



**UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA**



**DISEÑO DE UN SISTEMA DE COMPENSACIONES EN EMPRESA
STREAT FOOD UTILIZANDO METODOLOGÍA HAY**

POR:

Isidora Antonia Manosalva Castro

Memoria de Título presentada a la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Concepción
para optar al título profesional de Ingeniero Civil Industrial

Profesora Guía:

Angela Zenteno Hidalgo, PhD.

Profesional Supervisor:

Alejandro Pereira Pérez

Agosto 2025

Concepción, Chile

© 2025 Isidora Antonia Manosalva Castro

© 2025 Isidora Antonia Manosalva Castro

Ninguna parte de esta tesis puede reproducirse o transmitirse bajo ninguna forma o por ningún medio o procedimiento, sin permiso por escrito del autor.

Agradecimientos

A mis padres, Carlos y Vania, por su apoyo incondicional a lo largo de este camino, su confianza en mí y su guía constante.

A mis amigos, por ser mi punto de apoyo y por recordarme la importancia de mantener el equilibrio.

Al equipo de Compensaciones, agradezco la oportunidad de aprender y desarrollarme profesionalmente.

Sumario

En el panorama empresarial actual, la administración estratégica de las personas ha adquirido un valor fundamental, posicionándose como un pilar clave para el éxito y la sostenibilidad organizacional. En este contexto, la presente Memoria de Título aborda el diseño de un sistema de compensaciones para Streat Food, una empresa chilena del rubro gastronómico, específicamente perteneciente a la industria *fast casual*, fundada en 2016 y reconocida por su marca principal Streat Burger. Tras su adquisición en 2024 por Arcoprime, filial del Grupo Copec, Streat Food proyecta una ambiciosa expansión a más de 20 tiendas operativas en distintas regiones del país durante 2025.

El objetivo general del proyecto fue diseñar un sistema de compensaciones basado en el "Método Hay" que permitiera establecer una estructura salarial equitativa y competitiva para la oficina de apoyo de Streat Food y cargos operativos clave como Jefe de Local y Entrenador. La metodología se estructuró en cuatro etapas secuenciales: Entendimiento organizacional, Evaluación de equidad interna mediante la aplicación del método Hay, Análisis de competitividad externa utilizando estudios de mercado salariales de Korn Ferry, y Diseño y calibración de la escala salarial final.

Los resultados del proyecto validaron la urgencia de formalizar la gestión de compensaciones. Se encontró que, a pesar de prácticas informales, el 69,32% de los colaboradores ya presentaba un posicionamiento salarial saludable, lo que denota una coherencia interna intuitiva. Asimismo, Streat Food se posicionó favorablemente en el mercado (P50), fortaleciendo su capacidad de atracción y retención de talento. La escala salarial final diseñada mostró que el 71,74% de los cargos se ubicaban dentro de la banda, confirmando una estructura robusta y alineada.

En síntesis, el proyecto logró diseñar un sistema de compensaciones técnico y adaptable, que formaliza prácticas empíricas y sienta las bases para futuras decisiones estratégicas. Se destaca la recomendación de revisar el cargo de Jefe de Compras Internacionales por su distorsión. Sin duda, este sistema es el punto de partida para establecer un área de compensaciones formal en Streat Food, promoviendo la transparencia, equidad y una cultura organizacional más justa y moderna.

Summary

In the current business landscape, strategic human resource management has acquired fundamental value, positioning itself as a key pillar for organizational success and sustainability. In this context, this Thesis addresses the design of a compensation system for Streat Food, a Chilean gastronomic company, specifically belonging to the fast-casual industry, founded in 2016 and recognized for its main brand Streat Burger. Following its acquisition in 2024 by Arcoprime, a subsidiary of Copec Holding, Streat Food projects an ambitious expansion to over 20 operational stores in various regions of the country during 2025.

The project's general objective was to design a compensation system based on the "Hay Method" to establish an equitable and competitive salary structure for Streat Food's support office and key operational roles such as Local Manager and Trainer. The methodology was structured into four sequential stages: Organizational Understanding, Internal Equity Evaluation through the application of the Hay Method, External Competitiveness Analysis using Korn Ferry salary market studies, and Design and Calibration of the final salary scale.

The project results validated the urgency of formalizing compensation management. It was found that, despite informal practices, the 69,32% of employees already exhibited healthy salary positioning, which denotes an intuitive internal coherence. Furthermore, Streat Food positioned itself favorably in the market (P50), strengthening its talent attraction and retention capabilities. The final salary scale designed showed that the 71,74% of positions fell within the band, confirming a robust and aligned structure.

In synthesis, the project successfully designed a technical and adaptable compensation system that formalizes empirical practices and lays the groundwork for future strategic decisions. The recommendation to review the International Purchasing Manager position due to its distortion is highlighted. Undoubtedly, this system is the starting point for establishing a formal compensation area at Streat Food, promoting transparency, equity, and a fairer, more modern organizational culture.

Tabla de Contenidos

Capítulo 1: Introducción	1
1.1 Objetivo General	2
1.1.1 Objetivos Específicos	2
Capítulo 2: Streat Food	4
2.1 Estructura Organizacional y Áreas de la Empresa	5
2.1.1 Gerencia de Operaciones.	5
2.1.2 Gerencia Comercial.....	6
2.1.3 Gerencia de Administración y Finanzas	7
2.1.4 Gerencia de Personas	7
2.2 Gestión de Compensaciones	8
2.3 Adquisición de la Empresa por Grupo Copec y Proyección de Expansión	9
Capítulo 3: Marco Teórico.....	11
3.1 Gestión de Personas en la Organización	11
3.2 Procesos de Recursos Humanos y su Formalización.....	12
3.3 Compensaciones	13
3.3.1 Funciones de un Sistema de Compensaciones.....	14
3.3.2 Administración de las Compensaciones	15
3.3.3 Beneficios de Implementar un Sistema de Compensaciones	18
3.4 Evaluación de Cargos	19
3.4.1 Metodología Hay.....	19
Capítulo 4: Metodología.....	22
4.1 Etapa 1: Entendimiento.....	22
4.2 Etapa 2: Evaluar Equidad Interna.....	23
4.3 Etapa 3: Análisis de Competitividad Externa.....	29
4.4 Etapa 4: Diseño Escala Salarial.....	32
Capítulo 5: Resultados	36
5.1 Resultados Etapa 1.....	36
5.2 Resultados Etapa 2.....	37
5.2.1 Evaluación de Cargos y Mapping de Cargos.....	37
5.2.2 Análisis de Equidad Interna.	41

5.3 Resultados Etapa 3.....	43
5.3.1 Análisis Competitividad Externa Corte 1.....	44
5.3.2 Análisis Competitividad Externa Corte 2.....	45
5.3.3 Análisis Competitividad Externa Mercado General.....	46
5.4 Resultados Etapa 4.....	48
5.4.1 Escala Salarial Inicial.	49
5.4.2 Escala Salarial Calibrada.	51
Capítulo 6: Comentarios y Conclusiones.	55
Referencias	59
Anexos.....	62
Anexo A: Estructura de Entrevista a Gerentes.....	62
Anexo B: Tabla Guía Factor <i>Know How</i>	64
Anexo C: Tabla Guía Factor <i>Problem Solving</i>	65
Anexo D: Tabla Puntaje versus Porcentaje Factor <i>Problem Solving</i>	66
Anexo E: Tabla Guía Factor <i>Accountability</i>	67
Anexo F: Detalle de Cargos Considerados en el Análisis de Equidad Interna.	68
Anexo G: Progresión por Nivel, Curva de Equidad Interna Exponencial.	69
Anexo H: Progresión por Nivel, Curva de Equidad Interna Polinomio Grado 2.....	69
Anexo I: Progresión por Nivel, Cuerva de Equidad Interna Polinomio Grado 3.	70
Anexo J: Extracto de Informe de Mercado proporcionado por Korn Ferry.....	71
Anexo K: Corte 1 (32 empresas).....	72
Anexo L: Corte 2 (15 empresas adicionales).	73
Anexo M: Homologación de Cargos Análisis de Mercado - Corte 1.....	74
Anexo N: Homologación de Cargos Análisis de Mercado - Corte 2.	75
Anexo Ñ: Tabla resumen Análisis Competitividad Externa Mercado General	76
Anexo O: Tabla resumen Análisis Competitividad Externa Corte 1 de Mercado.....	77
Anexo P: Tabla resumen Análisis Competitividad Externa Corte 2 de Mercado	78
Anexo Q: Posicionamiento Escala Salarial – Herramienta Solver	79
Anexo R: Posicionamiento Escala Salarial – Calibración.....	80
Anexo S: Resultados Evaluación de Cargos	81
Anexo T: Resumen Análisis de Equidad Interna - Modelo de Tendencia Polinomio Grado 2.....	82

Anexo U: Resumen Análisis de Equidad Interna - Modelo de Tendencia Polinomio Grado 3.....	83
Anexo V: Posicionamiento Equidad Interna – Modelo de Tendencia Exponencial.....	84

Lista de Tablas

Tabla 4.1: Resumen Estructura Entrevistas.....	23
Tabla 4.2: Listado de Cargos Calibrados.....	24
Tabla 4.3: Escala de Graduación Niveles.....	26
Tabla 5.1: Comportamiento Equidad Interna	42
Tabla 5.2: Rango de Posicionamiento Interno por Nivel Organizacional.....	43
Tabla 5.3: Resumen Posicionamiento Zona Salarial P25 – Corte 1.	44
Tabla 5.4: Resumen Posicionamiento Zona Salarial P50 – Corte 1.	44
Tabla 5.5: Resumen Posicionamiento Zona Salarial P75 – Corte 1.	45
Tabla 5.6: Resumen Posicionamiento Zona Salarial P25 – Corte 2.	45
Tabla 5.7: Resumen Posicionamiento Zona Salarial P50 – Corte 2.	46
Tabla 5.8: Resumen Posicionamiento Zona Salarial P75 – Corte 2.	46
Tabla 5.9: Resumen Posicionamiento Zona Salarial P25 – Mercado General.	47
Tabla 5.10: Resumen Posicionamiento Zona Salarial P50 – Mercado General.	47
Tabla 5.11: Resumen Posicionamiento Zona Salarial P75 – Mercado General.	47
Tabla 5.12: Análisis Inicial Diseño Escala Salarial	49
Tabla 5.13: Escala Salarial Inicial – Solver.....	50
Tabla 5.14: Comportamiento Escala Salarial Inicial.....	50
Tabla 5.15: Rango de Posicionamiento Escala Salarial Solver por Nivel Organizacional ..	51
Tabla 5.16: Escala Salarial Final.....	52
Tabla 5.17: Comportamiento Escala Salarial Final.....	52
Tabla 5.18: Rango de Posicionamiento Escala Salarial Final por Nivel Organizacional	53
Tabla 8.1: Detalle de Cargos considerado en el Análisis de Equidad Interna.	68
Tabla 8.2: Progresión por Nivel – Línea de Tendencia Exponencial.....	69
Tabla 8.3: Progresión por Nivel – Línea de Tendencia Polinomio Grado 2.....	69
Tabla 8.4: Progresión por Nivel – Línea de Tendencia Polinomio Grado 3.....	70
Tabla 8.5: Muestra 32 Empresas Corte 1 de Mercado	72
Tabla 8.6: Muestra 15 Empresas Adicionales Corte de Mercado 2.....	73
Tabla 8.7: Homologación de Cargos - Corte 1.	74
Tabla 8.8: Homologación de Cargos - Corte 2.	75
Tabla 8.9: Posicionamiento Escala Salarial (Solver)	79
Tabla 8.10: Posicionamiento Escala Salarial (Calibración)	80
Tabla 8.11: Resumen Posicionamiento Equidad Interna – Modelo de Tendencia Polinomio Grado 2.....	82

Tabla 8.12: Resumen Posicionamiento Equidad Interna – Modelo de Tendencia Polinomio Grado 3.....	83
Tabla 8.13: Posicionamiento Escala Salarial (Calibración)	84

Lista de Figuras

Figura 2.1: Estructura Organizacional Gerencia de Operaciones.....	6
Figura 2.2: Estructura Organizacional Gerencia Comercial.....	6
Figura 2.3: Estructura Organizacional Gerencia de Administración y Finanzas.....	7
Figura 2.4: Estructura Organizacional Gerencia de Personas.	8
Figura 3.2: Flujo de Administración de Compensaciones	16
Figura 4.1: Esquema de Metodología	22
Figura 5.1: Resumen Evaluación de Cargos.....	39
Figura 5.2: <i>Mapping</i> de Cargos.	40
Figura 5.3: Curva de Equidad Interna.....	41
Figura 5.4: Gráfico de Análisis de Competitividad Externa – Corte 1	44
Figura 5.5: Gráfico de Análisis de Competitividad Externa – Corte 2.	45
Figura 5.6: Gráfico de Análisis de Competitividad Externa – Mercado General.....	46
Figura 5.7: Gráfico de Comportamiento Streat Food con relación a la Escala Salarial Final.	54
Figura 8.1. Tabla Guía Factor <i>Know How</i>	64
Figura 8.2: Tabla Guía Factor <i>Problem Solving</i>	65
Figura 8.3: Matriz relación puntaje versus porcentaje en factor <i>Problem Solivng</i>	66
Figura 8.4: Tabla Guía Factor <i>Accountability</i>	67
Figura 8.5: Extracto de Informe de Mercado	71
Figura 8.6: Resumen Análisis Competitividad Externa Mercado General.	76
Figura 8.7: Resumen Análisis Competitividad Externa Corte 1.....	77
Figura 8.8: Resumen Análisis Competitividad Externa Corte 2.....	78
Figura 8.9: Resultados Completos Evaluación de Cargos.	81
Figura 8.10: Curva de Equidad Interna-Modelo de Tendencia Polinomio Grado 2.	82
Figura 8.11: Curva de Equidad Interna-Modelo de Tendencia Polinomio Grado 3.	83

Capítulo 1: Introducción

Streat Food es una empresa chilena fundada en 2016 por Nicolás Lipthay y Diego Desmadryl, conocida principalmente por su marca Streat Burger, siendo pionera en el concepto de *smash burger* dentro del segmento *fast casual*. Este tipo de restaurantes ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, gracias a una propuesta de valor que combina la rapidez del servicio propio de la comida rápida con una oferta de mayor calidad en ingredientes y experiencia (Carvallo, 2019). A diferencia de los establecimientos tradicionales de comida rápida, los restaurantes *fast casual* apuestan por la personalización de los productos y el uso de ingredientes frescos, lo cual ha captado el interés de consumidores que buscan una experiencia gastronómica superior sin comprometer la inmediatez del servicio.

En 2024, Streat Burger fue adquirida por Arcoprime, empresa perteneciente al grupo Copec. Esta adquisición marcó un punto de inflexión para la compañía, que proyecta una expansión agresiva con la apertura de al menos 20 nuevas tiendas en distintas regiones del país durante 2025. Este contexto de crecimiento acelerado impone desafíos relevantes para la gestión de personas, particularmente en lo que respecta a la atracción y retención del talento.

En este escenario, el diseño de un sistema de compensaciones se vuelve un eje estratégico. Contar con un modelo de remuneraciones equitativo, eficiente y alineado con la estrategia organizacional es clave para sostener el crecimiento proyectado. Según Milkovich, Newman y Gerhart (2014), “el área de compensaciones es una de las herramientas más poderosas que tienen las organizaciones para influir en sus empleados. Si se gestiona bien, puede desempeñar un papel importante para que las organizaciones ejecuten con éxito sus estrategias a través de sus empleados” (p. 1). Un sistema mal diseñado, en cambio, puede provocar insatisfacción laboral, alta rotación y dificultades para atraer talento calificado, especialmente en una industria tan competitiva como la que enfrenta Streat Food.

Para abordar este desafío, se implementará la metodología HAY, ampliamente utilizada por organizaciones chilenas para la evaluación y jerarquización de cargos. Esta herramienta se basa en tres factores fundamentales: *Know-How*, *Problem Solving* y *Accountability*, permitiendo establecer el valor relativo de los distintos puestos dentro de la organización y

asegurar una estructura de compensaciones coherente con dicho valor. Este enfoque contribuye a reforzar tanto la equidad interna como la competitividad externa, apoyando la estrategia de expansión de la empresa (Hay Group, 2014).

Cabe señalar que en 2015 la consultora Korn Ferry adquirió la metodología HAY, por lo que actualmente se conoce como "*Korn Ferry Hay Guide Chart-Profile Method*". No obstante, muchas organizaciones y fuentes académicas continúan refiriéndose a ella como "metodología HAY" debido a su amplio reconocimiento histórico en el ámbito de la evaluación de compensaciones (Korn Ferry, 2019).

1.1 Objetivo General

Diseñar un sistema de compensaciones basado en la metodología Hay, que permita establecer una estructura salarial equitativa y competitiva para los cargos de apoyo y roles operativos clave (Jefe de Local y Entrenador) de Streat Food, alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.

1.1.1 Objetivos Específicos

- **Objetivo 1:** Identificar las necesidades organizacionales en materia de compensaciones.
- **Objetivo 2:** Evaluar la equidad interna de los cargos mediante la aplicación del método HAY, asegurando una jerarquización objetiva y equitativa de los puestos dentro de la empresa.
- **Objetivo 3:** Analizar la competitividad externa mediante estudios de mercado salariales provistos por Korn Ferry, con el fin de establecer referencias comparativas con empresas del sector *fast casual* y de la industria alimentaria.
- **Objetivo 4:** Diseñar una escala salarial inicial de Streat Food que sea escalable y sostenible, estructurada en bandas salariales, considerando los resultados del análisis de equidad interna y la competitividad externa del mercado.

1.2 Estructura del informe

El presente informe se encuentra organizada en seis capítulos, a través de los cuales se desarrolla de manera progresiva el diseño de un sistema de compensaciones para la empresa Streat Food, utilizando como base la metodología Hay.

En el Capítulo 1, se introduce el contexto general del proyecto, presentando la problemática identificada, los objetivos que guían el trabajo y la estructura del informe

El Capítulo 2 describe en detalle la organización objeto de estudio, abordando su historia, estructura organizacional, principales áreas funcionales y contexto actual tras su adquisición por parte de Arcoprime. Se profundiza especialmente en el estado actual de la gestión de compensaciones y los desafíos que esta representa para la sostenibilidad del negocio.

El Capítulo 3 corresponde al marco teórico, donde se exponen los conceptos fundamentales que sustentan el proyecto. Se abordan temas como la gestión de personas, los procesos de recursos humanos, los distintos tipos de compensaciones y su administración estratégica, así como la teoría asociada a equidad interna, competitividad externa y la metodología Hay de evaluación de cargos, que constituye la base técnica del sistema propuesto.

En el Capítulo 4 se detalla la metodología utilizada en el desarrollo del proyecto, la cual se estructura en cuatro etapas: entendimiento organizacional, evaluación de equidad interna, análisis de competitividad externa y diseño de la escala salarial. Cada etapa se vincula directamente con los objetivos específicos definidos en la introducción, permitiendo dar coherencia al proceso de construcción del sistema. También se expone la lógica utilizada para agrupar cargos en niveles jerárquicos y se evalúa la consistencia técnica de la estructura diseñada.

El Capítulo 5 presenta los principales resultados obtenidos a lo largo del proyecto. Se incluyen los hallazgos del diagnóstico organizacional, la aplicación de la metodología Hay para valorar los puestos, los análisis realizados sobre equidad interna y competitividad externa, así como la escala salarial final propuesta.

Finalmente, el Capítulo 6 entrega los comentarios y conclusiones generales del trabajo, destacando los aportes del proyecto para la organización, las oportunidades de mejora detectadas y las recomendaciones para una implementación exitosa. Asimismo, se plantea una mirada de largo plazo sobre cómo esta propuesta puede evolucionar hacia un sistema integral de gestión de compensaciones en Sreat Food.

Capítulo 2: Streat Food

Streat Food es una empresa chilena fundada en 2016, del rubro gastronómico y conocida principalmente por su marca “Streat Burger”, no obstante, cuenta con más líneas de negocios como “Streat Ice Cream” o “The Bucket”, que se enfocan en otros tipos de alimentos ya sean helados o pollo frito. Se destaca por ofrecer una propuesta culinaria que se diferencia de las cadenas de comida rápida tradicionales, al utilizar ingredientes de mejor calidad, pero manteniendo un precio competitivo, incursionando así en la industria del *fast casual*.

Su propuesta de valor se centra en ofrecer productos innovadores, combinando aspectos culinarios característicos de ciudades como Nueva York o Londres, e introduciendo una nueva oferta al mercado nacional de hamburguesas, las ahora conocidas como *smash burgers*. Además, buscan diferenciarse a través de sus diferentes servicios, con el objetivo de entregar una experiencia memorable para el consumidor.

En concordancia con esta propuesta de valor, el mercado meta de Streat Burger se encuentra constituido principalmente por un público joven y digitalmente conectado, que aprecia experiencias de consumo modernas y se identifica con las tendencias del *fast casual* y la cultura de la hamburguesa gourmet. Se trata de consumidores dispuestos a pagar un precio superior en comparación con la comida rápida tradicional, en la medida que reciben a cambio un producto de mayor calidad, elaborado con ingredientes seleccionados y estándares internacionales. Este segmento, asociado al perfil de *burger lovers*, busca una experiencia gastronómica que trascienda lo meramente funcional, privilegiando atributos como el sabor, la presentación y la atmósfera del local, en sintonía con referentes de capitales gastronómicas globales. Al mismo tiempo, valoran la posibilidad de acceder a una alternativa “al paso” que mantenga altos niveles de calidad, diferenciando así a la marca dentro del panorama nacional.

Atendiendo a las demandas de este mercado objetivo, la empresa ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, lo que se refleja en una dotación aproximada de 500 personas, distribuidas entre sus locales operativos y su oficina central de apoyo. Actualmente posee un total de 11 tiendas ubicadas en las regiones Metropolitana, Valparaíso, O’Higgins y Ñuble, y proyecta para 2025 una expansión significativa que le permita alcanzar al menos 20 locales operativos a nivel nacional.

2.1 Estructura Organizacional y Áreas de la Empresa

La estructura Organizacional de Streat Food presenta diversas áreas funcionales que permiten coordinar tanto la operación directa en los puntos de venta como los procesos estratégicos y administrativos que la respaldan. No obstante, las distintas gerencias se encuentran en un proceso de consolidación, dado que los líderes de éstas asumieron en sus posiciones aproximadamente seis meses antes del inicio de este proyecto.

Por otro lado, para efectos del presente proyecto, se define como oficina de apoyo al conjunto de áreas y funciones dentro de la organización que cumplen un rol administrativo, estratégico o logístico, y que no participa directamente en la atención al cliente ni en la operación diaria de los puntos de venta. Lo anterior se vincula al concepto de *back office*, el cual describe aquellas unidades que, si bien no están visibles para el cliente, son esenciales para la eficiencia operativa de la empresa (Yli-Kauhaluoma & Pantzar, 2016).

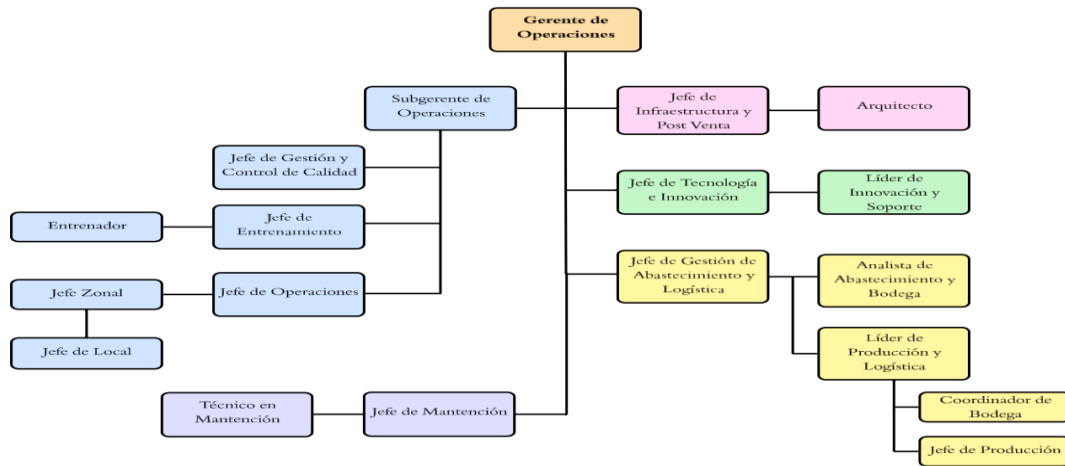
Es así como para Streat Food, la oficina de apoyo incluye las áreas de Personas, Administración y Finanzas, Comercial y ciertas funciones dentro del área de Operaciones como logística, infraestructura, mantención y tecnología.

2.1.1 Gerencia de Operaciones.

La Gerencia de Operaciones en Streat Food es la que abarca más áreas actualmente, siendo la unidad responsable de coordinar todos los procesos asociados a las operaciones de los locales y lo relacionados a estos, como lo es el abastecimiento, la mantención y el control de calidad. Asimismo, se encarga de otras aristas que no están directamente vinculadas a la gestión operativa de los locales, como tecnología e innovación, e infraestructura y post venta, siendo esta última la encargada del diseño de nuevos locales y que, además, mantiene una dependencia compartida con el Gerente General.

En la figura 2.1 se presenta el organigrama correspondiente a la gerencia, el cual incluye cargos de supervisión y gestión en los locales de Jefe de Local y Entrenador. Es importante destacar que estos roles operativos clave sí fueron considerados dentro de la evaluación del presente proyecto, a diferencia de otras posiciones de menor jerarquía que se desempeñan directamente en las distintas sucursales y que quedaron fuera del alcance detallado de este estudio.

Figura 2.1: Estructura Organizacional Gerencia de Operaciones.



Fuente: Elaboración Propia

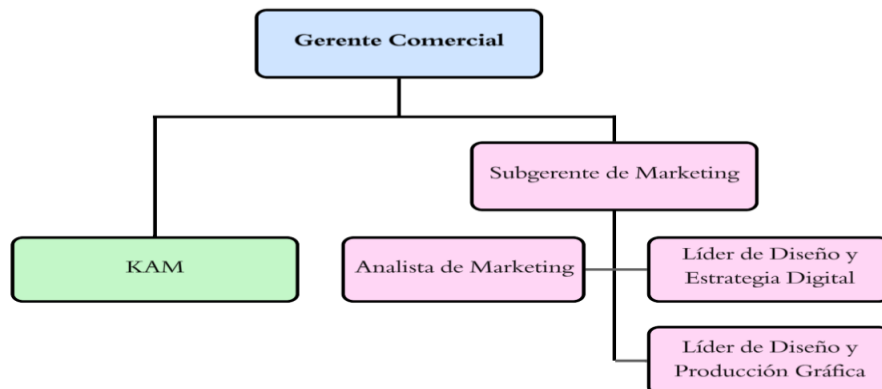
2.1.2 Gerencia Comercial

La Gerencia Comercial de Streat tiene como principal función liderar el posicionamiento de marca, el desarrollo de productos, la comunicación visual y digital, y la relación con clientes y alianzas estratégicas. Está compuesta por un equipo que se encarga de coordinar tanto el marketing tradicional como el digital, diseño gráfico, branding y el desarrollo de campañas.

Actualmente, esta gerencia está conformada por 6 personas, quienes trabajan de manera transversal con otras áreas, para asegurar la coherencia entre la imagen de marca, la experiencia en tienda y la comunicación hacia el público externo.

En la figura 2.2 se presenta la estructura organizacional del área.

Figura 2.2: Estructura Organizacional Gerencia Comercial.



