajo en equipo Experiencia Específica Dos meses en puestos similares
Salario: ¢261.579,00		

Miscelánea	➢ Asistir con servicios de alimentación al personal que participa en reuniones de acuerdo con las instrucciones de la jefatura. ➢ Llevar a cabo labores de limpieza y aseo de oficinas, comedores, servicios sanitarios, el laboratorio de desarrollo y cualquier otra área o activo de la empresa. ➢ Poner el café del personal operativo y administrativo. ➢ Estar pendiente de que no se agoten los suministros de limpieza en los lugares correspondientes. ➢ Recoger toda la basura, utilizando, si es necesario, los equipos de seguridad que mantiene la institución. ➢ Solicitar los materiales de limpieza o herramientas necesarias para realizar su labor. ➢ Realizar diversas actividades que sirvan de apoyo a otros puestos operativos y de mantenimiento. ➢ Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato. ➢ Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo y que le sean asignadas por su superior inmediato.	Requisitos académicos Noveno año aprobado Requisitos técnicos Conocimientos en productos de limpieza Competencias de personalidad Dinamismo Discreción Relaciones humanas Honradez Cortesía Experiencia Especifica Seis años en posiciones similares
Salario: ¢		

Empresa: C

Puesto	Funciones	Requisitos
Gerente General	➢ Presentar nuevas ideas estratégicas que permitan el crecimiento de la organización. ➢ Tomar las decisiones más importantes de la misma, como avalar los proyectos, las estrategias y los cursos alternativos de acción para el crecimiento de la empresa. ➢ Ejecutar los pagos de los proveedores (transferencias) y las planillas (sistema). Analizar y revisar la información contable de la empresa. ➢ Controlar y dirigir las actividades generales y medulares de la empresa. ➢ Establece objetivos, políticas y planes globales junto con los niveles jerárquicos altos (con los jefes de cada departamento). ➢ Aprueba los procedimientos de las compras (la materia prima, la calidad del producto y el precio adecuado). ➢ Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los departamentos. ➢ Aprueba proyectos, toma las decisiones más importantes (como inversiones o la proyección de un producto nuevo). ➢ Busca mejoras constantes (como ser la mejor empresa, tener más clientes, una empresa más grande, nuevos productos de calidad, así como un incremento del capital.	Requisitos académicos Licenciatura en alguna disciplina profesional afín al puesto Requisitos técnicos Bilingüe Manejo herramientas tecnológicas Competencias de personalidad Visión de Negocios Planificación estratégica Liderazgo Negociación Experiencia Específica De 6 a 10 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.
Salario: ¢		
	➢ Dirigir los procesos de almacenamiento y comercialización de los productos y servicios de Dicolor. ➢ Definir las políticas de control de inventarios, con el objetivo de garantizar las existencias necesarias para responder a las necesidades del cliente con las mejores condiciones comerciales. ➢ Definir y dirigir las estrategias de servicio al cliente, para asegurar los niveles de atención que garanticen relaciones	Requisitos académicos Licenciatura en alguna disciplina profesional afín al puesto Requisitos técnicos Manejo herramientas tecnológicas Conocimiento profundo del modelo de Gestión de ventas y Servicio Competencias de personalidad Toma de decisiones

Gerente Comercial	comerciales a largo plazo y desarrollar clientes estratégicos para la organización. ➢ Definir y controlar las políticas de administración de la flotilla de transportes de la Gerencia a su cargo, con el objetivo de asegurar el adecuado funcionamiento, operación y estado de la misma, contribuyendo así al resguardo de los activos de la Empresa. ➢ Dirigir y controlar las estrategias de apoyo técnico a los procesos de distribución, comercialización y almacenaje con la finalidad de garantizar continuidad en los procesos de negocio. ➢ Garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad e inspección de obra, con el objetivo de proporcionar a los empleados y a la población las garantías de seguridad necesarias y evitar accidentes.	Negociación Resolución de problemas Trabajo en equipo Experiencia Específica 5 años con experiencia en ventas
Salario: ¢		
Investigación y Desarrollo	➢ Coordinar con el inspector de control de calidad todo el proceso desde la materia prima hasta producto terminado. ➢ Investigar y desarrollar nuevas líneas de productos que permita ampliar el catálogo de Productos. ➢ Analizar los productos ya existentes para buscar mejoras continuas en la calidad del producto. ➢ Atender Proveedores para lograr encontrar nuevas materias primas que sirvan para mejorar los productos. ➢ Realizar la regencia química de la organización. ➢ Dar Soporte técnico a los agentes de ventas de la empresa. ➢ Realizar inspecciones de campo en caso de ser requeridos por los clientes. ➢ Desarrollar pruebas de desempeño en los productos. ➢ Generar reportes de investigación y desarrollo y Control de calidad de los productos. ➢ Coordinar con el encargado de producción tareas propias de la planta. ➢ Desarrollo de protocolos para tratar los desechos.	Requisitos académicos Licenciatura en Química Industrial o carrera afín al sector Ingles técnico Requisitos técnicos Conocimientos de equipos de análisis de laboratorio Conocimiento de las interacciones fisicoquímicas entre productos de determinada naturaleza. Es riguroso en las medidas de seguridad con respecto a salud ocupacional y manejo de productos químicos Ser regente Competencias de personalidad Capacidad analítica e investigativa Ser ordenado y proactivo Tener cualidades de liderazgo

		Experiencia Específica Tres años en posiciones similares
Salario: ¢		
Encargado de Producción	➢ Programar la producción con base en la asignación de prioridades de los productos (pinturas, tintes, bases, pastas entre otros) y emitir las fórmulas a pesar. ➢ Pasar fórmulas y programas de alistados de producción a la bodega de materia prima. ➢ Emitir programación diaria para mezclado (tintes, bases, pastas), a control de calidad, envasado y etiquetado, a bodega de materia prima y de producto terminado. ➢ Digitar las fórmulas producidas en los reportes de producción. ➢ Hacer los ajustes necesarios a las fórmulas en caso de que lo amerite las fórmulas del historial. ➢ Hacer entrega de las fórmulas digitadas en el sistema al Departamento de control de calidad, informándole previamente los números de lote, el código, la fecha de entrega y la persona que lo recibe. ➢ Verificar el cumplimiento de los procedimientos de los departamentos de producción y envasado y etiquetado, para garantizar que el producto salga a tiempo cumpliendo correctamente con los procedimientos. ➢ Digitar en el sistema las facturas de las compras locales de materia prima y entregarlas al Departamento de compras.	Requisitos académicos Licenciatura en Ingeniería Industrial o carrera afín al sector Requisitos técnicos Planeación en la producción Excelentes relaciones interpersonales Toma de decisiones Manejo de procedimientos relacionados con el puesto de trabajo Competencias de personalidad Liderazgo Control de procedimientos Comunicación efectiva Dirección de personas Solución de problemas Toma de Decisiones Experiencia Especifica Tres años en posiciones similares
Salario: ¢		
	➢ Analizar, codificar, registrar movimientos contables, asientos de ajuste y de reclasificación de todas las cuentas asignadas. ➢ Registrar los asientos de diario, asientos de reversión contable, asientos de reversión presupuestaria, asientos de ajuste y reclasificaciones y otros ajustes contables, con el propósito de asegurar la confiabilidad y precisión de la información financiera. Realizar conciliaciones y análisis de composición de saldos de las cuentas de balance y resultados, con el fin de	Requisitos académicos Bachillerato en Contabilidad Requisitos técnicos Manejo herramientas tecnológicas Estar inscrito en el colegio de contadores Privados Competencias de personalidad Capacidad analítica Discreción

Encargado de Contabilidad	asegurar que la información registrada corresponde a los movimientos realizados. ➢ Elaborar los cierres contables mensuales, anuales y fiscales con el fin de proveer información financiera para apoyar la toma de decisiones y el control de presupuesto de la organización. ➢ Realizar el levantamiento de inventarios de materiales y productos, con el fin de verificar que las existencias físicas corresponden a los registros contables correspondientes. ➢ Realizar la apertura o reclasificación de cuentas con la finalidad de que se realicen los registros contables en las cuentas correspondientes. ➢ Analizar y revisar los asientos contables de las distintas áreas de la Empresa, con el fin de comunicar inconsistencias en el registro de la información. ➢ Revisar y corregir, cuando amerite, la codificación de las cuentas contables de gastos y los cálculos aritméticos según el catálogo de gastos y el clasificador de ingresos y gastos para el sector público, en todos los trámites de pago con el fin de verificar la clasificación de las erogaciones de dinero realizadas por las diferentes dependencias. ➢ Comunicar y justificar los cambios realizados en la codificación de las cuentas de los trámites de pago a las dependencias para que sea registrado en el control de presupuesto. Elaborar las constancias del impuesto sobre la renta retenido a los proveedores según los registros contables para entregar al Ministerio de Hacienda. ➢ Sellar los pedidos por bienes y servicios con el fin de verificar la clasificación del gasto en cuanto a la cuenta y clasificación (bienes o servicios) antes de la elaboración de la orden de compra. ➢ Coordinar la toma de inventarios físicos dirigiendo, emitiendo el informe, y trasmitiéndolo a la jefatura contable, como parte del proceso contable de comparar y actualizar las existencias teóricas con las físicas.	Trabajo en equipo Iniciativa Experiencia Específica Tres años en posiciones similares

	➢ Evacuar consultas contables sobre las cuentas y cálculos a las dependencias para la elaboración de los trámites de pago.	
Salario: ¢1.500.000,00		
Encargado de Proveeduría	➢ Definir los proveedores que requieren programas o convenios de compra. ➢ Verificar que los programas o convenios de compra con los proveedores se cumplan. ➢ Supervisar la colocación de órdenes de compra a tiempo y forma. ➢ Negociar las mejores condiciones y costos con cada uno de los proveedores nacionales e internacionales. ➢ Buscar oportunidades para el desarrollo de nuevos proveedores definiendo que productos pueden comprarse con ellos (fabricantes). ➢ Supervisar la actualización de la lista de proveedores y productos y evaluarlos. ➢ Supervisar la actualización de las listas entregadas por los proveedores. ➢ Dar seguimiento a la logística de los embarques desde su lugar de origen hasta la llegada a la empresa con las condiciones y fechas pactadas. ➢ Supervisar y dar seguimiento a la documentación legal para la liberación de cada embarque Certificados y Facturas. ➢ Supervisar el control y seguimiento de las garantías y devoluciones con los proveedores. ➢ Supervisar el pago oportuno a los proveedores para evitar entorpecer el abastecimiento de productos. ➢ Supervisar que la recepción de productos se realice en tiempo (Nacionales e Importaciones) autorizando costeo de Importaciones. ➢ Verificar que la documentación entregada al área de Contabilidad esté completa y en tiempo. ➢ Supervisar traspasos del almacén. ➢ Administrar los recursos asignados.	Requisitos académicos Bachillerato en alguna disciplina profesional afín al puesto Técnico en inglés Requisitos técnicos Conocimientos básicos contables Manejo herramientas tecnológicas Conocimiento en administración de inventarios Competencias de personalidad Enfoque en los resultados Comunicación Establecimiento de relaciones estratégicas Experiencia Específica Dos años en posiciones similares

Salario: ¢		
Encargado de Recursos Humanos	➢ Organizar y planificar el personal de acuerdo con las estrategias que desarrolla la organización. ➢ Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento y selección, ingreso e inducción del personal, con la idea de atraer los candidatos idóneos para los puestos de trabajo en la organización, mediante la aplicación de los procedimientos para facilitarle la información de la estructura de la empresa, funciones, objetivos y política de calidad. ➢ Desarrollar programas de capacitación para asegurar que los colaboradores realicen de la mejor manera las funciones del puesto de trabajo, con el fin de asegurarse el máximo aprovechamiento del talento humano y promover la motivación al logro tanto personal como organizacional. ➢ Buscar la manera de mantener un buen clima laboral en la organización para mantener un mejor desempeño de cada colaborador. ➢ Supervisar y controlar los pasivos en la labor del personal activo (vacaciones, prestaciones sociales, entre otros) liquidaciones de prestaciones sociales, con el objetivo de cumplir con los procedimientos establecidos. ➢ Coordinar y controlar el proceso de egreso para la desincorporación del personal, ya sea por despido o renuncia y entregar la liquidación con base en el procedimiento de Recursos Humanos. ➢ Analizar e implementar políticas y procedimientos de control interno para asegurar el cumplimiento de estándares regulatorios, operativos y de control de calidad en las operaciones y el servicio al cliente interno. ➢ Desarrollar iniciativas para la solución de problemas y toma de decisiones. ➢ Revisar y tramitar las liquidaciones de pago por terminación de contrato, vacaciones, hacer las correcciones del caso, efectuar	Requisitos académicos Bachillerato en Administración y Gestión con énfasis en Recursos Humanos Requisitos técnicos Conocimientos en el manejo del personal Manejo herramientas tecnológicas Competencias de personalidad Manejo de personal Manejo de conflictos y/o situaciones Liderazgo Habilidad de comunicación Experiencia Específica Dos años en puestos similares

	ajustes manuales de pagos ordinarios y retroactivos en los casos que procedan. ➢ Llevar el control de asistencia para efecto de vacaciones y otros. ➢ Calcular el tiempo laborado por cada trabajador, considerando las horas extras, vacaciones, permisos, incapacidades y asistencia, con el fin de obtener información para el cálculo de los salarios. ➢ Brindar asistencia técnica profesional y atender consultas en materia de administración de recursos humanos, al personal de la empresa. ➢ Otras funciones relacionadas con el puesto	
Salario: ¢		
Asistente Técnico	➢ Ayudar en la investigación y desarrollo de nuevos productos para el mercado, así como el mejoramiento de la calidad de productos que se manufacturan constantemente en la planta. ➢ Analizar las materias primas nuevas para ver en cuáles productos son compatibles y en cuáles no. ➢ Dar soporte a la investigación y desarrollo a la hora de realizar el desarrollo de productos. ➢ Desarrollar el producto y aplicarlo para ver la composición del mismo. ➢ Probar el producto de la competencia ➢ Alimentar el sistema con los resultados adquiridos.	Requisitos académicos Bachillerato en Laboratorista Químico, Químico Industrial, o carrera afín al sector Requisitos técnicos Conocimientos de equipos de análisis de laboratorio Conocimiento de las interacciones fisicoquímicas entre productos de determinada naturaleza Es riguroso en las medidas de seguridad con respecto a salud ocupacional y manejo de productos químicos Competencias de personalidad Capacidad analítica e investigativa Ser ordenado y proactivo Tener cualidades de liderazgo Experiencia Específica 2 años en posiciones similares
Salario: ¢		

