

San José, 10 de agosto del 2018

Señor  
Lic. Waynner Guillén Jiménez  
Presidente Junta Directiva  
**COLEGIO PROFESIONAL DE PSICOLOGOS DE COSTA RICA**  
Presente

Estimado Lic. Guillén:

Adjunto sírvase encontrar un portafolio con los resultados del Estudio Salarial, solicitado por el Colegio a nuestra Firma.

Lo anterior, con el propósito de que la Administración pueda implementar y continuar con el mantenimiento de los mismos, con base en la toma de decisión emanada por la Junta Directiva.

Aprovechamos para dar las gracias a la Junta Directiva y a la Administración del Colegio, por habernos conferido el honor de desarrollar este proyecto, para tan prestigiosa Institución.

Quedamos a sus órdenes para aclarar cualquier consulta que al respecto pudiese presentarse.

Le saluda atentamente,

Licda. Georgina Bolaños  
Gerente General

## Informe Final

### I. Introducción

El **COLEGIO PROFESIONAL DE PSICOLOGOS DE COSTA RICA**, consciente de la importancia de mantener un recurso humano motivado y salarialmente competitivo, contrató los servicios de nuestra **Firma** para desarrollar el proyecto de Competitividad Salarial, para lo cual, la Consultoría debería cumplir con los siguientes objetivos:

1. Evaluar los Puestos, a través de una Metodología estándar, que midiera el peso de los mismos por su contenido y no por su nomenclatura y que permitiera determinar la ubicación jerárquica de cada puesto dentro de la estructura, en forma objetiva.
2. Determinar la equidad salarial interna actual, “a igual responsabilidad, igual salario”, a fin de conocer cuán justa es la actual equidad en el **Colegio**, para poder realizar los ajustes necesarios, y de esta forma, mantener satisfecho a su personal.
3. Conocer la competitividad externa de los salarios, de acuerdo a un segmento determinado de mercado, de características similares.

## II. Desarrollo

1. Para llevar a cabo este proyecto, se procedió a coordinar, con la contraparte, conformada por: la Dirección Ejecutiva y la Jefatura Administrativa Financiera, todos aquellos aspectos necesarios para la buena ejecución del mismo.
2. En primera instancia, se brindó un entrenamiento sobre la Metodología de Evaluación de Puestos, a la Directora Ejecutiva, Jefatura Administrativa Financiera, Fiscal Adjunta, Jefe de Servicio al Colegiado y Encargada de Tecnologías de Información quienes constituyeron el Comité de Evaluación, para luego realizar la evaluación de puestos (**no a las personas**), bajo la moderación y guía del Consultor, siguiendo los principios técnicos de la Metodología, el contenido de las descripciones de puesto y el criterio lógico y conocimiento que cada miembro del Comité tenía de los mismos. Al concluir esta etapa, se procedió a revisar y a realizar los ajustes necesarios, a la nueva estructura de puntos, de acuerdo a los conceptos enumerados anteriormente. Posteriormente el Presidente revisó y aprobó la tablas de puntos de los puesto del **Colegio**.
3. Con el propósito de medir la equidad o equilibrio interno entre los diferentes salarios del **Colegio** y poder determinar si se cumple el principio de “**a igual responsabilidad, igual salario**”, se toman los puntos resultantes de la evaluación y los salarios actuales del personal, y a través del método estadístico de mínimos cuadrados se obtuvo la línea de regresión o de mejor ajuste, que resulta ser la “**Equidad Interna**” del mismo. En otras palabras, la Equidad Interna, es una “fotografía” del status salarial actual del **Colegio**.
4. Para medir la competitividad externa de los salarios se escogió un selecto grupo de ocho comparadores, entre los cuales están Colegios Profesionales, así como otras entidades como Fundaciones, los cuales fueron visitados, a fin de obtener información salarial, de beneficios y otros, con el propósito de poder determinar el posicionamiento salarial del **Colegio**, con dicho segmento de mercado.

**5. Estos comparadores fueron:**

- **Asociación de Scouts de Costa Rica**
- **Colegio de Abogados y Abogadas de Costa Rica**
- **Colegio de Contadores Públicos Autorizados**
- **Colegio Profesional de Farmacéuticos de Costa Rica**
- **Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas**
- **Fundación Costa Rica Canadá**
- **Fundación Omar Dengo**
- **Fundación UCR**

Una vez recopilados los datos salariales, se agruparon acorde a su posición relativa. Dichos datos se emplearon subsecuentemente para determinar, mediante el método de Mínimos Cuadrados, las correspondientes ecuaciones de línea recta para las diferentes medidas de posición estadística: Q1 (cuartil 1), Q2 (cuartil 2 ó mediana), Q3 (cuartil 3), así como el Promedio.

De igual forma, se procesó la información general y de beneficios brindada por los participantes, la cual se presenta en cuadros y gráficas, y se incluye como parte del trabajo.