Fuente: Elaboración Propia

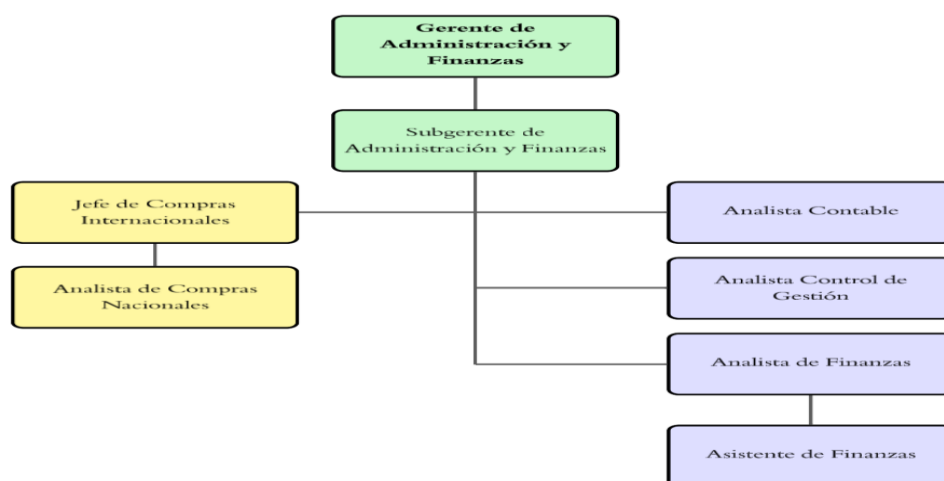
Donde KAM, corresponde al *Key Account Manager*, o Analista Comercial.

2.1.3 Gerencia de Administración y Finanzas

La Gerencia de Administración y Finanzas es la encargada de la gestión financiera y administrativa de la empresa. Entre sus funciones principales se encuentran la planificación presupuestaria, contabilidad, compras institucionales, control de gestión y manejo de los recursos financieros. Esta gerencia juega un rol clave en el soporte a la toma de decisiones estratégicas, entregando información financiera y operativa relevante para la dirección general.

Está compuesta por 8 personas, distribuidas entre los equipos de finanzas, contabilidad, compras y control de gestión. En la Figura 2.3 se presenta el organigrama del área.

Figura 2.3: Estructura Organizacional Gerencia de Administración y Finanzas.



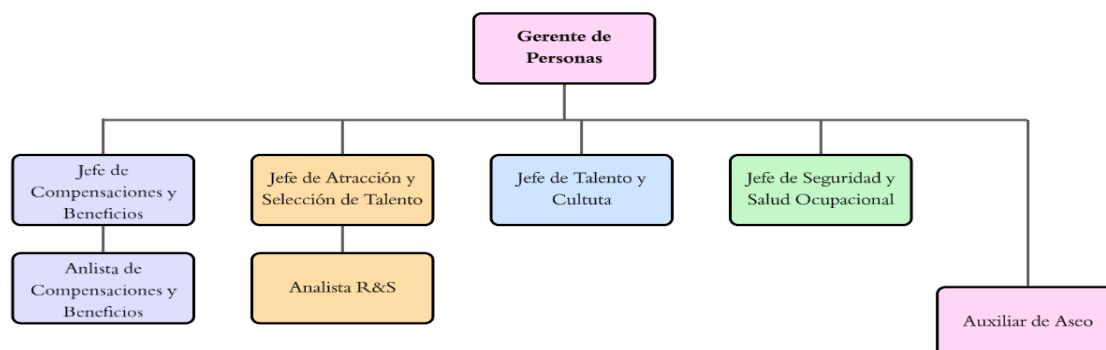
Fuente: Elaboración Propia

2.1.4 Gerencia de Personas

La Gerencia de Personas es responsable de gestionar todos los procesos relacionados con el ciclo de vida de los colaboradores, incluyendo la atracción y selección de talento, compensaciones y beneficios, desarrollo organizacional, cultura interna y seguridad y salud ocupacional. Esta gerencia fue la primera en consolidarse en su totalidad, al contar con un gerente formalmente designado dentro de la empresa. Cumple un rol fundamental en la consolidación del equipo humano de Streat Food, especialmente en un contexto de crecimiento y profesionalización.

Actualmente, el área está conformada por 10 personas. En la Figura 2.4 se muestra la estructura de esta gerencia.

Figura 2.4: Estructura Organizacional Gerencia de Personas.



Fuente: Elaboración Propia

2.2 Gestión de Compensaciones

Dentro de la Gerencia de Personas se abordan distintas funciones claves, sin embargo, no existen aún estructuras formales para la totalidad de ellas. En tal sentido, no se han establecido procesos formalizados para la gestión de compensaciones, es así como no cuentan con un sistema de compensaciones estructurados.

Un ejemplo de eso es que, para la atracción de talento, se tiende a considerar como referencia la oferta salarial de los principales competidores, lo que permite mantener una competitividad a corto plazo, ya que son competidores locales. Asimismo, en cuanto a los aumentos salariales, no existe una política interna establecida. Las decisiones se basan en las solicitudes de los colaboradores y su antigüedad en la empresa, lo que puede generar inconsistencias en la equidad interna.

A esto se suma la ausencia de una estructura formal de niveles o bandas salariales, lo que dificulta establecer criterios objetivos entre distintos cargos. Por otro lado, tampoco existe un mecanismo formal de comunicación interna en torno a las compensaciones, por lo que las personas no cuentan con lineamientos claros respecto a los componentes de su remuneración, las políticas vigentes o las condiciones que permiten optar a incrementos o beneficios.

Lo anteriormente expuesto ya está generando consecuencias negativas, como la fuga de talento hacia los principales competidores de la empresa en la ciudad de Santiago. Este es un

problema particularmente acentuado en ciertas ubicaciones clave, donde la proximidad física con competidores directos intensifica la disputa por el personal. En estos puntos, la competencia no solo se manifiesta en ofertas salariales, sino también en prácticas que buscan activamente atraer a los colaboradores de Streat Food, aprovechando incluso aspectos operativos como el uso de espacios compartidos o la interacción directa con los clientes. Esta situación subraya la necesidad crítica de fortalecer la propuesta de valor de Streat Food para la retención del talento.

En este contexto, y frente al escenario proyectado para el año 2025, surge desde la propia gerencia la preocupación de que el modelo actual no será sostenible. Es por esta razón que se considera urgente establecer un sistema de compensaciones que permita dar soporte al crecimiento.

2.3 Adquisición de la Empresa por Grupo Copec y Proyección de Expansión

En el año 2024, Streat Food fue adquirida por Grupo Copec a través de su filial Arcoprime, en el marco de una estrategia de diversificación gastronómica y expansión territorial del holding. Esta adquisición ha marcado un punto de inflexión en el desarrollo de la empresa, permitiéndole acelerar su plan de crecimiento y proyectar su presencia en nuevas regiones del país. Según lo informado por fuentes institucionales y medios especializados, el objetivo para el año 2025 es alcanzar un total de al menos 20 locales operativos, lo que implica casi duplicar la cantidad actual de tiendas y ampliar la cobertura geográfica a regiones como Biobío, entre otras (The Clinic, 2024).

Este escenario de crecimiento ha traído consigo una serie de desafíos organizacionales, particularmente en lo relativo a la consolidación de una estructura interna que dé soporte al nuevo volumen de operaciones. La integración a una cultura empresarial más robusta, como la de Arcoprime, ha evidenciado ciertas brechas en procesos clave, especialmente en la gestión de personas y en la formalización de políticas internas.

En este mismo contexto, la ausencia de un sistema estructurado de compensaciones cobra especial relevancia, ya que dificulta la estandarización de criterios salariales, la proyección de carrera y la retención del talento. Tal como se desarrolló en la sección 2.2, la falta de lineamientos claros en esta materia representa una debilidad organizacional que puede afectar directamente el éxito del proceso de expansión.

Por ello, establecer un sistema de compensaciones equitativo, transparente y alineado con los objetivos estratégicos de la empresa se vuelve una necesidad prioritaria, tanto para dar soporte al crecimiento como para incorporar prácticas de gestión acordes al nuevo contexto empresarial.

En línea con las políticas de compensaciones vigentes dentro del “universo Copec”, y considerando que Arcoprime, filial del holding y principal referente en la gestión operativa y de personas, ha definido su propia estructura salarial en base al percentil 50 (P50) del mercado, se establece como decisión estratégica que, si bien el análisis contempla comparaciones con distintos percentiles para disponer de una visión más completa, todas las definiciones estructurales del presente proyecto se desarrollarán utilizando el P50 como referencia.

De igual forma, para mantener la coherencia metodológica con Arcoprime y aprovechar los insumos entregados por Korn Ferry, la evaluación de cargos se realizará aplicando la metodología Hay, utilizada de manera estandarizada en el grupo empresarial. Esta elección permite asegurar consistencia en la valoración interna de los puestos, comparabilidad frente a estudios de mercado salariales y alineamiento con las prácticas corporativas vigentes.

Capítulo 3: Marco Teórico

3.1 Gestión de Personas en la Organización

La gestión de personas ha adquirido una creciente relevancia dentro de las organizaciones, dejando atrás su enfoque meramente operativo para posicionarse como un área estratégica clave. Esta transformación no solo implica un cambio en las funciones que cumple el área, sino también en la forma en que se concibe a quienes integran la organización. En este contexto, se ha evolucionado desde el término "gestión de recursos humanos" hacia "gestión de personas", con el objetivo de superar la mirada instrumental que considera a las personas como recursos reemplazables, y destacar en su lugar el valor humano, relacional y estratégico que aportan al desarrollo organizacional (Chiavenato, 2017).

Chiavenato (2017) también señala que las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para, con ellos y mediante ellos, lograr objetivos organizacionales. En tal sentido, el rol de Recursos Humanos hoy es fundamental tanto en la planificación estratégica como en la definición de la estrategia de personas. Es así como, el área consiste en la planeación, organización y el desempeño eficiente del personal. Al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas, que en ella colaboran, lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

En este mismo contexto, es que el capital humano es considerado un activo clave dentro de las organizaciones. De acuerdo con Lew Platt (s.f.), “Las empresas exitosas del siglo XXI serán aquellas que hagan los mejores trabajos para capturar, almacenar y aprovechar lo que sus empleados saben”. Esto se desprende de la idea de “competir por medio de las personas”, donde las organizaciones consideran que alcanzar el éxito depende cada vez más de capacidad para administrar el capital humano (Snell, Bohlander, & Morris, 2013, p. 5).

Por otro lado, según un informe elaborado en 2019 por El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), el Centro de Ingeniería Organizacional de la Universidad de Chile y Organismo Técnico Intermedio de Capacitación de la Sociedad de Fomento Fabril (OTIC SOFOFA), muchas empresas nacionales aún operan bajo esquemas tradicionales, centrando la administración de personas en procesos transaccionales. Esta realidad representa un desafío importante, especialmente para organizaciones en crecimiento, donde contar con una

gestión de personas moderna, estratégica y centrada en el desarrollo del talento es clave para consolidar procesos, atraer perfiles adecuados y asegurar la sostenibilidad de sus resultados.

3.2 Procesos de Recursos Humanos y su Formalización

A medida que las organizaciones crecen, también lo hacen sus necesidades de estructura, consistencia y control en la gestión de personas. En este contexto, los procesos de recursos humanos, como la planificación de dotación, reclutamiento, evaluación del desempeño, y especialmente la compensación deben dejar atrás enfoques informales o improvisados y avanzar hacia una administración profesional, basada en procedimientos estandarizados, trazables y alineados con los objetivos estratégicos de la empresa (Bohlander, Snell & Morris, 2017).

De acuerdo con Chiavenato (2017), los procesos de recursos humanos deben ser entendidos como una serie de actividades integradas que buscan lograr la eficiencia organizacional a través de la correcta gestión del talento, facilitando la armonía entre los intereses organizacionales y personales. Esto implica adoptar una lógica sistémica, donde cada proceso se articule como parte de un todo orientado a resultados.

En la misma línea, Snell, Bohlander y Morris (2020) destacan que la planificación del capital humano y la implementación formal de procesos es una condición básica para la sostenibilidad de cualquier estrategia empresarial. La informalidad, por el contrario, expone a las organizaciones a errores en la toma de decisiones, inequidades internas y pérdida de eficiencia.

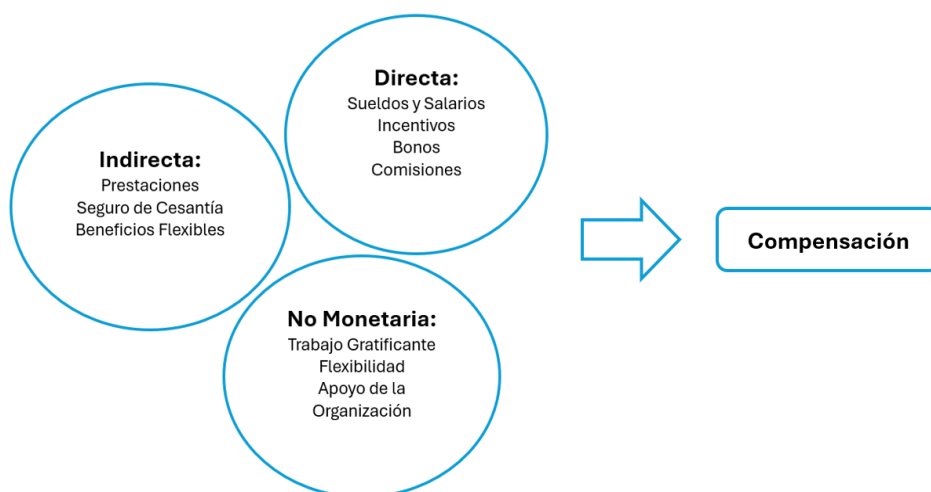
Un estudio realizado por Madero Gómez y Peña Rivera (2012), enfocado en empresas latinoamericanas, concluye que la falta de procesos estructurados en áreas como la asignación de bonos y beneficios genera inconsistencias que impactan negativamente tanto en la motivación del personal como en la percepción de justicia interna. Estos hallazgos refuerzan la importancia de implementar mecanismos objetivos que permitan estandarizar criterios de compensación, profesionalizar las decisiones y reducir la dependencia de juicios personales o discrecionales.

3.3 Compensaciones

“La compensación se refiere a todas las formas de rendimientos financieros y servicios y beneficios tangibles que los empleados reciben como parte de una relación laboral” (Milkovich, Newman y Gerhart 2014, p. 13).

Asimismo, Bohlander, Snell y Morris (2017) indican que este concepto se puede diferenciar entre compensación directa, compensación indirecta y compensación no monetaria. La primera incluye el sueldo y salario, los incentivos, bonos y comisiones de los empleados. La compensación indirecta son todos los beneficios que proporcionan los empleadores. Por otro lado, la compensación no monetaria son los aportes de valor adicionales que incentiven al trabajador (Buk, 2024), como un buen ambiente laboral y horarios de trabajos flexibles. En la Figura 3.1 se presenta una visualización de estos componentes.

Figura 3.1: Componentes de la Compensación



Fuente: Elaboración propia a partir de Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2017). *Administración de recursos humanos* (15ª ed., Cap. 9, p. 345).

Igualmente, los mismos autores introducen el concepto de compensación estratégica, definida como el enfoque mediante el cual la compensación de los empleados no solo impulsa su motivación y crecimiento individual, sino que también alinea sus esfuerzos con los objetivos organizacionales. Esta perspectiva supera la visión tradicional de la compensación como un mero “costo de hacer negocios” y la posiciona como una herramienta fundamental para alcanzar y sostener una ventaja competitiva.

3.3.1 Funciones de un Sistema de Compensaciones

Según Fernández Reyes y Baeza Weinmann (2002) el diseño de un sistema de compensaciones exitoso debe cumplir con 4 funciones, estas son:

1. **Alineamiento estratégico:** la compensación debe adquirir un sentido estratégico, ser materia de reflexión, planificación y dirección. La organización debe mostrarles a sus empleados cual es el objetivo principal y cómo ellos contribuyen a alcanzarlo. Por otro lado, este concepto está ligado a la satisfacción de las necesidades básicas, movilizand o la motivación hacia desempeños superiores en busca de logro y reconocimiento. En este sentido, la relación entre la motivación, desempeño y las metas organizacionales es la función de alineamiento estratégico.
2. **Equidad Interna:** pagar según el impacto de cada cargo en los resultados del negocio, donde se utiliza el mismo conjunto de variables y las mismas unidades de medida. Para tal efecto, se debe evaluar con la mayor objetividad, evaluando el cargo y no a la persona que lo ocupa. Es así como, de acuerdo con los autores, uno de los mejores sistemas de evaluación de cargos es el desarrollado por Edward Hay y Dale Purves en 1950, el método Hay.
3. **Competitividad Externa:** debe permitir la contratación y mantención de los trabajadores, para esto es necesario tener conocimiento de cómo se comporta el mercado en el que se compete por talento y establecer en qué nivel posicionarse. Aunque es importante mantener niveles salariales competitivos, ello no implica subordinar la equidad interna a criterios externos, más bien, de acuerdo con los autores, “La remuneración siempre debe ser el resultado de la combinación de los criterios de equidad interna y la competitividad externa” (p. 7).
4. **Dirección del Desempeño:** el diseño de las compensaciones debe garantizar que el desempeño de las personas este orientado a alcanzar las metas organizacionales. En este sentido, se busca la evaluación objetiva del desempeño a través de indicadores medibles y de esta forma establecer un sistema de incentivos asociado a los resultados.

3.3.2 Administración de las Compensaciones

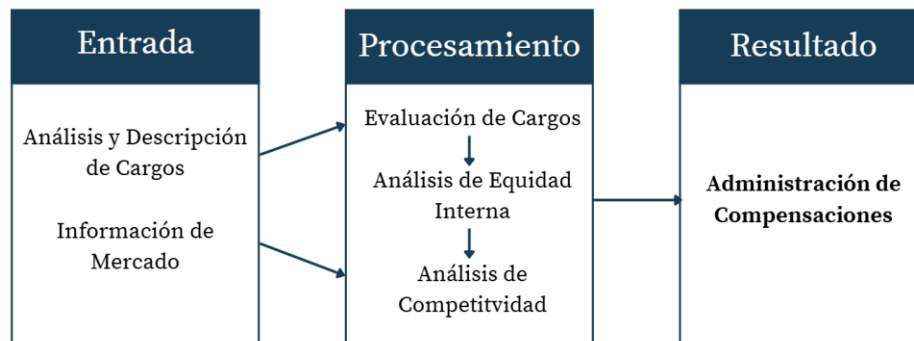
La gestión de las compensaciones se inserta dentro de un enfoque más amplio de recompensas conocido como *Total Rewards*, el cual integra componentes como la compensación financiera, los beneficios, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo y las condiciones laborales (Gross & Rook, 2007; WorldatWork, 2010). Este modelo busca maximizar la propuesta de valor al empleado mediante factores tangibles e intangibles que influyen en su decisión de integrarse y permanecer en una organización. Dentro de este enfoque, la compensación directa constituye uno de los pilares fundamentales, ya que comprende las retribuciones económicas otorgadas a los trabajadores a cambio de sus servicios. La administración de las compensaciones implica procesos sistemáticos como el análisis y evaluación de cargos, la búsqueda de equilibrio entre la equidad interna y la competitividad externa, y el diseño de escalas salariales estructuradas que permitan establecer políticas retributivas justas, consistentes y alineadas con la estrategia organizacional.

La administración de las compensaciones requiere definir internamente el valor relativo de los puestos de trabajo dentro de una organización. De acuerdo con Milkovich, Newman y Gerhart (2014), esta tarea comienza con el análisis de cargos, que consiste en recopilar información sistemática sobre las funciones, responsabilidades y requerimientos de cada posición. Posteriormente, mediante la evaluación de cargos, se establece una jerarquía interna basada en el valor organizacional de los distintos puestos, asegurando un principio de equidad interna.

Los mismos autores sostienen que un aspecto fundamental en este proceso es la necesidad de equilibrar la equidad interna y la competitividad externa. Lograr este equilibrio permite a las organizaciones atraer y retener talento, evitando distorsiones salariales que podrían afectar el clima organizacional o los niveles de motivación.

La Figura 3.2 muestra el flujo de trabajo asociado a la correcta administración de las compensaciones.

Figura 3.2: Flujo de Administración de Compensaciones



Fuente: Elaboración propia basada en Milkovich, Newman y Gerhart (2014).

Según Milkovich, Newman y Gerhart (2014), las organizaciones construyen estructuras salariales basadas en grados y rangos salariales que agrupan puestos de valor similar dentro de niveles específicos, lo que se representa en una escala salarial.

Cada banda salarial comprende un mínimo, que es el punto de entrada para nuevos empleados o desempeños en desarrollo, un *midpoint*, punto medio que refleja el valor dentro de la empresa para un desempeño plenamente competente, y un máximo, considerado como el límite superior para empleados que superan consistentemente las expectativas. Donde la mayoría de las empresas en el país utilizan como mínimo el 80% del *midpoint* y como máximo el 120% de este.

La amplitud del rango se define como la diferencia porcentual entre el salario mínimo y máximo dentro de cada banda. De igual forma, se evalúan las progresiones entre bandas, que representan la distancia media entre los puntos medios de niveles continuos. Asimismo, se reconoce que puede existir solapamiento entre bandas adyacentes, lo cual otorga flexibilidad en la gestión salarial y facilita transiciones entre niveles. El cálculo del solape o traslape está definido por la Ecuación 1, donde *i* representa el nivel actual de cálculo.

$$Traslape_i = \frac{Valor\ Máximo_i - Valor\ Mínimo_{i+1}}{Valor\ Máximo_{i+1} - Valor\ Mínimo_{i+1}}$$

Ecuación 1: Cálculo del Solape.

Dentro de este marco, se presentan las principales herramientas de medición que permiten evaluar cuantitativamente la equidad interna y la competitividad externa. Estas herramientas

no solo se fundamentan en la literatura especializada sobre administración de compensaciones, sino que también han sido reforzadas a través de la formación interna recibida en la empresa Arcoprime, en el contexto del desarrollo del presente proyecto.

- **Análisis de la Equidad Interna a través de la Curva Salarial:** Para su análisis cuantitativo, se emplea la construcción de una curva salarial de referencia, basada en un modelo de regresión lineal que relaciona el nivel del puesto con la compensación correspondiente. Esta se representa en la fórmula 2.

$$R = ax + b$$

Ecuación 2: Curva de Equidad Interna (R)

Donde R representa a la compensación estimada y x el nivel del puesto. Además, a se puede interpretar como el crecimiento salarial esperado entre niveles y b como la compensación teórica del nivel más bajo.

La comparación entre la compensación real de los trabajadores y la curva de referencia permite identificar casos fuera del rango de pago respecto al valor organizacional asignado a cada puesto, contribuyendo así a la transparencia y equidad interna de la estructura salarial.

- **Medición de la Competitividad Externa mediante Cortes de Compensación:** corresponde a la capacidad de la organización para ofrecer niveles de compensación atractivos en comparación con el mercado laboral de referencia. Para su análisis, es necesario utilizar investigaciones de mercado que permitan identificar la posición relativa que la organización desea alcanzar.

En este contexto, se emplean percentiles, tales como el P25, P50 y P75, los cuales corresponden a medidas estadísticas obtenidas a partir de una muestra ordenada de remuneraciones. El percentil P25 representa a las organizaciones con prácticas salariales más conservadoras, mientras que el P75 refleja a las organizaciones que presentan niveles salariales más elevados, como ocurre en industrias como la minería o la banca. El percentil P50, por su parte, representa el mercado general o mediana, siendo el punto de referencia más habitual para definir políticas salariales competitivas en condiciones estándar.

Para un análisis más detallado, se utilizan distintos cortes de compensación anual (Comp.), los cuales se construyen de forma escalonada, sumando en cada nivel conceptos adicionales que amplían la definición de remuneración total:

- **Comp 1:** Sueldo base.
- **Comp 2:** Comp. 1 y otros conceptos fijos garantizados.
- **Comp 3:** Comp. 2 y retribuciones variables de corto plazo.
- **Comp 4:** Comp. 3 y retribuciones variables de largo plazo.
- **Comp 5:** Comp. 4 y asignaciones o beneficios.

3.3.3 Beneficios de Implementar un Sistema de Compensaciones

Un sistema de compensaciones bien estructurado ofrece beneficios concretos tanto para las organizaciones como para sus trabajadores. En primer lugar, desde una perspectiva organizacional, contar con políticas retributivas claras y competitivas contribuye a fortalecer la atracción y retención de talento crítico, a mejorar los niveles de compromiso y a reducir la rotación de personal, aspectos ampliamente respaldados por la literatura (Gerhart & Rynes, 2003; Arias, Portilla, & Castaño, 2010). Además, un sistema formalizado permite alinear las expectativas de desempeño con los objetivos estratégicos, mejorando la eficacia de la gestión del talento (Milkovich, Newman, & Gerhart, 2014).

Desde el punto de vista de los colaboradores, la percepción de equidad y reconocimiento salarial impacta directamente en su comportamiento organizacional. Según la Teoría de la Equidad (Adams, 1963), los trabajadores evalúan su esfuerzo en relación con las recompensas recibidas, y cualquier percepción de inequidad puede afectar su motivación y compromiso. Complementariamente, la Teoría de la Expectativa de Vroom (1964) plantea que las personas aumentan su esfuerzo cuando perciben que existe una relación clara y justa entre su desempeño y las recompensas obtenidas.

Asimismo, un diseño adecuado de la compensación contribuye al desarrollo de un clima organizacional positivo, incrementando la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia. Informes recientes, cómo los presentados por Buk (2024), destacan que las organizaciones que implementan estrategias de compensaciones modernas logran niveles más altos de *engagement* y bienestar, factores directamente relacionados con el desempeño y la competitividad.

En este sentido, un sistema de compensaciones estructurado no solo responde a necesidades retributivas, sino que se convierte en un mecanismo estratégico para gestionar la motivación, optimizar el desempeño y sostener ventajas competitivas en entornos laborales dinámicos.

3.4 Evaluación de Cargos

Milkovich, Newman y Gerhart (2014) definen la evaluación de cargos como “el proceso de determinar sistemáticamente el valor relativo de los puestos de trabajo para crear una estructura de trabajo para la organización. La evaluación se basa en una combinación de contenido del trabajo, habilidades requeridas, valor para la organización” (p. 135). Además, los autores Werther y Davis (1991) indican que “El objetivo de la evaluación de puestos es decidir los niveles de salarios” (p. 214).

Dentro de los tipos de evaluación de cargos, es posible distinguir entre esquemas tradicionales no analíticos, como la clasificación de puestos (Ej. *Mapping* de Cargos), el ranking de puestos y la correspondencia de trabajos (*job matching*), y esquemas tradicionales analíticos, como el método de puntos y la comparación de factores. Asimismo, se han desarrollado enfoques más recientes, como el emparejamiento analítico de trabajos (*analytical job matching*) y el uso de precios de mercado (*market pricing*) como mecanismos de valoración (Milkovich, Schuster, & Dyer, 2007, p. 97).

3.4.1 Metodología Hay

La Metodología Hay, también conocida como *Guide Chart-Profile*, se basa en el método de puntos y comparación de factores. A principio de la década de los 50, Edward Hay y asociados del grupo Hay desarrollaron su metodología de evaluación de puestos de perfiles y escalas. Si bien, existían distintos métodos para la evaluación de cargos, este fue revolucionario para la época, debido a que utiliza la comparación de factores y, además, presenta un enfoque transversal al evaluar de manera consistentes puestos de todos los niveles jerárquicos, desde gerentes hasta roles operativos, lo que marca un cambio respecto del criterio aplicado hasta entonces únicamente a empleados de oficina y obreros. Si bien en 2015 la metodología Hay fue adquirida por la consultora *Korn Ferry*, adoptando la denominación de *Korn Ferry Hay Group*, el procedimiento de esta se mantiene en sus principios fundamentales. Por lo tanto, a lo largo de este documento, se hará referencia a ella

indistintamente como 'Metodología Hay' o 'Método Hay', reconociendo su legado y su amplio reconocimiento en el ámbito profesional, a pesar de su actual denominación corporativa.

Por otro lado, actualmente más de 9.000 organizaciones en 48 países aplican este modelo para la valoración de puestos. En Chile, diversas compañías implementan esta metodología a través de la consultora Korn Ferry, siendo una de estas Arcoprime del grupo Copec, lo que permite establecer comparaciones más homogéneas con otras organizaciones del mismo sector, al utilizar un lenguaje de valoración común y estandarizado.

