

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA**



**OPTIMIZACIÓN DEL SISTEMA SALARIAL BASADO EN LA  
EVALUACIÓN DE PUESTOS: CASO DE UNA ESCUELA PRIVADA**

**Tesis para obtener el título profesional de Ingeniera Industrial**

**AUTORA:**

Klaudia Maria Pereda Quispe

**ASESOR:**

Carlos Guillermo Hernández Cenzano

Lima, Abril, 2024

### Informe de Similitud

Yo, Carlos Guillermo Hernández Cenzano,

docente de la Facultad de Ciencias e Ingeniería de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado

OPTIMIZACIÓN DEL SISTEMA SALARIAL BASADO EN LA EVALUACIÓN DE PUESTOS: CASO DE UNA ESCUELA PRIVADA,


del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as)

PEREDA QUISPE, KLAUDIA MARIA,

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de **19%**. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el **16/02/2024**.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: San Miguel, 16 de febrero del 2024

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Hernández Cenzano, Carlos Guillermo	
DNI: 07534917	Firma 
ORCID: 0000-0001-6819-2270	

## RESUMEN

Este trabajo se sitúa en el ámbito de la estructuración salarial y tiene como enfoque lograr una mejora en la gestión educativa mediante la evaluación de puestos de los docentes.

El punto de partida de esta propuesta de mejora es la falta de nivelación en el sistema de remuneración actual de los docentes causado por una falta de categorización de puestos por parte de la administración. Esto provoca que los docentes de bajo rendimiento laboral no se esfuercen por mejorar su calidad de enseñanza pues serán remunerados igualmente que un profesor que cumple con las competencias debidas para su puesto. Con ello, se pretende mejorar la gestión educativa mediante la nivelación salarial de la planta docente en las escuelas privadas que manejan su gestión de talento humano de manera empírica. Para conseguirlo, se ha realizado una investigación bibliográfica que contextualiza la metodología de evaluación de puestos llamada Perfiles y Escalas Guías de Hay y un trabajo de campo donde se han evaluado a los docentes de una escuela privada ubicada en la provincia de Chíncha Alta.

En el primer capítulo se tratarán los aspectos generales del proyecto, donde se explicarán brevemente los antecedentes, planteamiento del problema, los objetivos y el alcance.

En el segundo capítulo se tratará el marco teórico, donde se detallarán los aspectos relacionados con la Gestión del Recurso Humano, las compensaciones y el marco legal.

En el tercer y cuarto capítulo se tratará la metodología de la investigación para la evaluación de los puestos y la descripción de la empresa respectivamente.

Finalmente, en el capítulo quinto se tratará el diagnóstico de la empresa y en el sexto capítulo se diseñará la propuesta de estructura salarial.

### ***PALABRAS CLAVES:***

Estructura salarial, desempeño laboral, nivelación salarial, calidad de enseñanza

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios, quien siempre ocupa el primer lugar en mi vida.

A mis padres, por recordarme que lo perfecto no existe y mantener esa insistencia. Gracias infinitamente por estar siempre a mi lado recordándome que soy capaz.

A mi hermana Allison, por acompañarnos en este proceso y apoyarnos incondicionalmente. A mi hermano William, que con sus ocurrencias siempre me supo sacar una sonrisa.

A Cristhian, por acompañarme desde el inicio hasta el final y creer en mí incluso cuando ni yo misma lo hacía.

Finalmente, gracias al equipo Compensa, especialmente a Luis, Lu y Cami. Gracias por enseñarme un poquito más sobre el mundo de las compensaciones, por llenarme de dudas y también aclarármelas.



# DEDICATORIA

*A mis padres*

*Los amo inmensamente y siempre voy a dedicarles todos y cada uno de mis logros.*



# ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS .....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	ix
INTRODUCCIÓN .....	1
1. CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES .....	3
1.1. Antecedentes .....	3
1.1.1. Escuelas privadas y los docentes.....	3
1.1.2. La calidad del docente y el salario.....	4
1.1.3. Gestión administrativa en escuelas privadas.....	6
1.2. Planteamiento del problema .....	7
1.3. Justificación de la investigación.....	7
1.3.1. Conveniencia e importancia.....	7
1.3.2. Relevancia social .....	8
1.3.3. Prácticas.....	8
1.1. Interrogantes básicas .....	8
1.2. Objetivos .....	9
1.2.1. Objetivo general .....	9
1.2.2. Objetivos específicos .....	9
1.3. Alcance .....	9
2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Tipología y caracterización de las escuelas privadas .....	11
2.1.1. Tipología de escuelas privadas.....	11
2.1.2. Caracterización de escuelas privadas.....	11
2.2. Análisis y Descripción de Puestos .....	12
2.2.1. Perfil del puesto.....	12
2.2.2. Competencias de un puesto .....	12
2.2.3. Grupos ocupacionales .....	13
2.2.4. Descripción de puestos.....	13
2.3. Evaluación de puestos.....	13
2.3.1. Manual de evaluación de puestos.....	14
2.3.2. Factores de evaluación.....	14
2.3.3. Metodología HAY Group .....	15
2.4. Categorización de puestos .....	16
2.4.1. Categorías .....	17
2.4.2. Cuadro de categorías y funciones .....	17
2.5. Equidad Salarial interna .....	17