Inspector	➢ Recibir producto terminado por parte de los agentes de ventas y que presenta alguna no conformidad con respecto a las especificaciones técnicas de calidad establecidas, y determinar si es de reproceso si puede ingresar a la bodega de producto terminado. ➢ Revisar características de desempeño y parámetros físicos químicos de los productos. ➢ Ingresar al sistema todos los parámetros de cada producto que se produce. ➢ Archivar los documentos una vez digitados en el sistema. ➢ Realizar pruebas de estabilidad al producto terminado e informar al Departamento técnico sobre anomalías que se pudiesen presentar en alguno de los productos para evaluar las consecuencias y repercusiones de la variación que se pueda presentar. ➢ Dar aseo y mantenimiento al laboratorio.	Requisitos académicos Diplomado en Control de Calidad Requisitos técnicos Manejo de máquinas y herramientas Conocimientos en normas de calidad Competencias de personalidad Sentido de responsabilidad Tolerancia a la presión Trabajo en equipo Experiencia Específica De uno a dos años en puestos de asistente de producción
Salario: ¢		
Asistente de Gerencia Comercial	➢ Atender e informar a los clientes de los precios de los productos actuales y anteriores, saldos de los clientes, exoneraciones y otros, como también procedimientos del proceso de ventas. ➢ Verificar transferencias contra el banco para realizar el producto o para el despacho respectivo de los productos. ➢ Clasificar y archivar los documentos comerciales de clientes (por ejemplo, órdenes de compras, notas de crédito, solicitudes de retiro, entre otras.) con el fin de mantener disponible la información de los clientes. ➢ Autorizar las notas de crédito de los clientes. ➢ Realizar proformas a solicitud de los clientes y enviarlas a quien corresponde. ➢ Realizar otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.	Requisitos académicos Técnico medio en alguna disciplina profesional afín al puesto Requisitos técnicos Manejo herramientas tecnológicas Conocimientos en el sistema de Mer- lik, Comprared Servicio al cliente Competencias de personalidad Facilidad de palabra Persuasión Manejo de conflictos Trabajo en equipo Toma de decisiones Experiencia Específica Un año de experiencia en la ejecución de labores relacionadas

		con el área de especialidad del puesto.
Salario: ¢		
Operador 2	➢ Recibir la materia prima y verificar que sea el producto y el peso correcto para la elaboración. ➢ Seleccionar el equipo adecuado para la producción que corresponde. ➢ Llenar los datos correctamente de la orden de producción (OP) y el formulario de la boleta de identificación del batch una vez finalizada la producción. ➢ Asegurar que las máquinas estén limpias para garantizar la calidad del producto. ➢ Sacar una muestra del batch y enviarlo al laboratorio de control de calidad para verificar las características críticas de calidad contempladas en la OP. ➢ Cumplir con las instrucciones de trabajo para el puesto de operario de producción. ➢ Aplicar y cumplir con lo establecido en el Sistema de Gestión de Control de Calidad. ➢ Al finalizar el proceso de producción debe pasar el batch a etiquetado y envasado ➢ Tener buena disposición en el momento de que el jefe lo requiera en algún otro puesto. ➢ Limpiar las áreas, las máquinas y herramientas del lugar de trabajo al finalizar el día laboral.	Requisitos académicos Noveno año aprobado Requisitos técnicos Manejo de máquinas y herramientas Conocimiento en procesos de resinas y pinturas Manejo e interpretación de normas técnicas para procesos industriales Competencias de personalidad Sentido de responsabilidad Tolerancia a la presión Trabajo en equipo Experiencia Específica De dos a tres años en puestos similares
Salario: ¢		
	➢ Atender en forma personal y telefónica, a los clientes de la cartera que le corresponden y buscar la forma de atraer más clientes para incrementar las ventas. ➢ Programar las actividades de ventas para cumplir con los objetivos establecidos. ➢ Llevar a cabo la documentación y registros del sistema de calidad.	Requisitos académicos Bachillerato en Educación Media Requisitos técnicos Manejo de herramientas tecnológicas Conocimientos en el sistema de Mer- lik, Comprared Competencias de personalidad

Agente de Ventas	➢ Tomar los pedidos y coordinar la entrega de los diferentes productos en el tiempo correspondiente con el fin de ofrecer un mejor servicio. ➢ Entregar los productos correspondientes a los clientes. ➢ Recibir retroalimentación de los clientes, facilitar información técnica y proporcionar retroalimentación a sus superiores. ➢ Realizar el recibo correspondiente a los clientes con el monto por cancelar. ➢ Cobrar los dineros de las facturas que se encuentran vencidas y tramitar cuando corresponda. ➢ Utilizar sistemas de ventas por internet en el caso de ser necesario para buscar ventas del estado y cumplir con los requisitos que se requieren.	Facilidad de palabra Persuasión Manejo de conflictos Actitud emprendedora Trabajo en equipo Toma de decisiones Experiencia Específica Un año en funciones y responsabilidades similares
Salario: ¢		
Operador 1	➢ Recibir la materia prima y verificar que sea el producto y el peso correcto para la elaboración. ➢ Seleccionar el equipo adecuado para la producción que corresponde. ➢ Llenar los datos correctamente de la orden de producción (OP) y el formulario de la boleta de identificación del batch una vez finalizada la producción. ➢ Asegurar que las máquinas estén limpias para garantizar la calidad del producto. ➢ Sacar una muestra del batch y enviarlo al laboratorio de control de calidad para verificar las características críticas de calidad contempladas en la OP. ➢ Cumplir con las instrucciones de trabajo para el puesto de operario de producción. ➢ Aplicar y cumplir lo establecido en el Sistema de Gestión de Control de Calidad. ➢ Al finalizar el proceso de producción debe pasar el batch a etiquetado y envasado ➢ Tener buena disposición cuando el jefe lo requiera en algún otro puesto.	Requisitos académicos Noveno año aprobado Requisitos técnicos Manejo de máquinas y herramientas Competencias de personalidad Sentido de responsabilidad Tolerancia a la presión Trabajo en equipo Experiencia Específica Un año en puestos de asistente de producción

	➢ Limpiar las áreas, las máquinas y herramientas del lugar de trabajo al finalizar el día laboral.	
Salario: ¢319.000,00		
Encargado de Bodega	➢ Controlar los registros de ingreso y salida de materiales que permanecen en la bodega. ➢ Alistar los productos correctamente según lo establece la orden de pedido y la orden de producción. ➢ Despachar los productos contra los documentos establecidos por la organización. ➢ Mantener al día los documentos que acreditan la existencia de materiales en bodega. ➢ Dar una adecuada rotación a los productos de la bodega conforme van entrando. ➢ Distribuir o aislar de forma correcta los productos inflamables según lo requiera el producto. ➢ Firmar las respectivas entradas de producto, acreditando con su firma la recepción de los bienes. ➢ Mantener actualizado el inventario general de bodega, informando de este inventario al encargado de producción, a fin de evitar la falta abastecimiento en el stock y la sobre adquisición de bienes. ➢ Informar oportunamente a su jefatura directa, en caso de pérdidas de producto en el ejercicio de sus funciones.	Requisitos académicos Bachillerato en Educación Media y control de inventario. Requisitos técnicos Manejo de herramientas tecnológicas (word, excel) Control de inventarios Competencias de personalidad Sentido de responsabilidad Tolerancia a la presión Trabajo en equipo Experiencia Específica Seis meses a un año en puestos de control de inventarios
Salario: ¢323.000,00		
Recepcionista	➢ Atender la central telefónica de forma oportuna y eficaz, garantizando un buen servicio tanto al cliente externo como al interno, así como mantener un registro actualizado de números, extensiones, fax, correos electrónico y ubicaciones del personal. ➢ Recibir y distribuir la correspondencia llevando un respectivo control de la misma. ➢ Elaborar cotizaciones cuando sean requeridas por los clientes. ➢ Realizar labores de facturación en el sistema que cada cliente y vendedor solicita, así como digitar en el sistema las facturas que los vendedores realizan a mano.	Requisitos académicos Técnico Medio en Secretariado Requisitos técnicos Manejo de centrales telefónicas Conocimientos en atención y servicio al cliente Manejo de herramientas tecnológicas Competencias de personalidad Comunicación

	➢ Digitar en el sistema los recibos de dinero, cobros, notas de crédito y débito de los clientes. ➢ Llevar un registro actualizado de las cuentas por cobrar a clientes de acuerdo con los plazos. ➢ Tener la documentación debidamente archivada y clasificada.	Enfoque en resultados Servicio al cliente Experiencia Específica Seis meses en puestos de atención al cliente
Salario: ¢323.000,00		
Alistador de Bodega	➢ Controlar los registros de ingreso y salida de materiales, que permanecen en la bodega de producto terminado. ➢ Alistar los productos correctamente según lo establece la orden de pedido con base en los procedimientos del puesto. ➢ Ayudar a cargar los vehículos de productos una vez revisada la mercadería. ➢ Recepción del producto de etiquetado y envasado para su respectivo almacenamiento en la bodega. ➢ Dar una adecuada rotación a los productos de la bodega conforme van entrando. ➢ Distribuir o aislar de forma correcta los productos inflamables según lo requiera el producto. ➢ Mantener actualizado el inventario general de bodega de producto terminado, informando de este inventario al jefe de producción, a fin de evitar la falta de abastecimiento en el stock y la sobre adquisición de bienes. ➢ Informar oportunamente al encargado directo, en caso de pérdidas de producto en el ejercicio de sus funciones. ➢ Dar aseo a la bodega de producto terminado y mantener limpio y ordenados los productos que se encuentran en la bodega.	Requisitos académicos Noveno año aprobado Requisitos técnicos Conocimientos de control de Inventario Competencias de personalidad Trabajo en equipo Seguir procedimientos Atención a clientes Experiencia Específica 3 meses en puestos similares
Salario: ¢		
	➢ Realizar labores de limpieza en todas las instalaciones de Dicolor Ltda., y todas las propiedades afines. ➢ Instalar las máquinas dosificadoras en los locales de los clientes. ➢ Hacer labores de construcción donde el jefe le solicite. ➢ Realizar otras actividades inherentes al cargo y que le sean asignadas por su superior inmediato.	Requisitos académicos Noveno año aprobado Requisitos técnicos Conocimientos en construcción Conocimientos en mantenimiento en general Conocimientos en jardinería

Mantenimiento	➢ Realizar diversas actividades que sirvan de apoyo a otros puestos operativos y de mantenimiento. ➢ Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo y que le sean asignadas por su superior inmediato.	Competencias de personalidad Proactivo Iniciativa Trabajo en equipo Experiencia Específica Un año en posiciones similares
Salario: ¢		
Transportista	➢ Revisar la mercadería que se lleva para entregar a los clientes. ➢ Entregar la mercadería al cliente contra factura. ➢ Coordinar la ruta de cada día para la entrega. ➢ Es responsable de revisar el vehículo con el que tiene que entregar. ➢ Transportar los productos de una forma responsable hasta los clientes. ➢ Recibir los pagos en caso de que el cliente le pague. ➢ Hacer servicios de mensajería en caso de que se requiera.	Requisitos académicos Noveno año aprobado Requisitos técnicos Licencia de Conducir B3 y A1 Competencias de personalidad Actitud emprendedora Trabajo en equipo Toma de decisiones Experiencia Específica Un año en funciones y responsabilidades similares
Salario: ¢323.000,00		
Operario de etiquetado y Envasado	➢ Etiquetar los envases de las diferentes presentaciones que se necesitan para cumplir con la producción. ➢ Envasar el producto correctamente en las presentaciones que corresponden. ➢ Alistar los productos envasados y etiquetados en las cajas correspondientes. ➢ Realizar los documentos de la entrada a bodega de producto terminado. ➢ Mantener y lavar los batch después de terminar de envasar los productos. ➢ Tener buena disposición cuando el jefe lo requiera en algún otro puesto. ➢ Limpiar las áreas, las máquinas y herramientas del lugar de trabajo al finalizar el día laboral.	Requisitos académicos Noveno año aprobado Requisitos técnicos Manejo de máquinas y herramientas Competencias de personalidad Sentido de responsabilidad Tolerancia a la presión Trabajo en equipo Experiencia Específica Dos meses en puestos similares
Salario: ¢312.000,00		