En este contexto, la metodología Hay se centra en evaluar el contenido intrínseco de los puestos, sin considerar las características individuales de quienes los ocupan. Tal como se señala, “el proceso de evaluación de puestos debe centrarse en la naturaleza y requerimientos del puesto en sí y no en la capacidad, antecedentes, características o salario del titular del puesto” (Hay Group, s.f.). Para ello el análisis se estructura a partir de tres factores principales que, en conjunto, se descomponen en ocho elementos.

1. Competencia (*Know-How*): el conjunto de conocimientos, capacidad o habilidad requerida para desempeñar el puesto. Este factor incluye tres dimensiones.

- Competencia Técnica: conocimientos requeridos para ejercer el cargo, se incluye el conocimiento técnico y la experiencia adquirida a través de la práctica como la educación formal.
- Competencia Gerencial: la amplitud requerida para planificar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar las diversas funciones en actividades de gestión.
- Habilidades en Relaciones Humanas: es la habilidad requerida de un cargo para la interacción con otras personas.

2. Solución de Problemas (*Problem Solving*): la aplicación del *Know-How* requerida para identificar, definir y encontrarle solución a los problemas (Hay Group, s.f.). Este factor incluye dos dimensiones.

- Ámbito del Pensamiento: es la “libertad para pensar”. Este concepto se relaciona con si las posiciones son guiadas por objetivos, políticas, metas, procedimientos o instrucciones.
- Desafío para el Pensamiento: complejidad e intensidad del proceso mental requerido para solucionar los problemas inherentes al ejercicio del cargo.

Considera la naturaleza de los problemas y los procesos mentales utilizados para resolverlos (Hay Group, s.f.).

3. Responsabilidad por Resultados (*Accountability*): capacidad de responder por las acciones, decisiones y las consecuencias que estas implican. "Representa el efecto del puesto en los resultados finales de la organización." (Hay Group, s.f.) Cuenta con tres dimensiones.

- Libertad para Actuar: Es la autonomía de acción delegada al cargo en cuanto a la toma de decisiones de naturaleza técnica, profesional o gerencial.
- Magnitud: es la dimensión financiera sobre la cual el cargo tiene alguna forma de incidencia (Hay Group, s.f.). Se analiza siempre en dólares y en términos anuales.
- Impacto: la forma en que este cargo afecta los resultados organizacionales.

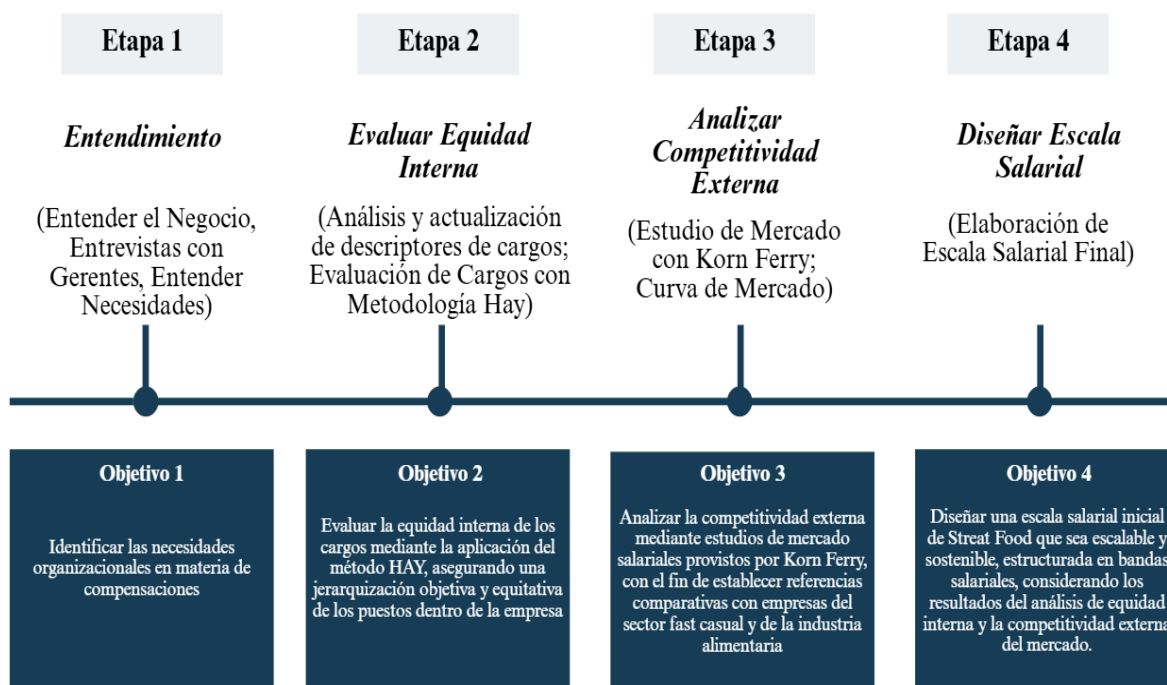
En la definición de cada factor, se utilizan escalas semánticas que representan los distintos grados de presencia de sus elementos. Con excepción del factor Solución de Problemas, estas escalas pueden y deben adaptarse para reflejar adecuadamente el tamaño y la complejidad de la organización en la que se aplican (Hay Group, s.f.).

Además de la definición de los factores y dimensiones, la metodología Hay incorpora el concepto de Perfiles y Escalas, los cuales permiten describir las características relativas entre puestos. Según Hay Group (s.f.), cada factor evaluado se asigna a una escala numérica, donde las diferencias entre niveles sucesivos se establecen en progresiones del 15%, siguiendo el principio psicométrico de la "diferencia mínima perceptible". Esta estructura facilita distinguir entre puestos ascendentes, nivelados o descendentes, dependiendo de la relación entre la responsabilidad (*Accountability*) y la solución de problemas (*Problem Solving*), como se observa en la figura 3.3. En puestos ascendentes, la responsabilidad predomina sobre la complejidad de los problemas; en puestos descendentes ocurre lo contrario; y en los puestos nivelados ambos factores presentan un balance equivalente. Como enfatizan Skenes y Kleiner (2003), esta categorización permite realizar comparaciones sistemáticas y objetivas entre diferentes roles organizacionales, asegurando que la valoración de los puestos no dependa de factores individuales, sino de las exigencias inherentes a cada cargo.

Capítulo 4: Metodología.

La metodología propuesta se estructura en cuatro etapas secuenciales, cada una responde a un objetivo específico del proyecto. En la Figura 4.1 se presenta el detalle de estas etapas y su vinculación con los objetivos asociados.

Figura 4.1: Esquema de Metodología



Fuente: Elaboración Propia

4.1 Etapa 1: Entendimiento

Para dar inicio al proyecto, se llevaron a cabo entrevistas estructuradas con los gerentes de las áreas de Operaciones, Comercial, Administración y Finanzas, y Personas. Estas instancias, de aproximadamente una hora de duración, se realizaron a lo largo de una semana y tuvieron como propósito comprender el funcionamiento actual de la organización en relación con la gestión de equipos. Las entrevistas fueron diseñadas en base a cuatro bloques temáticos principales que facilitaron una visión integral de los procesos y estructuras vigentes. En el caso particular de la Gerencia de Personas, se incorporó un quinto bloque con preguntas adicionales, orientadas específicamente a profundizar en aspectos relacionados con la administración de compensaciones. Además, en esta etapa se hizo hincapié en el análisis de los descriptores de cargos, con el objetivo de identificar posibles brechas y evaluar si es

necesario actualizar alguno de ellos, así como determinar cuáles deberían ser objeto de revisión. La Tabla 4.1 presenta un resumen de la estructura utilizada en las entrevistas.

Tabla 4.1: Resumen Estructura Entrevistas.

Bloque	Descripción/Objetivo
Bloque 1: Información General del Área	Levantar información básica sobre las funciones y estructura de cada gerencia
Bloque 2: Evolución y cambios en el equipo	Identificar cambios en las funciones reales respecto a los descriptores de cargo menos actuales (2023)
Bloque 3: Proyección y Expansión	Conocer las necesidades futuras de personal y desafíos de crecimiento de cada área
Bloque 4: Cierre	Recoger comentarios adicionales o inquietudes de los gerentes respecto al proyecto.
Bloque 5: Proceso de compensaciones (solo Gerencia de Personas)	Levantar información específica sobre la administración actual de sueldos y estructura salarial en la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

Por su parte, el detalle completo del cuestionario se encuentra en el Anexo A, donde se incluye la estructura general compuesta por 11 preguntas base, y las 6 preguntas complementarias correspondientes al bloque 5.

4.2 Etapa 2: Evaluar Equidad Interna

La segunda etapa del proyecto comenzó con la actualización de tres descriptores de cargo (Asistente de Finanzas, Jefe de Compras Internacionales y Asistente de Compensaciones y Beneficios), con el objetivo de alinear sus contenidos con las responsabilidades efectivas ejercidas en la actualidad. Este paso fue fundamental para asegurar la validez técnica de las evaluaciones posteriores.

Una vez validados los descriptores, se procedió a aplicar la Metodología Hay de Evaluación de Puestos, utilizando una versión adaptada a la realidad organizacional. Si bien las dimensiones de cada factor fueron abordadas en profundidad en el Marco Teórico (ver Sección 3.4.1), es relevante destacar que se utilizaron las Tablas Guía de Evaluación propuestas por Hay Group, contenidas en los Anexos B, C, D y E, para sustentar cada decisión tomada durante el proceso. Además, para el objetivo del proyecto, no se consideró

necesario realizar una identificación individual de los perfiles específicos (ascendente, nivelado o descendente) de cada cargo.

Inicialmente se evaluaron 42 cargos, a partir de los cuales se construyó una primera jerarquización interna. Sin embargo, con el objetivo de asegurar una correcta alineación con la estructura general de Arcoprime, se realizó una instancia de calibración técnica con el equipo corporativo de compensaciones, compuesto por el Jefe de Compensaciones, la Gestor de Compensaciones y el Subgerente de Compensaciones y Beneficios. En esta sesión se revisaron los resultados obtenidos y se identificaron algunos casos en los que se presentaban diferencias menores respecto a cargos equivalentes dentro del grupo empresarial.

A partir de este ejercicio, se identificaron 19 cargos que requerían ajustes, principalmente por haber sido asignados a un nivel superior respecto a su referencia en Arcoprime. Las reevaluaciones se centraron en el primer componente del factor Know-How (conocimiento técnico), ajustándolo con un criterio de mínima intervención, dado que las diferencias observadas correspondían en su mayoría a un solo nivel dentro de la escala. Los cargos reevaluados se presentan en la Tabla 4.2.

Tabla 4.2: Listado de Cargos Calibrados.

Cargos Calibrados	
Gerente de Operaciones	Arquitecta
Gerente Comercial	Líder de Diseño y Producción Gráfica
Gerente de Personas	Líder de Diseño y Estrategia Digital
Gerente de Administración y Finanzas	Líder de Producción y Logística
Subgerente de Operaciones	Jefe de Compras Internacionales
Jefe de Infraestructura y Post Venta	Jefe de Producción
Analista Comercial / KAM	Coordinador de Bodega
Jefe de Entrenamiento	Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional
Jefe de Mantención	Analista de Reclutamiento y Selección
Jefe de Talento y Cultura	

Por otro lado, se identificó una limitación en la dimensión “magnitud” del factor *Accountability*, donde la mayoría de los cargos evaluados no contaba con una magnitud

organizacional cuantificada de forma precisa, como por ejemplo montos de ventas o presupuestos directamente atribuibles. Por esta razón, la evaluación de dicha dimensión se basó en estimaciones relativas, considerando el alcance funcional, nivel jerárquico y retroalimentación levantada con el equipo de Personas, incorporando un grado de juicio técnico.

Esta evaluación estructurada permitió asignar a cada cargo un puntaje final compuesto, calculado como la suma ponderada de los tres factores. Estos puntajes están organizados en una escala progresiva basada en principios psicométricos, en la cual cada nivel sucesivo representa un incremento aproximado del 15% en complejidad relativa, siguiendo el concepto de “diferencia mínima perceptible” desarrollado por Edward Hay (ver sección 3.4.1). Esta lógica permitió establecer una jerarquía objetiva entre cargos, formando la base técnica para la construcción posterior de la escala salarial y el análisis de equidad interna.

El proceso dio inicio con la evaluación de los cargos de primera línea jerárquica, es decir, aquellos que reportan directamente al Gerente General, siendo estos los gerentes de las distintas áreas funcionales de la empresa. Esta decisión respondió a la necesidad de contar con referentes claros y estratégicos que facilitaran la comprensión del panorama organizacional completo. A partir de estos cargos se estableció una base estructural coherente, lo que permitió proyectar con mayor claridad la evaluación de los puestos subordinados. Esta lógica descendente, alineada con los organigramas vigentes, permitió mantener la coherencia jerárquica del modelo, evitando incongruencias como la asignación de un nivel inferior a un cargo con responsabilidades de jefatura directa sobre otro.

El resultado fue un puntaje total representativo del valor organizacional relativo de cada cargo. Una vez evaluados los 42 cargos, se procedió a su ordenamiento según el puntaje total obtenido, desde el más alto al más bajo. A partir de esta distribución, se definieron los niveles jerárquicos internos mediante un proceso de agrupación por tramos ya establecidos previamente y utilizados en evaluaciones anteriores por la empresa Arcoprime. Este enfoque permitió reflejar la realidad organizacional de forma más ajustada y flexible, reconociendo diferencias sustantivas entre cargos con puntajes claramente diferenciados, y agrupando aquellos con valores similares.

Esta escala, compuesta por 21 niveles, fue adoptada como marco de referencia para clasificar los puestos evaluados, utilizando como criterio el puntaje total obtenido a partir de la suma de los tres factores del modelo Hay (*Know-How*, *Problem Solving* y *Accountability*). En esta estructura, el Nivel 21 representa el mayor valor organizacional relativo, mientras que el Nivel 8 corresponde al más bajo dentro del conjunto de cargos considerados. La utilización de una escala previamente validada permitió asegurar consistencia con prácticas históricas de la empresa, facilitando además la construcción del *Mapping* de Cargos y la aplicación posterior del análisis de equidad interna. En la Tabla 4.3 se muestra la escala utilizada.

Tabla 4.3: Escala de Graduación Niveles

Nivel	Mínimo	Medio	Máximo
21	881	968	1055
20	735	807.5	880
19	614	674	734
18	519	566	613
17	439	478.5	518
16	371	404.5	438
15	314	342	370
14	269	291	313
13	228	248	268
12	192	209.5	227
11	161	176	191
10	135	147.5	160
9	115	124.5	134
8	98	106	114

Fuente: Arcoprime

Es así como, se elaboró un *Mapping* de Cargos, representado mediante una matriz visual en la cual los puestos serán organizados por área funcional (en columnas) y por nivel jerárquico (en filas). Este instrumento permite visualizar de forma estructurada la composición organizacional, detectar vacíos, superposiciones o desalineaciones, y actúa como base para el análisis posterior. Por otro lado, se utilizó como entregable a la empresa Streat Food, debido a que simplifica visualmente la estructura y evaluación de cargos.

Por consiguiente, con los niveles previamente definidos, se procedió a construir la curva de equidad interna, utilizando como *imput* los sueldos base de los ocupantes y la evaluación realizada. El propósito es representar la relación entre los niveles jerárquicos asignados, de acuerdo con la metodología Hay, y las remuneraciones actuales asociadas a cada titular del

puesto. En total, se consideraron 40 cargos distintos, correspondientes a 46 ocupantes. El detalle completo de los cargos incluidos, su distribución por nivel y el rango de remuneraciones asociadas, se presenta en el Anexo F.

No obstante, tras recibir la base de remuneraciones vigentes, se identificó la presencia de un sueldo asociado al cargo de Asistente de Entrenamiento, el cual no había sido considerado originalmente en el universo de evaluación. Por esta razón, se solicitó su descriptor de cargo y se procedió a aplicar la metodología para incorporarlo al análisis. Con ello, el total de cargos evaluados se amplió de 42 a 43

Entonces, con el objetivo de modelar la relación entre el valor organizacional de los cargos y su nivel de compensación actual, se evaluaron tres tipos de funciones matemáticas: una curva exponencial, una polinómica de grado 2 y una polinómica de grado 3. Estas funciones fueron seleccionadas por su capacidad para representar estructuras de crecimiento progresivo, coherentes con el principio de que, a mayor nivel de responsabilidad y complejidad, mayor debería ser la remuneración base del cargo.

Las ecuaciones resultantes fueron:

$$y = 107.825e^{0,2187x}$$

Ecuación 3: Ecuación de la Recta, Modelo de Tendencia Exponencial

$$y = 61.172,32x^2 - 1.113.776,6x + 5.981.592,7$$

Ecuación 4: Ecuación de la Recta, Modelo de Tendencia Polinomio Grado 2

$$y = 4.177,46x^3 - 113.245,1x^2 + 1.228.551,2x - 4.125.205,7$$

Ecuación 5: Ecuación de la Recta, Modelo de Tendencia Polinomio Grado 3

A partir de estas ecuaciones, se reemplazó el valor de cada nivel (GS8 a GS20) como variable independiente (x), obteniéndose así los puntos medios teóricos (*midpoints*) para cada uno de ellos. Este procedimiento permitió calcular posteriormente el posicionamiento relativo de cada ocupante de cargo, a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Posicionamiento} = \frac{\text{Remuneración Actual}}{\text{Valor Teórico de la Compensación}}$$

Ecuación 6: Posicionamiento Equidad Interna

Dicha métrica permitió diagnosticar la alineación entre la compensación real y el valor organizacional asignado a cada cargo, identificando casos dentro o fuera de banda. Para definir este umbral técnico, se adoptó una amplitud de banda del 50%, correspondiente a un rango entre el 80% y el 120% del *midpoint*, criterio ampliamente utilizado en estructuras salariales para evaluar consistencia interna.

Tras analizar el comportamiento general de los posicionamientos bajo las tres curvas, se evidenció que los resultados eran similares en términos visuales y de alineación. Por tanto, la decisión metodológica no se basó exclusivamente en el ajuste gráfico, sino que se complementó con un análisis cuantitativo de la progresión entre niveles. Para ello, se evaluaron los incrementos porcentuales entre *midpoints* consecutivos generados por cada función.

Este análisis, presentado en los Anexos G, H e I, permitió observar cuál de las curvas entregaba una progresión más gradual, consistente y técnicamente sólida, elemento clave para la posterior construcción de una escala salarial formal. En este sentido, el modelo de tendencia exponencial resultó ser el más adecuada, al generar una progresión uniforme del 24% entre niveles, valor alineado con las recomendaciones técnicas de Korn Ferry y las prácticas comunes en estructuras salariales jerarquizadas.

En consecuencia, se definió utilizar la curva exponencial como base para la curva de equidad interna de la organización, y sobre esta se estructuró el análisis completo de posicionamiento y diseño de bandas salariales.

Para dar por finalizada la segunda fase del proyecto, correspondiente a la evaluación de equidad interna, se llevaron a cabo dos reuniones técnicas cuyo objetivo fue validar tanto la metodología aplicada como la estructura de niveles y perfiles resultante.

Una reunión interna en conjunto al mismo equipo con el que se realizó la calibración, donde en esta sesión se afinaron los detalles para preparar la presentación formal de resultados al equipo directivo de Streat Food.

Posteriormente, se llevó a cabo la segunda reunión con la propia empresa Streat Food, instancia que contó con la participación del gerente general y la gerente de personas. Durante esta reunión, se presentó el *Mapping* de Cargos construido con base en los niveles definidos,

y mostrar el comportamiento interno de la empresa con relación al sistema de compensación actual, lo que permitió discutir con los responsables de mayor conocimiento operativo si la estructura propuesta reflejaba adecuadamente la realidad de las funciones y relaciones jerárquicas al interior de la organización. Esta validación cualitativa aportó información clave sobre el grado de alineación entre la evaluación técnica y la percepción interna, generando retroalimentación valiosa antes de avanzar a la siguiente etapa.

No obstante, durante la sesión surgieron discrepancias respecto a la evaluación del cargo de Jefe de Compensaciones y Beneficios. La Gerenta de Personas manifestó que, desde su perspectiva, dicho puesto cumplía un rol crítico dentro del área, actuando prácticamente como un segundo al mando. Sin embargo, esta percepción no se alineaba con las funciones efectivamente ejercidas por el cargo, según lo descrito en su perfil. Esta diferencia de interpretación evidenció la necesidad de aclarar ciertos conceptos clave, particularmente que el carácter "crítico" de un cargo, en términos estratégicos o de confianza, no implica necesariamente una mayor responsabilidad organizacional ni un nivel superior en la escala jerárquica. Una vez aclarado este punto y alcanzado el consenso entre las partes, se acordó mantener la evaluación inicial del puesto sin modificaciones.

Como resultado de esta reunión, además de validar el enfoque utilizado, se recabó información fundamental para iniciar la fase 3 del proyecto. En particular, se obtuvo claridad sobre: el rubro en el que Streat Food deseaba compararse, el tamaño de dotación y nivel de ventas actuales, y si existían organizaciones específicas de referencia dentro del sector *fast casual* o de la industria alimentaria.

Asimismo, se aprovechó esta instancia para explicar los próximos pasos del proyecto, el enfoque que se aplicaría en la construcción de bandas salariales, y entregar un primer diagnóstico general. En dicha instancia, se destacó que, si bien la empresa aún no contaba con una metodología formal de compensaciones, los resultados de la fase de equidad interna evidenciaban una estructura saludable, lo cual constituye una base favorable para la implementación de un sistema estructurado de compensaciones.

4.3 Etapa 3: Análisis de Competitividad Externa

Una vez finalizada la evaluación de equidad interna, se dio inicio a la tercera fase del proyecto: el análisis de competitividad externa, cuyo propósito fue determinar cómo se

posiciona Streat Food frente al mercado en términos de compensaciones. Esta etapa fue clave para evaluar si la estructura de sueldos internos guarda relación con las prácticas del mercado, y para establecer los fundamentos de una futura escala salarial.

El análisis se realizó utilizando un reporte provisto por la consultora Korn Ferry, la cual contenía indicadores salariales, que por temas de confidencialidad, es un promedio del Sueldo Base Mensual por nivel Hay y familia funcional (KF *Job Function*), expresados en percentiles de mercado (P10, P25, P50, P75 y P90), junto con datos como promedio, compensación *target*, cantidad de ocupantes y número de empresas por observación. En el Anexo J se presenta un extracto del informe de mercado general.

Para asegurar una comparación válida, se establecieron distintos cortes de mercado o *peer group*, definidos según el contexto organizacional de Streat Food:

- Corte 1 (33 empresas): donde 32 fueron seleccionadas con base en criterios de tamaño de dotación de entre 100 a 500 colaboradores y nivel de ingresos anuales menores a 50 miles de millones de facturación anual (USD). La empresa restante, *Food Delivery Brands*, se incluyó por deseo de la empresa, dado que representa un referente estratégico al ser un conglomerado de marcas de comida rápida.
- Corte 2 (47 empresas): Incluye las 32 empresas del Corte 1 y agrega 15 empresas adicionales seleccionadas por su relevancia estratégica para la empresa al pertenecer al consumo masivo. Esta ampliación se consideró necesaria, ya que el primer corte entregó resultados con menor ajuste en algunos niveles.
- Mercado General (473 empresas): Incluye un universo más amplio y heterogéneo de organizaciones de diversos tamaños y sectores del país, lo cual ofrece una referencia transversal respecto al comportamiento salarial general del mercado.

El detalle completo de las empresas consideradas en los cortes de comparación se presenta en los Anexo K y L.

En este contexto, cada uno de los cargos evaluados internamente fue homologado con el informe de Korn Ferry, asignando el grado Hay (KF *Grade*) y la familia funcional (KF *Job Function*) más adecuada en función de la descripción de funciones y responsabilidades. Esta homologación se realizó considerando tanto el área funcional real del cargo como su carácter

estratégico u operativo dentro de la organización. En los casos en que la familia funcional asignada no contara con valores disponibles para los percentiles P25 o P75, se utilizó como referencia el promedio correspondiente al nivel del cargo, calculado a partir de los valores existentes para dichos percentiles.

Para el análisis del mercado general, se optó por utilizar un promedio simple por nivel y por percentil, sin distinción por familia funcional. Esta decisión metodológica respondió a la necesidad de contar con una muestra más amplia y representativa del comportamiento salarial del mercado en su conjunto. El detalle de la homologación, junto con el cargo más representativo utilizado para cada corte de mercado, se presenta en los Anexos M y N.

La homologación permitió vincular cada cargo con los datos salariales del mercado según su nivel y función, estableciendo una base consistente para el análisis de competitividad.

De manera coherente con el análisis de equidad interna, la comparación se realizó utilizando exclusivamente el sueldo base mensual, contrastándolo con la Compensación 1 (Comp. 1) del estudio de Korn Ferry. Esto garantizó una comparación homogénea, sin distorsiones asociadas a bonos, incentivos o beneficios variables.

Para cada cargo, se calculó su posicionamiento frente al mercado según el percentil correspondiente:

$$\text{Posicionamiento Mercado} = \frac{\text{Remuneración Actual}}{\text{Valor Mercado Percentil XX}}$$

Ecuación 7. Posicionamiento frente al mercado

Este posicionamiento fue calculado para los percentiles P25, P50 y P75, los cuales permiten visualizar el comportamiento de la empresa frente a referencias conservadoras, medianas y competitivas del mercado. No obstante, el enfoque de análisis desde un inicio se decidió que iba a ser el percentil 50.

De manera similar al posicionamiento en la equidad interna, un posicionamiento saludable de mercado se definió entre 80% y 120%. Por debajo de 80% se consideró “bajo mercado”, y sobre 120% se consideró “sobre mercado”, lo que puede implicar sobrecompensación o una estrategia retributiva más agresiva.

A partir de los datos obtenidos, se construyeron curvas de mercado similares a las utilizadas en la fase de equidad interna, considerando el comportamiento de cada percentil. Cada curva fue representada gráficamente como un gráfico de dispersión con línea de tendencia.

Adicionalmente, se construyó una matriz comparativa que permitió observar el comportamiento de Streat Food frente a cada corte. Estas tablas comparativas por *peer group* se presenta en los Anexo Ñ, O y P.

Esta comparación fue clave para determinar en qué universo de referencia la empresa presentaba un comportamiento más alineado y estable, lo que posteriormente sirvió de base para orientar la construcción de la estructura salarial definitiva.

Al igual que en la fase anterior, se realizaron dos calibraciones técnicas para validar la metodología aplicada en esta etapa. La primera fue realizada con el equipo de compensaciones de Arcoprime, como instancia de revisión metodológica interna. Se validaron los criterios de selección de empresas comparables, la homologación por nivel y función, y el uso de la Compensación 1 como base de análisis, confirmando la alineación con estándares de mercado. La segunda se llevó a cabo con el gerente general y la gerente de personas de Streat Food, en una reunión de avance. Se presentó el análisis preliminar de competitividad, los cortes de mercado definidos y los resultados iniciales de posicionamiento, permitiendo validar si las empresas comparables eran representativas y alinear los próximos pasos del proyecto.

4.4 Etapa 4: Diseño Escala Salarial

La última etapa metodológica contempló el diseño de la escala salarial inicial para Streat Food, estructurada sobre los niveles jerárquicos definidos previamente mediante la aplicación del método Hay. Esta etapa tuvo por objetivo construir una herramienta formal que oriente la gestión de compensaciones en la organización, asegurando coherencia interna, competitividad externa y viabilidad de implementación.

Como punto de partida, se consideró el valor del punto medio correspondiente al nivel 8 obtenido desde la curva de equidad interna (\$ 620.242), dado su comportamiento estable y su alineación con el mercado. A partir de este valor, se fueron generando los *midpoints* (puntos medios) superiores utilizando la progresión creciente correspondiente a la observada

en el análisis de equidad interna utilizando el modelo de tendencia exponencial, lo que permitió mantener una lógica de curva ascendente conforme se avanza en los niveles jerárquicos.

Adicionalmente, se integró el análisis de competitividad externa, y se definió como referencia principal el percentil 50 (P50) del mercado general, ya que fue donde Streat Food mostró el mejor ajuste promedio. El objetivo de diseño fue minimizar la variación entre los puntos medios proyectados por la escala y los valores del mercado en cada nivel, de manera de mantener la competitividad externa sin perder la lógica interna.