2.5.1.	<b>Compensación o remuneración</b> .....	18
2.5.2.	<b>Tendencia Central Ajustada</b> .....	18
2.6.	<b>Estructura salarial</b> .....	18
2.6.1.	<b>Bandas Salariales</b> .....	19
2.6.2.	<b>Progresión de categorías</b> .....	20
2.6.3.	<b>Traslape de categorías</b> .....	20
2.7.	<b>Marco legal</b> .....	21
2.7.1.	<b>Ley que prohíbe la discriminación remunerativa</b> .....	21
2.7.2.	<b>Régimen laboral común</b> .....	22
2.7.3.	<b>Contribuciones del trabajador y empleador</b> .....	23
3.	<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b> .....	24
3.1.	<b>Tipo y enfoque la de investigación</b> .....	24
3.2.	<b>Fases de metodología de investigación</b> .....	24
3.2.1.	<b>Análisis de estructura organizacional actual</b> .....	24
3.2.2.	<b>Evaluación de puestos de trabajo con la metodología Hay Group</b> .....	24
3.2.3.	<b>Identificación de diferencias en la remuneración y nivelación salarial</b> .....	25
3.2.4.	<b>Desarrollo de propuesta de estructuración salarial</b> .....	25
3.3.	<b>Técnicas de recolección de información</b> .....	25
3.3.1.	<b>Fuentes primarias</b> .....	25
3.3.2.	<b>Fuentes secundarias</b> .....	25
3.4.	<b>Población</b> .....	26
4.	<b>CAPÍTULO IV: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA</b> .....	27
4.1.	<b>Sector y actividad económica</b> .....	27
4.2.	<b>Tipología de escuela privada</b> .....	27
4.3.	<b>Perfil organizacional</b> .....	27
4.3.1.	<b>Visión</b> .....	28
4.3.2.	<b>Misión</b> .....	28
4.3.3.	<b>Principios y valores</b> .....	28
5.	<b>CAPÍTULO V: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA</b> .....	30
5.1.	<b>Identificación de puestos de trabajo</b> .....	30
5.1.1.	<b>Recopilación de puestos</b> .....	31
5.1.2.	<b>Análisis de documentación</b> .....	33
5.2.	<b>Determinar género del puesto</b> .....	33
5.2.1.	<b>Diagnóstico interno</b> .....	33
5.2.2.	<b>Diagnóstico externo</b> .....	34
5.2.3.	<b>Composición organizacional</b> .....	35
6.	<b>CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE MEJORA</b> .....	36

<b>6.1.</b>	<b>Análisis y evaluación de puestos</b> .....	36
<b>6.2.</b>	<b>Evaluación y categorización de puestos</b> .....	39
<b>6.3.</b>	<b>Equidad salarial interna</b> .....	40
<b>6.4.</b>	<b>Estructura salarial</b> .....	44
<b>6.4.1.</b>	<b>Confección del diagrama de dispersión</b> .....	45
<b>6.4.2.</b>	<b>Determinación de la tendencia actual</b> .....	45
<b>6.4.3.</b>	<b>Formulación de la estructura de remuneraciones</b> .....	47
7.	Conclusiones.....	52
8.	Recomendaciones .....	54
9.	Bibliografía.....	56



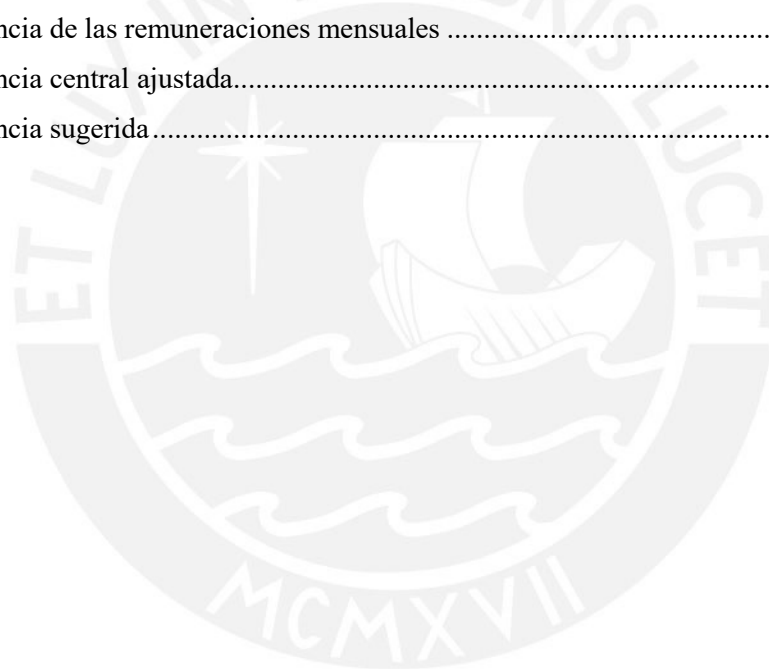


## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Características socioeconómicas de los docentes (en escuelas públicas y privadas) y otros profesionales 2014 .....	5
Tabla 2. Grupos de escuelas y criterios de identificación de tipos de escuelas privadas rurales .....	11
Tabla 3. Aproximación al tamaño de las escuelas según su tipología en el nivel de primaria .....	12
Tabla 4. Definición de competencias .....	13
Tabla 5. Metodologías de valuación de puestos .....	14
Tabla 6. Componentes de la metodología Hay Group .....	15
Tabla 7. Derechos laborales comunes al Régimen Laboral General.....	22
Tabla 8. Tabla guía para elección de puestos tipos.....	26
Tabla 9. Criterios de identificación de tipos de escuela privada urbana en Ica según la pensión y el ingreso promedio regional proveniente del trabajo.....	27
Tabla 10. Lista de puestos únicos .....	31
Tabla 11. Resumen de puestos únicos y cantidad de ocupantes .....	32
Tabla 12. Distribución de hombres y mujeres .....	34
Tabla 13. Plantilla de descriptivo de puesto .....	36
Tabla 14. Matriz de evaluación de puestos .....	39
Tabla 15. Comparación de modelos de regresión .....	40
Tabla 16. Datos de ajuste del nuevo modelo .....	43
Tabla 17. Cuadro de categorías y funciones .....	44
Tabla 18. Comparación de modelos de regresión de salarios mensuales.....	45
Tabla 19. Resumen de estructura salarial.....	50