Miscelánea	➢ Asistir con servicios de alimentación al personal que participa en reuniones de acuerdo con las instrucciones de la jefatura. ➢ Llevar a cabo labores de limpieza y aseo de oficinas, comedores, servicios sanitarios, el laboratorio de desarrollo y cualquier otra área o activo de la empresa. ➢ Poner el café del personal operativo y administrativo. ➢ Estar pendiente de que no se agoten los suministros de limpieza en los lugares correspondientes. ➢ Recoger toda la basura, utilizando, si es necesario, los equipos de seguridad que mantiene la institución. ➢ Solicitar los materiales de limpieza o herramientas necesarias para realizar su labor. ➢ Realizar diversas actividades que sirvan de apoyo a otros puestos operativos y de mantenimiento. ➢ Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato. ➢ Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo y que le sean asignadas por su superior inmediato.	Requisitos académicos Noveno año aprobado Requisitos técnicos Conocimientos en productos de limpieza Competencias de personalidad Dinamismo Discreción Relaciones humanas Honradez Cortesía Experiencia Especifica Seis años en posiciones similares
Salario: ¢		

Anexo 6. Herramienta para la valoración de puestos

APENDICE

TABLA DE FACTORES PARA LA CLASIFICACION
Y VALORACION DE PUESTOS

Factores	Nº de Puntos	Subfactores
1. Dificultad	200	- Magnitud y ámbito de los programas - Dificultad técnica y administrativa de las tareas - Grado de conflictividad
2. Supervisión	150	- Ejercida - Recibida
3. Responsabilidad	200	- Por funciones - Por relaciones de trabajo - Por equipo, materiales y valores
4. Condiciones de trabajo	150	- Medio ambiente - Esfuerzo físico - Esfuerzo mental - Enfermedades profesionales - Desplazamiento - Jornada laboral
5. Consecuencia del error	150	- Atrasos - Confusiones - Pérdidas - Integridad física de otras personas
6. Requisitos	150	- Estudios - Experiencia - Licencias - Otras exigencias

DEFINICION DE LOS FACTORES

1. Dificultad:

Este factor se refiere a las exigencias que presentan las actividades en cuanto a la naturaleza, tipo y frecuencia de los problemas que se deben atender y resolver, aplicando principios generales, conocimientos adquiridos académicamente o mediante la práctica y la experiencia.

Valórese si el trabajador debe planear sus actividades y coordinar las mismas con otras oficinas o instituciones; si son rutinarias o imponen cambios frecuentes de condiciones y problemas, para solucionar los cuales no existen precedentes claramente definidos. Júzguese, así mismo, la magnitud y ámbito de los programas a cargo del servidor, desde los puntos de vista financiero y geográfico, y la posibilidad de que las decisiones que se tomen puedan causar conflictos con los administrados u otras instituciones públicas.

1.1. Magnitud y ámbito de los programas:

Este subfactor se aplicará primordialmente a los puestos de jefatura y a los encargados de proyectos específicos, valorándose:

- Monto de la asignación presupuestaria en los últimos dos años y origen del financiamiento (Ley de Presupuesto, préstamos, contrapartidas. etc.)
- Ambito geográfico: local, regional o nacional y si el organismo es desconcentrado, descentralizado o adscrito..

1.2. Dificultad técnica y administrativa:

Determínese la naturaleza del trabajo: objetivos, métodos y procesos para su ejecución, y su índole: técnica, científica, administrativa o de operación. Valórese, además, si exige el análisis de problemas de diverso grado de dificultad, planeamiento de actividades y coordinación de éstas con otros puestos de trabajo u oficinas, si las tareas son rutinarias o si, por el contrario, el servidor debe soportar frecuentes cambios en las condiciones y los problemas, debiendo aplicar su juicio y criterio para su resolución con base en precedentes no establecidos o los cuales deben ser interpretados oportunamente.

1.3. Grado de conflictividad:

Considéresse si las actuaciones del funcionario pueden originar conflicto de algún tipo con los usuarios de los servicios que presta la organización.

Determínese si los conflictos que pudieren producirse tienen implicaciones susceptibles de ser presentadas ante los Tribunales de Justicia.

2. Supervisión:

En este factor se considerará el grado de independencia con que son ejecutadas las labores (supervisión recibida), y la responsabilidad del servidor por el trabajo de otros (supervisión ejercida).

2.1. Supervisión recibida:

Mídase el grado de independencia para organizar, ejecutar el trabajo y tomar decisiones sobre métodos y procedimientos. Compruébese la existencia o no de métodos, normas y procedimientos establecidos, o bien, si éstos deben definirse, con base en precedentes, durante la ejecución del trabajo o de acuerdo con los problemas que se presenten.

2.2. Supervisión ejercida:

Considérese el grado de responsabilidad que se deriva de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de otras personas, así como del entrenamiento que las mismas requieren. Al evaluarlo tómese en cuenta la naturaleza de la supervisión (técnica y/o administrativa) y el tipo de los puestos que ocupan los subalternos. Es conveniente determinar si la labor de supervisión se realiza durante una parte o la totalidad de la jornada laboral.

3. Responsabilidad:

Este factor se refiere a la obligación que tiene el servidor de responder, ante los administrados y la administración, de los actos que realice en el ejercicio del cargo, actos para los cuales está debidamente autorizado y facultado.

3.1. Por funciones:

Debe determinarse desde los puntos de vista de la eficacia y la eficiencia, la responsabilidad directa del funcionario por el cumplimiento adecuado de las tareas propias del cargo y las implicaciones que las mismas tienen para la totalidad de los procesos de la unidad o de la organización. Compruébese, además, si las actividades están sujetas a calendarios o forman parte de procesos que sufrirán atrasos o

problemas si las mismas no se ejecutan con la calidad técnica requerida, con precisión y el debido cuidado.

3.2. Por relaciones de trabajo:

Valórese el tipo de relaciones (externas, internas o ambas), la frecuencia de las mismas, la forma en que se desarrollan (directamente, mediante la vía telefónica, en reuniones, etc.), y, fundamentalmente, la calidad y la cantidad de las informaciones que se suministran.

3.3. Por equipo, materiales y valores:

Debe determinarse la responsabilidad directa del funcionario por la utilización de materiales, equipos y valores, (en efectivo o títulos) y el costo de los mismos.

4. Condiciones de trabajo:

Este factor se refiere a las condiciones físicas o ambientales bajo las que debe ejecutarse el trabajo, sobre los cuales el servidor no puede ejercer control alguno y que podrían afectar su estado físico o mental o exponerlo, inevitablemente, a accidentes, enfermedades o peligros durante la ejecución de las tareas.

Evalúese:

a- El esfuerzo físico:

Trabaja sentado, de pie, caminando, subiendo y bajando escaleras; posturas incómodas; transportando objetos, etc.

b- Esfuerzo mental:

Grado y continuidad de pensamiento para planear y organizar las actividades y ejecutar las mismas, y la concentración mental necesaria para atender la variedad de las tareas o de los problemas; la versatilidad que exige el puesto para adaptarse a cambios rápidos o bien para atender varias actividades simultáneamente.

c- Riesgo por enfermedades profesionales:

Considérese si el trabajador está expuesto, a corto o largo plazo, a contraer algún tipo de enfermedad profesional.

d- Jornada y desplazamiento:

Determínese el tipo de jornada (diurna, nocturna, mixta, en turnos alternos o sin límite) y si debe desplazarse, con frecuencia, a diferentes lugares del país.

5. Consecuencia del error:

Evalúese aquí la posibilidad y oportunidad que ofrece el trabajo para cometer errores, ya sea por negligencia o por ser imprevisibles dentro del proceso laboral. Considérese si los mismos pueden ser detectados y corregidos sin problema de trascendencia o si se producen atrasos en los procesos, confusión, daños o pérdidas materiales, de tiempo y/o económicos y su cuantía. Determínese si los errores pueden poner en peligro la integridad física de compañeros u otras personas.

6. Requisitos y otras exigencias:

Este factor considera la preparación académica, u otra atinente, la experiencia y otras habilidades o conocimientos que debe poseer el trabajador para ejecutar adecuadamente las tareas que estructuran el cargo. Verifíquese, asimismo, si la posición exige algún tipo de licencia o la incorporación a un Colegio Profesional por mandato legal.

a- Estudios:

Tipo y grado académico.

b- Experiencia:

Es el conocimiento que se adquiere con la práctica en el desempeño de un puesto. Los grados de experiencia a considerar son:

Alguna experiencia:

Es el grado de experiencia mínimo para desempeñar satisfactoriamente las tareas del cargo. En términos cronológicos se adquiere en un período que oscila entre tres meses y un año, según la clase de puesto de que se trate.

Experiencia:

Es el grado de experiencia suficiente para desempeñar satisfactoriamente las tareas de un puesto. En términos de tiempo se adquiere en un lapso que oscila entre uno y dos años, según el tipo de puesto.

Considerable experiencia:

Es la que se adquiere en un período que oscila entre dos y cuatro años, de acuerdo con la clase de puesto de que se trate.

Amplia experiencia:

Es la que se adquiere en un período que oscila entre tres y cinco o más años, según el tipo de puesto.

c- Licencias:

Considérese aquí todas aquellas autorizaciones legales o técnicas e incorporaciones, debidamente certificadas, necesarias para ejercer una profesión o realizar un trabajo.

d- Otras exigencias:

Determínese aquí otras habilidades o características personales requeridas por el puesto, ejemplo: visión estereoscópica, condiciones físicas, habilidades sociales, ingenio, juicio y criterio, destrezas manuales, capacidad analítica y creadora, versatilidad, discreción, presentación personal, expresión oral o escrita, etc.

DIFICULTAD (200 PUNTOS)

GRADO	Nº PUNTOS	
1º	0 5 10 15 20 25	Trabajo rutinario, repetitivo y de naturaleza sencilla. Existen procedimientos claramente establecidos.
2º	30 35 40 45 50	Trabajo rutinario en que se aplican procedimientos permanentes y uniformes. Los métodos de trabajo sólo pueden ser variados previa consulta al superior inmediato.
3º	55 60 65 70 75	Trabajo generalmente rutinario, pero cuya ejecución permite al trabajador decidir sobre varias alternativas de acción, dentro de normas y procedimientos claramente establecidos. Los resultados pueden verse afectados en los aspectos de calidad y exactitud.
4º	80 85 90 95 100	Trabajo de alguna variedad que exige la aplicación de técnicas específicas. Los problemas a resolver generalmente tienen precedentes definidos. El trabajador puede seleccionar entre una o más alternativas de acción.
5º	105 110 115 120 125	Trabajo que se realiza sujeto a métodos y procedimientos de carácter general. Presenta frecuentes cambios de condiciones y problemas. Exige la aplicación del juicio y el criterio para lograr, con base en la experiencia y en principios fundamentales, técnicos o administrativos, nuevos métodos y técnicas para la solución de situaciones imprevistas.
6º	130 135 140 145 150	Trabajo que comprende el análisis de problemas complicados, planeamiento de las actividades con él relacionadas, y, generalmente, la coordinación del esfuerzo de más de una oficina. Puede requerir la solución de grandes problemas y la ejecución de tareas en donde los principios generales reconocidos pueden ser insuficientes para determinar el procedimiento o las decisiones que deben tomarse. Esta pueden generar conflictos, interna o externamente.

GRADO	Nº PUNTOS	
7º	155 160 165 170 175	Trabajo que impone el análisis y la solución de problemas generalmente relacionados con programas sustantivos de la institución, en las áreas: científica, técnica y/o administrativa, para los cuales es frecuente que no existen procedentes claramente definidos. Las decisiones son susceptibles de producir conflictos, tanto interna como externamente.
8º	180 185 190 195 200	Trabajo que exige la participación del servidor en la formulación y dirección de amplios planes de acción y vastos programas de carácter sustantivo y/o de apoyo administrativo. Las decisiones tienen gran trascendencia institucional y son susceptibles de producir grandes conflictos.