De este modo, con el objetivo determinar una escala salarial de forma técnica y automatizada, se utilizó el complemento Solver de Excel. Este permitió generar los puntos medios de cada nivel ajustando automáticamente las progresiones bajo una serie de restricciones matemáticas, que aseguraron la calidad estructural de la escala, como se muestra a continuación:

Función Objetivo:

$$\text{Minimizar } \sum_i^n |Midpoint_i^{Streat} - P50_i^{Mercado General}|$$

Ecuación 8. Función Objetivo Escala Salarial

Sujeto a:

$$15\% \leq Progresión \leq 35\%$$

Ecuación 9. Restricción de Progresión

$$20\% \leq Traslape \leq 50\%$$

Ecuación 10. Restricción de Traslape

$$Midpoint_{GS8} = Midpoint_{GS8, Equidad Interna}$$

Ecuación 11. Restricción de Valor Base

La primera restricción se estableció a partir del criterio técnico del equipo de compensaciones, definiendo una amplitud del 20% como referencia, donde se consideró que

un rango comprendido entre el 15% y el 20% representa una progresión adecuada y coherente con las buenas prácticas en la construcción de estructuras salariales. La segunda considera que, según la teoría, una escala salarial saludable debe presentar un traslape entre bandas que oscile entre un 20% y un 40%. Sin embargo, en este proyecto se definió como límite superior un traslape de hasta 50%, en atención a las características específicas de la organización y a la necesidad de asegurar mayor flexibilidad en tramos intermedios. Este valor, aunque se sitúa levemente por sobre el rango teórico recomendado, es aceptado por consultoras especializadas como Korn Ferry en contextos de estructuras planas, con múltiples roles en un mismo nivel jerárquico y alto dinamismo en las trayectorias internas. Esta decisión permitió generar una escala preliminar optimizada, con una progresión técnica, lógica y alineada al comportamiento del mercado. En el Anexo Q, se presenta el comportamiento de Streat Food en relación con la escala base.

Es así como, una vez generada la escala inicial, se realizó una etapa de calibración fina, en la que se ajustaron manualmente algunos puntos medios con el objetivo de perfeccionar el diseño sin romper la lógica estructural general.

Como primera calibración, se intervinieron los niveles donde se detectaron posicionamientos cercanos a los límites de banda, como casos con un 79% o 123%, lo que los dejaba al borde de ser clasificados como "fuera de banda". En estos casos, se realizaron pequeños ajustes a la progresión de los niveles más afectados, con el fin de incorporar dichos cargos dentro del rango saludable sin alterar la progresión global. Los niveles calibrados por esta razón fueron: GS9 al GS15.

Luego, se calibraron también los niveles superiores, GS 17 al GS20, debido a que sus puntos medios estaban casi idénticos a los del mercado general, con diferencias cercanas a cero. Si bien esto representa una alineación técnica, se consideró metodológicamente más realista introducir una leve diferencia para reflejar un criterio propio de política salarial y evitar una dependencia total del *benchmark* externo. El comportamiento interno de la empresa tras estos ajustes se presenta en el Anexo R.

En efecto, si bien la calibración final implicó una leve mayor distancia respecto a algunos valores del mercado, esto se consideró necesario para resguardar la aplicabilidad interna de

la escala, evitar rigideces técnicas y asegurar que la estructura propuesta responda tanto a la lógica del mercado como a la realidad organizacional de Streat Food.

Por consiguiente, estos ajustes permitieron reducir el número de casos fuera de banda, optimizando la consistencia interna de la escala; suavizar las transiciones entre niveles sensibles, especialmente en rangos con mayor cantidad de ocupantes; y reflejar una posición de mercado competitiva pero diferenciada, sin replicar exactamente los valores de referencia externa.

En virtud de los resultados, la escala salarial quedó conformada por bandas estructuradas por nivel, construidas a partir de un punto medio ajustado tras el proceso de optimización y calibración. Cada banda incluye un valor mínimo correspondiente al 80% del punto medio y un máximo equivalente al 120% de este. Esta amplitud permitió generar rangos salariales proporcionales, adecuados para absorber diferencias individuales sin romper la estructura general.

Posteriormente, se evaluó el posicionamiento de cada colaborador en relación con la nueva escala, clasificándolos según su ubicación relativa como “dentro de banda”, “bajo banda” o “sobre banda”. Este análisis permitió comprobar que el diseño propuesto no solo mantiene una progresión coherente entre niveles jerárquicos, sino que también minimiza razonablemente la variación frente al mercado general, sin replicarlo mecánicamente.

Finalmente, la Etapa 4 culminó con una calibración final y la entrega formal del proyecto. Tras la optimización de la escala salarial y los ajustes finos, se realizó una última instancia de validación con el equipo de Arcoprime, donde se analizó en detalle la correcta aplicación de la metodología y la coherencia de los resultados obtenidos. Posteriormente, se llevó a cabo la entrega final a Streat Food, que incluyó una presentación exhaustiva resumiendo todos los pasos del proyecto, desde el diagnóstico inicial hasta el diseño de la escala salarial calibrada. En esta ocasión, se entregó la escala salarial definitiva y se proporcionaron recomendaciones clave, tales como la revisión de los cargos que presentaban una mayor dispersión dentro de los niveles y los siguientes pasos estratégicos para continuar el avance en el establecimiento y consolidación de un área de compensaciones formal en la empresa.

Capítulo 5: Resultados

5.1 Resultados Etapa 1

Como parte del diagnóstico inicial, se realizaron entrevistas semiestructuradas con las distintas gerencias de la empresa con el fin de conocer la percepción interna respecto a los procesos, funciones, estructura y desafíos actuales en materia de gestión de personas y compensaciones.

A partir de esta instancia se obtuvieron los siguientes hallazgos relevantes:

1. Identificación de funciones clave de cada gerencia y levantamiento de información sobre tareas específicas, lo cual permitió contrastar la descripción formal de los cargos con su ejercicio real.
2. Se evidenció que la Gerencia de Operaciones concentra una cantidad significativa de áreas, incluyendo funciones atípicas como Tecnología de la Información (TI), lo que sugiere posibles oportunidades de rediseño organizacional.
3. La mayoría de los gerentes entrevistados llevan menos de seis meses en sus cargos, con excepción de la Gerenta de Personas, quien posee mayor antigüedad y conocimiento de los procesos históricos de la empresa.
4. Existe un alto grado de alineación entre los distintos líderes respecto a los desafíos que implica el proceso de expansión nacional que la empresa ya ha comenzado a vivir.
5. Producto de esta conversación, se detectó la necesidad de actualizar al menos tres descriptores de cargo, cuya definición ya no representa con precisión las responsabilidades actuales.

En cuanto al sistema de compensaciones, se relevó la urgencia de:

1. Formalizar una estructura clara de remuneraciones, beneficios y condiciones asociadas.
2. Definir políticas internas que orienten el crecimiento proyectado en materia de dotación y contratación.

3. Considerar estrategias específicas para la atracción de talento en regiones, dado el perfil geográfico de la expansión.
4. Abordar la fuga de talento hacia competidores directos, especialmente empresas del mismo rubro, que cuentan con propuestas laborales percibidas como más atractivas.

5.2 Resultados Etapa 2

5.2.1 Evaluación de Cargos y Mapping de Cargos.

En esta etapa del proyecto, se evaluaron un total de 43 cargos pertenecientes a distintas áreas funcionales de la organización utilizando la Metodología Hay de Perfiles y Escalas. En la Figura 5.1 se presenta un resumen de las evaluaciones por dimensión, ordenadas de manera decreciente según el nivel final. En el Anexo S se muestra la evaluación completa por cargo, con los puntos obtenidos en cada uno de los factores analizados. Por su parte, en la Figura 5.2 se presenta el *Mapping* de Cargos, que resume la evaluación de puestos por área y nivel.

Al observar esta distribución, se evidencia que la mayoría de los cargos evaluados se concentran en niveles intermedios, particularmente entre los niveles 11 y 14, siendo el nivel 13 el que agrupa la mayor cantidad de posiciones dentro de la organización. Este comportamiento sugiere una estructura organizacional donde predominan cargos de carácter táctico-operativo, lo cual es consistente con el perfil de una empresa en etapa de expansión que requiere fortalecer sus capas intermedias de gestión. Asimismo, se identifican algunos niveles con menor densidad, lo que podría indicar vacíos en la progresión jerárquica o una alta concentración de funciones en ciertos cargos, aspectos que se abordarán en la etapa de diseño de la escala salarial.

Además, al analizar la distribución por áreas funcionales, se observa que las gerencias de Operaciones y Personas concentran una mayor cantidad de cargos evaluados, lo que es coherente con su peso organizacional y transversalidad de funciones. En contraste, áreas como Comercial y Finanzas presentan estructuras más acotadas en términos de número de niveles y posiciones.

En particular, destaca el caso del área de Personas, la única que actualmente no cuenta con un subgerente. En la práctica, la figura que actúa como segundo al mando en esta gerencia es el Jefe de Compensaciones, quien asume funciones transversales dentro del equipo. No

obstante, con miras a una eventual incorporación futura de un subgerente, se decidió deliberadamente dejar un espacio de tres niveles entre los jefes de área y la Gerente de Personas. Esta decisión responde al objetivo de anticiparse a la evolución organizacional, permitiendo que la estructura pueda absorber de manera coherente un rol intermedio de mayor responsabilidad, sin desajustar la progresión jerárquica ni distorsionar la lógica interna de la escala.

Para esta evaluación, los cargos se distribuyen en un rango de 13 niveles (del 8 al 20), lo que refleja una amplitud jerárquica significativa dentro de la organización. Este amplio espectro permite establecer diferencias claras en cuanto al valor relativo de los puestos, facilitando posteriormente el diseño de una escala salarial diferenciada por tramo. En este contexto, se consideró como cargo de mayor nivel al Gerente de Operaciones, ubicado en el nivel 20, y como cargo de menor nivel al Auxiliar de Aseo, correspondiente al nivel 8. Cabe señalar que, por requerimiento de la empresa, el cargo de Gerente General no fue incluido en el proceso de evaluación.

Figura 5.1: Resumen Evaluación de Cargos.

Posición	KNOW HOW			PROBLEM SOLVING			ACCOUNTABILITY			Nivel
	Técnico	Gerencia	Relaciones Humanas	Nivel	Ámbito	Desafío	Libertad Actuar	Magnitud	Impacto	
Gerente de Operaciones	F	II	3	20	F	4	F	2	P-	20
Gerente Comercial	F	II	2	19	F	4	F	1	C	19
Gerente de Personas	F	II-	2	18	F	4	F	1	C	18
Gerente de Administración y Finanzas	F	II-	2	18	F	4	F	1	C	18
Subgerente de Operaciones	E+	II-	2	17	F	3	F-	1	S	17
Subgerente de Marketing	E+	I+	2	16	D+	3	D+	1	C	16
Subgerente de Administración y Finanzas	E	I+	2	16	D+	3	D+	1	C	16
Jefe de Infraestructura y Post Venta	E-	I+	2	15	D+	3	D+	1	P-	15
Jefe de Operaciones	E-	I+	2	15	E	3	D+	1	C	15
Jefe de Tecnología e Innovación	E-	I+	2	15	E	3	D	2	C	15
Jefe de Gestión de Abastecimiento y Logística	E-	I+	2	15	D	3	D	2	R	15
Jefe de Entrenamiento	D+	I	2	14	E	3	D	1	C	14
Jefe de Talento y Cultura	D+	I+	2	14	D	3	D	1	C	14
Jefe Gestión y Control de Calidad	D+	I	2	14	D	2+	D	1	C	14
Jefe Zonal	D+	I	2	14	D+	3	D	1	C	14
Jefe de Atracción y Selección	D+	I	2	14	D	3	D	1	C	14
Jefe de Compensaciones y Beneficios	D+	I	2	14	D	3	D	1	C	14
Analista Comercial / KAM	D+	I-	2	13	D	2	D	2	C	13
Jefe de de Mantenimiento	D+	I-	2	13	D	3	D	1	C	13
Arquitecta	D	I	2	13	D	3	D	1	C	13
Jefe de Compras Internacionales	D+	I-	2	13	D+	2	D-	1	C	13
Líder Innovación y Tecnología	D+	I-	2	13	D	3	C	1	C-	13
Analista de Control de Gestión	D+	I-	2	13	D+	3	D	1-	C	13
Analista de Marketing	D+	I-	2	13	D	3	D	1-	C	13
Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional	D+	I-	2	13	D	2	D-	1	C	13
Líder de Diseño y Producción Gráfica	D-	I	2	12	D	3	D	1	C	12
Líder de Diseño y Estrategia Digital	D-	I	2	12	D	3	D	1	C	12
Líder de Producción y Logística	D	I-	2	12	D	2	D	1	S-	12
Jefe de Local	D	I-	2	12	D	2	D	1	C	12
Jefe de Producción	C+	I-	2	11	D	1+	D-	1	C	11
Técnico de Mantenimiento	C-	I	2	11	C	2	C	1	C	11
Analista de R & S	C+	I-	2	11	C	3	C	1	C-	11
Analista Abastecimiento y Bodega	C	I	2	11	C	2	C	1	C	11
Analista Contable	C	I	2	11	C	2	C	1	C	11
Analista Finanzas	C	I	2	11	C	2	C	1	C	11
Analista de Compras Nacionales	C+	I-	2	11	C	2	D-	1	C	11
Analista de Compensaciones y Beneficios	C+	I-	2	11	C	2	C	1	C-	11
Coordinador de Bodega	C	I-	2	10	D	2	C	1	C	10
Entrenador	C-	I	2	10	C	2	C	1	R	10
Asistente de Compensaciones y Beneficios	B+	I-	2	9	C	1+	B	1	C	9
Asistente de Finanzas	B	I	2	9	B	2	B	1	C	9
Asistente de Entrenamiento	B	I	2	9	B	1	B	1	C	9
Auxiliar de Aseo	B-	I	2	8	B+	1+	B-	0	R	8

Fuente: Elaboración Propia

Figura 5.2: Mapping de Cargos.

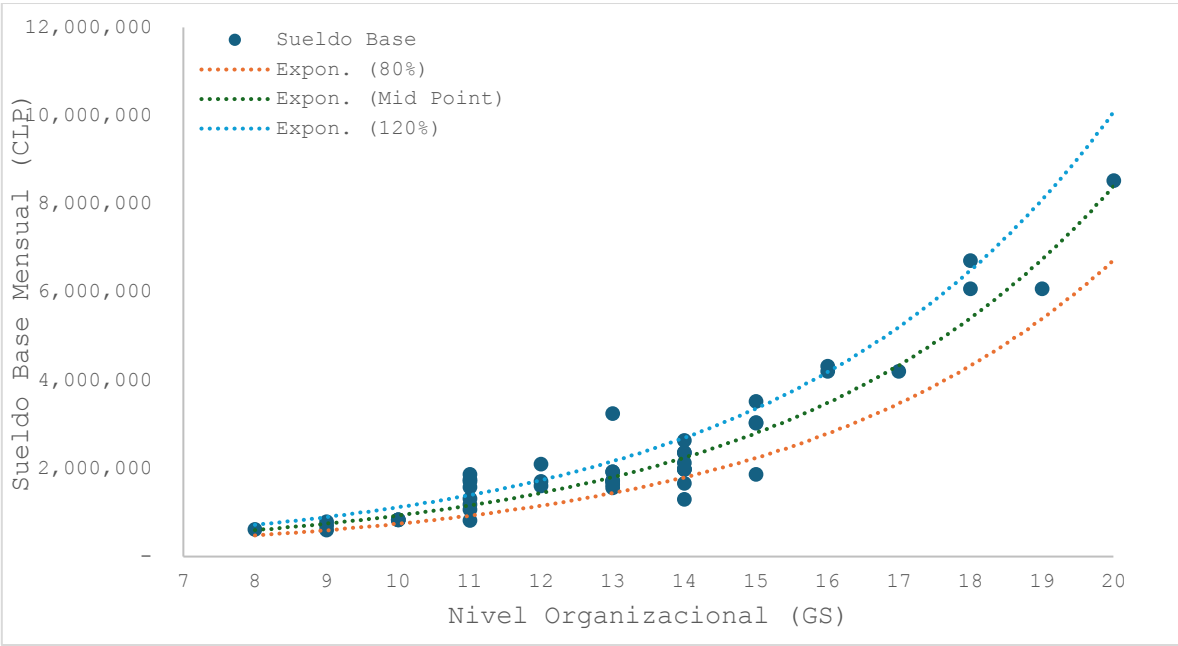
Nivel GS	Gerencia General									
	Comercial		Operaciones					Apoyo		
	Ventas	Marketing	Producción	Planificación	Mantenimiento	Infraestructura	Tecnología	Compras	Finanzas	Personas
20			Gerente de Operaciones							
19	Gerente Comercial									
18								Gerente de Administración y Finanzas		Gerente de Personas
17			Subgerente de Operaciones							
16		Subgerente de Marketing						Subgerente de Administración y Finanzas		
15			Jefe de Operaciones	Jefe de Gestión de Abast. y Logística		Jefe de Infraestructura y Post Venta	Jefe de Tecnología e Innovación			
14			.-Jefe Zonal .-Jefe de Gestión y Control de Calidad .-Jefe de Entrenamiento							.-Jefe de Talento y Cultura .-Jefe de Compensaciones y Beneficios .-Jefe de Atracción y Selección de Talento
13	KAM (Analista Comercial)	Analista Marketing			Jefe de Mantención	Arquitecto	Líder de Innovación y Soporte	Jefe de Compras Internacionales	Analista Control de Gestión	Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional
12		.-Líder de Diseño y Estrategia Digital .-Líder de Diseño y Producción Gráfica.	Jefe de Local	Líder de Producción y Logística						
11				.-Jefe de Producción .-Analista de Abastecimiento y Bodega	Técnico en Mantención			Analista de Compras Nacionales	-Analista Contable -Analista Finanzas	.-Analista en R&S' .-Analista de Compensaciones y Beneficios
10			Entrenador	Coordinador de Bodega						
9			Asistente de Entrenamiento						Asistente de Finanzas	Asistente de Compensaciones y Beneficios
8										-Auxiliar de Aseo

Fuente: Elaboración Propia

5.2.2 Análisis de Equidad Interna.

A continuación, se presenta la curva de equidad interna resultante al aplicar una curva de tendencia exponencial. Cada punto representa el sueldo base de las personas evaluadas, donde se distribuyen de acuerdo con el grado salarial correspondiente (Eje X). En la Figura 5.3 se visualiza esta relación, incluyendo además las bandas de referencia construidas sobre el 80%, 100% y 120% del valor estimado.

Figura 5.3: Curva de Equidad Interna.



Fuente: Elaboración Propia.

A modo de síntesis inicial, en la Tabla 5.1 se presenta el comportamiento general de los cargos evaluados en relación con la curva salarial estimada. Tal como se observa, un 69,57% de los colaboradores se ubica dentro del rango de posicionamiento considerado saludable (entre el 80% y el 120% del valor estimado por nivel). Este resultado preliminar sugiere que, en términos globales, la estructura interna de compensaciones tiende a estar alineada con el valor organizacional relativo de los cargos. No obstante, es necesario profundizar en el análisis por nivel jerárquico para identificar posibles distorsiones, casos extremos o patrones de dispersión relevantes que podrían afectar la equidad interna.

Tabla 5.1: Comportamiento Equidad Interna

Tipo Posicionamiento	Cantidad	Distribución	Promedio Posicionamiento
Bajo Banda	5	10,87%	68%
Dentro de Banda	32	69,57%	98%
Sobre Banda	9	19,57%	140%
Total General	46	100,00%	103%

Fuente: Elaboración Propia.

Por consiguiente, al desagregar la información por nivel, se observan ciertas distorsiones puntuales en los tramos intermedios, particularmente en el nivel 11, el cual presenta un posicionamiento promedio cercano al máximo esperado (121%), pero con una dispersión significativa entre el valor mínimo (70%) y el máximo (160%). Este comportamiento puede deberse a la variedad de funciones agrupadas en ese tramo, así como a la coexistencia de colaboradores con distinta trayectoria, experiencia o antigüedad en el cargo.

Patrones similares se evidencian en los niveles 13 y 14, donde, si bien los promedios de posicionamiento (107% y 91%, respectivamente) se mantienen dentro o próximos al rango saludable, la amplitud entre extremos supera los 50 puntos porcentuales.

Como se muestra en la Tabla 5.2, el promedio de los posicionamientos mínimos por nivel es de 81%, mientras que el de los máximos alcanza un 135%. Esta diferencia entre extremos refleja una dispersión considerable al interior de algunos tramos, especialmente en los niveles intermedios. Además, se observa que varios cargos superan ampliamente el límite superior del rango saludable definido en 120%.

Un caso particularmente llamativo se presenta en el nivel 13, donde el cargo de Jefe de Compras Internacionales alcanza un posicionamiento de 180%, es decir, un 60% por sobre el rango superior definido.

Considerando los niveles evaluados, los datos muestran que las principales desviaciones se concentran en el extremo superior de la distribución, con varios cargos que superan significativamente el 120% del posicionamiento de referencia definido para su nivel. Esta situación se presenta en distintos tramos, particularmente en niveles intermedios, y se asocia

a una mayor amplitud entre valores mínimos y máximos observados dentro de un mismo nivel.

Tabla 5.2: Rango de Posicionamiento Interno por Nivel Organizacional

GS	Cantidad	Posicionamiento Mínimo	Promedio Posicionamiento	Posicionamiento Máximo
20	1	102%	102%	102%
19	1	90%	90%	90%
18	2	112%	118%	124%
17	1	97%	97%	97%
16	2	121%	122%	124%
15	4	67%	102%	126%
14	9	58%	91%	117%
13	8	86%	107%	180%
12	3	111%	124%	145%
11	8	70%	121%	160%
10	3	90%	90%	90%
9	3	80%	94%	106%
8	1	102%	102%	102%
Promedio		81%	105%	135%

Fuente: Elaboración Propia

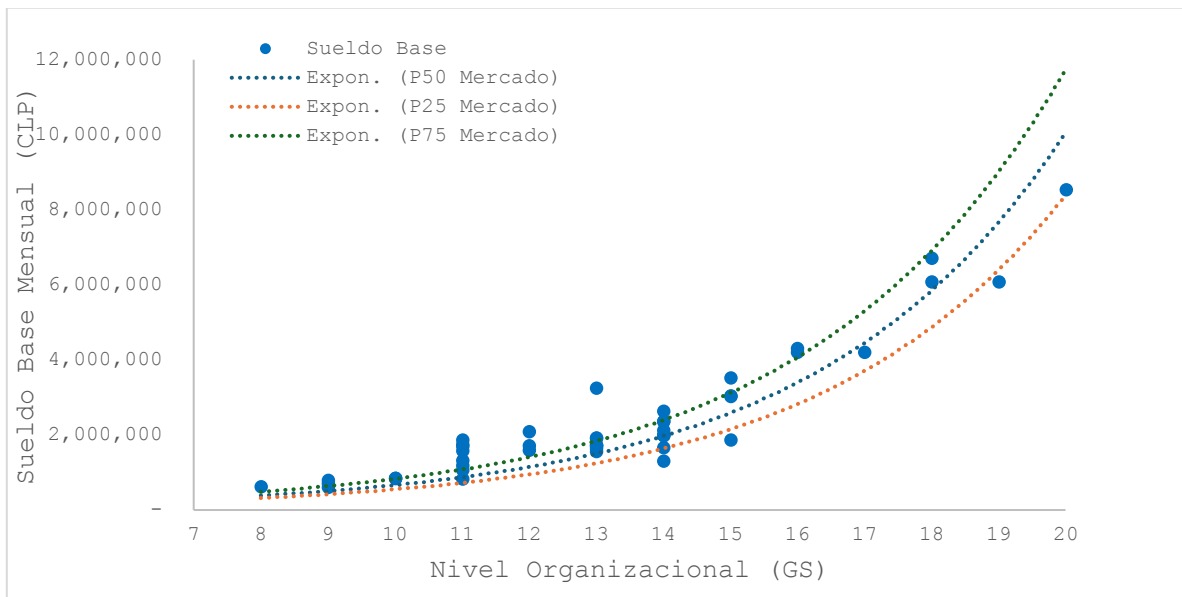
En los Anexos T y U, se presenta el comportamiento resultante de los análisis de equidad interna al utilizar un modelo de tendencia polinomio grado 2 y grado 3. Asimismo, en el Anexo V se detalla el posicionamiento dentro de banda de cada cargo evaluado en el análisis de equidad interna, utilizando como base el modelo de tendencia exponencial aplicado.

5.3 Resultados Etapa 3.

Se realizaron tres análisis de competitividad externa, evaluando los resultados para el corte 1, corte 2 y el mercado general. En cada uno de estos escenarios, se analizó el comportamiento de Streat Food en relación con los percentiles P25, P50 y P75, considerando las características específicas de las empresas en función de su dotación y tamaño de ventas anuales. A continuación, en las figuras 5.4, 5.5 y 5.6, se presentan los resultados correspondientes a cada corte de mercado. En cada figura, los puntos azules representan el sueldo base de cada colaborador y su relación con los percentiles mencionados.

5.3.1 Análisis Competitividad Externa Corte 1.

Figura 5.4: Gráfico de Análisis de Competitividad Externa – Corte 1



Fuente: Elaboración Propia.

En tal sentido, en las Tablas 5.3, 5.4 y 5.5 se presenta un resumen del comportamiento de la empresa de acuerdo con la zona salarial, para cada percentil evaluado.

Tabla 5.3: Resumen Posicionamiento Zona Salarial P25 – Corte 1.

Zona Salarial	Cantidad	Distribución	Promedio Posicionamiento
Bajo Mercado	-	-	-
Dentro de Mercado	9	19,57%	97%
Sobre Mercado	37	80,43%	170%
Total General	46	100,00%	156%

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 5.4: Resumen Posicionamiento Zona Salarial P50 – Corte 1.

Zona Salarial	Cantidad	Distribución	Promedio Posicionamiento
Bajo Mercado	4	8,70%	71%
Dentro de Mercado	20	43,48%	104%
Sobre Mercado	22	47,83%	162%
Total General	46	100,00%	129%

Fuente: Elaboración Propia.

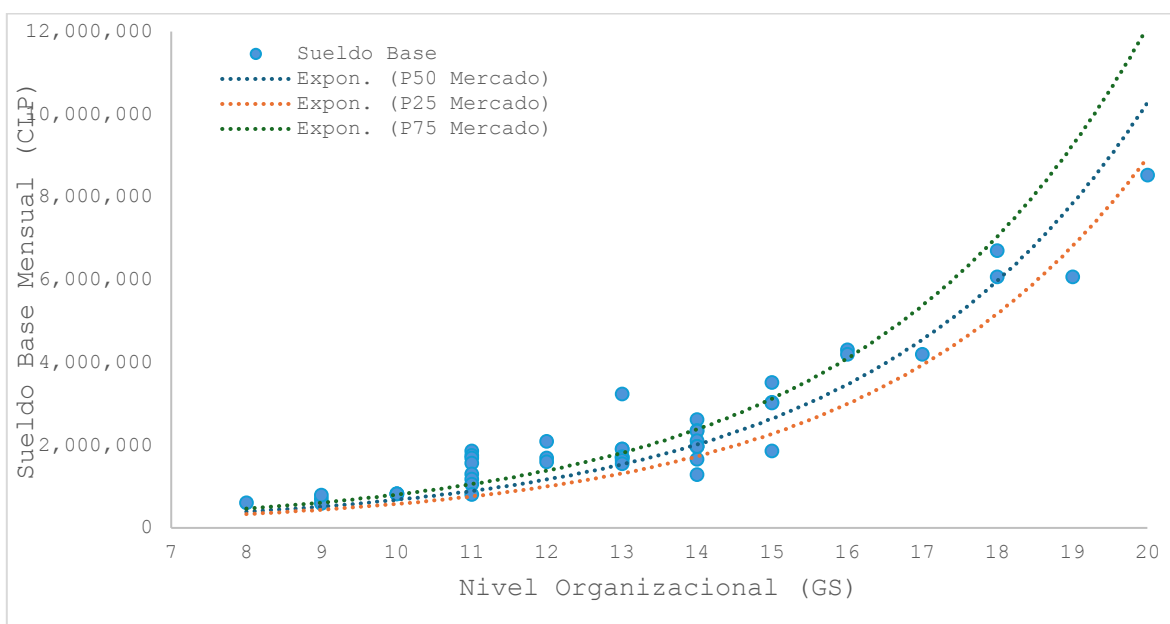
Tabla 5.5: Resumen Posicionamiento Zona Salarial P75 – Corte 1.