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ingreso mensual de los docentes y de otros profesionales (expresado en nuevos soles del 2009)	6
Figura 2. Ejemplo de cuadro de categorías y funciones.....	17
Figura 3. Componentes de la retribución total.....	18
Figura 4. Representación de bandas salariales.....	19
Figura 5. Partes de una estructura salarial.....	20
Figura 6. Composición organizacional por unidad funcional .....	35
Figura 7. Regresión lineal .....	41
Figura 8. Rangos de control .....	42
Figura 9. Modelo de regresión ajustado.....	43
Figura 10. Diagrama de dispersión de las remuneraciones mensuales actuales .....	45
Figura 11. Tendencia de las remuneraciones mensuales .....	46
Figura 12. Tendencia central ajustada.....	47
Figura 13. Tendencia sugerida.....	51



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Diseño de descriptivo de puesto.....	59
Anexo 2. Escala guía para valorar el Factor Habilidad.....	63
Anexo 3. Escala guía para valorar el Factor Solución de Problemas.....	65
Anexo 4. Escala guía para valorar el Factor Responsabilidad.....	67



# INTRODUCCIÓN

El principal valor agregado en toda institución es el recurso humano en la empresa. Suponiendo que este recurso se encuentre más o menos capacitado, es la administración y distribución de la remuneración lo que representa el valor del servicio prestado y es resultado tangible de este. Es por esto que, dentro de una organización, para convencer a los empleados de que el sistema de remuneración es equitativo y debe ser usado, se debe desarrollar la evaluación de los cargos, pues esta pretende valorar la contribución a la organización de un individuo y que este pueda mejorar sus competencias relativas a su puesto (Estrada Muñoz, 2001). Por otro lado, la estructuración salarial no solo está asociada a la equidad interna sino también a la rotación excesiva. Cuando esto ocurre, la empresa evidencia la mala retención de sus empleados e incurre en gastos adicionales, provocando una pérdida para la empresa privada (Álvarez Carrasco & Niquén Aguilar, 2018).

Es evidente que una de las problemáticas que afectan a las empresas es la carencia de una gestión efectiva, particularmente la dificultad para atraer y retener personal competente, así como la ausencia de políticas salariales claras. Por tanto, resulta crucial profundizar en el ámbito de la estructuración salarial y la evaluación de puestos, con el fin de proporcionar a las empresas emergentes las herramientas necesarias para mitigar estos desafíos desde sus inicios (Emprendedores, 2021).

Para el caso de las escuelas y los docentes, las condiciones laborales son frecuentemente inadecuadas y existen problemas en la estructuración salarial e incentivos, sumado a una falta de desarrollo profesional adecuado que prepare a los docentes para su tarea de brindar una enseñanza de calidad (Vaillant, 2007). Por lo tanto, mejorar la calidad de la educación se convierte en una meta difícil y costosa, pues se exige que los educadores tengan una mejor formación y, por ende, mejores remuneraciones (Escribano, 2018).

El rol del director abarca la conducción, control, supervisión y evaluación de los procesos de gestión pedagógica, institucional y administrativa (Decreto Supremo N° 009-2006-ED, 2006). No obstante, para desempeñarse eficazmente en la administración de una empresa privada, se requieren conocimientos específicos que no son necesariamente requisitos básicos para ocupar este cargo. Es por ello que este trabajo se centra en la estructuración salarial destinada a escuelas privadas que se encuentren en esta situación, con el objetivo de optimizar su gestión.

Con este trabajo, se pretende diseñar un sistema de estructuración salarial flexible que evolucione de acuerdo al continuo aprendizaje de los docentes que se base en la evaluación de puestos de los docentes para contribuir con la educación de calidad y se mejore la nivelación salarial. Asimismo, se espera que la empresa privada mejore sus utilidades mediante la disminución de la rotación excesiva y el clima laboral de la empresa en cuestión.

Para llevar a cabo este trabajo, es necesario consultar principalmente al Ministerio de Educación, pues es el ente que regula todo lo relacionado con la docencia y escuelas privadas en el Perú. Asimismo, se hará el estudio en una escuela privada de provincia, donde se tendrá contacto directo con el área administrativa de la empresa. Se optó por realizar el estudio allí, pues es una institución donde no existen políticas salariales y su gestión es de forma empírica.

Se realizará la evaluación de puestos a la institución mencionada mediante observación y cuestionarios que serán aplicados a los docentes para conocer las funciones y tareas de sus puestos respectivos para finalmente realizar el diseño y propuesta de estructuración salarial.

Como resultado, se espera lo siguiente: en primer lugar, realizar de una forma adecuada la evaluación de los puestos para que en un futuro se busquen a las personas correctas y no provocar pérdidas a la empresa; en segundo lugar, obtener un sistema de estructuración salarial flexible que se adapte a las necesidades de cualquier escuela privada que decida ponerla en práctica para la mejora de su gestión.



# 1. CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

En el siguiente capítulo se detallarán los antecedentes del problema principal. Asimismo, también se abordará el planteamiento del problema, su justificación y las interrogantes básicas.

## 1.1. Antecedentes

A continuación, se muestran los antecedentes sobre la problemática abordada. Se muestra la conexión que entre los docentes de escuelas privadas y el salario como factor de su calidad.

### 1.1.1. Escuelas privadas y los docentes

#### *Educación en escuelas privadas*

En el Perú en los años 80 se tuvo una demanda educativa creciente que el Estado no pudo atender, pues la educación pública no tuvo un adecuado financiamiento y es ahí donde la escuela privada brinda la oportunidad a muchas familias de ofrecerles a sus hijos una educación de calidad (Balarin, 2017).