### III. Resultados

#### 1. Evaluación de Puestos

Todos los puestos fueron evaluados, por el Comité, previa capacitación, y con la guía del Consultor, como se explicó anteriormente, siguiendo los principios de la Metodología, hasta conformar la nueva estructura de puestos del **Colegio**.

#### 2. Salarios

Para elaborar los cuadros y gráficas de salarios, se tomaron los salarios base (salarios actuales), (°) proporcionados por el **Colegio**, los cuales se ven afectados por los aumentos de inflación, pero no así por antigüedad ni por dedicación exclusiva, ya que estos “pluses”, se ganan por concepto **netamente personal y por tanto no afectan dicho salario**. Lo anterior, por cuanto es la persona la que de acuerdo a los años de trabajo se va ganando esa antigüedad, y en cuanto a la dedicación exclusiva, ésta es optativa por parte de cada persona. Otros pagos que podrían existir tales como comisiones o bonos se ganan por cumplimiento de metas personales. Este concepto se aplicó para los salarios de los comparadores, a la hora de determinar la competitividad externa del **Colegio**.

#### (°) Nota aclaratoria:

**Salario base:** el salario actual que devenga un funcionario, el cual se ve afectado por ajustes por concepto de inflación u otros aumentos, propios del puesto.

**Salario de Ingreso:** es el salario mínimo del rango de la escala de salarios, que el **Colegio** escoja como “su política de pago”.

**Compensación Total:** es el salario base o actual del funcionario, más otros pagos en efectivo que reciba, por ejemplo bonos o comisiones.

## 2.1 Equidad Interna

En cuanto a los resultados de la Equidad Interna, éstos se presentan en los cuadros respectivos que contienen: el nombre del puesto, nombre del ocupante, puntos, salario actual y el estándar de la Equidad Interna, con el rango permisible del 120%, distribuido este porcentaje en: (-20% del estándar (100%) y +20% del mismo), así como los ajustes absolutos y porcentuales necesarios para llegar a cualquiera de las líneas, número de personas afectadas y el impacto económico que resultaría para la planilla del **Colegio**, el efectuar los ajustes correspondientes. Adicionalmente se presenta el gráfico que muestra la línea de la Equidad con el rango permisible mencionado y las fórmulas estadísticas respectivas

## 2.2 Competitividad con el mercado

De acuerdo a los resultados del mercado, se obtuvieron las medidas de posición estadística: Q1 (cuartil 1); Q2 (cuartil 2 ó Mediana), Q3 (cuartil 3), y el promedio. Cada una presenta un rango permisible de 120%, sea: -20% y +20% del estándar, (que es la propia medida de posición estadística, o sea el 100%), indicada en amarillo, lo cual permite al **Colegio**, tener flexibilidad a la hora de tomar decisiones salariales. Así mismo, se presentan las respectivas diferencias absolutas y porcentuales entre cada uno de éstos y el salario actual de cada persona.

Al final de cada cuadro, se presenta el impacto financiero absoluto y porcentual, que tendría para el **Colegio**, ajustar los salarios, tanto en la línea de tendencia central, como en cada uno de los rangos establecidos mencionados en el párrafo anterior, así como el número de personas afectadas, a las que habría que ajustar su salario, por encontrarse por debajo del rango.

## 3. Ejemplo de uso de las fórmulas estadísticas

Ejemplo de uso de la fórmula del Q2 (cuartil 2 o mediana), en colones para el puesto de “Asistente de Contabilidad ” (383 puntos).

Rango	Pendiente	Constante
1206 - 193	2.107,24948	-71.605,29111

Al estar “383 puntos”, ubicados en el rango de la fórmula de entre 1206 - 193 puntos, se multiplican estos por 2.107,24948 (Pendiente) y al resultado se le resta (en este caso), 71.605,29111 (Constante). Esto da como resultado ¢735,471 mensuales de salario para dicha posición.

El trabajar con fórmulas brinda la facilidad de conocer en cualquier momento, recordando que el mercado es dinámico, se mueve cada cierto tiempo), cualquier otro salario, inclusive con puntos que no aparezcan en la estructura actual, siempre que se encuentren dentro de los rangos establecidos en la fórmula.

Los resultados de la Política o Equidad Salarial Interna, arrojan que: para llegar al mínimo del rango habría que ajustar los salarios a 7 personas, lo que significa un monto de ¢588,229 mensuales (sin cargas sociales) y un impacto sobre la planilla de un 3%. Para alcanzar el estándar de la Política habría que ajustar a 19 personas, con un ajuste mensual de ¢2.366,875 (sin cargas sociales) y con un impacto sobre la planilla de un 11%, (sin cargas sociales).

Para llegar al mínimo del rango del Q1, habría que ajustar a 8 personas, lo que conllevaría un ajuste mensual de ¢950,073 mensuales (sin cargas sociales), con un impacto en la planilla de un 4%. Para llegar al estándar del Q1, habría que ajustar a 16 personas, con un costo de ¢2,941.487 mensuales (sin cargas sociales) y un impacto sobre la planilla de un 13%.