Zona Salarial	Cantidad	Distribución	Promedio Posicionamiento
Bajo Mercado	9	19,57%	68%
Dentro de Mercado	27	58,70%	98%
Sobre Mercado	10	21,74%	159%
Total General	46	100,00%	105%

Fuente: Elaboración Propia.

5.3.2 Análisis Competitividad Externa Corte 2.

Figura 5.5: Gráfico de Análisis de Competitividad Externa – Corte 2.



Fuente: Elaboración Propia.

En las Tablas 5.6, 5.7 y 5.8 se presenta un resumen del comportamiento de la empresa de acuerdo con el corte 2 de mercado, para cada percentil evaluado.

Tabla 5.6: Resumen Posicionamiento Zona Salarial P25 – Corte 2.

Zona Salarial	Cantidad	Distribución	Promedio Posicionamiento
Bajo Mercado	2	4,35%	72%
Dentro de Mercado	7	15,22%	96%
Sobre Mercado	37	80,43%	160%
Total General	46	100,00%	147%

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 5.7: Resumen Posicionamiento Zona Salarial P50 – Corte 2.

Zona Salarial	Cantidad	Distribución	Promedio Posicionamiento
Bajo Mercado	4	8,70%	67%
Dentro de Mercado	22	47,83%	106%
Sobre Mercado	20	43,48%	159%
Total General	46	100,00%	126%

Fuente: Elaboración Propia.

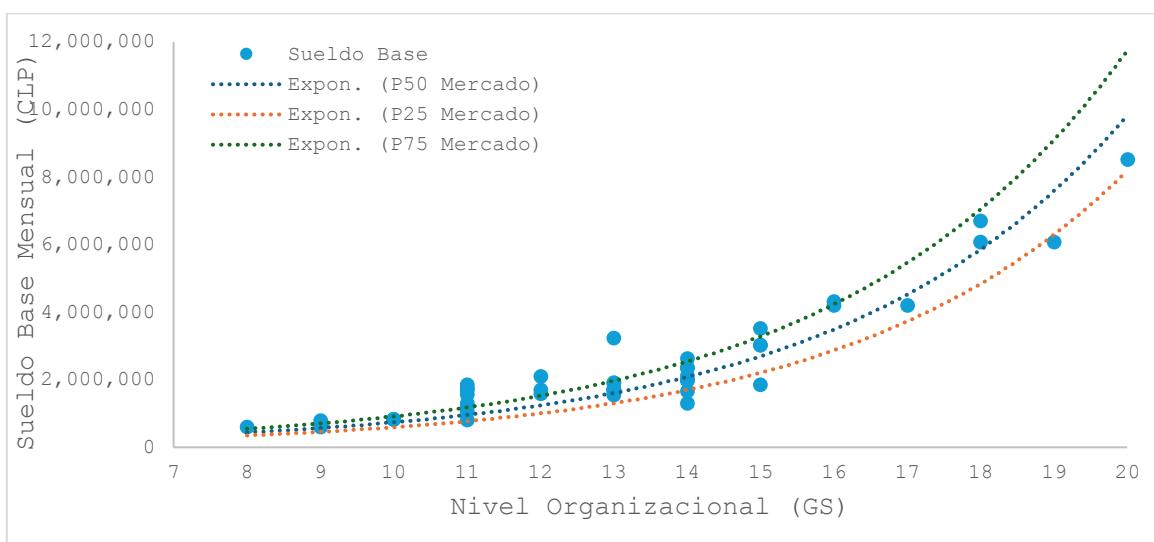
Tabla 5.8: Resumen Posicionamiento Zona Salarial P75 – Corte 2.

Zona Salarial	Cantidad	Distribución	Promedio Posicionamiento
Bajo Mercado	7	15,22%	64%
Dentro de Mercado	29	63,04%	99%
Sobre Mercado	10	21,74%	156%
Total General	46	100,00%	106%

Fuente: Elaboración Propia.

5.3.3 Análisis Competitividad Externa Mercado General.

Figura 5.6: Gráfico de Análisis de Competitividad Externa – Mercado General.



Fuente: Elaboración Propia.

En las Tablas 5.9, 5.10 y 5.11 se presenta un resumen del comportamiento de la empresa de acuerdo con el mercado general, para cada percentil evaluado.

Tabla 5.9: Resumen Posicionamiento Zona Salarial P25 – Mercado General.

Zona Salarial	Cantidad	Distribución	Promedio Posicionamiento
Bajo Mercado	2	4,35%	79%
Dentro de Mercado	8	17,39%	102%
Sobre Mercado	36	78,26%	162%
Total General	46	100,00%	148%

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 5.10: Resumen Posicionamiento Zona Salarial P50 – Mercado General.

Zona Salarial	Cantidad	Distribución	Promedio Posicionamiento
Bajo Mercado	4	8,70%	70%
Dentro de Mercado	28	60,87%	105%
Sobre Mercado	14	30,43%	162%
Total General	46	100,00%	119%

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 5.11: Resumen Posicionamiento Zona Salarial P75 – Mercado General.

Zona Salarial	Cantidad	Distribución	Promedio Posicionamiento
Bajo Mercado	8	17,39%	63%
Dentro de Mercado	31	67,39%	94%
Sobre Mercado	7	15,22%	152%
Total General	46	100,00%	97%

Fuente: Elaboración Propia.

En términos generales, se observa que el posicionamiento relativo de la empresa varía según el percentil de comparación, mostrando un mejor rendimiento frente a percentiles altos del mercado (P75). Sin embargo, la diferencia con respecto al percentil 50 (P50) no es lo suficientemente amplia como para modificar la estrategia definida.

En todos los cortes considerados, el posicionamiento relativo de la empresa es más elevado frente al P25, situándose por encima de dicho percentil en la mayoría de los cargos analizados. Frente al P50, los resultados muestran que la empresa tiende a ubicarse en la franja alta de la mediana del mercado, con valores promedio que en algunos casos superan el 100 %, lo que evidencia competitividad y solidez frente a la referencia estratégica definida. En el P75, la proporción de cargos dentro de banda también es alta, con promedios cercanos al 100 %, lo que indica que, aun cuando la política de la empresa no busca igualar ese nivel

de mercado, su estructura salarial actual mantiene un posicionamiento competitivo incluso frente a ese percentil.

Por otro lado, el percentil 50 (P50), utilizado como referencia en la estrategia de compensaciones definida para este estudio, presenta en el mercado general un comportamiento equilibrado: un 60% de los cargos se encuentran dentro del rango objetivo (80% - 120%) y el posicionamiento promedio alcanza un 105% (Tabla 5.10). En comparación con los cortes específicos, este escenario muestra una menor proporción de cargos sobre banda y una distribución más concentrada en el rango objetivo.

En consecuencia, a partir de los resultados obtenidos, se determina que el mercado general constituye el mejor escenario para la empresa, ya que combina un posicionamiento competitivo con una mayor proporción de cargos dentro de los parámetros definidos, reforzando su pertinencia como base para la toma de decisiones salariales en este proyecto.

5.4 Resultados Etapa 4

Utilizando como base los resultados obtenidos en las etapas 2 y 3, se evaluó el posicionamiento de la empresa frente al mercado general en el percentil 50 (P50). Los análisis muestran que, a medida que aumenta el nivel jerárquico, la progresión salarial de Streat Food se comporta de manera distinta a la del mercado, evidenciando una “distorsión negativa” en los tramos superiores, donde las diferencias porcentuales son más marcadas y el *midpoint* se aleja del valor de referencia definido como objetivo. Esta situación implica que, en los niveles más altos, la estructura interna presenta un menor alineamiento con el mercado general en P50, mientras que en niveles intermedios y bajos la cercanía es mayor e incluso se observan sobre posicionamientos en algunos casos.

La Tabla 5.12 presenta la base de información utilizada para el diseño inicial de la escala salarial, incorporando los *midpoints* internos y de mercado, las progresiones respectivas y la comparación porcentual entre ambas estructuras. Este diagnóstico sirvió como punto de partida para la construcción de la escala salarial inicial, presentada en la siguiente sección, con el fin de reducir brechas y mejorar la alineación con el mercado objetivo.

.

Tabla 5.12: Análisis Inicial Diseño Escala Salarial

Nivel GS	Mid Point Streat	Mid Point Mercado General P50	Progresión Streat	Progresión Mercado G.	Streat vs Mercado G.
22	13.157.304	16.348.575	24%	20%	-20%
21	10.610.729	13.579.702	24%	27%	-22%
20	8.557.039	10.667.780	24%	23%	-20%
19	6.876.118	8.695.929	24%	35%	-21%
18	5.525.392	6.418.601	24%	29%	-14%
17	4.439.999	4.983.123	24%	37%	-11%
16	3.567.818	3.648.100	24%	31%	-2%
15	2.866.966	2.786.027	24%	38%	3%
14	2.303.787	2.016.457	24%	35%	14%
13	1.851.237	1.489.255	24%	32%	24%
12	1.487.585	1.125.717	24%	27%	32%
11	1.195.368	887.756	24%	14%	35%
10	960.553	778.892	24%	12%	23%
9	771.865	698.030	24%	15%	11%
8	620.242	604.405			3%

Fuente: Elaboración Propia.

5.4.1 Escala Salarial Inicial.

En la tabla 5.13 se presenta la escala salarial inicial desarrollada a través del complemento Solver de Excel. Se muestran los puntos medios de cada nivel, la amplitud, progresión, traslape y la variación con relación al percentil 50 del mercado general, definido como criterio de referencia para este estudio. Esta estructura busca equilibrar la lógica de progresión entre niveles con el comportamiento del mercado externo.

En la Tabla 5.14 se presenta el comportamiento de la empresa respecto a esta escala inicial. Como puede observarse, un 58,70% de los cargos se posicionan dentro de banda, mientras que un 28,26% se ubica sobre el límite superior, y solo un 13,04% se encuentra bajo banda. El promedio de posicionamiento es de 110%, lo cual sugiere una ligera sobrecompensación general, principalmente concentrada en los niveles altos e intermedios.

Tabla 5.13: Escala Salarial Inicial – Solver

Nivel GS	Mínimo	Mid Point	Máximo	Progresión	Traslape	Escala Salarial vs Mercado
22	13.497.371	16.871.713	20.246.056	20,00%		3,20%
21	11.247.809	14.059.761	16.871.713	27,30%	50,00%	3,54%
20	8.835.913	11.044.891	13.253.869	22,93%	35,67%	3,54%
19	7.187.579	8.984.474	10.781.369	35,00%	44,04%	3,32%
18	5.324.133	6.655.166	7.986.199	30,52%	22,22%	3,69%
17	4.079.230	5.099.037	6.118.845	35,00%	29,85%	2,33%
16	3.021.652	3.777.065	4.532.478	34,28%	22,22%	3,54%
15	2.250.219	2.812.774	3.375.329	35,00%	23,41%	0,96%
14	1.666.829	2.083.536	2.500.244	35,00%	22,22%	3,33%
13	1.234.688	1.543.360	1.852.032	20,00%	22,22%	3,63%
12	1.028.907	1.286.134	1.543.360	20,00%	50,00%	14,25%
11	857.422	1.071.778	1.286.134	20,00%	50,00%	20,73%
10	714.519	893.148	1.071.778	20,00%	50,00%	14,67%
9	595.432	744.290	893.148	20,00%	50,00%	6,63%
8	496.194	620.242	744.290		50,00%	2,62%
Promedio				26,79%	37,28%	6,00%

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 5.14: Comportamiento Escala Salarial Inicial.

Zona Salarial	Cantidad	Distribución	Promedio Posicionamiento
Bajo Banda	6	13,04%	72%
Dentro de Banda	27	58,70%	101%
Sobre Banda	13	28,26%	146%
Total General	46	100,00%	110%

Fuente: Elaboración Propia.

Complementariamente, la Tabla 5.15 expone el rango de posicionamiento observado por nivel organizacional, evidenciando una mayor dispersión en algunos tramos. En particular, destacan niveles como el GS13, GS12 y GS11, cuyos posicionamientos máximos alcanzan valores cercanos o superiores al 160%, mientras que sus mínimos son considerablemente inferiores. Esta variabilidad dentro de un mismo nivel pone en evidencia las brechas internas existentes y justifica la necesidad de una calibración posterior. A nivel general, se observa un promedio mínimo de 84% y un máximo de 142%, confirmando que la escala inicial, si bien competitiva, requería ajustes para mejorar su coherencia interna y reducir los extremos.

Tabla 5.15: Rango de Posicionamiento Escala Salarial Solver por Nivel Organizacional

GS	Cantidad	Posicionamiento Mínimo	Promedio Posicionamiento	Posicionamiento Máximo
20	1	77%	77%	77%
19	1	68%	68%	68%
18	2	91%	96%	101%
17	1	82%	82%	82%
16	2	111%	113%	114%
15	4	66%	102%	125%
14	9	62%	98%	126%
13	8	101%	125%	210%
12	3	124%	140%	163%
11	8	76%	131%	173%
10	3	94%	94%	94%
9	3	81%	94%	107%
8	1	99%	99%	99%
Total General	46	84%	110%	142%

Fuente: Elaboración Propia

5.4.2 Escala Salarial Calibrada.

Al observar los resultados obtenidos, se decidió calibrar los niveles que presentaban mayor dispersión, es decir, aquellos donde existían más casos fuera de banda. Esta calibración fue realizada de forma manual, ajustando progresiones y traslapes sin alterar la lógica estructural ni comprometer la equidad interna. En la Tabla 5.16 se presenta la escala resultante tras la calibración

En la Tabla 5.17 se evidencia el impacto positivo de la calibración: la proporción de colaboradores dentro de banda aumentó a un 71,74%, mientras que se redujo la cantidad de personas sobre banda en aproximadamente 9 puntos porcentuales. Asimismo, el posicionamiento promedio disminuyó a 108%, lo que representa una mayor alineación con la referencia de mercado y una mejora general del comportamiento interno.

Tabla 5.16: Escala Salarial Final.

Nivel GS	Mínimo	Mid Point	Máximo	Progresión	Traslape	Escala Salarial vs Mercado
22	13.158.184	16.447.731	19.737.277	22,75%		0,61%
21	10.719.499	13.399.373	16.079.248	32,00%	44,40%	-1,33%
20	8.120.832	10.151.040	12.181.248	22,00%	27,27%	-4,84%
19	6.656.420	8.320.525	9.984.630	30,00%	45,90%	-4,32%
18	5.120.323	6.400.404	7.680.484	30,05%	30,77%	-0,28%
17	3.937.232	4.921.540	5.905.848	33,00%	30,68%	-1,24%
16	2.960.325	3.700.406	4.440.487	35,00%	25,56%	1,43%
15	2.192.833	2.741.042	3.289.250	32,00%	22,22%	-1,61%
14	1.661.237	2.076.547	2.491.856	25,00%	27,27%	2,98%
13	1.328.990	1.661.237	1.993.485	22,00%	40,00%	11,55%
12	1.089.336	1.361.670	1.634.004	24,00%	45,90%	20,96%
11	878.497	1.098.121	1.317.745	24,00%	41,94%	23,70%
10	708.465	885.581	1.062.698	21,00%	41,94%	13,70%
9	585.508	731.885	878.263	18,00%	47,93%	4,85%
8	496.194	620.242	744.290		54,24%	2,62%
Promedio				26,49%	37,57%	4,58%

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 5.17: Comportamiento Escala Salarial Final.

Zona Salarial	Cantidad	Distribución	Promedio Posicionamiento
Bajo Banda	4	8,70%	69%
Dentro de Banda	33	71,74%	102%
Sobre Banda	9	19,57%	151%
Total General	46	100,00%	108%

Fuente: Elaboración Propia.

Al comparar estas evidencias, se concluye que la calibración permitió corregir distorsiones sin comprometer la progresión ni la competitividad de la estructura salarial. Para complementar este análisis, en la Tabla 5.18 se presenta el rango de posicionamiento por nivel organizacional según la escala salarial final. Como las evidencias lo indican, se logró contener la dispersión, con un mínimo general de 83% y un máximo de 140%, lo que evidencia una mayor alineación con la estructura salarial diseñada y una distribución más controlada entre niveles. Aunque algunos niveles como GS11, GS12 y GS13 mantienen

ciertos valores máximos elevados, estos se explican por condiciones puntuales, sin comprometer la coherencia global del sistema.

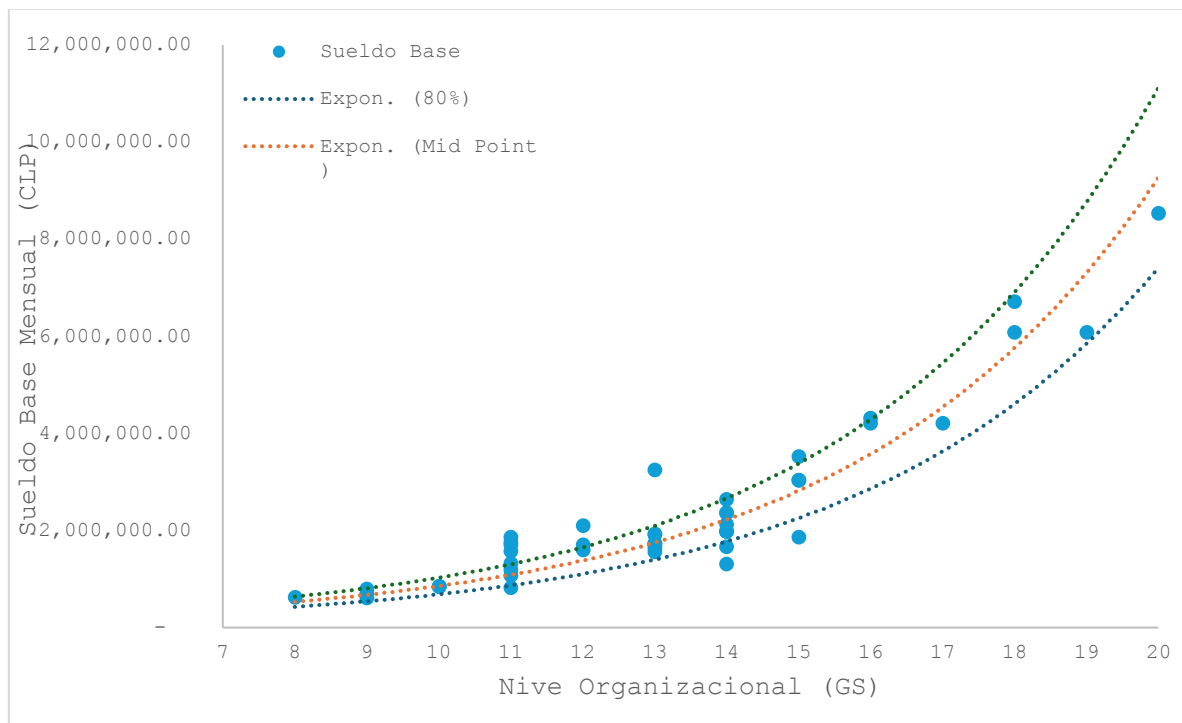
Tabla 5.18: Rango de Posicionamiento Escala Salarial Final por Nivel Organizacional

GS	Cantidad	Posicionamiento Mínimo	Promedio Posicionamiento	Posicionamiento Máximo
20	1	84%	84%	84%
19	1	73%	73%	73%
18	2	95%	100%	105%
17	1	85%	85%	85%
16	2	114%	115%	117%
15	4	68%	104%	128%
14	9	63%	98%	127%
13	8	94%	116%	195%
12	3	117%	132%	154%
11	8	74%	128%	169%
10	3	94%	94%	94%
9	3	82%	95%	109%
8	1	99%	99%	99%
Total General	46	83%	108%	140%

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, en la Figura 5.7 se presenta una visualización global del comportamiento de la empresa en relación con la escala final. Los puntos azules representan los sueldos base de cada colaborador y su ubicación frente a la curva exponencial de referencia, permitiendo observar una mayor concentración dentro del rango deseado (80% – 120% del *midpoint*). Esta representación gráfica refuerza los hallazgos cuantitativos y confirma que la calibración aplicada logró su propósito: establecer una estructura salarial técnicamente robusta, coherente internamente y competitiva frente al mercado.

Figura 5.7: Gráfico de Comportamiento Street Food con relación a la Escala Salarial Final.



Fuente: Elaboración Propia.

Capítulo 6: Comentarios y Conclusiones.

El presente proyecto tuvo como propósito diseñar un sistema de compensaciones basado en el método Hay, que permitiera establecer una estructura salarial equitativa y competitiva para la oficina de apoyo de Streat Food y cargos operativos como Jefe de Local y Entrenador, alineada con los objetivos estratégicos de la compañía. Para ello, se desarrollaron cuatro etapas metodológicas que abordaron de forma integral cada uno de los objetivos específicos planteados, culminando en una propuesta robusta que entrega a la organización una herramienta concreta para consolidar sus prácticas retributivas en el marco de un proceso de expansión.

Respecto al primer objetivo específico, orientado a identificar las necesidades organizacionales en materia de compensaciones, se considera completamente cumplido. A través de entrevistas estructuradas con las distintas gerencias, fue posible levantar información clave sobre las prácticas vigentes, caracterizadas por la ausencia de una estructura formal de remuneraciones, falta de políticas internas y una alta discrecionalidad en los procesos de ajuste salarial. Este diagnóstico permitió comprender no solo la urgencia de profesionalizar la gestión de compensaciones, sino también el impacto que esta situación estaba teniendo en la retención del talento, especialmente en un contexto de crecimiento y mayor exposición al mercado.

El segundo objetivo, que consistía en evaluar la equidad interna de los cargos mediante la aplicación del método Hay, también se cumplió. Se evaluaron un total de 43 cargos utilizando las tablas guía oficiales del modelo, lo que permitió asignar un puntaje organizacional a cada uno en función de los factores *Know-How*, *Problem Solving* y *Accountability*. Con estos puntajes se establecieron 21 niveles jerárquicos diferenciados, reflejando las diferencias sustantivas entre puestos. Posteriormente, se construyó una curva de equidad interna que permitió observar el grado de alineación entre los niveles asignados y las remuneraciones actuales. Uno de los hallazgos más destacables fue constatar que, a pesar de no contar con una metodología formal, la empresa ya presentaba una estructura de compensaciones interna con un alto grado de alineación. La mayoría de los cargos se ubicaba dentro del rango de

posicionamiento considerado adecuado, lo que evidencia una gestión intuitiva coherente con los principios de equidad interna.

Cabe destacar, sin embargo, una excepción importante en el caso del cargo de Jefe de Compras Internacionales. Este fue el que presentó la mayor distorsión entre la evaluación de puesto y su renta actual. El análisis sugiere que dicha remuneración se encuentra influida más por la trayectoria del colaborador dentro de la empresa que por las funciones efectivamente asociadas al cargo, lo que se aleja del principio de objetividad que sustenta la evaluación de puestos. En consecuencia, se recomienda una revisión más profunda de esta posición, considerando una eventual reevaluación o redefinición formal del rol, a fin de reducir dicha brecha y evitar inequidades internas.

En cuanto al tercer objetivo específico, enfocado en analizar la competitividad externa mediante estudios de mercado provistos por Korn Ferry, también se considera cumplido. Se realizó una comparación entre los sueldos base actuales de la empresa y los niveles salariales del mercado, tanto general como de un corte específico ajustado por tamaño y complejidad organizacional. El análisis reveló que Streat Food se encuentra bien posicionada frente al mercado, especialmente en cargos operativos y administrativos, con sueldos que en muchos casos superan el percentil 50. Este resultado entrega tranquilidad respecto a la competitividad de la empresa y refuerza la decisión de utilizar dicho percentil como referencia para el diseño de las bandas salariales.

Este conocimiento del posicionamiento relativo de la organización frente al mercado resulta especialmente relevante si se considera uno de los problemas que motivaron el desarrollo de esta memoria: la fuga de talento. Al contar con un sistema de compensaciones estructurado y alineado con la práctica de mercado, Streat Food adquiere una herramienta concreta para mejorar su propuesta de valor al colaborador. Disponer de esta visibilidad permitirá a la empresa anticiparse a presiones externas, tomar decisiones estratégicas de ajuste y mejorar su capacidad para atraer y retener talento, tanto en regiones como en el entorno competitivo de Santiago.

Finalmente, el cuarto objetivo, consistente en diseñar una escala salarial inicial para Streat Food estructurada en bandas y con capacidad de escalar en el tiempo, fue plenamente alcanzado. A partir de los niveles definidos en la evaluación interna y de la calibración con

el mercado, se construyó una escala por bandas con punto medio referencial, mínimo y máximo definidos por criterios técnicos. La escala propuesta considera progresiones razonables entre niveles, amplitudes saludables y solapes controlados, lo que garantiza flexibilidad sin perder consistencia estructural. Además, esta estructura asegura la equidad interna, ya que permite que colaboradores con roles similares y responsabilidades comparables reciban una compensación alineada, reforzando la coherencia entre el valor del puesto y la remuneración asignada. Esta herramienta permitirá guiar decisiones futuras de contratación, ajuste, promoción y revisión de casos fuera de banda, posicionándose como un instrumento clave para la gestión retributiva.

En función de lo anterior, se concluye que el objetivo general fue plenamente logrado. Se diseñó un sistema de compensaciones técnico, contextualizado y adaptable, que entrega a Streat Food una solución concreta a los desafíos que enfrenta en materia de equidad interna, competitividad externa y proyección organizacional. El sistema no solo formaliza y profesionaliza una práctica que hasta ahora se desarrollaba de forma empírica, sino que también ofrece una base sólida para futuras decisiones estratégicas vinculadas al crecimiento y consolidación de la empresa.

Es por esta razón que resulta relevante destacar que Streat Food, incluso sin contar anteriormente con una metodología como Hay, ya mostraba prácticas retributivas coherentes con los principios de equidad y competitividad. Esta constatación no minimiza la necesidad de avanzar en formalización, sino que refuerza la importancia de institucionalizar aquellas buenas prácticas mediante herramientas técnicas que aseguren su sostenibilidad en el tiempo. La implementación del sistema diseñado permitirá establecer criterios claros, comparables y comunicables para toda la organización, reduciendo la subjetividad y mejorando la transparencia.

En ese mismo contexto, este proyecto representa más que el diseño de una escala salarial: marca el punto de partida para la construcción de un área de compensaciones dentro de la empresa. A partir de esta base, Streat Food contará con los elementos necesarios para avanzar progresivamente hacia una gestión integral en esta materia, que incluya no solo remuneraciones fijas, sino también beneficios, incentivos variables, mecanismos de monitoreo, propuestas de ajuste por desempeño y mayor claridad en la comunicación interna.

El sistema diseñado permitirá también construir políticas de compensación más estructuradas, aplicar filtros de análisis por categoría, nivel o unidad organizacional, y facilitar el seguimiento de posibles brechas salariales, incluyendo aquellas asociadas a género. Todo lo anterior fortalece la posibilidad de construir una cultura organizacional más justa, moderna y basada en principios de equidad transversal. Además, al establecer una estructura clara por bandas, se garantiza la equidad interna, asegurando que colaboradores con funciones comparables y responsabilidades similares reciban una compensación alineada, coherente con el valor de sus puestos y su contribución a la organización.