Más tarde en los años 90, según Balarin (2017), se dio la promulgación del Decreto Legislativo N° 882, la cual promovía la inversión privada en la educación con fines de lucro, con el fin de fomentar la libre competencia de tal manera que dichas escuelas aumentaran la innovación y calidad de la educación. Asimismo, se esperaba que este aumento de calidad educativa sea visto por las familias y que estas optaran por elegir las mejores escuelas para sus hijos, lo cual terminaría siendo un mejor regulador educativo que el Estado. Sin embargo, se presentaban dos principales problemas; por un lado, las familias no se basan precisamente en la calidad educativa al momento de elegir una escuela, sino en otros factores más prácticos y; por otro lado, las mejores escuelas seleccionan a los estudiantes con mejor perfil académico, dejando a un lado a los de menor potencial quienes son generalmente de niveles socioeconómicos más bajos.

Así, comienza una segregación de escuelas, donde se van concentrando estudiantes de un nivel socioeconómico bajo y se presentan evidencias que tienen problemas en el aprendizaje, afectando en algunas escuelas el liderazgo de los directivos, los docentes, la calidad de enseñanza, entre otros.

Por otro lado, la cantidad de escuelas privadas ha ido en aumento en los últimos años; sin embargo, esto no ha sido reflejado en los logros de aprendizaje, pues no presentan una tendencia de mejora en el tiempo (Ministerio de Educación, 2018). Esta situación conlleva a preguntarse cuáles son los factores que influyen en los logros de aprendizaje y rendimiento del estudiante y cómo mejorarlos para obtener una educación de mejor calidad.

#### *Factores de la calidad de educación en escuelas privadas*

Son diversos factores los que influyen en el rendimiento de los estudiantes y, por consiguiente, en la calidad de aprendizaje; sin embargo, según un artículo de McKinsey & Company “la calidad de un sistema educativo se basa en la calidad de sus docentes” (Barber & Mourshed, 2007), pues se tiene una fuerte evidencia de que tener a las personas correctas como docentes aumenta el rendimiento académico.

#### *El docente como principal factor de la calidad educativa*

Camacho y Cancino llevaron a cabo una investigación que examinó la influencia del desempeño docente en el rendimiento académico de los estudiantes en Perú. Su enfoque incluyó la evaluación del conocimiento del docente mediante pruebas estandarizadas, correlacionándolo con el desempeño académico de los estudiantes. Las principales hipótesis apuntaban a demostrar una relación positiva entre el conocimiento del docente y el aprendizaje de los estudiantes peruanos. Los resultados concluyentes revelaron un incremento significativo en los logros educativos cuando los docentes poseían un conocimiento más profundo. Además, se destacó que dos habilidades específicas del docente, la maestría en la materia y las competencias pedagógicas, impactaban de manera igualmente positiva en el aprendizaje del estudiante. La investigación no estableció cuál de estas habilidades es más relevante, ya que ambas contribuyen de manera significativa a una educación mejorada (Camacho & Cancino, 2017).

Así, se obtiene un indicio que mejorar la calidad de la enseñanza del docente impacta positivamente en la calidad de la educación y se debe poner más énfasis en cómo capacitar y motivar a los docentes, específicamente los de escuelas privadas.

#### **1.1.2. La calidad del docente y el salario**

##### *Factores que influyen en la calidad de los docentes*

Como se mencionó en el acápite anterior, el docente cumple un rol fundamental en la calidad educativa y para poder mejorarla es necesario atraer excelencia a la carrera de docencia. Para ello, se revisará la investigación de Díaz y Ñopo (2016), donde exploran desde las condiciones de los aspirantes a docencia y las condiciones laborales de los ya docentes.

A partir de la información del SERCE (Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo), realizada en 2009 a docentes de sexto grado de primaria de Latinoamérica y el Caribe, se recogió información sobre 15 aspectos que están relacionados con la satisfacción del docente:

- El salario
- La posibilidad de desarrollo profesional
- La relación con sus colegas docentes

- Los estudiantes
- Padres de familia y comunidad
- El apoyo recibido en temas pedagógicos
- La libertad para realizar su trabajo
- El apoyo de sus colegas
- El respeto mostrado por los estudiantes
- El reconocimiento del director por su trabajo
- Las oportunidades de trabajo en equipo con sus colegas
- Trabajo dentro del aula

Dichos datos indicaron que los docentes peruanos presentan los menores niveles de satisfacción en comparación con sus pares, en particular en los aspectos de apoyo a las autoridades, el director, reconocimiento de su trabajo, entre otros.

Si bien el salario presenta un nivel de satisfacción menor en los docentes peruanos y no es el factor necesariamente más relevante, es importante para atraer cuadros a la docencia y retener el talento ya incorporado.

*El salario como influencia en la calidad de los docentes*

Por otro lado, hay características laborales que también son importantes mencionar. Durante 1991 y 2014, los salarios de los docentes en escuelas privadas decrecieron un 10% mientras que en las escuelas públicas subió un 40%. Pese a esto, los salarios de los docentes de escuelas públicas siguen estando 20% por debajo de los sueldos de otras profesiones, lo cual significa también que el salario de un docente de escuela privada está todavía más por debajo, sin mencionar que son estos los que trabajan más horas que los de escuelas públicas. A continuación, en la tabla 1 se muestra la comparación de características laborales de los docentes de escuelas públicas, privadas y otras profesiones del año 2014.