SUPERVISION (150 PUNTOS)

GRADO	Nº PUNTOS	RECIBIDA	EJERCIDA
1º	5 10 15 20 25	Requiere habilidad para ejecutar tareas rutinarias y entender y seguir instrucciones sencillas y precisas. Las tareas se ejecutan bajo inmediata supervisión e instrucciones detalladas y ofrecen poca o ninguna oportunidad de originalidad en los métodos y procedimientos aplicados.	
2º	30 35 40 45 50	Requiere habilidad para ejecutar tareas rutinarias que incluyen el uso de varios procedimientos. Esta labor se ejecuta bajo chequeo, supervisión y guía, en forma estrecha. La aplicación de métodos y procedimientos no establecidos, son consultados, previamente, con el superior inmediato.	La ejecución del trabajo incluye la supervisión de otros servidores, lo cual demanda de un 25% a un 50% de su jornada de trabajo, en tanto el servidor ejecuta tareas de naturaleza similar a las supervisadas, durante el resto de la jornada.
3º	55 60 65 70 75	Requiere habilidad para planear y ejecutar las actividades bajo la dirección de un supervisor. Las decisiones se toman considerando los precedentes establecidos. En situaciones poco comunes recibe asistencia de su superior inmediato.	La naturaleza del trabajo comprende la supervisión directa, técnica y/o administrativa, sobre un grupo de subordinados, a los cuales instruye y dirige: asigna las tareas, explica los métodos de trabajo, controla la disciplina y vela porque se mantenga el curso normal de las actividades previamente planeadas por otros. La supervisión, generalmente, no impone la responsabilidad de determinar y establecer métodos y procedimientos de trabajo.
4º	80 85 90 95 100	Trabaja siguiendo instrucciones generales que regularmente nacen de una política de acción, lo cual lo faculta para establecer sistemas o métodos con el fin de hacer frente a situaciones imprevistas que surgen durante el desarrollo del trabajo, modificar los establecidos y ejecutar labores particularmente difíciles o poco comunes.	El trabajo impone la responsabilidad de asignar labores, controlar la disciplina, resolver los problemas que se presentan durante la ejecución de las actividades, velar por la aplicación de los métodos y verificar la eficiencia y la calidad del trabajo ejecutado por el personal. La labor de supervisión y administración demanda la decisión sobre métodos de trabajo.

GRADO	Nº PUNTOS	RECIBIDA	EJERCIDA
5º	105 110 115 120 125	Requiere superior habilidad para ejecutar trabajos muy difíciles de un nivel profesional superior, actuando en forma independiente en amplios programas que presentan continuos y cambiantes problemas y en los cuales la responsabilidad por la organización y el planeamiento está limitada únicamente por las políticas de la entidad y la legislación. Toma decisiones trascendentales sin consultar a su superior, a menos que se presenten problemas de excepcional importancia.	Corresponde a este nivel la responsabilidad de organizar y establecer las normas y procedimientos de trabajo para un grupo de subordinados que ejecutan labores técnicas, profesionales y/o científicas, determinar los métodos de acción, adecuar la cantidad del trabajo que se debe efectuar y asignar las tareas de acuerdo con las normas de efectividad y productividad establecidas, con el fin de asegurar la eficiencia y eficacia de las actividades de sus subordinados.
6º	130 135 140 145 150	El funcionario trabaja con amplia independencia, por lo que las actividades exigen un alto grado de capacidad para organizar, planear y dirigir la ejecución de amplios planes de acción, los cuales involucran, generalmente, a varias oficinas. Es frecuente, en este nivel, la atención a problemas y la toma de decisiones para las cuales no hay precedentes establecidos.	El trabajo impone la responsabilidad de coordinar diversos programas de alto nivel. El servidor tiene toda la responsabilidad por la calidad de los resultados y la efectividad de la totalidad de las operaciones que ejecuta la unidad a su cargo. Generalmente es responsable por la determinación de la política de acción de una Dirección General, una división o un gran departamento.

RESPONSABILIDAD (200 PUNTOS)

GRADO	Nº PUNTOS	POR FUNCIONES	POR EQUIPOS Y MATERIALES	POR RELACIONES DE TRABAJO
1º	0 5 10 15 20 25	La responsabilidad es limitada. Acata instrucciones precisas para ejecutar labores rutinarias mediante procedimientos claramente establecidos.	Es responsable únicamente, por los materiales y herramientas que utiliza personalmente en su trabajo.	El trabajo impone muy pocas relaciones de trabajo, excepto con compañeros o superiores inmediatos. Su naturaleza ocasional no las hace importantes.
2º	30 35 40 45 50	La responsabilidad está limitada por revisiones periódicas del trabajo. Una incorrecta ejecución, del mismo, sin embargo, puede afectar el desarrollo normal de las actividades y la cantidad y calidad del mismo.	Es directamente responsable por el equipo, las herramientas, los materiales o los documentos que utiliza en la ejecución de las tareas. Ocasionalmente debe custodiar y manejar valores en numerario o en títulos.	El trabajo exige la relación con otras personas no pertenecientes a su unidad con el fin de dar u obtener información rutinaria. Internamente las relaciones son con superiores y compañeros.
3º	55 60 65 70 75	El trabajo impone responsabilidad directa sobre la calidad y exactitud del trabajo, por cuanto es verificado sólo ocasionalmente. De acuerdo con el tipo de puesto, le puede corresponder controlar el trabajo de otras personas en los factores antes indicados.	Es responsable por el equipo, las herramientas, los materiales o los documentos que utiliza en la ejecución de las tareas. Ocasionalmente debe custodiar y manejar valores en numerario o en títulos.	El trabajo impone el suministro o recepción de información que exige cautela y tacto por parte del servidor, por cuanto tal información puede producir fricciones o conflictos interna y/o externamente.
4º	80 85 90 95 100	El trabajo demanda responsabilidad por la calidad, precisión y cantidad de los resultados y por la exactitud de los procesos y la información que se suministra, así como la oportunidad de ésta. Le puede corresponder controlar el trabajo de otras personas en los factores indicados.	Es responsable por el equipo, las herramientas, los materiales o los documentos que utiliza en la ejecución de las tareas, para las cuales, si se producen daños, la recuperación es costosa. Ocasionalmente debe custodiar y manejar valores en efectivo o en título.	Las actividades originan relaciones con compañeros, superiores, funcionarios de otras oficinas de la organización y de organismos de los sectores público o privadas. La información que se suministre puede causar fricciones o conflictos y debe ser manejada con la debida discreción.

GRADO	Nº PUNTOS	POR FUNCIONES	POR EQUIPOS Y MATERIALES	POR RELACIONES DE TRABAJO
5º	110 120 130 140 150	Es responsable por la calidad, precisión y cantidad de los resultados en actividades técnicas, profesionales y/o administrativas, propias de programas sustantivos de la organización. Generalmente debe controlar el trabajo de otras personas en los factores mencionados.	Tiene responsabilidad sobre el equipo, las herramientas, los materiales o los documentos que utiliza o son utilizados por otras personas. Puede custodiar y manejar valores en efectivo o en títulos.	La naturaleza del trabajo implica frecuentes relaciones y contactos con el fin de dar u obtener información acerca de asuntos relacionados con la política de la institución y que exigen tacto para obtener cooperación o aceptación de los planes de la unidad a la que sirve y cuyo manejo puede afectar los resultados del trabajo y sus relaciones con otras unidades, empresas o dependencias.
6º	160 170 180 190 200	Reservado para ejecutivos de nivel superior, quienes tienen la completa y última responsabilidad por la labor de una unidad con carácter de Dirección General o División en donde las decisiones sobre varios programas sustantivos tienen trascendencia técnica y/o política y son vitales para la adecuada ejecución de los trabajos.	Es responsable, conjuntamente con las respectivas jefaturas, por el equipo, los materiales, los documentos y la información que se maneja en la unidad. Puede custodiar y manejar valores en efectivo o en títulos.	El trabajo impone relaciones de excepcional trascendencia, que pueden afectar el buen éxito de la alta política y los planes de especial importancia de la institución.

CONDICIONES DE TRABAJO (150 PUNTOS)

GRADO	Nº PUNTOS	
1º	5 10 15 20 25 30	Buenas condiciones ambientales, propias de una oficina, en donde las posibles molestias pueden originarse en la atención al público, a frecuentes llamadas telefónicas y ruidos continuos producidos por máquinas de oficina y similares. Las actividades pueden exigir, ocasionalmente, algún esfuerzo físico y/o mental para realizar tareas repetitivas y sencillas.
2º	35 40 45 50 55 60	Se presentan algunas condiciones desagradables, tales como ventilación defectuosa, calor, ruido, polvo, desplazamiento fuera de la oficina y otros pero no de tal magnitud que afecten las condiciones físicas o mentales del servidor. Las tareas exigen cierto esfuerzo mental para hacer cálculos aritméticos, registrar datos, interpretar y aplicar instrucciones, etc. El esfuerzo físico se deriva de tareas que le obligan a permanecer de pie durante gran parte de la jornada de trabajo, el ejecutar labores de limpieza, y, ocasionalmente, acarrerar objetos de pes variable. La jornada laboral es la común, aunque, ocasionalmente, debe laborar en turnos mixtos, nocturnos o sin límite de horario.
3º	65 70 75 80 85 90	Trabajo que incluye la presencia continua de un factor molesto: temperatura (alta o baja), polvo, ruido, ventilación, iluminación, humedad, etc. o la combinación de varios de esos elementos de menor importancia, lo cual pudiera obligar al servidor a velar por su salud con mayor atención pero sin que le afecte fatalmente. La actividad puede exigir frecuentes desplazamientos fuera de la oficina. El esfuerzo físico, de acuerdo con el tipo de puesto, puede ser moderadamente pesado. Buenas condiciones ambientales pero el trabajo exige esfuerzo mental para coordinar ideas y aplicar el juicio y el criterio para atender varias actividades simultáneas y/o problemas de alguna complejidad y tomar decisiones con base en precedentes y procedimientos establecidos. Al servidor le puede corresponder trabajar en jornadas nocturnas, mixtas o sin límite de horario.
4º	95 100 105 110 115 120	El trabajo incluye la presencia de una suma de factores desagradables, tales como: temperatura, (anormalmente baja o alta o cambios frecuentes de la misma), humedad, ruido, gases, etc., en forma continua de manera que el servidor puede sufrir accidentes o enfermedades de gravedad que a su vez originarían incapacidades parciales o permanentes, pérdida de miembros u órganos, intoxicaciones y otros efectos similares. La función exige el trabajar sin límite de horario y el desplazamiento a diversos lugares del país. Buenas condiciones ambientales pero el trabajo exige considerable esfuerzo mental para atender y resolver problemas y tomar decisiones sobre asuntos sustantivos de gran importancia. Debe aplicar, con frecuencia, el juicio y el criterio para definir, establecer métodos y procedimientos de trabajo, para efectuar investigaciones y otras actividades similares para las cuales generalmente no existen procedimientos o bien los principios teóricos y prácticos aplicables a la actividad no son suficientes.

GRADO	Nº PUNTOS	
	125	El trabajo se ejecuta bajo condiciones de extrema peligrosidad que pueden producir incapacidad total y permanente o enfermedades profesionales resultantes de la exposición a cuerpos patógenos, a sustancias tóxicas o a otros elementos directamente perjudiciales para la salud. Los diversos factores deben ser soportados en forma continua y con un margen mínimo de seguridad. Buenas condiciones ambientales, pero en donde el trabajo exige gran esfuerzo mental para atender y resolver problemas y tomar decisiones de trascendencia institucional. Constantemente debe aplicar su juicio y criterio para definir y establecer métodos y procedimientos de trabajo propios de programas sustantivos, para efectuar investigaciones y otras actividades similares para las cuales no existen precedentes o los principios teóricos y prácticos de una profesión determinada pueden ser insuficientes.
	130	
50	135	
	140	
	145	
	150	

CONSECUENCIA DEL ERROR (150 PUNTOS)

GRADO	Nº PUNTOS	
1º	0 5 10 15 20 25	Las posibilidades para cometer errores son mínimas y éstos pueden ser corregidos con suma rapidez y facilidad en el curso natural del trabajo. En la mayoría de los casos el error es corregido sin que cause trastornos o pérdidas apreciables de materiales, equipos o tiempo.
2º	30 35 40 45 50	Los errores, a pesar de que el trabajo es verificado en su desarrollo, pueden ocasionar trastornos en las actividades de otras personas dentro de la oficina e imponer una investigación y verificación para realizar las correcciones respectivas. Ocasionalmente pueden producir pérdidas en materiales y tiempo y poner en peligro la integridad física de otras personas.
3º	55 60 65 70 75	La mayor parte del trabajo está sujeta a supervisión, verificación y revisión. Los errores pueden causar inexactitud en la información que se suministre o en los registros, dañar equipos, causar pérdidas de cierta consideración y retrasos, con el consiguiente perjuicio, en el envío de resultados definitivos en tanto el error es corregido. Ocasionalmente pueden poner en peligro la integridad física de las personas.
4º	80 85 90 95 100	Los errores son difícilmente apreciables, ya que el trabajo no está sujeto a verificación, inspección o revisión. El servidor tiene un grado considerable de responsabilidad, dado que los errores pueden causar gran confusión, daños, trastornos, atrasos, y pérdidas de gran consideración y poner en peligro la integridad física de otras personas.
5º	105 110 115 120 125	La ejecución del trabajo exige la evaluación y/o preparación de informes y el suministro de información que sirve a los niveles de dirección para tomar decisiones de gran importancia relativas a los programas sustantivos del organismo. Por consiguiente, los errores pueden causar gran confusión, atrasos, pérdidas considerables e incidir en forma negativa en el desarrollo normal de las actividades.
6º	130 135 140 145 150	Reservado para ejecutivos de nivel superior quienes tienen la completa y última responsabilidad por la toma de decisiones. La corrección de los errores que se pudiesen cometer representa, para la institución, una gran pérdida de tiempo, de valores o materiales y pueden producir graves trastornos técnicos y/o administrativos.