Para concluir, es importante señalar que la implementación de este sistema abre múltiples oportunidades para Streat Food. Por un lado, permite profesionalizar su modelo de compensaciones, estableciendo una base técnica y objetiva para la toma de decisiones organizacionales. Asimismo, fortalece la cohesión interna al otorgar mayor transparencia respecto a la lógica detrás de las remuneraciones, contribuyendo a la confianza organizacional. Vinculado a lo anterior, la escala salarial diseñada constituye también una herramienta clave para proyectar el crecimiento futuro de la empresa, definir trayectorias profesionales, evaluar políticas de incentivos y desarrollar iniciativas de gestión del talento con una mirada estratégica. En definitiva, el sistema propuesto no solo responde a una necesidad organizacional inmediata, sino que se posiciona como un instrumento esencial para consolidar una gestión de personas sólida, transparente y alineada con los desafíos estratégicos y organizacionales que acompañan el crecimiento proyectado por la empresa.

Referencias

1. Carvallo Elizondo, E. J. (2019). *Plan de negocio para establecer un restaurante fast casual en barrio El Llano de la comuna de San Miguel* (Tesis de magíster en Gestión y Dirección de Empresas). Universidad de Chile.
2. The Clinic. (2024, 28 de diciembre). La historia de Streat Burger: La empresa chilena que conquistó a COPEC, el despegue de la marca y la proyección de 30 locales para 2025. *The Clinic*. <https://www.theclinic.cl/2024/12/28/la-historia-de-streat-burger-la-empresa-chilena-que-conquistó-a-copec-el-despegue-de-la-marca-y-la-proyección-de-30-locales-para-2025/>
3. DF MAS. (2024). Copec tiene hambre de crecer: Comprará Streat Burger. *Diario Financiero*. <https://dfmas.df.cl/df-mas/por-dentro/copec-tiene-hambre-de-crecer-comprara-streat-burger>
4. Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2014). *Compensation* (11ª ed.). McGraw-Hill.
5. Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2017). *Administración de recursos humanos* (17ª ed.). Cengage Learning.
6. Hay Group. (2014). *The Hay Group Guide Chart-ProfileSM method of job evaluation*. <https://professionals.lincolshire.gov.uk/downloads/file/576/hay-group-je-method>
7. Buk. (2024). *Compensaciones y beneficios: Guía para gestionar las compensaciones y beneficios en tu empresa*. Buk. <https://www.buk.cl/hubfs/Ebooks/Chile/CL-Ebook-9-Compensaciones-y-beneficios.pdf>
8. Yli-Kauhaluoma, S., & Pantzar, M. (2016). Intricacies of back-office: Forward- and backward-looking recipes as modelling tools in administration. En M. MacLean & M. T. De Souza (Eds.), *Proceedings of the 13th Conference on Professional Communication and Translation Studies* (pp. 37-47). Politehnica University of Timisoara. https://www.researchgate.net/publication/305116066_Intricacies_of_back_office_Forward-_and_backward-looking_recipes_as_modelling_tools_in_administration
9. Empresas Copec. (2024). Detalles de la unión entre Copec y Streat Burger. *Revista Empresas Copec*. <https://revista.empresascopec.cl/desde-adentro/copec-detalles-de-la-union-entre-copec-y-streat-burger/>

10. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.
11. Arias Montoya, L., Portilla, L. M., & Castaño Benjumea, J. C. (2010). Compensación y beneficios salariales: atracción y retención de trabajadores. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 16(3), 502–514. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84920503047.pdf>
12. Madero Gómez, S. M., & Peña Rivera, H. (2012). Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones. *Cuadernos de Administración*, 28(48), 25–36. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225025860006.pdf>
13. Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
14. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer.
15. Fernández, R., & Baeza, M. (2002). *El psicólogo organizacional como gestor de compensaciones*. Universidad Adolfo Ibáñez. <https://es.slideshare.net/slideshow/2002-uai-psicologo-org-como-gestor-de-compensac/23513482>
16. Gerhart, B., & Rynes, S. L. (2003). *Compensation: Theory, Evidence, and Strategic Implications*. SAGE Publications.
17. Gross, S. E., & Rook, M. (2007). Using a total rewards strategy to achieve competitive advantage. En G. T. Milkovich, J. R. Schuster & L. Dyer (Eds.), *The Compensation Handbook* (5ª ed., pp. 17–30). McGraw-Hill.
18. Hay Group. (2005). *Método HAY de Perfiles y Escalas: Tablas de Evaluación*. Hay Group, Inc. https://www.academia.edu/39630201/La_Metodolog%C3%ADa_HAY_de_Evaluaci%C3%B3n_de_Puestos_por_Perfiles_y_Escalas
19. Michael Page. (2024). *Estudio de Remuneración Chile 2024*. <https://www.michaelpage.cl>
20. Positive Psychology. (2024, febrero 14). Victor Vroom's Expectancy Theory of Motivation. <https://positivepsychology.com/expectancy-theory/>
21. PwC. (2023). *Employee Financial Wellness Survey Whitepaper*. <https://www.financialeducatorsCouncil.org/wp-content/uploads/Employee-Financial-Wellness-Survey-Whitepaper.pdf>

22. Stover, J. B., Bruno, F. E., Uriel, F. E., & Fernández Liporace, M. (2020). Teoría de la autodeterminación: una revisión teórica. *Interdisciplinaria*, 37(1), 65–80.
<https://www.redalyc.org/pdf/4835/483555396010.pdf>
23. Abdin, F., Ismail, A., Muhamad, N. S., & Mohamad Nor, A. (2020). Effect of perceived fairness in pay system on work-related attitude. *International Journal of Management Studies*, 27(2), 1–26.
https://www.researchgate.net/publication/349221121_EFFECT_OF_PERCEIVED_FAIRNESS_IN_PAY_SYSTEM_ON_WORK-RELATED_ATTITUDE
24. Schuster, J. R., & Dyer, L. (2007). Job evaluation methods. En G. T. Milkovich, J. R. Schuster & L. Dyer (Eds.), *The Compensation Handbook* (5ª ed., pp. 130–145). McGraw-Hill.
25. Skenes, C., & Kleiner, B. H. (2003). The HAY system of compensation. *Journal of International Business and Economics*, 1(1), 102–106.
26. Wang, Q. (2016). The choice of salary transparency—Based on the value of equity theory. *Open Journal of Business and Management*, 4(3), 494–499.
<https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=68616>
27. Werther, W. B., & Davis, K. (1991). *Administración de personal y recursos humanos* (3.^a ed. en español). McGraw-Hill/Interamericana de México.

Anexos

Anexo A: Estructura de Entrevista a Gerentes

Bloque 1: Información general del área

1. ¿Cuáles son las principales funciones o responsabilidades que abarca su área?
2. ¿Cuántas personas trabajan actualmente bajo su supervisión? (Se solicita especificar los cargos)

Bloque 2: Evolución y cambios en el equipo

3. A partir de los descriptores entregados, ¿considera que reflejan adecuadamente las funciones que realiza hoy cada trabajador?
4. ¿Ha notado cambios o ampliaciones en las funciones de algún trabajador desde 2023 a la fecha? Por ejemplo, alguien que comenzó en un rol determinado, pero actualmente realiza más tareas sin un cambio formal de cargo.
5. ¿Siente que la carga de trabajo actual está bien distribuida en el equipo? ¿O hay personas sobrecargadas?

Bloque 3: Proyección y expansión

6. Considerando la proyección de crecimiento de Streat, ¿cree que su equipo necesitará más personas? ¿En qué tipo de roles?
7. ¿Se han identificado tareas nuevas que aún no están formalmente asignadas a ningún cargo, pero que ya se están realizando?
8. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta actualmente en su gerencia?
9. ¿Qué apoyo considera clave para mejorar la eficiencia o el funcionamiento de su área?

Bloque 4: Cierre

10. ¿Hay algo más que le gustaría comentar o sugerir respecto al funcionamiento de su área?
11. ¿Tiene alguna duda o comentario sobre el proyecto que estamos desarrollando?

Bloque 5: Proceso de compensaciones

12. ¿Cómo se definieron históricamente los sueldos en Streat?
13. ¿Existen actualmente rangos o bandas salariales definidos para los cargos? ¿Cómo fueron establecidos?
14. ¿Qué criterios se consideran para definir ajustes o aumentos salariales?
15. ¿Se ha realizado alguna comparación o estudio de mercado para validar la competitividad externa de las remuneraciones?
16. Desde su perspectiva, ¿cuáles son las principales oportunidades de mejora en el proceso de compensaciones actual?
17. ¿Qué expectativas tiene respecto a la implementación de un sistema de compensaciones formal y estructurado?

Anexo B: Tabla Guía Factor *Know How*.

Figura 8.1. Tabla Guía Factor *Know How*

	T. Tarea			I. Contribución Individual			II. Homogénea			III. Heterogénea			IV. Total		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	Ejecución de tarea/s o funciones muy específicas en cuanto a su objeto y contenido, sin la necesidad de conocimiento o con conocimiento limitado de otras actividades relacionadas.			Ejecución o supervisión de actividades específicas en cuanto a su objetivo o contenido, con conocimiento apropiado de otras actividades relacionadas.			Integración, organización o coordinación, de manera operativa o conceptual, de actividades que son relativamente homogéneas en su naturaleza y objetivos.			Integración o dirección operacional o conceptual de actividades que son diversas en naturaleza y objetivos en un área gerencial importante, o coordinación de una función estratégica para toda la compañía.			Integración de funciones principales en operación compleja, o coordinación de una función estratégica que abarque la compañía con incidencia significativa sobre planeamiento y operaciones corporativas.		
L. LIMITADA: Instrucciones básicas y rutinas de trabajo simples para llevar a cabo tareas manuales.	29 33 38	33 38 43	38 43 50	38 43 50	43 50 57	50 57 66	50 57 66	57 66 76	66 76 87	66 76 87	76 87 100	87 100 115	87 100 115	100 115 132	115 132 152
A. BÁSICA: Instrucción primaria con alguna práctica de trabajo y/ o instrucción laboral para el desempeño de tareas operativas o de oficina muy básicas que pueden involucrar el uso de equipos o materiales comunes y muy simples para un único propósito.	38 43 50	43 50 57	50 57 66	50 57 66	57 66 76	66 76 87	66 76 87	76 87 100	87 100 115	87 100 115	100 115 132	115 132 152	115 132 152	132 152 175	152 175 200
B. TÉCNICA ELEMENTAL: Conocimiento o familiaridad con un trabajo rutinario estandarizado y / o el uso de máquinas o equipos simples.	50 57 66	57 66 76	66 76 87	66 76 87	76 87 100	87 100 115	87 100 115	100 115 132	115 132 152	115 132 152	132 152 175	152 175 200	152 175 200	175 200 230	200 230 264
C. TÉCNICA: Conocimiento de procedimientos y sistemas de trabajo que podrá incluir destreza o manipulación de un equipamiento especializado.	66 76 87	76 87 100	87 100 115	87 100 115	100 115 132	115 132 152	115 132 152	132 152 175	152 175 200	152 175 200	175 200 230	200 230 264	200 230 264	230 264 304	264 304 350
D. TÉCNICA AVANZADA: Algunas habilidades especializadas (generalmente no teóricas), adquiridas dentro o fuera del puesto, que dan amplitud o profundidad adicional a una función específica.	87 100 115	100 115 132	115 132 152	115 132 152	132 152 175	152 175 200	152 175 200	175 200 230	200 230 264	200 230 264	230 264 304	264 304 350	264 304 350	304 350 400	350 400 460
E. ESPECIALIZACIÓN: Suficiencia en una disciplina especializada que requiere la comprensión de teorías y principios científicos, o de prácticas y antecedentes complejos o de ambos.	115 132 152	132 152 175	152 175 200	152 175 200	175 200 230	200 230 264	200 230 264	230 264 304	264 304 350	264 304 350	304 350 400	350 400 460	350 400 460	400 460 528	460 528 608
F. ESPECIALIZACIÓN MADURA: Competencia obtenida a través de una maduración profesional lograda por una vasta experiencia que combina una amplia comprensión de prácticas y precedentes involucrados, o de teorías y principios científicos o de ambos.	152 175 200	175 200 230	200 230 264	200 230 264	230 264 304	264 304 350	264 304 350	304 350 400	350 400 460	350 400 460	400 460 528	460 528 608	460 528 608	528 608 700	608 700 800
G. MAESTRÍA ESPECIALIZADA: Profundo conocimiento de teorías y principios científicos o amplia experiencia multidisciplinaria en la gestión de negocios o ambos (dominio completo).	200 230 264	230 264 304	264 304 350	264 304 350	304 350 400	350 400 460	350 400 460	400 460 528	460 528 608	460 528 608	528 608 700	608 700 800	608 700 800	700 800 920	800 920 1056
H. MAESTRÍA PROFESIONAL: Profundidad excepcional de conocimientos en una disciplina científica a través de un desarrollo especial. Reconocimiento externo en un campo complejo, generalmente científico (dominio excepcional).	264 304 350	304 350 400	350 400 460	350 400 460	400 460 528	460 528 608	460 528 608	528 608 700	608 700 800	608 700 800	700 800 920	800 920 1056	800 920 1056	920 1056 1216	1056 1216 1400

Hay Group® copyright 2005 Hay Group, Inc. Todos los derechos reservados.

Fuente: Hay Group. (2005). Método HAY de Perfiles y Escalas: Tablas de Evaluación. Hay Group, Inc.

Anexo C: Tabla Guía Factor *Problem Solving*.

Figura 8.2: Tabla Guía Factor *Problem Solving*.

	1. Repetitivo	2. Con Modelos	3. Interpolativo	4. Adaptativo	5. Sin precedentes
	Situaciones idénticas cuya solución se obtiene a través de la simple elección entre los conocimientos aprendidos.	Situaciones semejantes cuya solución se obtiene a través de la elección discriminada entre conocimientos aprendidos, que generalmente siguen un modelo bien definido.	Situaciones diferentes que requieren la búsqueda e investigación de soluciones o de nuevas aplicaciones dentro de un campo mayor de conocimientos aprendidos.	Situaciones variables que requieren de un razonamiento analítico, interpretativo, evaluativo y/o constructivo.	Situaciones nuevas, no repetitivas o sin precedentes que exigen la creación y el desarrollo de conceptos originales, a través de una inventiva de abordaje.
A. Rutina estricta: Razonamiento dentro de reglas simples e instrucciones detalladas.	10%	14%	19%	25%	33%
B. Rutina: Razonamiento dentro de rutinas establecidas e instrucciones dadas.	12%	16%	22%	29%	38%
C. Semi rutina: Razonamiento dentro de procedimientos y precedentes bien definidos, aunque diversificados relativamente.	14%	19%	25%	33%	43%
D. Estandarizado: Razonamiento dentro de estándares, procedimientos sustancialmente diversificados y estándares especializados.	16%	22%	29%	38%	50%
E. Claramente definido: Razonamiento dentro de políticas claramente definidas y metas específicas.	19%	25%	33%	43%	57%
F. Ampliamente definido: Razonamiento dentro de políticas y principios amplios y objetivos específicos.	22%	29%	38%	50%	66%
G. Genéricamente definido: Razonamiento dentro de políticas y principios generales y en términos de objetivos finales y/o estratégicos	25%	33%	43%	57%	76%
H. Abstractamente definido: Razonamiento dentro de principios científicos y/o reguladores de los negocios y/o patrones culturales.	29%	38%	50%	66%	87%

Hay Group® copyright 2005 Hay Group, Inc. Todos los derechos reservados.

Fuente: Hay Group. (2005). Método HAY de Perfiles y Escalas: Tablas de Evaluación. Hay Group, Inc.

Anexo D: Tabla Puntaje versus Porcentaje Factor *Problem Solving*.

Figura 8.3: Matriz relación puntaje versus porcentaje en factor *Problem Solving*.

% Solución de Problemas	Puntos de Competencia																													
	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400	
87%	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400
76%	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216
66%	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056
57%	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920
50%	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800
	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700
	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608
	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528
29%	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460
	7	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400
	6	7	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350
	5	6	7	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304
16%	5	5	6	7	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264
	4	4	5	6	7	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230
	3	4	5	5	6	7	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200
	3	3	4	4	5	6	7	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	200

Fuente: Hay Group. (2005). Método HAY de Perfiles y Escalas: Tablas de Evaluación. Hay Group, Inc.

Anexo E: Tabla Guía Factor *Accountability*.

Figura 8.4: Tabla Guía Factor *Accountability*.

	0. MÍNIMO				1. MUY PEQUEÑA				2. PEQUEÑA				3. MEDIANA				4. MEDIANA-GRANDE				5. GRANDE			
	De:	A:			De:	A:			De:	A:			De:	A:			De:	A:			De:	A:		
	R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P
A. RESTRICTA: Estos cargos están sujetos a instrucciones detalladas que cubren las tareas asignadas y/o supervisión inmediata.	8	10	14	19	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76
	9	12	16	22	12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87
	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100
B. CONTROLADA: Estos cargos están sujetos a instrucciones y rutinas fijas de trabajo y/o supervisión constante.	12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115
	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132
	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152
C. ESTANDARIZADA: Estos cargos están sujetos a prácticas y procedimientos estandarizados y/o instrucciones generales de trabajo y/o supervisión sobre el avance del trabajo y sus resultados.	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175
	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200
	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230
D. GENÉRICAMENTE REGULADA: Estos cargos están sujetos a prácticas y procedimientos cubiertos por precedentes o políticas muy definidas y/o revisión del superior.	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264
	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304
	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350
E. CON DIRECCIÓN: Estos cargos están sujetos a prácticas y procedimientos amplios, basados en antecedentes y políticas funcionales y/o por la realización de actividades operativas definidas y/o dirección gerencial.	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400
	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460
	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528
F. CON ORIENTACIÓN: Estos cargos por su naturaleza o tamaño, están sujetos en forma amplia a políticas y objetivos funcionales y/o por el alcance de metas establecidas para el negocio y/o dirección gerencial general.	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608
	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700
	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800
G. CON GUÍAS GENERALES: Estos cargos están sujetos únicamente a políticas amplias emanadas de la más alta dirección de la empresa y/o responsabilidad por los resultados finales de la organización.	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920
	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800	460	608	800	1056
	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920	528	700	920	1216
H. ILIMITADA: Estos cargos están sujetos apenas a las altas estrategias y prioridades establecidas por un Consejo de Administración o por los Accionistas.	152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800	460	608	800	1056	608	800	1056	1400
	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920	528	700	920	1216	700	920	1216	1600
	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800	460	608	800	1056	608	800	1056	1400	800	1056	1400	1840

Hay Group® copyright 2005 Hay Group, Inc. Todos los derechos reservados.

Fuente: Hay Group. (2005). Método HAY de Perfiles y Escalas: Tablas de Evaluación. Hay Group, Inc.

Anexo F: Detalle de Cargos Considerados en el Análisis de Equidad Interna.

Tabla 8.1: Detalle de Cargos considerado en el Análisis de Equidad Interna.

Nº	Posición	Sueldo Base	Nº	Posición	Sueldo Base
1	Gerente Operaciones	\$8.530.714	24	Jefe de Compras Internacionales	\$3.244.262
2	Gerente Comercial	\$6.076.122	25	Jefe de Atracción y Selección	\$2.119.198
3	Gerente de Personas	\$6.706.335	26	Jefe de Compensaciones y Beneficios	\$2.352.220
4	Gerente de Administración y Finanzas	\$6.076.122	27	Líder Innovación y Tecnología	\$1.920.044
5	Subgerente de Operaciones	\$4.200.300	28	Analista de Control de Gestión	\$1.702.507
6	Subgerente de Marketing	\$4.311.954	29	Jefe (Líder) de Seguridad y Salud Ocupacional	\$1.718.541
7	Subgerente de Administración y Finanzas	\$4.206.122	30	Analista de R & S	\$1.061.743
8	Jefe de Infraestructura y Post Venta	\$3.027.542	31	Analista de R & S	\$817.040
9	Analista Comercial / KAM	\$1.916.000	32	Técnico de Mantenición	\$1.310.328
10	Jefe Operaciones	\$1.859.481	33	Analista Contable	\$1.859.481
11	Jefe de Entrenamiento	\$2.628.213	34	Analista Finanzas	\$1.751.325
12	Jefe de TI	\$3.518.379	35	Analista de Compras Nacionales	1.571.985
13	Jefe de Mantenición	\$1.722.933	36	Analista de Compensaciones y Beneficios	\$1.700.880
14	Jefe de Gestión de Abastecimiento y Logística	\$3.035.099	37	Entrenador	\$835.117
15	Jefe de Talento y Cultura	\$2.356.854	38	Entrenador	\$835.117
16	Arquitecta	\$1.637.144	39	Entrenador	\$835.117
17	Líder diseño y producción gráfica	\$1.597.722	40	Asistente de Finanzas	\$794.746
18	Líder de diseño y estrategia digital	\$2.092.337	41	Auxiliar de Aseo	\$612.780
19	Jefe Gestión y Control de Calidad	\$1.662.000	42	Analista Abastecimiento y Bodega	\$1.182.053
20	Jefe Zonal	\$1.977.824	43	Asistente de Entrenamiento	\$600.586
21	Jefe Zonal	\$1.977.824	44	Jefe Zonal	\$1.300.000
22	Jefe Zonal	\$1.977.824	45	Asistente de Compensaciones y Beneficios	\$700.000
23	Líder de Producción y Logística	\$1.702.916	46	Analista de Marketing	\$1.555.000

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo G: Progresión por Nivel, Curva de Equidad Interna Exponencial.

Tabla 8.2: Progresión por Nivel – Línea de Tendencia Exponencial.

GS	Punto Medio	Progresión
20	8.557.039	24%
19	6.876.118	24%
18	5.525.392	24%
17	4.439.999	24%
16	3.567.818	24%
15	2.866.966	24%
14	2.303.787	24%
13	1.851.237	24%
12	1.487.585	24%
11	1.195.368	24%
10	960.553	24%
9	771.865	24%
8	620.242	

Fuente: Elaboración Propia

Anexo H: Progresión por Nivel, Curva de Equidad Interna Polinomio Grado 2.

Tabla 8.3: Progresión por Nivel – Línea de Tendencia Polinomio Grado 2

GS	Punto Medio	Progresión
20	8.174.996	18%
19	6.903.051	20%
18	5.753.451	22%
17	4.726.196	24%
16	3.821.286	26%
15	3.038.720	28%
14	2.378.499	29%
13	1.840.622	29%
12	1.425.090	26%
11	1.131.903	18%
10	961.061	5%
9	912.563	-7%
8	986.410	

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo I: Progresión por Nivel, Cuerva de Equidad Interna Polinomio Grado 3.

Tabla 8.4: Progresión por Nivel – Línea de Tendencia Polinomio Grado 3.

GS	Punto Medio	Progresión
20	8.566.998	23%
19	6.988.589	23%
18	5.659.914	24%
17	4.555.909	25%
16	3.651.508	25%
15	2.921.648	25%
14	2.341.263	24%
13	1.885.291	23%
12	1.528.665	23%
11	1.246.323	23%
10	1.013.199	26%
9	804.228	35%
8	594.347	

Fuente: Elaboración Propia

Anexo J: Extracto de Informe de Mercado proporcionado por Korn Ferry.

Figura 8.5: Extracto de Informe de Mercado

INFORME DE DATOS DE MERCADO - POR FAMILIA Y NIVEL

Elemento de la compensación	Grado KF	KF Job Function	Job Level and Function	Identificador de mercado	Percentil 10	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Percentil 90	Promedio	Compensación de mercado target	Cantidad de ocupantes	Cantidad de empresas
Sueldo Base Mensual		20 Administración/Soporte/Servicio	AS20	Nivel y Familia del Puesto			10.517.700			12.703.971	10.517.700	6	5
Sueldo Base Mensual		20 Agricultura/silvicultura	AG20	Nivel y Familia del Puesto		8.102.611	10.120.301	10.389.893		9.343.480	10.120.301	13	8
Sueldo Base Mensual		20 Análisis y ciencia de datos	DA20	Nivel	7.071.279	8.760.528	10.643.236	12.365.581	14.094.320	10.753.777	10.643.236	1.611	264
Sueldo Base Mensual		20 Asesoramiento empresarial	BU20	Nivel	7.071.279	8.760.528	10.643.236	12.365.581	14.094.320	10.753.777	10.643.236	1.611	264
Sueldo Base Mensual		20 Asuntos Corporativos	CA20	Nivel y Familia del Puesto	7.012.629	9.253.496	10.563.790	12.276.942	13.220.762	10.460.195	10.563.790	38	30
Sueldo Base Mensual		20 Atención al Cliente	CS20	Nivel y Familia del Puesto		9.400.645	10.931.151	11.843.488		10.838.414	10.931.151	11	8
Sueldo Base Mensual		20 Banca Corporativa	CB20	Nivel y Familia del Puesto		9.245.660	10.192.710	13.309.491		11.238.460	10.192.710	61	11
Sueldo Base Mensual		20 Banca de Inversión	IB20	Nivel	7.071.279	8.760.528	10.643.236	12.365.581	14.094.320	10.753.777	10.643.236	1.611	264
Sueldo Base Mensual		20 Banca Privada	PB20	Nivel	7.071.279	8.760.528	10.643.236	12.365.581	14.094.320	10.753.777	10.643.236	1.611	264
Sueldo Base Mensual		20 Centro de llamadas	CC20	Nivel	7.071.279	8.760.528	10.643.236	12.365.581	14.094.320	10.753.777	10.643.236	1.611	264
Sueldo Base Mensual		20 Ciclo de Ingresos sanitarios	RY20	Nivel	7.071.279	8.760.528	10.643.236	12.365.581	14.094.320	10.753.777	10.643.236	1.611	264
Sueldo Base Mensual		20 Contabilidad y Finanzas	FA20	Nivel y Familia del Puesto	7.167.103	8.416.751	10.167.346	11.674.025	14.004.646	10.363.429	10.167.346	172	107
Sueldo Base Mensual		20 Crédito	CE20	Nivel y Familia del Puesto			11.472.474			12.339.869	11.472.474	5	5
Sueldo Base Mensual		20 Cuidado del Paciente	PW20	Nivel	7.071.279	8.760.528	10.643.236	12.365.581	14.094.320	10.753.777	10.643.236	1.611	264
Sueldo Base Mensual		20 Desarrollo de Producto	PV20	Nivel	7.071.279	8.760.528	10.643.236	12.365.581	14.094.320	10.753.777	10.643.236	1.611	264
Sueldo Base Mensual		20 Dirección Ejecutiva	EM20	Nivel y Familia del Puesto	6.767.428	8.370.539	10.778.371	12.973.745	14.746.424	12.305.597	10.778.371	94	48
Sueldo Base Mensual		20 Energía alternativa	AL20	Nivel	7.071.279	8.760.528	10.643.236	12.365.581	14.094.320	10.753.777	10.643.236	1.611	264
Sueldo Base Mensual		20 Entrega Proyectos Construcción	CU20	Nivel y Familia del Puesto	6.566.999	9.596.261	10.838.820	13.329.511	13.825.043	10.801.739	10.838.820	19	13
Sueldo Base Mensual		20 Experiencia del Paciente	EP20	Nivel	7.071.279	8.760.528	10.643.236	12.365.581	14.094.320	10.753.777	10.643.236	1.611	264
Sueldo Base Mensual		20 Exploración	EX20	Nivel y Familia del Puesto		10.314.302	11.317.601	13.312.596		11.934.339	11.317.601	16	11
Sueldo Base Mensual		20 Explotación servicios eléctricos	EU20	Nivel y Familia del Puesto			12.097.980			12.635.259	12.097.980	9	4
Sueldo Base Mensual		20 Garantía de calidad	QA20	Nivel y Familia del Puesto	7.196.556	8.697.496	10.329.700	12.461.251	14.589.585	10.738.005	10.329.700	26	24
Sueldo Base Mensual		20 Generación de energía	PG20	Nivel	7.071.279	8.760.528	10.643.236	12.365.581	14.094.320	10.753.777	10.643.236	1.611	264
Sueldo Base Mensual		20 General/Otros	XX20	Nivel y Familia del Puesto	8.441.434	9.311.392	11.945.725	14.196.223	15.661.037	11.975.845	11.945.725	60	20
Sueldo Base Mensual		20 Gestión de Activos	AE20	Nivel y Familia del Puesto			11.352.634			11.131.824	11.352.634	9	6
Sueldo Base Mensual		20 Gestión de Categorías	CM20	Nivel	7.071.279	8.760.528	10.643.236	12.365.581	14.094.320	10.753.777	10.643.236	1.611	264
Sueldo Base Mensual		20 Gestión de Propiedades	PT20	Nivel y Familia del Puesto	7.773.578	8.905.585	10.238.034	12.344.877	13.918.889	10.804.586	10.238.034	18	13
Sueldo Base Mensual		20 Gestión de Proyectos y Programas	PM20	Nivel y Familia del Puesto	8.432.544	10.140.468	11.605.286	13.130.106	14.763.843	11.599.687	11.605.286	74	37
Sueldo Base Mensual		20 Gestión de riesgo financiero	RK20	Nivel y Familia del Puesto	6.732.558	8.500.570	10.751.908	12.422.042	13.686.422	10.677.561	10.751.908	37	15
Sueldo Base Mensual		20 Gestión y Operaciones de Red	NO20	Nivel y Familia del Puesto			9.596.348			10.460.438	9.596.348	4	4
Sueldo Base Mensual		20 Ingeniería	EG20	Nivel y Familia del Puesto	6.564.786	9.567.464	11.399.883	13.371.896	14.208.377	11.083.952	11.399.883	52	32
Sueldo Base Mensual		20 Ingeniería de Minas	MI20	Nivel y Familia del Puesto		12.264.848	12.903.974	14.358.972		12.605.649	12.903.974	13	11
Sueldo Base Mensual		20 Ingeniería/Producción Petróleo	PN20	Nivel y Familia del Puesto			8.755.967			8.984.976	8.755.967	5	4
Sueldo Base Mensual		20 Investigación y Desarrollo	RD20	Nivel y Familia del Puesto		9.195.082	10.513.550	10.722.686		10.110.278	10.513.550	13	10
Sueldo Base Mensual		20 Investigación y Desarrollo Clínico	CP20	Nivel	7.071.279	8.760.528	10.643.236	12.365.581	14.094.320	10.753.777	10.643.236	1.611	264
Sueldo Base Mensual		20 Legal	LG20	Nivel y Familia del Puesto	7.282.302	8.587.858	10.692.624	12.397.105	14.168.660	10.533.174	10.692.624	41	31
Sueldo Base Mensual		20 Líneas de Servicio de Salud	SV20	Nivel	7.071.279	8.760.528	10.643.236	12.365.581	14.094.320	10.753.777	10.643.236	1.611	264

Fuente: Korn Ferry. (2025). Informe de datos de mercado – por familia y nivel. Recuperado de <https://www.kornferry.com/es>

Anexo K: Corte 1 (32 empresas).