Tabla 1. Características socioeconómicas de los docentes (en escuelas públicas y privadas) y otros profesionales 2014

	Profesores		Otras profesiones
	Escuelas públicas	Escuelas privadas	
<b>Tiempo en el empleo actual (años)</b>	16,1	2,4	5
<b>Ingreso mensual (en soles del 2009)</b>	1278,9	922,1	1570,1



<b>Horas de trabajo semanales</b>	23,6	29,6	41,9
<b>Ingreso por hora (en soles del 2009)</b>	15,7	8,6	12

Fuente: Díaz & Ñopo (2016)

Asimismo, en la figura 1 se muestra la evolución de los salarios mencionados, donde la brecha salarial entre otros profesionales y los docentes peruanos es la más alta de la región y el salario del docente peruano está muy por debajo de los salarios de otros países con características similares. Como se puede apreciar, los salarios de los docentes han mejorado, pero los de otros profesionales han mejorado aún más.

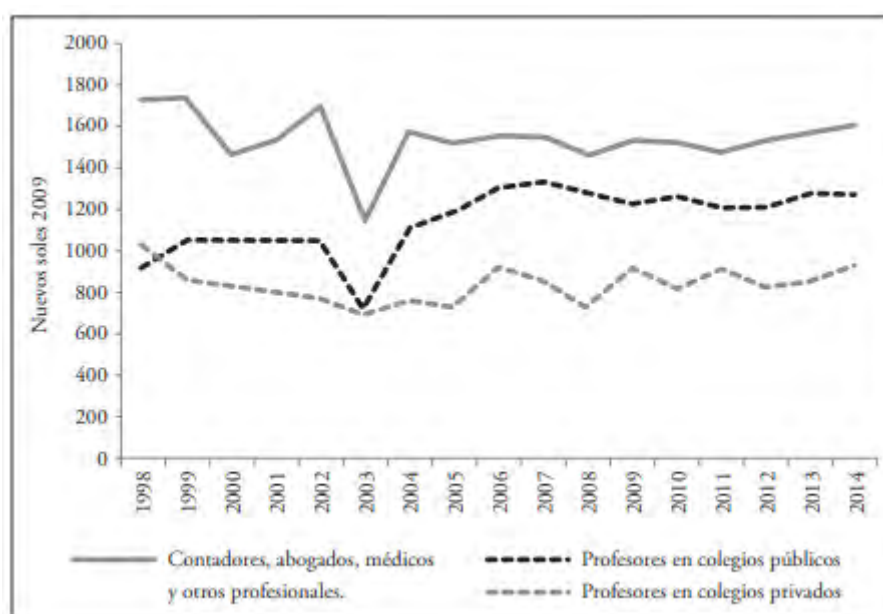


Figura 1. Ingreso mensual de los docentes y de otros profesionales (expresado en nuevos soles del 2009)

Fuente: Díaz & Ñopo (2016)

La investigación de Díaz & Ñopo (2016) concluye en que se requieren una serie de acciones para mejorar la calidad del cuerpo docente, una de las cuales es mejorar los salarios de los docentes públicos, lo cual puede ser aplicado a los docentes privados, mejorando la estructura salarial para poder atraer a mejores estudiantes a esta profesión y contribuir con mejores docentes en la carrera.

### 1.1.3. Gestión administrativa en escuelas privadas

#### *Gestión administrativa como causa de salarios no competitivos*

La administración debe estar atenta a uno de sus recursos más significativos: el personal que labora dentro de una organización. En este contexto, la Gestión del Talento Humano se presenta como un pilar clave para el área de Gerencia, brindando soporte en la correcta elección de la fuerza laboral a través

del análisis y asignación adecuada de tareas a los empleados. Un adecuado manejo de esta área garantizará la selección de un personal idóneo, respaldado por procesos de inducción, capacitación y una remuneración acorde a su cargo (Ugarte, Yarlequé, & Fiallo, 2015).

### *Características de la persona a cargo: el director y su mal gestionar de empresa privada*

No obstante, en las escuelas privadas, suele carecerse de un manejo adecuado en el área de Gestión del Talento Humano. Esto se debe a que el director ostenta la posición de primera autoridad en la Institución Educativa, siendo su representante legal y responsable, de manera meramente enunciativa, de conducir, controlar, supervisar y evaluar los procesos de gestión pedagógica, institucional y administrativa (Decreto Supremo N° 009-2006-ED, 2006), lo que quiere decir que el director es el principal responsable de la gestión administrativa y de talento humano.

Por otro lado, los requisitos básicos para ser director de Institución Educativa son tener título profesional y ser colegiado, experiencia docente de mínimo cinco años y ser emocional y mentalmente equilibrado; los cuales no son suficientes para tener toda una correcta gestión de talento humano en una escuela privada.

## **1.2. Planteamiento del problema**

La escuela privada en estudio presenta una falta de política y estructura salarial, debido a la gestión empírica con la que es manejada dicha institución. Esto provoca que la productividad de los docentes no sea proporcional a las competencias y potencial que presentan, pues los puestos no han sido evaluados correctamente con base en las competencias.

Todo esto lleva a evaluar el nivel salarial de acuerdo a la equidad interna y la competitividad externa del mercado.

## **1.3. Justificación de la investigación**

### **1.3.1. Conveniencia e importancia**

Este estudio es relevante para la empresa pues ofrece diversos beneficios, tales como:

- **Equidad interna.** Una propuesta de estructura salarial permite garantizar la equidad interna. Esto quiere decir que las personas que desempeñen puestos similares tendrán una compensación justa y comparable.
- **Motivación y compromiso.** Una estructura salarial bien diseñada motiva a los empleados a mejorar su desempeño, pues existe una progresión salarial basada en el rendimiento. Asimismo, esta mejora de desempeño mejora la calidad educativa privada.

- **Transparencia y confianza.** Una estructura salarial genera confianza entre el empleador y la institución educativa, pues existen políticas claras que reducen las percepciones de favoritismos o discriminación.
- **Atracción y retención de talento.** Una estructura salarial atractiva es una herramienta poderosa para atraer y retener talentos. Cuando se ofrecen salarios competitivos, es más probable que se atraiga candidatos calificados y con experiencia.