REQUISITOS Y OTRAS EXIGENCIAS (150 PUNTOS)

GRADO	Nº PUNTOS	ESTUDIOS	OTRAS EXIGENCIAS
1º	5 10 15 20 25	El puesto exige la preparación mínima necesaria para recibir y aplicar instrucciones sencillas y ejecutar fases rutinarias del trabajo: corresponde al Segundo Ciclo de Enseñanza general básica o su equivalente.	El trabajo demanda, generalmente, buenas condiciones físicas, destrezas manuales y conocimientos elementales de aritmética y escritura.
2º	30 35 40 45 50	El puesto exige la aprobación del Tercer Ciclo de Enseñanza General Básica o su equivalente.	El trabajo generalmente demanda buenas condiciones físicas, habilidades para las relaciones públicas. Debe poseer conocimientos elementales de aritmética y escritura.
3º	55 60 65 70 75	El puesto exige el certificado de Conclusión de Estudios de Educación Diversificada o su equivalente o el de Técnico Medio en una especialidad de las que imparten los colegios técnico profesionales.	Habilidad para las relaciones públicas y adecuada presentación personal. Capacidad para expresarse oralmente y por escrito, para efectuar cálculos aritméticos de alguna complejidad, para aplicar los conocimientos teóricos y prácticos de una profesión obtenidos en una institución educativa de nivel medio
4º	80 85 90 95 100	El trabajo exige un adiestramiento especializado adquirido en dos o tres años de estudios universitarios o su equivalente.	La actividad exige la aplicación de los principios elementales propios de áreas científicas, técnicas y/o administrativas y algún juicio y criterio para tomar decisiones dentro de los métodos de trabajo y las normas establecidas. El servidor de acuerdo con el puesto, debe observar buena presentación personal y capacidad para las relaciones públicas.
5º	105 110 115 120 125	Corresponden a este grado exigencias académicas tales como: egresado, bachillerato o cuarto año aprobado en un organismo de enseñanza superior.	Habilidad para las relaciones públicas, ingenio, juicio y criterio. Capacidad analítica y creadora. Versatilidad, discreción y adecuada presentación personal. Buena expresión oral y escrita. Habilidad para supervisar personal cuando la clase de puesto lo exija.

GRADO	Nº PUNTOS	ESTUDIOS	OTRAS EXIGENCIAS
6º	130 135 140 145 150	El puesto exige cursos especializados de postgrado o la licenciatura otorgada por una institución de educación superior.	Gran madurez profesional y personal. Considerable criterio y juicio crítico. Amplia capacidad analítica y creadora. Gran habilidad para dirigir personal y para las relaciones públicas.

NOTA:

El subfactor experiencia, por constituir una característica exigida por el puesto en forma variable, se evaluará otorgando puntos adicionales en este factor, de la siguiente manera (únicamente para efectos de valoración):

	Número de Puntos
- Alguna experiencia	5
- Experiencia	10
- Considerable experiencia	15
- Amplia experiencia	20

Anexo 7. Salarios Mínimos de Ley

Peinadora	TOC	¢	11.761,76
Peluquero / Estilista Canino	TOSC	¢	11.549,15
Peón Agrícola	TONC	¢	10.620,62
Peón de Bodegas Frías	TOC	¢	11.761,76
Peón de Camión Distribuidor	TONC	¢	10.620,62
Peón de Carga y Descarga	TONC	¢	10.620,62
Peón de Construcción	TONC	¢	10.620,62
Peón de Jardín	TONC	¢	10.620,62
Peón en General	TONC	¢	10.620,62
Periodista *	Lic.	¢	680.565,53
Periodista *	Bach	¢	567.772,50
Pliero (Lavador de Platos)	TONC	¢	10.620,62
Pintor Automotriz	TOE	¢	13.872,70
Pintor de Brocha Gorda	TOC	¢	11.761,76
Pistero	TOSC	¢	11.549,15
Pizzero (Cocina Pizzas Preparadas)	TOSC	¢	11.549,15
Portero *	TONCG	¢	316.964,69
Prensista de Artes Gráficas	TOE	¢	13.872,70
Preparador documentos, Ag. Aduana	TOE	¢	13.872,70
Programador de Computación	TOE	¢	13.872,70
Programador en Radioemisoras	TOE	¢	13.872,70
Proveedor *	TOCG	¢	358.468,86
Quemador de Marcos (Serigrafía)	TOC	¢	11.761,76
Quemador de Planchas	TOE	¢	13.872,70
Recamarera	TONC	¢	10.620,62
Recepcionista *	TOSCG	¢	341.004,39
Recibidor de docu, Ag. Aduana	TOE	¢	13.872,70
Recolectores de Café Cajuela		¢	1.011,22
Recolectores de Coyol	TONC	¢	10.620,62
Relojero	TOC	¢	11.761,76
Repartidor de Cargas Livianas	TONC	¢	10.620,62
Repartidor-Propagandista	TONC	¢	10.620,62
Repostero	TOC	¢	11.761,76
Sabanero	TONC	¢	10.620,62
Salonero	TONC	¢	10.620,62
Sastre (Prendas a la Medida)	TOE	¢	13.872,70
Secretaria *	TOCG	¢	358.468,86
Secretaria*	TMED	¢	375.649,82
Secretaria*	DES	¢	500.000,15
Secretaria*	Bach	¢	567.118,50
Secretaria*	Lic.	¢	680.565,53
Sellista (Artes Gráficas)	TOC	¢	11.761,76
Servicio Doméstico *		¢	199.760,73
Soldador (Soldaduras Especiales)	TOE	¢	13.872,70
Soldador en General	TOC	¢	11.761,76
Tapicero	TOC	¢	11.761,76
Tatuador	TOC	¢	11.761,76
Taxista	TOC	¢	11.761,76
Técnico de Educación Superior *	TEdS	¢	462.947,09
Técnico en Aire Acondicionado	TOC	¢	11.761,76
Técnico en Aparatos Ortopédicos	TES	¢	21.529,01
Técnico en Lentes de Contacto	TES	¢	21.529,01
Téc. Refrigeración Doméstica-Indus.	TES	¢	21.529,01
Técnico en Registros Médicos *	TOCG	¢	358.468,86
Técnico Máq. Coser Ind. Especiales	TES	¢	21.529,01
Técnico Medio Educ. Diversificada *	TMED	¢	375.649,82
Técnico Reparación Audio y Video	TES	¢	21.529,01
Técnicos en Salud *	TEdS	¢	462.947,09
Tejedora Manual de Prendas, Muebles	TOC	¢	11.761,76
Telefonista *	TOSCG	¢	341.004,39
Tornero en Madera	TOC	¢	11.761,76
Tornero en Metal	TOE	¢	13.872,70
Tractorista (Oruga o Llanta)	TOC	¢	11.761,76
Tramitador - Abridor Aduanal	TOSC	¢	11.549,15
Vagonetero	TOC	¢	11.761,76
Verdulero	TOSC	¢	11.549,15
Zapatero	TOC	¢	11.761,76

Estos salarios contienen un incremento del **2.53 %** para todas las categorías del Decreto en relación con los salarios mínimos del periodo anterior excepto para el servicio doméstico ya que se otorgó un **2.33962%** adicional al monto general aplicado luego del primer aumento.

Para efectos de los Salarios Mínimos el instrumento para la clasificación de ocupaciones son los Perfiles Ocupacionales aprobados por el Consejo Nacional de Salarios. De conformidad con ellos se ha elaborado esta **guía ilustrativa** que contiene algunas ocupaciones clasificadas por Personal Técnico del Departamento de Salarios, en el entendido de que se basan en las tareas típicas conocidas, por lo que un puesto determinado podría tener una clasificación distinta según sus características y responsabilidades específicas.

Para consultas laborales:

llamar gratuitamente:
800 -TRABAJO (800-872-2256)

ó al **CHAT INSTITUCIONAL** por medio de
www.mtss.go.cr

CONSULTAS DE SALARIOS AL CORREO:
consulta.salarios@mtss.go.cr
salario.minimo@mtss.go.cr

Documento gratuito, prohibida su reproducción y venta

MTSS
MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL

DEPARTAMENTO DE SALARIOS

Lista de ocupaciones clasificada por el personal técnico del Departamento

SALARIOS MÍNIMOS

SECTOR PRIVADO

AÑO 2020

Decreto Nº 42104-MTSS, publicado en el Alcance No.285 de La Gaceta No. 242, del 19 de diciembre del 2019. Rige 1º de enero del 2020.

SIGLAS Y SALARIOS MÍNIMOS

TONC	Trabajador en Ocupación No Calificada	₡10 620,62
TOSC	Trabajador en Ocupación Semicalificada	₡11 549,15
TOC	Trabajador en Ocupación Calificada	₡11 761,76
TOE	Trabajador en Ocupación Especializada	₡13 872,70
TES	Trabajador de Especialización Superior	₡21 529,01
TONCG	Trabajador en Ocupación No Calificado (Genérico)	₡316 964,69
TOSCG	Trabajador en Ocupación Semicalificada (Genérico)	₡341 004,39
TOCG	Trabajador en Ocupación Calificado (Genérico)	₡358 468,86
TMED	Técnico Medio en Educación Diversificada	₡375 649,82
TOEG	Trabajador en Ocupación Especializada (Genérico)	₡402 556,51
TEdS	Técnico de Educación Superior	₡462 947,09
DES	Diplmado de Educación Superior	₡500 000,15
Bach.	Bachiller Universitario	₡567 118,50
Lic.	Licenciado Universitario	₡680 565,53

* **Salario mensual.**
El que no tiene ninguna indicación, está por jornada ordinaria.

Para mayor información y debido a que se han hecho circular algunas listas alteradas, se sugiere consultar personalmente en la Oficina de Salarios, en Barrio Tournon del Edif. Benjamín Núñez 50 metros sureste sobre calle paralela, Edificio Anexo, al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Segundo Piso.

Teléfono: 2256 2221 Fax: 2257 4633.