Tabla 8.5: Muestra 32 Empresas Corte 1 de Mercado

Nombre	
Alsea	Methanex
Arcadis	Moly- Cop
Ball Metal Beverage Packaging	NS Agro
Bupa Corporativo	Nutreco
Compañía de Seguros Bupa	PGIC
Compañía de Seguros FID Seguros	Principal Administradora General de Fondos
Compañía de Seguros Ohio National	Principal Servicios Corporativos
Compañía de Seguros Zurich Santander	Redbanc
Constructora Pocuro	Salomón SACK
Corteva Agriscience	Servimaq
EnorChile	Sk Comercial
Inmobiliaria Pocuro	Sociedad Nacional de Oleoductos
ISALUD Isapre de Codelco	Sociedad Pétreos
Maersk	Tecfluid
Matco Armacero	Ultrana v
Medlog	Unacem
Food delivery brands	

Fuente: Elaboración Propia a partir de informe entregado por Korn Ferry (2025)

Anexo L: Corte 2 (15 empresas adicionales).

Tabla 8.6: Muestra 15 Empresas Adicionales Corte de Mercado 2.

Nombre	Sector
AB-InBev	Fast Moving Consumer Goods
Agrosuper	Fast Moving Consumer Goods
Arcor Dos en Uno	Fast Moving Consumer Goods
Bredenmaster	Fast Moving Consumer Goods
Carozzi	Fast Moving Consumer Goods
Embotelladora Andina	Fast Moving Consumer Goods
Ferrero	Fast Moving Consumer Goods
Gourmet	Fast Moving Consumer Goods
ICB	Fast Moving Consumer Goods
Mercado Libre	E-Commerce (Retail)
PedidosYa	E-Commerce (Delivery)
PF Alimentos	Fast Moving Consumer Goods
Sodexo	Leisure and Hospitality
Tres Montes Lucchetti	Fast Moving Consumer Goods
Viña Concha y Toro	Fast Moving Consumer Goods

Fuente: Elaboración Propia

Anexo M: Homologación de Cargos Análisis de Mercado - Corte 1.

Tabla 8.7: Homologación de Cargos - Corte 1.

Nombre Cargo Streat Food	Job Level and Function	KF Job Function	Nombre Cargo Streat Food	Job Level and Function	KF Job Function
Gerente Operaciones	CI20	Operaciones Comerciales de Seguros	Líder de Producción y Logística	LS12	Logística/Cadena de suministro
Gerente Comercial	MK19	Mercadotecnia	Jefe de Compras Internacionales	ME13	Operaciones de compraventa
Gerente de Personas	HR18	Recursos Humanos	Jefe de Atracción y Selección	HR14	Recursos Humanos
Gerente de Administración y Finanzas	FA18	Contabilidad y Finanzas	Jefe de Compensaciones y Beneficios	HR14	Recursos Humanos
Subgerente de Operaciones	FN17	Servicios de operaciones financieras/análisis/gestión empresarial	Líder Innovación y Tecnología	IT13	Tecnología de la información/Digital
Subgerente de Marketing	MK16	Mercadotecnia	Analista de Control de Gestión	NO13	Gestión y Operaciones de Red
Subgerente de Administración y Finanzas	FA16	Contabilidad y Finanzas	Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional	XX13	General/Otros
Jefe de Infraestructura y Post Venta	CU15	Entrega Proyectos Construcción	Analista de R & S	HR11	Recursos Humanos
Analista Comercial / KAM	XX13	General/Otros	Técnico de Mantenimiento	XX11	General/Otros
Jefe Operaciones	NO15	Gestión y Operaciones de Red	Analista Contable	FA11	Contabilidad y Finanzas
Jefe de Entrenamiento	HR14	Recursos Humanos	Analista Finanzas	FA11	Contabilidad y Finanzas
Jefe de TI	IT15	Tecnología de la información/Digital	Analista de Compras Nacionales	XX11	General/Otros
Jefe de Mantenimiento	XX13	General/Otros	Analista de Compensaciones y Beneficios	HR11	Recursos Humanos
Jefe de Gestión de Abastecimiento y Logística	LS15	Logística/Cadena de suministro	Entrenador	XX10	General/Otros
Jefe de Talento y Cultura	HR14	Recursos Humanos	Asistente de Finanzas	FA09	Contabilidad y Finanzas
Arquitecta	PT13	Gestión de Propiedades	Auxiliar de Aseo	XX08	General/Otros
Líder diseño y producción gráfica	VM12	Comercialización Visual	Analista Abastecimiento y Bodega	LS11	Logística/Cadena de suministro
Líder de diseño y estrategia digital	VM12	Comercialización Visual	Asistente de Entrenamiento	AS09	Administración/Soporte/Servicio
Jefe Gestión y Control de Calidad	QA14	Garantía de calidad	Asistente de Compensaciones y Beneficios	AS09	Administración/Soporte/Servicio
Jefe Zonal	NO14	Gestión y Operaciones de Red	Analista de Marketing	MK13	Mercadotecnia

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo N: Homologación de Cargos Análisis de Mercado - Corte 2.

Tabla 8.8: Homologación de Cargos - Corte 2.

Nombre Cargo Streat Food	Job Level and Function	KF Job Function	Nombre Cargo Streat Food	Job Level and Function	KF Job Function
Gerente Operaciones	XX20	General/Otros	Líder de Producción y Logística	LS12	Logística/Cadena de suministro
Gerente Comercial	MK19	Mercadotecnia	Jefe de Compras Internacionales	ME13	Operaciones de compraventa
Gerente de Personas	HR18	Recursos Humanos	Jefe de Atracción y Selección	HR14	Recursos Humanos
Gerente de Administración y Finanzas	FA18	Contabilidad y Finanzas	Jefe de Compensaciones y Beneficios	HR14	Recursos Humanos
Subgerente de Operaciones	RL17	Operaciones venta al por menor	Líder Innovación y Tecnología	IT13	Tecnología de la información/Digital
Subgerente de Marketing	MK16	Mercadotecnia	Analista de Control de Gestión	XX13	General/Otros
Subgerente de Administración y Finanzas	FA16	Contabilidad y Finanzas	Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional	LP13	Prevención de pérdidas
Jefe de Infraestructura y Post Venta	PT15	Gestión de Propiedades	Analista de R & S	HR11	Recursos Humanos
Analista Comercial / KAM	XX13	General/Otros	Técnico de Mantenimiento	XX11	General/Otros
Jefe Operaciones	RL15	Operaciones venta al por menor	Analista Contable	FA11	Contabilidad y Finanzas
Jefe de Entrenamiento	HR14	Recursos Humanos	Analista Finanzas	FA11	Contabilidad y Finanzas
Jefe de TI	IT15	Tecnología de la información/Digital	Analista de Compras Nacionales	ME11	Operaciones de compraventa
Jefe de de Mantenimiento	XX13	General/Otros	Analista de Compensaciones y Beneficios	HR11	Recursos Humanos
Jefe de Gestión de Abastecimiento y Logística	LS15	Logística/Cadena de suministro	Entrenador	XX10	General/Otros
Jefe de Talento y Cultura	HR14	Recursos Humanos	Asistente de Finanzas	FA09	Contabilidad y Finanzas
Arquitecta	PT13	Gestión de Propiedades	Auxiliar de Aseo	XX08	General/Otros
Líder diseño y producción gráfica	MK12	Mercadotecnia	Analista Abastecimiento y Bodega	LS11	Logística/Cadena de suministro
Líder de diseño y estrategia digital	MK12	Mercadotecnia	Asistente de Entrenamiento	AS09	Administración/Soporte/Servicio
Jefe Gestión y Control de Calidad	QA14	Garantía de calidad	Asistente de Compensaciones y Beneficios	AS09	Administración/Soporte/Servicio
Jefe Zonal	RL14	Operaciones venta al por menor	Analista de Marketing	MK13	Mercadotecnia

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo Ñ: Tabla resumen Análisis Competitividad Externa Mercado General

Figura 8.6: Resumen Análisis Competitividad Externa Mercado General.

Posición	GS	Homologación Sub Función	P50 Mercado	Comparatio Competitividad Mercado P50	Zona Salarial Competitividad Mercado P50	P25 Mercado	Comparatio Competitividad Mercado P25	Zona Salarial Competitividad Mercado P25	P75 Mercado	Comparatio Competitividad Mercado P75	Zona Salarial Competitividad Mercado P75
Gerente Operaciones	20	General	10.667.780	80%	Bajo Mercado	8.924.123	96%	Dentro de Mercado	12.418.581	69%	Bajo Mercado
Gerente Comercial	19	General	8.695.929	70%	Bajo Mercado	7.045.115	86%	Dentro de Mercado	10.063.311	60%	Bajo Mercado
Gerente de Personas	18	General	6.418.601	104%	Dentro de Mercado	5.341.251	126%	Sobre Mercado	7.593.352	88%	Dentro de Mercado
Gerente de Administración y Finanzas	18	General	6.418.601	95%	Dentro de Mercado	5.341.251	114%	Dentro de Mercado	7.593.352	80%	Dentro de Mercado
Subgerente de Operaciones	17	General	4.983.123	84%	Dentro de Mercado	5.341.251	79%	Bajo Mercado	7.593.352	55%	Bajo Mercado
Subgerente de Marketing	16	General	3.648.100	118%	Dentro de Mercado	3.019.508	143%	Sobre Mercado	4.333.162	100%	Dentro de Mercado
Subgerente de Administración y Finanzas	16	General	3.648.100	115%	Dentro de Mercado	3.019.508	139%	Sobre Mercado	4.333.162	97%	Dentro de Mercado
Jefe de TI	15	General	2.786.027	126%	Sobre Mercado	2.233.715	158%	Sobre Mercado	3.309.945	106%	Dentro de Mercado
Jefe de Gestión de Abastecimiento y Logística	15	General	2.786.027	109%	Dentro de Mercado	2.233.715	136%	Sobre Mercado	3.309.945	92%	Dentro de Mercado
Jefe de Infraestructura y Post Venta	15	General	2.786.027	109%	Dentro de Mercado	2.233.715	136%	Sobre Mercado	3.309.945	91%	Dentro de Mercado
Jefe Operaciones	15	General	2.786.027	67%	Bajo Mercado	2.233.715	83%	Dentro de Mercado	3.309.945	56%	Bajo Mercado
Jefe de Entrenamiento	14	General	2.016.457	130%	Sobre Mercado	1.628.608	161%	Sobre Mercado	2.453.449	107%	Dentro de Mercado
Jefe de Talento y Cultura	14	General	2.016.457	117%	Dentro de Mercado	1.628.608	145%	Sobre Mercado	2.453.449	96%	Dentro de Mercado
Jefe de Compensaciones y Beneficios	14	General	2.016.457	117%	Dentro de Mercado	1.628.608	144%	Sobre Mercado	2.453.449	96%	Dentro de Mercado
Jefe de Atracción y Selección	14	General	2.016.457	105%	Dentro de Mercado	1.628.608	130%	Sobre Mercado	2.453.449	86%	Dentro de Mercado
Jefe Zonal	14	General	2.016.457	98%	Dentro de Mercado	1.628.608	121%	Sobre Mercado	2.453.449	81%	Dentro de Mercado
Jefe Zonal	14	General	2.016.457	98%	Dentro de Mercado	1.628.608	121%	Sobre Mercado	2.453.449	81%	Dentro de Mercado
Jefe Zonal	14	General	2.016.457	98%	Dentro de Mercado	1.628.608	121%	Sobre Mercado	2.453.449	81%	Dentro de Mercado
Jefe Gestión y Control de Calidad	14	General	2.016.457	82%	Dentro de Mercado	1.628.608	102%	Dentro de Mercado	2.453.449	68%	Bajo Mercado
Jefe Zonal	14	General	2.016.457	64%	Bajo Mercado	1.628.608	80%	Bajo Mercado	2.453.449	53%	Bajo Mercado
Jefe de Compras Internacionales	13	General	1.489.255	218%	Sobre Mercado	1.169.348	277%	Sobre Mercado	1.804.537	180%	Sobre Mercado
Lider Innovación y Tecnología	13	General	1.489.255	129%	Sobre Mercado	1.169.348	164%	Sobre Mercado	1.804.537	106%	Dentro de Mercado
Analista Comercial / KAM	13	General	1.489.255	129%	Sobre Mercado	1.169.348	164%	Sobre Mercado	1.804.537	106%	Dentro de Mercado
Jefe de de Mantenición	13	General	1.489.255	116%	Dentro de Mercado	1.169.348	147%	Sobre Mercado	1.804.537	95%	Dentro de Mercado
Jefe (Lider) de Seguridad y Salud Ocupacional	13	General	1.489.255	115%	Dentro de Mercado	1.169.348	147%	Sobre Mercado	1.804.537	95%	Dentro de Mercado
Analista de Control de Gestión	13	General	1.489.255	114%	Dentro de Mercado	1.169.348	146%	Sobre Mercado	1.804.537	94%	Dentro de Mercado
Arquitecta	13	General	1.489.255	110%	Dentro de Mercado	1.169.348	140%	Sobre Mercado	1.804.537	91%	Dentro de Mercado
Analista de Marketing	13	General	1.489.255	104%	Dentro de Mercado	1.169.348	133%	Sobre Mercado	1.804.537	86%	Dentro de Mercado
Lider de diseño y estrategia digital	12	General	1.125.717	186%	Sobre Mercado	891.680	235%	Sobre Mercado	1.380.244	152%	Sobre Mercado
Lider de Producción y Logística	12	General	1.125.717	151%	Sobre Mercado	891.680	191%	Sobre Mercado	1.380.244	123%	Sobre Mercado
Lider diseño y producción gráfica	12	General	1.125.717	142%	Sobre Mercado	891.680	179%	Sobre Mercado	1.380.244	116%	Dentro de Mercado
Analista Contable	11	General	887.756	209%	Sobre Mercado	717.376	259%	Sobre Mercado	1.132.111	164%	Sobre Mercado
Analista Finanzas	11	General	887.756	197%	Sobre Mercado	717.376	244%	Sobre Mercado	1.132.111	155%	Sobre Mercado
Analista de Compensaciones y Beneficios	11	General	887.756	192%	Sobre Mercado	717.376	237%	Sobre Mercado	1.132.111	150%	Sobre Mercado
Analista de Compras Nacionales	11	General	887.756	177%	Sobre Mercado	717.376	219%	Sobre Mercado	1.132.111	139%	Sobre Mercado
Técnico de Mantenición	11	General	887.756	148%	Sobre Mercado	717.376	183%	Sobre Mercado	1.132.111	116%	Dentro de Mercado
Analista Abastecimiento y Bodega	11	General	887.756	133%	Sobre Mercado	717.376	165%	Sobre Mercado	1.132.111	104%	Dentro de Mercado
Analista de R & S	11	General	887.756	120%	Dentro de Mercado	717.376	148%	Sobre Mercado	1.132.111	94%	Dentro de Mercado
Analista de R & S	11	General	887.756	92%	Dentro de Mercado	717.376	114%	Dentro de Mercado	1.132.111	72%	Bajo Mercado
Entrenador	10	General	778.892	107%	Dentro de Mercado	624.203	134%	Sobre Mercado	940.841	89%	Dentro de Mercado
Entrenador	10	General	778.892	107%	Dentro de Mercado	624.203	134%	Sobre Mercado	940.841	89%	Dentro de Mercado
Entrenador	10	General	778.892	107%	Dentro de Mercado	624.203	134%	Sobre Mercado	940.841	89%	Dentro de Mercado
Asistente de Compensaciones y Beneficios	9	General	698.030	100%	Dentro de Mercado	581.056	120%	Sobre Mercado	856.785	82%	Dentro de Mercado
Asistente de Entrenamiento	9	General	698.030	86%	Dentro de Mercado	581.056	103%	Dentro de Mercado	856.785	70%	Bajo Mercado
Asistente de Finanzas	9	General	698.030	114%	Dentro de Mercado	581.056	137%	Sobre Mercado	856.785	93%	Dentro de Mercado
Auxiliar de Aseo	8	General	604.405	101%	Dentro de Mercado	518.840	118%	Dentro de Mercado	733.170	84%	Dentro de Mercado

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo O: Tabla resumen Análisis Competitividad Externa Corte 1 de Mercado

Figura 8.7: Resumen Análisis Competitividad Externa Corte 1.

Posición	GS	Homologación Sub Función	P50 Mercado	Comparatio Competitividad Mercado	Zona Salarial Competitividad Mercado	P25 Mercado	Comparatio Competitividad Mercado	Zona Salarial	P75 Mercado	Comparatio Competitividad Mercado	Zona Salarial
Gerente Operaciones	20	CI20	10.292.626	83%	Dentro de Mercado	8.622.198	99%	Dentro de Mercado	12.206.814	70%	Bajo Mercado
Gerente Comercial	19	MK19	8.634.289	70%	Bajo Mercado	7.440.000	82%	Dentro de Mercado	9.744.456	62%	Bajo Mercado
Gerente de Personas	18	HR18	6.806.902	99%	Dentro de Mercado	5.879.110	114%	Dentro de Mercado	7.746.967	87%	Dentro de Mercado
Gerente de Administración y Finanzas	18	FA18	6.315.715	96%	Dentro de Mercado	5.712.474	106%	Dentro de Mercado	7.798.716	78%	Bajo Mercado
Subgerente de Operaciones	17	FN17	4.951.720	85%	Dentro de Mercado	4.298.705	98%	Dentro de Mercado	5.782.441	73%	Bajo Mercado
Subgerente de Marketing	16	MK16	3.391.095	127%	Sobre Mercado	2.395.817	180%	Sobre Mercado	4.043.936	107%	Dentro de Mercado
Subgerente de Administración y Finanzas	16	FA16	3.788.266	111%	Dentro de Mercado	3.201.824	131%	Sobre Mercado	4.297.540	98%	Dentro de Mercado
Jefe de TI	15	IT15	3.118.866	113%	Dentro de Mercado	2.595.387	136%	Sobre Mercado	3.634.473	97%	Dentro de Mercado
Jefe de Gestión de Abastecimiento y Logística	15	LS15	2.991.094	101%	Dentro de Mercado	2.467.188	123%	Sobre Mercado	3.752.229	81%	Dentro de Mercado
Jefe de Infraestructura y Post Venta	15	CU15	3.005.111	101%	Dentro de Mercado	2.192.882	138%	Sobre Mercado	3.334.085	91%	Dentro de Mercado
Jefe Operaciones	15	NO15	2.657.715	70%	Bajo Mercado	2.140.000	87%	Dentro de Mercado	3.278.868	57%	Bajo Mercado
Jefe de Entrenamiento	14	HR14	1.899.248	138%	Sobre Mercado	1.666.982	158%	Sobre Mercado	2.174.526	121%	Sobre Mercado
Jefe de Talento y Cultura	14	HR14	1.899.248	124%	Sobre Mercado	1.666.982	141%	Sobre Mercado	2.174.526	108%	Dentro de Mercado
Jefe de Compensaciones y Beneficios	14	HR14	1.899.248	124%	Sobre Mercado	1.666.982	141%	Sobre Mercado	2.174.526	108%	Dentro de Mercado
Jefe de Atracción y Selección	14	HR14	1.899.248	112%	Dentro de Mercado	1.666.982	127%	Sobre Mercado	2.174.526	97%	Dentro de Mercado
Jefe Zonal	14	NO14	1.925.214	103%	Dentro de Mercado	1.593.481	124%	Sobre Mercado	2.354.423	84%	Dentro de Mercado
Jefe Zonal	14	NO14	1.925.214	103%	Dentro de Mercado	1.593.481	124%	Sobre Mercado	2.354.423	84%	Dentro de Mercado
Jefe Zonal	14	NO14	1.925.214	103%	Dentro de Mercado	1.593.481	124%	Sobre Mercado	2.354.423	84%	Dentro de Mercado
Jefe Gestión y Control de Calidad	14	QA14	2.182.968	76%	Bajo Mercado	1.884.662	88%	Dentro de Mercado	2.530.745	66%	Bajo Mercado
Jefe Zonal	14	NO14	1.925.214	68%	Bajo Mercado	1.593.481	82%	Dentro de Mercado	2.354.423	55%	Bajo Mercado
Jefe de Compras Internacionales	13	ME13	1.364.395	238%	Sobre Mercado	1.082.755	300%	Sobre Mercado	1.704.748	190%	Sobre Mercado
Líder Innovación y Tecnología	13	IT13	1.530.677	125%	Sobre Mercado	1.205.927	159%	Sobre Mercado	1.793.444	107%	Dentro de Mercado
Analista Comercial / KAM	13	XX13	1.229.001	156%	Sobre Mercado	1.094.777	175%	Sobre Mercado	1.728.149	111%	Dentro de Mercado
Jefe de de Mantenición	13	XX13	1.229.001	140%	Sobre Mercado	1.094.777	157%	Sobre Mercado	1.728.149	100%	Dentro de Mercado
Jefe (Líder) de Seguridad y Salud Ocupacional	13	XX13	1.229.001	140%	Sobre Mercado	1.094.777	157%	Sobre Mercado	1.728.149	99%	Dentro de Mercado
Analista de Control de Gestión	13	NO13	1.364.395	125%	Sobre Mercado	1.082.755	157%	Sobre Mercado	1.704.748	100%	Dentro de Mercado
Arquitecta	13	PT13	1.364.395	120%	Dentro de Mercado	1.082.755	151%	Sobre Mercado	1.704.748	96%	Dentro de Mercado
Analista de Marketing	13	MK13	1.134.671	137%	Sobre Mercado	654.577	238%	Sobre Mercado	1.537.073	101%	Dentro de Mercado
Líder de diseño y estrategia digital	12	VM12	1.044.161	200%	Sobre Mercado	860.723	243%	Sobre Mercado	1.345.828	155%	Sobre Mercado
Líder de Producción y Logística	12	LS12	1.012.761	168%	Sobre Mercado	839.888	203%	Sobre Mercado	1.322.634	129%	Sobre Mercado
Líder diseño y producción gráfica	12	VM12	1.044.161	153%	Sobre Mercado	860.723	186%	Sobre Mercado	1.345.828	119%	Dentro de Mercado
Analista Contable	11	FA11	716.837	259%	Sobre Mercado	655.978	283%	Sobre Mercado	954.363	195%	Sobre Mercado
Analista Finanzas	11	FA11	716.837	244%	Sobre Mercado	655.978	267%	Sobre Mercado	954.363	184%	Sobre Mercado
Analista de Compensaciones y Beneficios	11	HR11	811.896	209%	Sobre Mercado	678.754	251%	Sobre Mercado	957.501	178%	Sobre Mercado
Analista de Compras Nacionales	11	XX11	811.896	194%	Sobre Mercado	678.754	232%	Sobre Mercado	957.501	164%	Sobre Mercado
Técnico de Mantenición	11	XX11	811.896	161%	Sobre Mercado	678.754	193%	Sobre Mercado	957.501	137%	Sobre Mercado
Analista Abastecimiento y Bodega	11	LS11	750.000	158%	Sobre Mercado	616.967	192%	Sobre Mercado	846.977	140%	Sobre Mercado
Analista de R & S	11	HR11	811.896	131%	Sobre Mercado	678.754	156%	Sobre Mercado	957.501	111%	Dentro de Mercado
Analista de R & S	11	HR11	811.896	101%	Dentro de Mercado	678.754	120%	Sobre Mercado	957.501	85%	Dentro de Mercado
Entrenador	10	XX10	718.909	116%	Dentro de Mercado	594.393	140%	Sobre Mercado	889.886	94%	Dentro de Mercado
Entrenador	10	XX10	718.909	116%	Dentro de Mercado	594.393	140%	Sobre Mercado	889.886	94%	Dentro de Mercado
Entrenador	10	XX10	718.909	116%	Dentro de Mercado	594.393	140%	Sobre Mercado	889.886	94%	Dentro de Mercado
Asistente de Compensaciones y Beneficios	9	AS09	650.333	108%	Dentro de Mercado	500.000	140%	Sobre Mercado	877.123	80%	Bajo Mercado
Asistente de Entrenamiento	9	AS09	650.333	92%	Dentro de Mercado	500.000	120%	Sobre Mercado	877.123	68%	Bajo Mercado
Asistente de Finanzas	9	FA09	650.993	122%	Sobre Mercado	572.605	139%	Sobre Mercado	744.055	107%	Dentro de Mercado
Auxiliar de Aseo	8	XX08	585.552	105%	Dentro de Mercado	516.051	119%	Dentro de Mercado	648.326	95%	Dentro de Mercado

Fuente: Elaboración Propia

Anexo P: Tabla resumen Análisis Competitividad Externa Corte 2 de Mercado

Figura 8.8: Resumen Análisis Competitividad Externa Corte 2.