En resumen, una estructura salarial bien diseñada contribuye a la equidad, motivación y retención de talento, lo cual impacta en la mejora de la calidad educativa y el éxito general de la institución.

### **1.3.2. Relevancia social**

Una estructura salarial bien establecida en una institución educativa beneficia a múltiples niveles de la sociedad. Proporciona estabilidad y motivación al personal docente, fomentando un compromiso más sólido y una mayor retención de talento. Esto influye directamente en la calidad educativa ofrecida a los estudiantes, contribuyendo a su desarrollo académico y personal. Además, una estructura salarial equitativa puede atraer y retener profesionales altamente calificados, elevando el estándar educativo en la sociedad y reduciendo las brechas socioeconómicas. En última instancia, una institución educativa con una estructura salarial justa no solo mejora las condiciones laborales internas, sino que también impacta positivamente en el progreso general de la sociedad al nivelar oportunidades y promover un desarrollo más equitativo.

### **1.3.3. Prácticas**

Una estructura salarial bien diseñada aborda problemas reales al disminuir la desigualdad salarial, reducir la rotación de personal al ofrecer salarios competitivos, motivar a los empleados mediante un sistema ligado al rendimiento, mejorar la retención de talento y promover la equidad y transparencia en las políticas de compensación, contrarrestando así la percepción de favoritismo y discriminación, lo que en conjunto contribuye a crear un entorno laboral más estable, justo y productivo.

## **1.1. Interrogantes básicas**

- ¿Cuáles son las diferentes jerarquías de puestos que existen dentro de la institución educativa y las responsabilidades principales?
- ¿Cuáles son los requisitos mínimos y las competencias esenciales basadas en la metodología HAY Group para la evaluación de los puestos de trabajo de la institución?
- ¿Existen diferencias notables en la remuneración entre roles que se encuentran en categorías similares dentro de la institución educativa?

- ¿Qué elementos deben considerarse para asegurar que la propuesta de estructuración salarial sea equitativa y justa para todos los empleados?

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general**

Diseñar una propuesta de estructuración salarial, fundamentada en el análisis y evaluación de puestos, para asegurar la equidad remunerativa en una institución educativa privada.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Realizar un análisis de la estructura organizacional actual, con el fin de comprender la jerarquía, funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.
- Evaluar los puestos trabajo con la metodología HAY Group con el fin de establecer los requisitos mínimos, las competencias y el perfil adecuado para ejercer como docente.
- Buscar cualquier diferencia notable en la remuneración de roles que se encuentren en categorías similares y hacer una propuesta de nivelación salarial
- Desarrollar una propuesta de estructuración que garantice la equidad remunerativa dentro de la institución educativa

## **1.3. Alcance**

La investigación se enfocará en el período del 2021 para analizar la estructura organizacional de la institución educativa. Es estudio se centrará en la situación salarial del 2021, sin considerar periodos anteriores o posteriores.

El estudio se llevará a cabo en la única sede ubicada en la provincia de Chincha. Se explorará la estructura salarial aplicada a docentes y personal administrativo en diferentes departamentos y niveles jerárquicos.

La investigación se centrará en los docentes y roles administrativos. Se analizarán los niveles salariales, responsabilidades y diferencias remunerativas entre estos roles específicos.

Se utilizará un enfoque descriptivo que involucrará revisión documental de políticas salariales internas, así como entrevistas semiestructuradas con una muestra representativa de docentes y personal administrativo. La metodología HAY Group se empleará para evaluar los perfiles de los docentes.

Las limitaciones incluyen la disponibilidad de datos internos de la institución y la confidencialidad de cierta información salarial. No se explorarán factores externos como las tendencias salariales del mercado laboral ni tendencias salariales de la institución a lo largo del tiempo.

Los objetivos se centran en comprender la estructura salarial actual, identificar desigualdades y proponer una nueva estructura equitativa basada en los resultados obtenidos, limitando el estudio a acciones viables y alcanzables dentro del marco establecido.



## 2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En el siguiente capítulo se abordarán los conceptos principales a conocer para poder obtener un mejor entendimiento del estudio.

### 2.1. Tipología y caracterización de las escuelas privadas

Según el Ministerio de Educación (2018), se presentan ciertas variables a considerar para hallar la tipología de una escuela privada en el Perú. Dichas variables se presentan a continuación.

#### 2.1.1. Tipología de escuelas privadas

- **Pensión.** Este es el insumo base para la elaboración de la tipología, pues es el principal ingreso de las escuelas privadas.
- **Ingreso promedio regional.** Se considera el ingreso promedio familiar según la ubicación geográfica que provenga del trabajo, pues representa el mayor porcentaje de ingreso para las familias. Asimismo, se considera que el 15% de estos ingresos va destinado a la educación.

Con estas variables, se logran identificar 4 tipos de escuelas privadas urbanas. No se considera a las escuelas privadas rurales, pues representan un porcentaje muy bajo en comparación a las escuelas rurales totales. En la tabla 2 se muestran las tipologías de las escuelas privadas, donde I: Ingreso promedio regional proveniente del trabajo y P: Pensión.

Tabla 2. Grupos de escuelas y criterios de identificación de tipos de escuelas privadas rurales

	Valor de la pensión
Privada urbana de bajo costo	$P \leq 15\% I$
Privada urbana de medio costo	$15\% I < P \leq 50\% I$
Privada urbana de alto costo	$50\% I < P \leq 100\% I$
Privada urbana de muy alto costo	$P > 100\% I$

Fuente: Ministerio de Educación (2018)

#### 2.1.2. Caracterización de escuelas privadas

Las escuelas privadas se caracterizan de acuerdo a la tipología explicada anteriormente como se verá a continuación. En la tabla 3 se muestra un cuadro resumen del tamaño de escuelas según su tipología.