Aclaración sobre el Q1: Esta medida de posición estadística, indica el valor límite, el cual deja por debajo el 25% de otros valores. Los resultados del Q1 (cuartil1), indican que para llegar al mínimo, un 75% de los valores o salarios del mercado están por encima. En el sector privado se utiliza para pagar a los operarios u obreros de producción o puestos de nivel bajo, por lo que lo utiliza el sector Industrial.

Para alcanzar el mínimo del rango del Q2 (cuartil 2 o mediana), se debería ajustar a 13 personas por un monto mensual de ¢2,424.920 lo que implica un impacto del 11% en la planilla. Si se quisiera ajustar para llegar al estándar habría que hacerlo a 23 personas, el monto mensual sería de ¢6,259.984, y su impacto sobre la planilla sería de un 28%, (sin cargas sociales).

Si la decisión fuese posicionarse en el Q3 del Mercado, se debería ajustar a 22 personas para llegar al mínimo y disponer de un monto de ¢5,196.335 mensuales con un impacto del 23% sobre la planilla. Para llegar al estándar el ajuste sería a 27 personas con un costo mensual de ¢10,898.224 y un impacto a la planilla del 49% (sin cargas sociales).

Para alcanzar el mínimo del rango del Promedio, habría que ajustar a 12 personas con un costo mensual de ¢2,475.978 y un impacto en la planilla del 11%. Para hacerlo al estándar, el ajuste sería a 22 personas, con un costo mensual de ¢6,293.647, y un impacto del 28% sobre la planilla, sin cargas sociales.



## IV. Conclusiones y Recomendaciones

### 1. Conclusiones

**1.1** Se constituyó un Comité el cual fue capacitado en la Metodología de Evaluación de Puestos, a fin de que se conocieran los principios técnicos de la misma, y se pudiera dar el “valor o peso relativo”, a cada puesto de acuerdo a su contenido.

**1.2** La nueva estructura de puntos del **Colegio**, dio como resultado una clasificación ordenada de los mismos, así como la posibilidad de convertir estos puntos en salarios, a través de métodos estadísticos.

**1.3** El **Colegio** proporcionó los salarios actuales de los diferentes puestos a los consultores, lo cual permitió obtener la equidad interna actual del mismo, (**conocer, si a igual responsabilidad existe igual salario**), como se dijo anteriormente: es una fotografía actual de los salarios del **Colegio**.

**1.4** En la visita realizada a los ocho comparadores, se obtuvo la información salarial con la cual se elaboraron los cuadros y gráficas respectivas, las cuales se presentan en este trabajo, así como información sobre beneficios, y otra de importancia, la cual se menciona más adelante. De esta forma se pudo determinar la competitividad de los salarios del **Colegio** vrs., el del segmento de mercado incursionado, a través de métodos estadísticos.

**1.5** Las diferencias que existen cuando un salario del **Colegio** es menor que la Equidad Interna o que el segmento del mercado, están claramente establecidas en los cuadros, lo que se muestra con montos absolutos y porcentuales.

En el cuadro del Impacto Financiero se resume la situación salarial del **Colegio**, así como el impacto que tendría para la Institución, llevar los salarios a un determinado rango, esto, tanto para la Equidad Interna como para la competitividad (cualquiera de las medidas de posición estadística presentadas), del segmento de mercado incursionado.

En el mismo se pueden apreciar para cada caso (-20%, estándar, +20%):

## 2. Recomendaciones

**2.1** Evaluar nuevos puestos o reevaluar puestos actuales, en función de su contenido y nunca por: nomenclatura, oferta y demanda del mercado, apreciaciones personales, solicitudes de otros funcionarios interesados, entre otros, que infrinjan en la objetividad del sistema, de lo contrario, poco a poco, dicha estructura se deterioraría convirtiéndose con el tiempo en obsoleta.

**2.2** Mantener actualizado el estudio de salarios basado en la nueva estructura de puntos que permita al **Colegio** conocer: cuál es el comportamiento de sus salarios hacia lo interno, o sea conocer su “equidad interna”, a fin de determinar si se sigue el principio de: “a igual responsabilidad-igual salario”, y en segundo lugar su competitividad con el mercado. Para lograr lo anterior, se debe de tomar en cuenta que por ser los salarios dinámicos, habría que actualizarlos, conforme a los cambios del mercado, por lo que se recomienda al menos una vez cada dos o tres años realizar esta revisión con el segmento de mercado respectivo.

**2.3** Si la Junta Directiva, así lo considera, sería conveniente realizar los ajustes de salario necesarios, tomando en cuenta la capacidad de pago y necesidades actuales del **Colegio**. De tomarse la decisión de realizar estos ajustes, se recomienda ir realizando ajustes hasta llegar a la medida de posición estadística Q2. Hay que tomar en cuenta que el mínimo del rango sería el salario de contratación (o de ingreso), por lo que debería procurarse no tener a nadie debajo de éste. Lo ideal sería llegar al punto medio o estándar de la política escogida.