Posición	GS	Homologación Sub Función	P50 Mercado	Comparatio Competitividad Mercado	Zona Salarial Competitividad Mercado	P25 Mercado	Comparatio Competitividad Mercado	Zona Salarial	P75 Mercado	Comparatio Competitividad Mercado	Zona Salarial
Gerente Operaciones	20	XX20	9.026.727	95%	Dentro de Mercado	9.407.677	91%	Dentro de Merca	12.157.769	70%	Bajo Mercado
Gerente Comercial	19	MK19	8.925.708	68%	Bajo Mercado	8.604.550	71%	Bajo Mercado	9.609.307	63%	Bajo Mercado
Gerente de Personas	18	HR18	6.491.019	103%	Dentro de Mercado	5.348.957	125%	Sobre Mercado	7.389.054	91%	Dentro de Mercado
Gerente de Administración y Finanzas	18	FA18	6.706.411	91%	Dentro de Mercado	5.684.962	107%	Dentro de Merca	7.577.634	80%	Dentro de Mercado
Subgerente de Operaciones	17	RL17	6.600.414	64%	Bajo Mercado	5.672.244	74%	Bajo Mercado	7.453.394	56%	Bajo Mercado
Subgerente de Marketing	16	MK16	3.477.284	124%	Sobre Mercado	2.969.414	145%	Sobre Mercado	4.137.116	104%	Dentro de Mercado
Subgerente de Administración y Finanzas	16	FA16	3.516.949	120%	Dentro de Mercado	3.104.295	135%	Sobre Mercado	4.257.667	99%	Dentro de Mercado
Jefe de TI	15	IT15	3.107.963	113%	Dentro de Mercado	2.636.257	133%	Sobre Mercado	3.579.000	98%	Dentro de Mercado
Jefe de Gestión de Abastecimiento y Logística	15	LS15	2.782.225	109%	Dentro de Mercado	2.360.874	129%	Sobre Mercado	3.279.508	93%	Dentro de Mercado
Jefe de Infraestructura y Post Venta	15	PT15	2.851.500	106%	Dentro de Mercado	2.227.763	136%	Sobre Mercado	3.248.731	93%	Dentro de Mercado
Jefe Operaciones	15	RL15	2.740.865	68%	Bajo Mercado	2.204.631	84%	Dentro de Merca	3.240.092	57%	Bajo Mercado
Jefe de Entrenamiento	14	HR14	1.922.350	137%	Sobre Mercado	1.645.839	160%	Sobre Mercado	2.263.527	116%	Dentro de Mercado
Jefe de Talento y Cultura	14	HR14	1.922.350	123%	Sobre Mercado	1.645.839	143%	Sobre Mercado	2.263.527	104%	Dentro de Mercado
Jefe de Compensaciones y Beneficios	14	HR14	1.922.350	122%	Sobre Mercado	1.645.839	143%	Sobre Mercado	2.263.527	104%	Dentro de Mercado
Jefe de Atracción y Selección	14	HR14	1.922.350	110%	Dentro de Mercado	1.645.839	129%	Sobre Mercado	2.263.527	94%	Dentro de Mercado
Jefe Zonal	14	RL14	1.915.275	103%	Dentro de Mercado	1.598.436	124%	Sobre Mercado	2.349.218	84%	Dentro de Mercado
Jefe Zonal	14	RL14	1.915.275	103%	Dentro de Mercado	1.598.436	124%	Sobre Mercado	2.349.218	84%	Dentro de Mercado
Jefe Zonal	14	RL14	1.915.275	103%	Dentro de Mercado	1.598.436	124%	Sobre Mercado	2.349.218	84%	Dentro de Mercado
Jefe Gestión y Control de Calidad	14	QA14	2.065.116	80%	Dentro de Mercado	1.812.100	92%	Dentro de Merca	2.392.643	69%	Bajo Mercado
Jefe Zonal	14	RL14	1.915.275	68%	Bajo Mercado	1.598.436	81%	Dentro de Merca	2.349.218	55%	Bajo Mercado
Jefe de Compras Internacionales	13	ME13	1.247.599	260%	Sobre Mercado	1.136.499	285%	Sobre Mercado	1.672.503	194%	Sobre Mercado
Líder Innovación y Tecnología	13	IT13	1.456.341	132%	Sobre Mercado	1.205.927	159%	Sobre Mercado	1.772.200	108%	Dentro de Mercado
Analista Comercial / KAM	13	XX13	1.311.381	146%	Sobre Mercado	1.143.706	168%	Sobre Mercado	1.487.170	129%	Sobre Mercado
Jefe de de Mantención	13	XX13	1.311.381	131%	Sobre Mercado	1.143.706	151%	Sobre Mercado	1.487.170	116%	Dentro de Mercado
Jefe (Líder) de Seguridad y Salud Ocupacional	13	LP13	1.380.091	125%	Sobre Mercado	1.112.660	154%	Sobre Mercado	1.655.665	104%	Dentro de Mercado
Analista de Control de Gestión	13	XX13	1.311.381	130%	Sobre Mercado	1.143.706	149%	Sobre Mercado	1.487.170	114%	Dentro de Mercado
Arquitecta	13	PT13	1.380.091	119%	Dentro de Mercado	1.112.660	147%	Sobre Mercado	1.655.665	99%	Dentro de Mercado
Analista de Marketing	13	MK13	1.497.343	104%	Dentro de Mercado	1.226.598	127%	Sobre Mercado	1.757.854	88%	Dentro de Mercado
Líder de diseño y estrategia digital	12	MK12	1.188.244	176%	Sobre Mercado	1.042.318	201%	Sobre Mercado	1.428.021	147%	Sobre Mercado
Líder de Producción y Logística	12	LS12	1.022.043	167%	Sobre Mercado	843.975	202%	Sobre Mercado	1.228.562	139%	Sobre Mercado
Líder diseño y producción gráfica	12	MK12	1.188.244	134%	Sobre Mercado	1.042.318	153%	Sobre Mercado	1.428.021	112%	Dentro de Mercado
Analista Contable	11	FA11	807.551	230%	Sobre Mercado	687.266	271%	Sobre Mercado	989.230	188%	Sobre Mercado
Analista Finanzas	11	FA11	807.551	217%	Sobre Mercado	687.266	255%	Sobre Mercado	989.230	177%	Sobre Mercado
Analista de Compensaciones y Beneficios	11	HR11	888.608	191%	Sobre Mercado	795.096	214%	Sobre Mercado	1.050.978	162%	Sobre Mercado
Analista de Compras Nacionales	11	ME11	825.474	190%	Sobre Mercado	686.234	229%	Sobre Mercado	948.629	166%	Sobre Mercado
Técnico de Mantención	11	XX11	910.249	144%	Sobre Mercado	686.688	191%	Sobre Mercado	951.654	138%	Sobre Mercado
Analista Abastecimiento y Bodega	11	LS11	800.594	148%	Sobre Mercado	677.757	174%	Sobre Mercado	951.704	124%	Sobre Mercado
Analista de R & S	11	HR11	888.608	119%	Dentro de Mercado	795.096	134%	Sobre Mercado	1.050.978	101%	Dentro de Mercado
Analista de R & S	11	HR11	888.608	92%	Dentro de Mercado	795.096	103%	Dentro de Merca	1.050.978	78%	Bajo Mercado
Entrenador	10	XX10	739.034	113%	Dentro de Mercado	606.463	138%	Sobre Mercado	847.406	99%	Dentro de Mercado
Entrenador	10	XX10	739.034	113%	Dentro de Mercado	606.463	138%	Sobre Mercado	847.406	99%	Dentro de Mercado
Entrenador	10	XX10	739.034	113%	Dentro de Mercado	606.463	138%	Sobre Mercado	847.406	99%	Dentro de Mercado
Asistente de Compensaciones y Beneficios	9	AS09	622.353	112%	Dentro de Mercado	524.121	134%	Sobre Mercado	734.838	95%	Dentro de Mercado
Asistente de Entrenamiento	9	AS09	622.353	97%	Dentro de Mercado	524.121	115%	Dentro de Merca	734.838	82%	Dentro de Mercado
Asistente de Finanzas	9	FA09	503.294	158%	Sobre Mercado	531.914	149%	Sobre Mercado	700.895	113%	Dentro de Mercado
Auxiliar de Aseo	8	XX08	520.500	118%	Dentro de Mercado	500.000	123%	Sobre Mercado	585.092	105%	Dentro de Mercado

Fuente: Elaboración Propia

Anexo Q: Posicionamiento Escala Salarial – Herramienta Solver

Tabla 8.9: Posicionamiento Escala Salarial (Solver)

GS	Sueldo Base	Mid Point Escala Salarial	Posicionamiento	GS	Sueldo Base	Mid Point Escala Salarial	Posicionamiento
20	8.530.714	11.044.891	77% Bajo Banda	13	3.244.262	1.543.360	210% Sobre Banda
19	6.076.122	8.984.474	68% Bajo Banda	13	1.920.044	1.543.360	124% Sobre Banda
18	6.706.335	6.655.166	101% Dentro Banda	13	1.702.507	1.543.360	110% Dentro Banda
18	6.076.122	6.655.166	91% Dentro Banda	13	1.718.541	1.543.360	111% Dentro Banda
17	4.200.300	5.099.037	82% Dentro Banda	13	1.555.000	1.543.360	101% Dentro Banda
16	4.311.954	3.777.065	114% Dentro Banda	12	1.597.722	1.286.134	124% Sobre Banda
16	4.206.122	3.777.065	111% Dentro Banda	12	2.092.337	1.286.134	163% Sobre Banda
15	3.027.542	2.812.774	108% Dentro Banda	12	1.702.916	1.286.134	132% Sobre Banda
15	1.859.481	2.812.774	66% Bajo Banda	11	1.061.743	1.071.778	99% Dentro Banda
15	3.518.379	2.812.774	125% Sobre Banda	11	817.040	1.071.778	76% Bajo Banda
15	3.035.099	2.812.774	108% Dentro Banda	11	1.310.328	1.071.778	122% Sobre Banda
14	2.628.213	2.083.536	126% Sobre Banda	11	1.859.481	1.071.778	173% Sobre Banda
14	1.300.000	2.083.536	62% Bajo Banda	11	1.751.325	1.071.778	163% Sobre Banda
14	2.356.854	2.083.536	113% Dentro Banda	11	1.571.985	1.071.778	147% Sobre Banda
14	1.662.000	2.083.536	80% Bajo Banda	11	1.182.053	1.071.778	110% Dentro Banda
14	1.977.824	2.083.536	95% Dentro Banda	11	1.700.880	1.071.778	159% Sobre Banda
14	1.977.824	2.083.536	95% Dentro Banda	10	835.117	893.148	94% Dentro Banda
14	1.977.824	2.083.536	95% Dentro Banda	10	835.117	893.148	94% Dentro Banda
14	2.119.198	2.083.536	102% Dentro Banda	10	835.117	893.148	94% Dentro Banda
14	2.352.220	2.083.536	113% Dentro Banda	9	794.746	744.290	107% Dentro Banda
13	1.722.933	1.543.360	112% Dentro Banda	9	600.586	744.290	81% Dentro Banda
13	1.637.144	1.543.360	106% Dentro Banda	9	700.000	744.290	94% Dentro Banda
13	1.916.000	1.543.360	124% Sobre Banda	8	612.780	620.242	99% Dentro Banda

Fuente: Elaboración Propia

Anexo R: Posicionamiento Escala Salarial – Calibración

Tabla 8.10: Posicionamiento Escala Salarial (Calibración)

GS	Sueldo Base	Mid Point Escala Salarial		Posicionamiento	GS	Sueldo Base	Mid Point Escala Salarial		Posicionamiento
20	8.530.714	10.151.040	84%	Dentro Banda	13	3.244.262	1.661.237	195%	Sobre Banda
19	6.076.122	8.320.525	73%	Bajo Banda	13	1.920.044	1.661.237	116%	Dentro Banda
18	6.706.335	6.400.404	105%	Dentro Banda	13	1.702.507	1.661.237	102%	Dentro Banda
18	6.076.122	6.400.404	95%	Dentro Banda	13	1.718.541	1.661.237	103%	Dentro Banda
18	4.200.300	4.921.540	85%	Dentro Banda	13	1.555.000	1.661.237	94%	Dentro Banda
16	4.311.954	3.700.406	117%	Dentro Banda	12	1.597.722	1.361.670	117%	Dentro Banda
16	4.206.122	3.700.406	114%	Dentro Banda	12	2.092.337	1.361.670	154%	Sobre Banda
15	3.027.542	2.741.042	110%	Dentro Banda	12	1.702.916	1.361.670	125%	Sobre Banda
15	1.859.481	2.741.042	68%	Bajo Banda	11	1.061.743	1.098.121	97%	Dentro Banda
15	3.518.379	2.741.042	128%	Sobre Banda	11	817.040	1.098.121	74%	Bajo Banda
15	3.035.099	2.741.042	111%	Dentro Banda	11	1.310.328	1.098.121	119%	Dentro Banda
14	2.628.213	2.076.547	127%	Sobre Banda	11	1.859.481	1.098.121	169%	Sobre Banda
14	2.356.854	2.076.547	113%	Dentro Banda	11	1.751.325	1.098.121	159%	Sobre Banda
14	1.662.000	2.076.547	80%	Dentro Banda	11	1.571.985	1.098.121	143%	Sobre Banda
14	1.977.824	2.076.547	95%	Dentro Banda	11	1.700.880	1.098.121	155%	Sobre Banda
14	1.977.824	2.076.547	95%	Dentro Banda	11	1.182.053	1.098.121	108%	Dentro Banda
14	1.977.824	2.076.547	95%	Dentro Banda	10	835.117	885.581	94%	Dentro Banda
14	2.119.198	2.076.547	102%	Dentro Banda	10	835.117	885.581	94%	Dentro Banda
14	2.352.220	2.076.547	113%	Dentro Banda	10	835.117	885.581	94%	Dentro Banda
14	1.300.000	2.076.547	63%	Bajo Banda	9	794.746	731.885	109%	Dentro Banda
13	1.916.000	1.661.237	115%	Dentro Banda	9	600.586	731.885	82%	Dentro Banda
13	1.722.933	1.661.237	104%	Dentro Banda	9	700.000	731.885	96%	Dentro Banda
13	1.637.144	1.661.237	99%	Dentro Banda	8	612.780	620.242	99%	Dentro Banda

Fuente: Elaboración Propia

Anexo S: Resultados Evaluación de Cargos

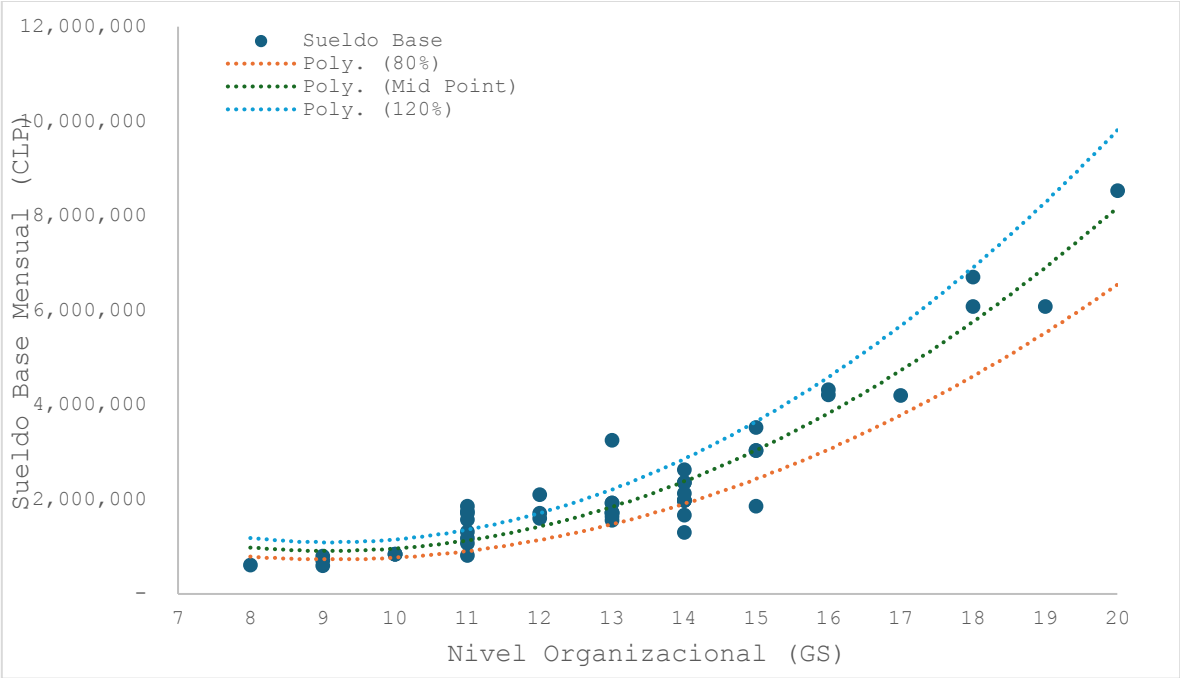
Figura 8.9: Resultados Completos Evaluación de Cargos.

Posición	KNOW HOW				PROBLEM SOLVING					ACCOUNTABILITY				Nivel
	Técnico	Gerencia	Relaciones Humanas	Puntos	Nivel	Ámbito	Desafío	%	Puntos	Libertad Actuar	Magnitud	Impacto	Puntos	
Gerente de Operaciones	F	II	3	400	20	F	4	(50)	200	F	2	P-	264	20
Gerente Comercial	F	II	2	350	19	F	4	(50)	175	F	1	C	132	19
Gerente de Personas	F	II-	2	304	18	F	4	(50)	152	F	1	C	132	18
Gerente de Administración y Finanzas	F	II-	2	304	18	F	4	(50)	152	F	1	C	132	18
Subgerente de Operaciones	E+	II-	2	264	17	F	3	(38)	100	F-	1	S	152	17
Subgerente de Marketing	E+	I+	2	230	16	D+	3	(33)	76	D+	1	C	66	16
Subgerente de Administración y Finanzas	E	I+	2	230	16	D+	3	(33)	76	D+	1	C	66	16
Jefe de Infraestructura y Post Venta	E-	I+	2	200	15	D+	3	(33)	66	D+	1	P-	100	15
Jefe de Operaciones	E-	I+	2	200	15	E	3	(33)	66	D+	1	C	66	15
Jefe de Tecnología e Innovación	E-	I+	2	200	15	E	3	(33)	66	D	2	C	76	15
Jefe de Gestión de Abastecimiento y Logística	E-	I+	2	200	15	D	3	(29)	57	D	2	R	57	15
Jefe de Entrenamiento	D+	I	2	175	14	E	3	(33)	57	D	1	C	57	14
Jefe de Talento y Cultura	D+	I+	2	175	14	D	3	(29)	50	D	1	C	57	14
Jefe Gestión y Control de Calidad	D+	I	2	175	14	D	2+	(25)	43	D	1	C	57	14
Jefe Zonal	D+	I	2	175	14	D+	3	(33)	57	D	1	C	57	14
Jefe de Atracción y Selección	D+	I	2	175	14	D	3	(29)	50	D	1	C	57	14
Jefe de Compensaciones y Beneficios	D+	I+	2	175	14	D	3	(29)	50	D	1	C	57	14
Analista Comercial / KAM	D+	I-	2	152	13	D	2	(22)	33	D	2	C	76	13
Jefe de de Mantenición	D+	I-	2	152	13	D	3	(29)	43	D	1	C	57	13
Arquitecta	D	I	2	152	13	D	3	(29)	43	D	1	C	57	13
Jefe de Compras Internacionales	D+	I-	2	152	13	D+	2	(25)	38	D-	1	C	50	13
Líder Innovación y Tecnología	D+	I-	2	152	13	D	3	(29)	43	C	1	C-	33	13
Analista de Control de Gestión	D+	I-	2	152	13	D+	3	(33)	50	D	1-	C	50	13
Analista de Marketing	D+	I-	2	152	13	D	3	(29)	43	D	1-	C	50	13
Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional	D+	I-	2	152	13	D	2	(22)	33	D-	1	C	50	13
Líder de Diseño y Producción Gráfica	D-	I	2	132	12	D	3	(29)	38	D	1	C	57	12
Líder de Diseño y Estrategia Digital	D-	I	2	132	12	D	3	(29)	38	D	1	C	57	12
Líder de Producción y Logística	D	I-	2	132	12	D	2	(22)	29	D	1	S-	66	12
Jefe de Local	D	I-	2	132	12	D	2	(22)	29	D	1	C	57	12
Jefe de Producción	C+	I-	2	115	11	D	1+	(19)	22	D-	1	C	50	11
Técnico de Mantenición	C-	I	2	115	11	C	2	(19)	22	C	1	C	38	11
Analista de R & S	C+	I-	2	115	11	C	3	(25)	29	C	1	C-	33	11
Analista Abastecimiento y Bodega	C	I	2	115	11	C	2	(19)	22	C	1	C	38	11
Analista Contable	C	I	2	115	11	C	2	(19)	22	C	1	C	38	11
Analista Finanzas	C	I	2	115	11	C	2	(19)	22	C	1	C	38	11
Analista de Compras Nacionales	C+	I-	2	115	11	C	2	(19)	22	D-	1	C	50	11
Analista de Compensaciones y Beneficios	C+	I-	2	115	11	C	2	(19)	22	C	1	C-	33	11
Coordinador de Bodega	C	I-	2	100	10	D	2	(22)	22	C	1	C	38	10
Entrenador	C-	I	2	100	10	C	2	(19)	19	C	1	R	29	10
Asistente de Compensaciones y Beneficios	B+	I-	2	87	9	C	1+	(16)	14	B	1	C	25	9
Asistente de Finanzas	B	I	2	87	9	B	2	(16)	14	B	1	C	25	9
Asistente de Entrenamiento	B	I	2	87	9	B	1	(12)	10	B	1	C	25	9
Auxiliar de Aseo	B-	I	2	76	8	B+	1+	(14)	10	B-	0	R	12	8

Fuente: Elaboración Propia

Anexo T: Resumen Análisis de Equidad Interna - Modelo de Tendencia Polinomio Grado 2.

Figura 8.10: Curva de Equidad Interna-Modelo de Tendencia Polinomio Grado 2.



Fuente: Elaboración Propia.

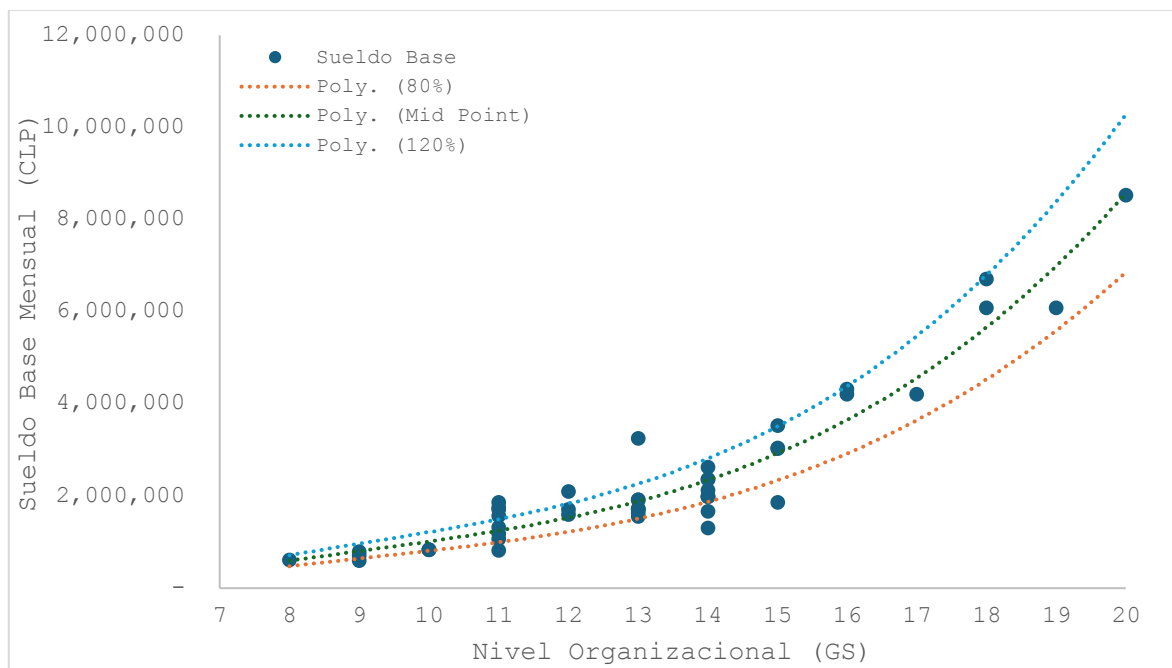
Tabla 8.11: Resumen Posicionamiento Equidad Interna – Modelo de Tendencia Polinomio Grado 2.

Posicionamiento	Cantidad	Distribución	Promedio Posicionamiento
Bajo Banda	7	15,22%	66%
Dentro de Banda	33	71,74%	98%
Sobre Banda	6	13,04%	155%
Total general	46	100,00%	101%

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo U: Resumen Análisis de Equidad Interna - Modelo de Tendencia Polinomio Grado 3.

Figura 8.11: Curva de Equidad Interna-Modelo de Tendencia Polinomio Grado 3.



Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 8.12: Resumen Posicionamiento Equidad Interna – Modelo de Tendencia Polinomio Grado 3.

Posicionamiento	Cantidad	Distribución	Promedio Posicionamiento
Bajo Banda	5	10,87%	66%
Dentro de Banda	34	73,91%	97%
Sobre Banda	7	15,22%	140%
Total general	46	100,00%	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo V: Posicionamiento Equidad Interna – Modelo de Tendencia Exponencial.

Tabla 8.13: Posicionamiento Escala Salarial (Calibración)

GS	Cargo	Sueldo Base	Mid Point Escala Salarial	Pos. %	GS	Cargo	Sueldo Base	Mid Point Escala Salarial	Pos. %
20	Gerente Operaciones	8.530.714	8.394.815	102%	13	Jefe de Mantenición	1.722.933	1.799.690	96%
19	Gerente Comercial	6.076.122	6.736.997	90%	13	Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional	1.718.541	1.799.690	95%
18	Gerente de Personas	6.706.335	5.406.567	124%	13	Analista de Control de Gestión	1.702.507	1.799.690	95%
18	Gerente de Administración y Finanzas	6.076.122	5.406.567	112%	13	Arquitecta	1.637.144	1.799.690	91%
18	Subgerente de Operaciones	4.200.300	4.338.871	97%	13	Analista de Marketing	1.555.000	1.799.690	86%
16	Subgerente de Marketing	4.311.954	3.482.026	124%	12	Líder de diseño y estrategia digital	2.092.337	1.444.285	145%
16	Subgerente de Administración y Finanzas	4.206.122	3.482.026	121%	12	Líder de Producción y Logística	1.702.916	1.444.285	118%
15	Jefe de TI	3.518.379	2.794.391	126%	12	Líder de diseño y producción gráfica	1.597.722	1.444.285	111%
15	Jefe de Gestión de Abastecimiento y Logística	3.035.099	2.794.391	109%	11	Analista Contable	1.859.481	1.159.066	160%
15	Jefe de Infraestructura y Post Venta	3.027.542	2.794.391	108%	11	Analista Finanzas	1.751.325	1.159.066	151%
15	Jefe de Operaciones	1.859.481	2.794.391	67%	11	Analista de Compensaciones y Beneficios	1.700.880	1.159.066	147%
14	Jefe de Entrenamiento	2.628.213	2.242.552	117%	11	Analista de Compras Nacionales	1.571.985	1.159.066	136%
14	Jefe de Talento y Cultura	2.356.854	2.242.552	105%	11	Técnico de Mantenimiento	1.310.328	1.159.066	113%
14	Jefe de Compensaciones y Beneficios	2.352.220	2.242.552	105%	11	Analista Abastecimiento y Bodega	1.182.053	1.159.066	102%
14	Jefe de Atracción y Selección	2.119.198	2.242.552	94%	11	Analista de R & S	1.061.743	1.159.066	92%
14	Jefe Zonal	1.977.824	2.242.552	88%	11	Analista de R & S	817.040	1.159.066	70%
14	Jefe Zonal	1.977.824	2.242.552	88%	10	Entrenador	835.117	930.172	90%
14	Jefe Zonal	1.977.824	2.242.552	88%	10	Entrenador	835.117	930.172	90%
14	Jefe de Gestión y Control de Calidad	1.662.000	2.242.552	74%	10	Entrenador	835.117	930.172	90%
14	Jefe Zonal	1.300.000	2.242.552	58%	9	Asistente de Compensaciones y Beneficios	700.000	746.481	94%
13	Jefe de Compras Internacionales	3.244.262	1.799.690	180%	9	Asistente de Entrenamiento	600.586	746.481	80%
13	Líder Innovación y Tecnología	1.920.044	1.799.690	107%	9	Asistente de Finanzas	794.746	746.481	106%
13	Analista Comercial	1.916.000	1.799.690	106%	8	Auxiliar de Aseo	612.780	599.065	102%

Fuente: Elaboración Propia.