- **Oferta y demanda de servicios educativos a lo largo del territorio nacional.** Las escuelas se clasifican de acuerdo a la distribución de la oferta educativa y la distribución de la matrícula de los niveles de primaria y secundaria de acuerdo a la tipología de escuelas y región.
- **Tamaño de la escuela.** El tamaño de la escuela se obtiene de acuerdo a la cantidad promedio de estudiantes en el nivel, de secciones en el nivel y de estudiantes por sección.

Tabla 3. Aproximación al tamaño de las escuelas según su tipología en el nivel de primaria

	Promedio de estudiantes en el nivel	Promedio de secciones en el nivel	Promedio de estudiantes por sección
Rural	29	5	5
Pública urbana	264	12	19
Privada urbana de bajo costo	76	6	11
Privada urbana de medio costo	140	7	16
Privada urbana de alto costo	330	13	23
Privada urbana de muy alto costo	417	19	22

Fuente: Ministerio de Educación (2018)

- **Logros de aprendizaje.** Las escuelas se clasifican por diferencias en el rendimiento académico. De esta manera se obtiene que el logro del aprendizaje está fuertemente relacionado con la escala de las pensiones.

## 2.2. Análisis y Descripción de Puestos

A continuación, se mencionarán y definirán los términos usados en esta fase del estudio, con el fin de que el lector tenga un mayor entendimiento del tema.

### 2.2.1. Perfil del puesto

Está conformado por todas las tareas y obligaciones que una persona dentro de una organización debe realizar. Asimismo, este puesto cuenta con una posición definida dentro del organigrama, la cual contiene la jerarquía de los puestos, mostrando los superiores y subordinados de cada puesto (Chiavenato, 2011).

### 2.2.2. Competencias de un puesto

Como su nombre lo dice, las competencias de un puesto son los atributos que nos hacen competentes en el ámbito laboral. Dicho esto, se tienen diversas definiciones y es realmente difícil poder clasificarlas. La tabla 4 se muestra los tipos de competencias y sus definiciones:

Tabla 4. Definición de competencias

<b>Competencias básicas</b>	Capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión, se encuentran las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas (Cejas & Grau Alguero, 2015).
<b>Competencias genéricas</b>	Se refieren a las situaciones concretas asociadas a la práctica profesional como las competencias comunicativas, habilidades para la resolución de problemas, trabajo en equipo, toma de decisiones habilidades organizativas (Cejas & Grau Alguero, 2015).
<b>Competencias específicas</b>	Son aquellas que permiten integrar los saberes teóricos y prácticos incorporando criterios y evidencia de conocimientos habilidades y destrezas para un desempeño idóneo (Cejas & Grau Alguero, 2015).

Fuente: Cejas, Mendoza, Alban, & Frías (2020)

### 2.2.3. Grupos ocupacionales

Los puestos de trabajo representan una diversidad de funciones y responsabilidades dentro de una organización. Es evidente que no todos los puestos desempeñan tareas idénticas; por el contrario, sus contenidos, requisitos y responsabilidades varían considerablemente. Por lo tanto, es fundamental clasificarlos en grupos ocupacionales para su evaluación inicial. Una clasificación preliminar típica de los puestos generalmente abarca de dos a tres grupos ocupacionales (Segura & Segura, 2011).

### 2.2.4. Descripción de puestos

La descripción de un puesto es un proceso mediante el cual se anuncian las tareas y obligaciones del puesto, lo cual lo distinguirá de los otros puestos de la empresa. Esta es una descripción detallada sobre lo que el ocupante del puesto hará, por cuánto tiempo lo hará, cómo lo hará y el propósito (Chiavenato, 2011). Para realizar esta descripción, es necesario analizar el puesto en cuestión. Para efectuar este análisis se puede relevar la información del puesto mediante metodologías como el cuestionario, entrevista y/u observaciones directas.

## 2.3. Evaluación de puestos

La evaluación de puestos es un sistema que permite determinar el valor y relevancia de un trabajo en la empresa mediante metodologías especiales. En otras palabras, la evaluación de puestos define el precio de un puesto y, así como la gente y la empresa cambian, los puestos cambian y deben ser evaluados constantemente (Chiavenato, 2011).

Existen dos métodos principales para la evaluación de puestos: cuantitativa y cualitativa. En la tabla 5 se muestran las metodologías de evaluación de puestos de acuerdo a los métodos mencionados.



Tabla 5. Metodologías de valuación de puestos

Cualitativa	Cuantitativa
Jerarquización de puestos	Comparación por factores
Categorías predeterminadas	Valuación por puntos
	Metodología Hay Group

Fuente: Chiavenato (2011)

### 2.3.1. Manual de evaluación de puestos

El Manual de evaluación de puestos es un documento que contiene las reglas y parámetros sobre cómo evaluar a los puestos y dependerá de la metodología de evaluación de puestos implementada. Dependiendo de la metodología escogida, el manual contendrá diversos factores de evaluación con los cuales se medirá cada puesto. En la práctica, puede existir un manual por grupo ocupacional, pues los grupos ocupacionales se distinguen por la clase de tarea que realizan y, por ende, se evalúan de manera diferente.