Esta lista está disponible en: www.mtss.go.cr

Acomodador (cines, teatros, etc.)	TONC	¢	10.620,62
Acompañante en buseta escolar	TONC	¢	10.620,62
Agente de Aduana o Vapores	TES	¢	21.529,01
Agente de Ventas *	TOCG	¢	358.468,86
Albañil	TOC	¢	11.761,76
Alistador Automotriz (lijador)	TOSC	¢	11.549,15
Analista de Crédito*	TOCG	¢	358.468,86
Animador de Eventos	TOC	¢	11.761,76
Aplanchador (plancha tipo casera)	TONC	¢	10.620,62
Aplanchador con Equipo de Vapor	TOC	¢	11.761,76
Asistente de Abogacía *	TOEG	¢	402.556,51
Asistente de Consultorio Médico	TOC	¢	11.761,76
Asist. Domicilio/Ancianos (cuidados especiales)	TOE	¢	13.872,70
Auxiliar Agente de Aduana, Vapores	TOE	¢	13.872,70
Auxiliar de Contabilidad*	TOCG	¢	358.468,86
Auxiliar Dental	TOE	¢	13.872,70
Ayudante de Cocina	TOSC	¢	11.549,15
Ayudante de Mecánico general	TOSC	¢	11.549,15
Ayudante de Operario, Construcción	TOSC	¢	11.549,15
Bachiller Universitario *	Bach	¢	567.118,50
Baqueano	TOSC	¢	11.549,15
Barbero	TOC	¢	11.761,76
Barista	TOC	¢	11.761,76
Bartender (Coctelera)	TOC	¢	11.761,76
Bodeguero (Encargado) *	TOSCG	¢	341.004,39
Bodeguero (Peón) *	TONCG	¢	316.964,69
Cajero *	TOCG	¢	358.468,86
Cajista de Artes Gráficas	TOE	¢	13.872,70
Camarógrafo de Prensa	TES	¢	21.529,01
Cantante de Música Popular	TOC	¢	11.761,76
Cantinero	TOSC	¢	11.549,15
Capitán de Embarcación	TOE	¢	13.872,70
Camicero Empleado Despacho	TOSC	¢	11.549,15
Camicero Destazador	TOC	¢	11.761,76
Carpintero	TOC	¢	11.761,76
Catador (café, vinos, otros)	TOE	¢	13.872,70
Cerrajero	TOC	¢	11.761,76
Chapulnero	TOC	¢	11.761,76
Chequeador Agenc Aduana, Vapor.	TOE	¢	13.872,70
Chequeador de Buses	TONC	¢	10.620,62
Chofer de Bus (no cobrador)	TOC	¢	11.761,76
Chofer de Tráiler	TOE	¢	13.872,70
Chofer de Vehículo Liviano	TOSC	¢	11.549,15
Chofer de Vehículo Pesado	TOC	¢	11.761,76
Chofer Microbús (menos de11pasaj.)	TOSC	¢	11.549,15
Chofer-Cobrador de Bus	TOE	¢	13.872,70
Cobrador de Buses	TONC	¢	10.620,62
Cobrador *	TOSCG	¢	341.004,39
Cocinero	TOC	¢	11.761,76
Confección Muestras de Ropa	TOE	¢	13.872,70
Conserje *	TONCG	¢	316.964,69
Contador Privado *	TMED	¢	375.649,82
Contador Privado *	DES	¢	500.000,15
Contador Privado *	Bach.	¢	567.118,50
Contador Privado *	Lic.	¢	680.565,53
Cortador de tela	TOC	¢	11.761,76
Cosedor Piezas /Prendas a Máquina	TOC	¢	11.761,76
Costurera (Modista)	TOE	¢	13.872,70
Counter (Vendedor de Pasajes) *	TOCG	¢	358.468,86
Dealer (Distribuidor de cartas)	TONC	¢	10.620,62
Demostrador(Display)	TONC	¢	10.620,62
Demostrador-Vendedor	TOSC	¢	11.549,15
Dependiente	TOSC	¢	11.549,15
Despachador Agencia Aduana, Vapores	TOE	¢	13.872,70
Diagramador en Artes Gráficas	TOE	¢	13.872,70
Dibujante en Artes Gráficas	TOE	¢	13.872,70
Dibujante de Ingeniería, Arquitectura *	TOCG	¢	358.468,86
Digitador	TOC	¢	11.761,76
Diplomado Para universitario *	DES	¢	500.000,15
Diplomado Universitario*	DES	¢	500.000,15
Ebanista	TOE	¢	13.872,70
Educador Aspirante sin Título *	TOEG	¢	402.556,51
Electricista	TOC	¢	11.761,76
Electromecánico	TOE	¢	13.872,70
Empacador; Etiquetador	TONC	¢	10.620,62
Empleado de Despacho	TOSC	¢	11.549,15
Empleada Doméstica*		¢	199.760,73
Encargado (Indica acomodo parqueo)	TONC	¢	10.620,62
Encargado de Limpieza en General	TONCG	¢	316.964,69
Encargado de Limpieza en Piscinas	TONC	¢	10.620,62
Enc. Mantenim. Correctivo Cómputo	TOE	¢	13.872,70
Enc. Mantenim. Preventivo Cómputo	TOC	¢	11.761,76
Encargado de poner Discos (Disjokey)	TONC	¢	10.620,62
Encargado de Cámaras Frigoríficas	TOSC	¢	11.549,15
Encargado Mantenimiento Edificios	TOC	¢	11.761,76
Encerador de Carros	TONC	¢	10.620,62
Encuadernador - Empastador	TOC	¢	11.761,76
Encuadernador en Fino	TOE	¢	13.872,70
Encuadernador en Rústica	TOSC	¢	11.549,15
Encuestador *	TOSCG	¢	341.004,39
Enderezador Automotriz	TOC	¢	11.761,76
Engrasador de Autos	TOSC	¢	11.549,15
Ensamblador de Computadoras	TOSC	¢	11.549,15
Envasador Manual	TONC	¢	10.620,62
Esparcidor de Plaguicidas	TONC	¢	10.620,62
Estampador en Textil (Serigrafía)	TOC	¢	11.761,76
Esteticista	TOE	¢	13.872,70
Estibador por Kilo de frutas y vegetales		¢	0,0729
Estibador por Movimiento		¢	384,77
Estibador por Tonelada		¢	90,23
Estilista	TOC	¢	11.761,76
Florista	TOC	¢	11.761,76
Fontanero	TOC	¢	11.761,76
Fotocopiador (Centro fotocopiado)	TOSC	¢	11.549,15
Fotógrafo de Prensa	TOE	¢	13.872,70
Fotomecánico de Artes Gráficas	TOE	¢	13.872,70
Fotomontador (Artes Gráficas)	TOE	¢	13.872,70
Fresador (Metalmecánica)	TOE	¢	13.872,70
Fumigador (Doméstica)	TOSC	¢	11.549,15
Fundidor	TOC	¢	11.761,76
Futbolista Primera División	TOE	¢	13.872,70
Futbolista Segunda División	TOC	¢	11.761,76
Gondolero	TONC	¢	10.620,62
Graduado del INA *	TMED	¢	375.649,82
Guarda *	TOSCG	¢	341.004,39
Guarda Custodio Valores-Portavalores	TOCG	¢	358.468,86
Guía Turístico	TOC	¢	11.761,76
Guillotinista (Guillotina Eléctrica)	TOC	¢	11.761,76
Guillotinista (Electrónica programable)	TOE	¢	13.872,70
Hojalatero	TOC	¢	11.761,76
Horneador de alimentos	TOSC	¢	11.549,15
Instructor de Bailes Populares	TOC	¢	11.761,76
Jardinero (Crear Jardines)	TOC	¢	11.761,76
Jefe de Cocina (Chef)	TOE	¢	13.872,70
Jefe de Saloneros (Maitre)	TOE	¢	13.872,70
Joyero	TOC	¢	11.761,76
Laboratorista Civil	TOC	¢	11.761,76
Laboratorista Clínico	TOC	¢	11.761,76
Laqueador (Muebles y Similares)	TOC	¢	11.761,76
Lavador de Cabello	TONC	¢	10.620,62
Lavador de Carros	TONC	¢	10.620,62
Levantador de Texto (Artes Gráficas)	TOE	¢	13.872,70
Licenciado Universitario *	Lic.	¢	680.565,53
Limpiador de Tanques Sépticos	TOC	¢	11.761,76
Linotipista (Artes Gráficas)	TOC	¢	11.761,76
Liquidador Agencia Aduana, Vapores	TOE	¢	13.872,70
Llantero	TOSC	¢	11.549,15
Locutor de Radioemisora	TOE	¢	13.872,70
Locutor de Televisión	TES	¢	21.529,01
Luminotécnico TV	TES	¢	21.529,01
Maestro de Obras (Construcción)	TOE	¢	13.872,70
Manicurista; Maquilladora	TOC	¢	11.761,76
Maquinista de Embarcaciones	TOC	¢	11.761,76
Marinero	TONC	¢	10.620,62
Masajista	TOC	¢	11.761,76
Mecánico Calderas (mantenimiento).	TOE	¢	13.872,70
Mecánico General	TOC	¢	11.761,76
Mecánico Precisión	TOE	¢	13.872,70
Mecánico Máquinas de Coser Industrial	TOE	¢	13.872,70
Mecánico de Máquinas de hacer Telas	TOE	¢	13.872,70
Mensajero *	TONCG	¢	316.964,69
Misceláneo *	TONCG	¢	316.964,69
Misceláneo en Hogares Tercera Edad	TONC	¢	10.620,62
Monitoreador de cámaras de video	TOSCG	¢	341.004,39
Montacarguista	TOSC	¢	11.549,15
Mucama	TONC	¢	10.620,62
Musicalizador en Radioemisoras	TOE	¢	13.872,70
Niñera, excepto en el Hogar del Niño	TONC	¢	10.620,62
Niñera en el Hogar del Niño (Servicio Doméstico)		¢	199.760,73
Oficial de Mesa (panadería)	TOC	¢	11.761,76
Oficinista (General) *	TOSCG	¢	341.004,39
Operador de Cabina de Radioemisora	TOE	¢	13.872,70
Operador de "Araña" (Serigrafía)	TOC	¢	11.761,76
Operador de Carrusel	TOC	¢	11.761,76
Operador de Caldera	TOC	¢	11.761,76
Operador de Computación	TOE	¢	13.872,70
Operador de Draga	TOE	¢	13.872,70
Operador de Grúa Estacionaria	TOE	¢	13.872,70
Operador de Maquinaria Pesada	TOC	¢	11.761,76
Operador de Planta Transm. Radio	TOC	¢	11.761,76
Operador de Prensa Rotativa	TES	¢	21.529,01
Operador de Radio-Taxi	TOC	¢	11.761,76
Operador de Escogedoras de Café	TOC	¢	11.761,76
Operador Escáner separador colores	TES	¢	21.529,01
Operario en Construcción	TOC	¢	11.761,76
Operario de Talleres Dentales	TOC	¢	11.761,76
Ordeñador a Mano	TONC	¢	10.620,62
Panadero	TOC	¢	11.761,76
Parrillero	TOSC	¢	11.549,15
Pastelero	TOC	¢	11.761,76
Pedimentador Aduana, Vapores	TOE	¢	13.872,70

Anexo 8. Valoración por puntos

N	Puestos	Dificultad		Supervisión		Responsabilidad		Cond. de trabajo		Requisitos		Consec. Del error		Total Puntos
		G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	
1	Encargado del Departamento Técnico	8	180	6	130	6	180	2	50	6	130	6	130	800
2	Encargado de Contabilidad	7	175	5	125	6	170	1	30	5	125	5	125	750
3	Encargado de RRHH	7	170	5	120	5	150	1	30	5	120	5	120	710
4	Asistente Técnico	7	165	5	115	5	140	2	45	5	115	5	115	695
5	Inspector	7	160	5	110	5	130	2	45	5	110	5	110	665
6	Asistente de Gerencia Comercial	6	150	5	105	5	120	1	30	4	95	5	105	605
7	Operador 2	6	140	4	100	5	110	3	65	3	75	4	100	590
8	Agente de Ventas	6	130	4	95	4	100	2	40	3	75	4	95	535
9	Operador 1	5	125	4	90	4	95	3	65	3	65	4	90	530
10	Encargado de Bodega	5	115	4	85	4	90	3	65	3	65	4	85	505
11	Recepcionista	5	115	4	85	4	85	1	30	3	65	4	85	465
12	Alistador de Bodega	4	100	3	75	4	80	3	65	2	50	3	75	445
13	Mantenimiento	4	90	3	70	3	75	2	45	3	55	3	65	400
14	Transportista	4	80	3	65	3	65	2	40	2	45	3	55	350
15	Etiquetado y Envasado	3	75	3	60	3	60	2	35	2	40	2	50	320

Anexo 9. Salarios de Dicolor y del mercado

Salarios						
N	Nombre de los Puestos	Puntos	Dicolor	Empresa A	Empresa B	Empresa C
1	Encargado del Departamento Técnico	800	₡1.140.835,52		₡1.096.608,00	
2	Encargado de Contabilidad	750	₡776.590,77		₡735.000,00	₡1.500.000,00
3	Encargado de RRHH	710	₡537.927,38	₡784.000,00	₡700.000,00	
4	Asistente Técnico	695	₡490.000,00		₡1.000.000,00	
5	Inspector	665	₡453.693,76		₡400.000,00	
6	Asistente de Gerencia Comercial	605	₡552.888,75		₡400.000,00	
					₡500.000,00	
7	Operador 2	590	₡352.418,56	₡382.217,76	₡374.400,00	
			₡506.848,16			
8	Agente de Ventas	535	₡350.000,00	₡324.750,00	₡280.000,00	
			₡385.336,00			
			₡411.870,26			
			₡438.916,14			
9	Operador 1	530	₡296.232,03		₡261.579,00	₡319.000,00
			₡306.630,19			
			₡382.168,35			
10	Encargado de Bodega	505	₡358.425,23	₡340.649,76	₡286.000,00	₡323.000,00
			₡377.971,09		₡400.000,00	
11	Recepcionista	465	₡351.201,82	₡346.400,00	₡330.000,00	₡323.000,00
12	Alistador de Bodega	445	₡280.129,37		₡261.579,00	
			₡284.488,92			
			₡347.132,83			
13	Mantenimiento	400	₡429.596,15		₡550.000,00	
14	Transportista	350	₡367.681,06	₡359.390,00	₡500.000,00	₡323.000,00
			₡478.171,85			
15	Etiquetado y Envasado	315	₡282.766,94	₡281.450,00	₡261.579,00	₡312.000,00
			₡284.329,81			

Anexo 10. Mediana del Mercado

AJUSTE DE AMBAS MEDIANAS POR EL MÉTODO DE MÍNIMOS CUDRADOS

Puestos	Puntos	Mediana sin Dicolor	Mediana con Dicolor
Etiquetado y Envasado	315	281.450	282.767
Tansportita	350	359.390	367.681
Mantenimiento	400	550.000	489.798
Alistador de Bodega	445	261.579	282.309
Recepcionista	465	330.000	338.200
Encargado de Bodega	505	331.825	349.537
Operador 1	530	290.290	306.630
Agente de Ventas	535	302.375	367.668
Operador 2	590	378.309	378.309
Asistente de Gerencia Comercial	605	450.000	500.000
Inspector	665	400.000	426.847
Asistente Técnico	695	1.000.000	745.000
Encargado de RRHH	710	742.000	700.000
Encargado de Contabilidad	750	1.117.500	776.591
Encargado Departamento Técnico	800	1.096.608	1.118.722
Sumatorias	8.360	7.891.325	7.430.059
Promedios	557,3333333	526.088,35	495.337,28

XY	X^2	Mediana sin Dicolor Ajustada
88.656.750	99.225	138.031,24
125.786.500	122.500	194.078,01
220.000.000	160.000	274.144,81
116.402.655	198.025	346.204,93
153.450.000	216.225	378.231,65
167.571.564	255.025	442.285,10
153.853.435	280.900	482.318,50
161.770.625	286.225	490.325,18
223.202.239	348.100	578.398,66
272.250.000	366.025	602.418,70
266.000.000	442.225	698.498,87
695.000.000	483.025	746.538,95
526.820.000	504.100	770.558,99
838.125.000	562.500	834.612,43
877.286.400	640.000	914.679,24
4.886.175.169	4.964.100	

$m = \frac{7.321.148.355,40}{4.571.900,00} = 1.601,34$

$b = (366.389,62)$

XY	X^2	Mediana con Dicolor Ajustada
89.071.586	99.225	182.846,21
128.688.371	122.500	227.979,03
195.919.230	160.000	292.454,50
125.627.570	198.025	350.482,41
157.263.000	216.225	376.272,59
176.516.435	255.025	427.852,96
162.514.001	280.900	460.090,69
196.702.380	286.225	466.538,24
223.202.239	348.100	537.461,25
302.500.000	366.025	556.803,89
283.853.175	442.225	634.174,44
517.775.000	483.025	672.859,72
497.000.000	504.100	692.202,35
582.443.078	562.500	743.782,72
894.977.408	640.000	808.258,18
4.534.053.472	4.964.100	

$\frac{5.895.507.212,80}{4.571.900,00} = 1.289,51$

$(223.349,19)$

Cálculos de la Mediana

N	Puestos	Puntos	Mediana
1	Encargado del Departamento Técnico	800	1,118,721.76
2	Encargado de Contabilidad	750	776,590.77
3	Encargado de RRHH	710	700,000.00
4	Asistente Técnico	695	745,000.00
5	Inspector	665	426,846.88
6	Asistente de Gerencia Comercial	605	500,000.00
7	Operador 2	590	378,308.88
		590	378,308.88
8	Agente de Ventas	535	367,668.00
		535	367,668.00
		535	367,668.00
		535	367,668.00
9	Operador 1	530	306,630.19
		530	306,630.19
		530	306,630.19
10	Encargado de Bodega	505	349,537.50
		505	349,537.50
11	Recepcionista	465	338,200.00
12	Alistador de Bodega	445	282,309.15
		445	282,309.15
		445	282,309.15
13	Mantenimiento	400	489,798.08
14	Transportista	350	367,681.06
		350	367,681.06
15	Etiquetado y Envasado	315	282,766.94
		315	282,766.94

Anexo 11. Salarios de la mediana a mínimos cuadrados

N	Puestos	X	Mediana de Mercado	XY	X^2	Mediana Ajustada por Mínimos Cuadrados
1	Encargado Departamento Técnico	800	1.118.721,76	894.977.408,00	640.000,00	808.258,18
2	Encargado de Contabilidad	750	776.590,77	582.443.077,50	562.500,00	743.782,72
3	Encargado de RRHH	710	700.000,00	497.000.000,00	504.100,00	692.202,35
4	Asistente Técnico	695	745.000,00	517.775.000,00	483.025,00	672.859,72
5	Inspector	665	426.846,88	283.853.175,20	442.225,00	634.174,44
6	Asistente de Gerencia Comercial	605	500.000,00	302.500.000,00	366.025,00	556.803,89
7	Operador 2	590	378.308,88	223.202.239,20	348.100,00	537.461,25
8	Agente de Ventas	535	367.668,00	196.702.380,00	286.225,00	466.538,24
9	Operador 1	530	306.630,19	162.514.000,70	280.900,00	460.090,69
10	Encargado de Bodega	505	349.537,50	176.516.434,98	255.025,00	427.852,96
11	Recepcionista	465	338.200,00	157.263.000,00	216.225,00	376.272,59
12	Alistador de Bodega	445	282.309,15	125.627.569,53	198.025,00	350.482,41
13	Mantenimiento	400	489.798,08	195.919.230,00	160.000,00	292.454,50
14	Tansportita	350	367.681,06	128.688.371,00	122.500,00	227.979,03
15	Etiquetado y Envasado	315	282.766,94	89.071.586,10	99.225,00	182.846,21
Sumas		8.360,00	7.430.059,20	4.534.053.472,20	4.964.100,00	7.430.059,20
Promedio		557,33	495.337,28			

Mediana Ajustada por Mínimos Cuadrados

a= $\frac{n(\Sigma xy)-(\Sigma x)(\Sigma y)}{n(\Sigma x^2)-(\Sigma x)^2}$

a= $\frac{15(4.534.053.472,20)-(8.360,00)(7.430.059,20)}{15*4.964.100,00-(8.360,00)^2}$

a= $\frac{5.895.507.213}{4.571.900}$

a= 1.289,51

b= $\bar{y} - a\bar{x}$

b= 495.337,28-1.289,51*557,33

b= -223.349,19

y= ax + b

y= 1	(1.289,51*800)+-223.349,19	y= 6	(1.289,51*605)+-223.349,19	y=11	(1.289,51*465)+-223.349,19
y= 1	**808.258,18**	y= 6	**556.803,89**	y=11	**376.272,59**
y= 2	(1.289,51*750)+-223.349,19	y= 7	(1.289,51*590)+-223.349,19	y=12	(1.289,51*445)+-223.349,19
y= 2	**743.782,72**	y= 7	**537.461,25**	y=12	**350.482,41**
y= 3	(1.289,51*710)+-223.349,19	y=8	(1.289,51*535)+-223.349,19	y=13	(1.289,51*400)+-223.349,19
y= 3	**692.202,35**	y=8	**466.538,24**	y=13	**292.454,50**
y= 4	(1.289,51*695)+-223.349,19	y=9	(1.289,51*530)+-223.349,19	y=14	(1.289,51*350)+-223.349,19
y= 4	**672.859,72**	y=9	**460.090,69**	y=14	**227.979,03**
y= 5	(1.289,51*665)+-223.349,19	y=10	(1.289,51*505)+-223.349,19	y=15	(1.289,51*315)+-223.349,19
y= 5	**634.174,44**	y=10	**427.852,96**	y=15	**182.846,21**

Anexo 11. Salarios del percentil 60 ajustado a mínimos cuadrados

N	Puesto	X	Percentil 60	XY	X^2	Percentil 60 Ajustado por Mínimos Cuadrados
1	Encargado Departamento Técnico	800	1.123.144,51	898.515.609,60	640.000,00	851.651,56
2	Encargado de Contabilidad	750	921.272,62	690.954.462,00	562.500,00	782.765,24
3	Encargado de RRHH	710	716.800,00	508.928.000,00	504.100,00	727.656,19
4	Asistente Técnico	695	796.000,00	553.220.000,00	483.025,00	706.990,30
5	Inspector	665	432.216,26	287.423.810,24	442.225,00	665.658,51
6	Asistente de Gerencia Comercial	605	510.577,75	308.899.538,75	366.025,00	582.994,93
7	Operador 2	590	380.654,21	224.585.982,72	348.100,00	562.329,03
8	Agente de Ventas	535	385.336,00	206.154.760,00	286.225,00	486.554,09
9	Operador 1	530	311.578,11	165.136.400,42	280.900,00	479.665,46
10	Encargado de Bodega	505	358.425,23	181.004.741,15	255.025,00	445.222,30
11	Recepcionista	465	343.120,00	159.550.800,00	216.225,00	390.113,25
12	Alistador de Bodega	445	283.617,01	126.209.569,45	198.025,00	362.558,72
13	Mantenimiento	400	501.838,46	200.735.384,00	160.000,00	300.561,04
14	Tansportita	350	411.877,38	144.157.081,60	122.500,00	231.674,72
15	Etiquetado y Envasado	315	283.392,09	89.268.507,72	99.225,00	183.454,30
Sumas		8360	7.759.849,62	4.744.744.647,65	4.964.100,00	7.759.849,62
Promedio		557,33	517.323,31			

Percentil 60 Ajustado por Mínimos Cuadrados

a= $\frac{n(\sum xy)-(\sum x)(\sum y)}{n(\sum x^2)-(\sum x)^2}$

a= $\frac{15(4.744.744.647,65)-(8360)(7.759.849,62)}{15*4.964.100,00-(8360)^2}$

a= $\frac{6.298.826.892}{4.571.900}$

a= 1.377,73

b= $\bar{y} - a\bar{x}$

b= 517.323,31-1.377,73*557,33

b= -250.529,49

y= ax + b

y= 1	(1.377,73*800)+-250.529,49	y= 6	(1.377,73*605)+-250.529,49	y=11	(1.377,73*465)+-250.529,49
y= 1	**851.651,56**	y= 6	**582.994,93**	y=11	**390.113,25**
y= 2	(1.377,73*750)+-250.529,49	y= 7	(1.377,73*590)+-250.529,49	y=12	(1.377,73*445)+-250.529,49
y= 2	**782.765,24**	y= 7	**562.329,03**	y=12	**362.558,72**
y= 3	(1.377,73*710)+-250.529,49	y=8	(1.377,73*535)+-250.529,49	y=13	(1.377,73*400)+-250.529,49
y= 3	**727.656,19**	y=8	**486.554,09**	y=13	**300.561,04**
y= 4	(1.377,73*695)+-250.529,49	y=9	(1.377,73*530)+-250.529,49	y=14	(1.377,73*350)+-250.529,49
y= 4	**706.990,30**	y=9	**479.665,46**	y=14	**231.674,72**
y= 5	(1.377,73*665)+-250.529,49	y=10	(1.377,73*505)+-250.529,49	y=15	(1.377,73*315)+-250.529,49
y= 5	**665.658,51**	y=10	**445.222,30**	y=15	**183.454,30**

Anexo 13. Salarios del percentil 75 ajustado a mínimos cuadrados

N		X	Percentil 75	XY	X^2	Percentil 75 Ajustado por Mínimos Cuadrados
1	Encargado Departamento Técnico	800	1.129.778,64	903.822.912,00	640.000,00	918.846,58
2	Encargado de Contabilidad	750	1.138.295,39	853.721.538,75	562.500,00	843.399,29
3	Encargado de RRHH	710	742.000,00	526.820.000,00	504.100,00	783.041,47
4	Asistente Técnico	695	872.500,00	606.387.500,00	483.025,00	760.407,28
5	Inspector	665	440.270,32	292.779.762,80	442.225,00	715.138,91
6	Asistente de Gerencia Comercial	605	526.444,38	318.498.846,88	366.025,00	624.602,17
7	Operador 2	590	413.375,36	243.891.462,40	348.100,00	601.967,99
8	Agente de Ventas	535	405.236,70	216.801.631,83	286.225,00	518.975,98
9	Operador 1	530	319.000,00	169.070.000,00	280.900,00	511.431,25
10	Encargado de Bodega	505	373.084,63	188.407.735,63	255.025,00	473.707,61
11	Recepcionista	465	347.600,46	161.634.211,58	216.225,00	413.349,78
12	Alistador de Bodega	445	300.149,90	133.566.704,39	198.025,00	383.170,87
13	Mantenimiento	400	519.899,04	207.959.615,00	160.000,00	315.268,31
14	Tansportita	350	478.171,85	167.360.147,50	122.500,00	239.821,03
15	Etiquetado y Envasado	315	284.329,81	89.563.890,15	99.225,00	187.007,93
Sumas		8360	8.290.136,45	5.080.285.958,89	4.964.100,00	8.290.136,45
Promedio		557,33	552.675,76			

Percentil 75 Ajustado por Mínimos Cuadrados

a= $\frac{n(\Sigma xy)-(\Sigma x)(\Sigma y)}{n(\Sigma x^2)-(\Sigma x)^2}$

a= $\frac{15(5.080.285.958,89)-(8360)(8.290.136,45)}{15*4.964.100,00-(8360)^2}$

a= $\frac{6.898.748.661}{4.571.900}$

a= 1.508,95

b= $\bar{y} - a\bar{x}$

b= 552.675,76-1.508,95*557,33

b= -288.309,95

y= ax + b

y= 1	(1.508,95*800)+-288.309,97	y= 6	(1.508,95*605)+-288.309,97	y=11	(1.508,95*465)+-288.309,97
y= 1	**918.846,58**	y= 6	**624.602,17**	y=11	**413.349,78**
y= 2	(1.508,95*750)+-288.309,97	y= 7	(1.508,95*590)+-288.309,97	y=12	(1.508,95*445)+-288.309,97
y= 2	**843.399,29**	y= 7	**601.967,99**	y=12	**383.170,87**
y= 3	(1.508,95*710)+-288.309,97	y=8	(1.508,95*535)+-288.309,97	y=13	(1.508,95*400)+-288.309,97
y= 3	**783.041,47**	y=8	**518.975,98**	y=13	**315.268,31**
y= 4	(1.508,95*695)+-288.309,97	y=9	(1.508,95*530)+-288.309,97	y=14	(1.508,95*350)+-288.309,97
y= 4	**760.407,28**	y=9	**511.431,25**	y=14	**239.821,03**
y= 5	(1.508,95*665)+-288.309,97	y=10	(1.508,95*505)+-288.309,97	y=15	(1,446,67395*315)+547,202,96105
y= 5	**715.138,91**	y=10	**473.707,61**	y=15	**187.007,93**

Anexo 14. Costos de las planillas mensuales

	Dicolor	Propuesta N° 1	Propuesta N° 2
Total de Planillas	**11.224.250,94**	**12.182.544**	**12.760.047**
Aguinaldo 8.33%	934.980,10	1.014.805,92	1.062.911,88
Cesantia 6.25%	701.515,68	761.409,01	797.502,91
INS 2,05%	230.097,14	249.742,15	261.580,95
C.C.S.S 26,33%	2.955.345,27	3.207.663,87	3.359.720,26
SubTotal	4.821.938,20	5.233.620,95	5.481.716,00
Total	16.046.189,14	17.416.165,07	18.241.762,56
Diferencia		1.369.975,92	2.195.573,42

Anexo 15. Carta del tutor

Alajuela, 07 de mayo de 2020

Máster
Ana Isabel Rodríguez Smith
Directora de Carrera
Administración y Gestión de Recursos Humanos,
Universidad Técnica Nacional, Sede Central

Estimada señora:

Por este medio, doy fe de que fungí como tutor en el Trabajo Final de Graduación de los estudiantes Dixiana Alfaro Castillo y Fernando Rodríguez Alvarado, denominado *"Diseño de una estructura salarial para el subsistema de Compensación y Beneficios del Departamento de Recursos Humanos en la Pyme Dicolor Ltda., Costa Rica 2020"*

Atentamente,

Máster Francisco Chang Vargas

Anexo 16. Carta del lector externo

Poás, 02 de mayo de 2020

Máster
Ana Isabel Rodríguez Smith
Directora de Carrera
Administración y Gestión de Recursos Humanos
Universidad Técnica Nacional, Sede Central

Estimada Señora:

Por este medio, doy fe de que fungí como lector externo en el Trabajo Final de Graduación de los estudiantes Dixiana Alfaro Castillo y Fernando Rodríguez Alvarado, denominado "Diseño de una estructura salarial para el subsistema de Compensación y Beneficios del Departamento de Recursos Humanos en la Pyme Dicolor Ltda., Costa Rica 2020".

Atentamente,

Lic. Miguel Eduardo Murillo Murillo
Cédula 203990897

Anexo 17. Carta del lector interno

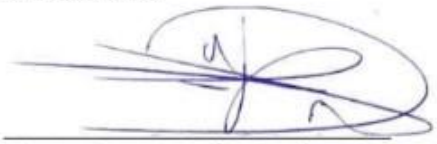
Alajuela, 02 de mayo de 2020

Máster:
Ana Isabel Rodríguez Smith
Directora de Carrera
Administración y Gestión de Recursos Humanos,
Universidad Técnica Nacional, Sede Central

Estimada Señora:

Por este medio, doy fe de que fungí como lector interno en el Trabajo Final de Graduación de los estudiantes Dixiana Alfaro Castillo y Fernando Rodríguez Alvarado, denominado "Diseño de una estructura salarial para el subsistema de Compensación y Beneficios del Departamento de Recursos Humanos en la Pyme Dicolor Ltda., Costa Rica 2020"

Atentamente:



Master Danny Rojas Loaiza

Anexo 18. Carta de la filóloga

22 de agosto de 2020

Señores

Universidad Técnica Nacional (UTN)

Estimados señores:

La suscrita hace constar que el documento titulado "Diseño de una estructura salarial para el subsistema de compensación y beneficios del Departamento de Recursos Humanos en la pyme Dicolor Ltda., Costa Rica, 2020.", escrito por Fernando Rodríguez Alvarado, cédula 2-0641-0761, y Dixiana Alfaro Castillo, cédula 2-0719-0262, fue sometido a revisión filológica. Se han realizado las modificaciones pertinentes en los distintos niveles textuales, a saber, macro y microestructura, intención comunicativa, coherencia y cohesión, puntuación y ortografía. Además, se revisaron y corrigieron citas textuales y referencias bibliográficas de acuerdo con la edición más reciente de las normas APA.

Licda. Gloriana Fonseca Arias

Filóloga

Colegiada No. 46614

Cédula 1-1005-0619

Anexo 19. CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA USO Y MANEJO DE LOS

TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL

(Trabajo colectivo) Ciudad Alajuela

Fecha.
Señores Vicerrectoría de Investigación
Sistema Integrado de Bibliotecas y Recursos Digitales

Estimados señores:

Nombre de sustentantes	**Cédula**
Dixiana Alfaro Castillo	2 0719 0262
Fernando Rodríguez Alvarado	2 0641 0761

Nosotros en calidad de autores del trabajo de graduación titulado:

Diseño de una estructura salarial para el subsistema de compensación y beneficios del Departamento de Recursos Humanos en la pyme Dicolor Ltda., Costa Rica, 2020.

El cual se presenta bajo la modalidad de:

_____ Seminario de Graduación
__X___ Proyecto de Graduación
_____ Tesis de Graduación

Presentado en la fecha 21/09/2020, autorizamos a la Universidad Técnica Nacional, sede Central, para que nuestro trabajo pueda ser manejado de la siguiente manera:

Autorizamos	**SI**	**NO**
Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca	✓	
Inclusión en el catálogo digital del SIBIREDI (Cita catalográfica)	✓	
Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional	✓	
Resumen (Describe en forma breve el contenido del documento)	✓	

Consulta electrónica con texto protegido	✓	
Descarga electrónica del documento en texto completo protegido	✓	
Inclusión en bases de datos y sitios web que se encuentren en convenio con la Universidad Técnica Nacional contando con las mismas condiciones y limitaciones aquí establecidas.	✓	

Por otra parte declaramos que el trabajo que aquí presentamos es de plena autoría, es un esfuerzo realizado de forma conjunta, académica e intelectual con plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizamos que no contiene citas, ni transcripciones de forma indebida que puedan devenir en plagio, pues se ha utilizado la normativa vigente de la American Psychological Asociation (APA). Las citas y transcripciones utilizadas se realizan en el marco de respeto a las obras de terceros. La responsabilidad directa en el diseño y presentación son de competencia exclusiva, por tanto, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

Conscientes de que las autorizaciones no reprimen nuestros derechos patrimoniales como autores del trabajo. Confiamos en que la Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar nuestros derechos de propiedad intelectual.

Nombre de sustentantes	**Cédula**	**Firma**
Dixiana Alfaro Castillo	2 0719 0262	
Fernando Rodríguez Alvarado	2 0641 0761	FERNANDO JESUS RODRIGUEZ ALVARADO (FIRMA) Firmado digitalmente por FERNANDO JESUS RODRIGUEZ ALVARADO (FIRMA) Fecha: 2020.10.11 10:56:40 -06'00'

Día: 09 de octubre del 2020.

Anexo 20. BOLETA DE PRESENTACIÓN FORMAL DE TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL

<table>
<tr><th colspan="5">SOBRE EL AUTOR (ES) DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN</th></tr>
<tr><th>Primer apellido</th><th>Segundo Apellido</th><th>Nombre</th><th>Número de cédula</th><th>Firma del estudiante</th></tr>
<tr><td>Alfaro</td><td>Castillo</td><td>Dixiana</td><td>2 0719 0262</td><td> </td></tr>
<tr><td>Rodríguez</td><td>Alvarado</td><td>Fernando</td><td>2 0641 0761</td><td>FERNANDO JESUS RODRIGUEZ ALVARADO (FIRMA)
Firmado digitalmente por FERNANDO JESUS RODRIGUEZ ALVARADO (FIRMA)
Fecha: 2020.10.11 10:57:09 -06'00'</td></tr>
<tr><td colspan="2">Carrera a la que pertenece: Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos</td><td colspan="3">Título obtenido: Diseño de una estructura salarial para el subsistema de compensación y beneficios del Departamento de Recursos Humanos en la pyme Dicolor Ltda., Costa Rica, 2020.</td></tr>
<tr><td colspan="5">Fecha de presentación: 21/09/2020</td></tr>
<tr><td colspan="5">USO EXCLUSIVO PARA EL DIRECTOR DE CARRERA Y LOS ENCARGADOS DE BIBLIOTECAS</td></tr>
<tr><td rowspan="6">Verificación de documentación</td><td colspan="4">Marque con (X)</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3">Documento físico del trabajo final</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3">Carta de autorización para uso y manejo de los trabajos finales de graduación</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3">Acuso de recibido de la versión digital por parte de la Vicerrectoría de Investigación</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3">Copia digital para la carrera</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3">Entrega de resumen con palabras claves para biblioteca</td></tr>
<tr><td colspan="2">Nombre del Director (a) de carrera: Ana Rodríguez Smith</td><td colspan="2">Firma del Director de carrera</td><td>Fecha de aprobación</td></tr>
<tr><td colspan="3">Número de presentación asignado en biblioteca</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="5">Nombre y firma del funcionario de la biblioteca que recibe:</td></tr>
<tr><td colspan="2">Sello de biblioteca</td><td colspan="3"></td></tr>
</table>

Autores

Dixiana Alfaro Castillo
Fernando Rodríguez Alvarado

Titulo

Diseño de una estructura salarial para el subsistema de compensación y beneficios del Departamento de Recursos Humanos en la pyme Dicolor Ltda., Costa Rica, 2020

Resumen

La presente investigación expone el desarrollo de una estructura salarial en la empresa Dicolor Ltda., ubicada en la Plywood de Alajuela, misma que se dedica a la elaboración de pintura y otros.

En dicha organización no se tiene una política clara que establezca los lineamientos para la determinación salarial, dado que, en la actualidad, la retribución es por salario único definido por los dueños de la empresa. Por lo tanto, la actualización del manual de puestos y la elaboración de una estructura salarial se espera que sean de gran ayuda en la organización para retribuir a sus colaboradores de una manera eficiente por las labores que estos desempeñan. Es así como su establecimiento adecuado y oportuno beneficia no solo al colaborador, sino también a la organización al no llegar a despilfarrar o quedar debiendo en un tema tan importante como este. A la vez, permite que la organización pueda retener a los mejores trabajadores.

Se estableció una metodología de tipo descriptiva, en la cual se utilizaron instrumentos de recolección de datos que permitieron definir los parámetros necesarios para la descripción y resultado final de la estructura, teniendo en cuenta la legislación vigente en el país.

Finalmente, la investigación efectuada involucró recolección de datos, tanto internos de la empresa como de su entorno, tabulación y análisis de los mismos, se ofrecieron insumos suficientes para replantear el manual de puestos y, a partir de este, los salarios actuales de la empresa y del mercado, además de construir escenarios para recomendar una estructura salarial que propicie el equilibrio interno y considere el equilibrio externo, permitiendo a la vez consistencia en el sistema retributivo, para atender las necesidades y características de Dicolor Ltda.

Palabras clave

- Puesto
- Valoración de Puestos
- Salario
- Estructura Salarial
- Remuneración

Acta de Aprobación 04-2020

En la ciudad de Alajuela, a los veintiún días del mes de septiembre de dos mil veinte, estando en forma virtual los miembros de la Universidad Técnica Nacional, las personas: Ana Isabel Rodríguez Smith, Francisco Chang Vargas, Danny Rojas Loaiza y Miguel Eduardo Murillo Murillo , en su condición de miembros del Tribunal Evaluador, para evaluar el Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos, de los estudiantes: Dixiana Alfaro Castillo, identificación 207190262 y Fernando Rodríguez Alvarado, identificación 206410761

Reunido el Tribunal Evaluador y los aspirantes procedieron a defender su Trabajo Final de Graduación*: "Diseño de una estructura salarial para el subsistema de compensación y beneficios del departamento de Recursos Humanos en la Pyme Dicolor LTDA: Costa Rica, 2020"*

Concluida la defensa del Trabajo Final de Graduación, el Tribunal Evaluador consideró que, de conformidad con la normativa en la materia, los estudiantes obtuvieron una calificación de **84,3**, sujeto a la incorporación de las correcciones que hace el tribunal evaluador y que deben realizarse en un plazo máximo de 15 días hábiles acuerdo a la Directriz para conferir el grado de licenciados.

Integrantes del Tribunal Evaluador

Francisco Chang Vargas
Tutor

Ana Isabel Rodríguez Smith
Presidente Tribunal Evaluador

Acta de Aprobación 04-2020
Página 2

Danny Rojas Loaiza
Lector

Miguel Eduardo Murillo Murillo
Lector

Nombre y firma de los estudiantes:

Dixiana Alfaro Castillo
Identificación 207190262

Fernando Rodríguez Alvarado
Identificación 206410761

Observaciones: Corregir la metodología, revisar contenido de palabras mal utilizadas, omiten tareas en manual u otras observaciones que serán enviadas por correo a los estudiantes para que sean incorporadas todas y cada una de las observaciones que se le aportan, en el tiempo según reglamento.

Nota especial: Para la emisión de actas, en este tiempo de emergencia Covid-19, serán formalizadas y remitidas únicamente con la firma digital del director de carrera y el tutor. Y los demás miembros del tribunal y los estudiantes que no cuenten con firma digital, remitan, desde sus correos electrónicos, constancia de la aceptación del contenido y los términos del acta. El acta se debe firmar físicamente en una semana (5 días hábiles) una vez pase la emergencia nacional por el Covid-19

Además, para la entrega de los ejemplares físicos del documento, las bibliotecas se encuentran cerradas, por lo que puede hacerse en una semana (5 días hábiles) una vez que pase la emergencia nacional por el Covid-19 y se regrese a las actividades en la universidad. Igualmente, se sugiere se envíen, según los plazos establecidos, los ejemplares digitales (15 días hábiles), incluyendo los datos de los estudiantes y un consentimiento informado de este remitido vía digital.