### 2.3.2. Factores de evaluación

Las metodologías de evaluación cuantitativa requieren que se definan factores de evaluación. Estos factores de evaluación determinan cómo se medirá el valor de un puesto y se presentan de 3 tipos:

- **Competencias:** Se refiere a los conocimientos adquiridos para poder realizar las tareas del puesto, sin importar cómo hayan sido adquiridas. Pueden ser adquiridas por formación académica o mediante la práctica.
- **Responsabilidades:** Se refiere a la respuesta que debe tener el ocupante del puesto en relación con las consecuencias de sus acciones. Se puede medir la responsabilidad sobre diferentes enfoques, como responsabilidad por manejo de información o responsabilidad por recursos.
- **Condiciones de trabajo:** Se refiere al esfuerzo físico y/o ambiente en el que desarrolla el puesto. Incluyendo riesgos o accidentes que pueda tener.

Cada factor cuenta con niveles en los que se presenta cada factor. De esta manera, si se evalúa el factor de Formación académica se puede asignar el nivel 1 o nivel más bajo al puesto que requiere secundaria completa y el nivel 5 o nivel más alto al puesto que requiere de maestría. Asimismo, cada factor debe contar con una ponderación de acuerdo a la importancia que se le quiera dar. Por ejemplo, si en una organización el factor de Solución de problemas pesa más que Formación académica, este primer factor tendrá una mayor ponderación que el segundo factor.

### 2.3.3. Metodología HAY Group

La Metodología de Evaluación de Puestos de Perfiles y Escalas de Hay Group se basa en los métodos de comparación de factores de Edward N. Hay en los años '50. A pesar de centrarse previamente en puestos de oficina y obreros, Hay Group la adaptó para evaluar todos los tipos de puestos, desafiando la idea de que los puestos gerenciales no eran descriptibles o evaluables (Korn Ferry, 2019).

En 1951, las escalas de guías surgieron para explicar las bases de la comparación entre puestos. Se crearon a partir de situaciones reales y necesidades específicas de explicación. Los creadores de la metodología observaron que algunos factores significativos para evaluar puestos eran el conocimiento requerido, el tipo de pensamiento necesario y las responsabilidades asignadas. También notaron que los puestos podían clasificarse por importancia y que los factores se agrupaban en patrones propios de ciertos tipos de puestos. Enfatizaron que la evaluación de puestos debía centrarse en la naturaleza del puesto en sí, y no en la capacidad, antecedentes o salario del ocupante del puesto (Korn Ferry, 2019).

La metodología Hay Group se compone de tres factores principales: 'know how' (saber cómo), 'solución de problemas' y 'responsabilidades', cada uno compuesto por dos o tres elementos individuales. Estos elementos, en su totalidad ocho, conforman el esquema general del método Hay. En la tabla 6 se muestran los componentes de esta metodología.

Tabla 6. Componentes de la metodología Hay Group

Factores	Elementos
<p><b>Competencia (<i>Know-How</i>)</b> Se refiere a la recopilación de conocimientos, capacidades y habilidades necesarias para desempeñar efectivamente un puesto, sin importar su origen.</p>	<p><b><i>Know how</i> técnico</b> Métodos prácticos, habilidades especializadas o comprensión de las operaciones y responsabilidades empresariales, junto con áreas profesionales o científicas.</p> <p><b><i>Know</i> gerencial</b> La unificación y gestión de una variedad de funciones y recursos dentro de la empresa, tanto en la ejecución como en el asesoramiento. Esto implica la capacidad de planificar, organizar, llevar a cabo, supervisar y evaluar.</p> <p><b>Relaciones humanas</b> Competencias necesarias para interactuar efectivamente con personas y entidades externas.</p>
<p><b>Solución de problemas (<i>Problem Solving</i>)</b> La aplicación de la competencia (<i>Know-How</i>) necesaria para identificar, definir y resolver problemas. 'Se piensa con lo que se sabe', incluso</p>	<p><b>Marco de referencia</b> El contexto o entorno en el que se está considerando</p>

<p>en roles altamente creativos. El conocimiento de hechos, principios y métodos es la base de todo pensamiento. Por lo tanto, la Solución de Problemas se considera como parte de la Competencia.</p>	<p><b>Complejidad de pensamiento</b> La dificultad o nivel de complejidad del pensamiento necesario.</p>
<p><b>Responsabilidad (Accountability)</b> La capacidad de asumir la responsabilidad por las acciones y decisiones tomadas en un puesto, y las posibles implicaciones para la organización, refleja el impacto del puesto en los resultados globales de la empresa.</p>	<p><b>Libertad para Actuar</b> El nivel de supervisión, orientación y control proporcionado por el puesto.</p> <p><b>Impacto</b> El impacto que el puesto tiene en los resultados obtenidos.</p> <p><b>Magnitud</b> El área de la organización que se ve influenciada por las acciones y resultados del puesto, generalmente representada por el impacto económico que genera.</p>

Fuente: Korn Ferry (2019)

La aplicación de la metodología HAY presenta una ventaja significativa al no requerir la definición de factores específicos para cada grupo ocupacional evaluado. En este caso, al considerar dos grupos, administrativos y docentes, se empleará esta metodología para medir ambos conjuntos utilizando los mismos criterios. Aunque los grupos ocupacionales pueden diferir, compartirán factores evaluativos comunes, permitiendo una comparación relativa entre ellos. Sin embargo, una desventaja inherente radica en la naturaleza cualitativa de la medición. La asignación de puntajes recae en la evaluación subjetiva de un individuo familiarizado con la metodología, quien entrevistará y valorará los puestos. Esta subjetividad puede resultar en variaciones de puntajes dependiendo del enfoque y criterio del evaluador. Por lo tanto, la experiencia y conocimiento del evaluador se vuelven fundamentales para garantizar la consistencia en las evaluaciones y evitar posibles disparidades en las puntuaciones.

## 2.4. Categorización de puestos

La categorización de puestos es un proceso que consiste en clasificarlos según sus responsabilidades, habilidades, competencias y requisitos específicos. Esta clasificación tiene como objetivo establecer una jerarquía entre los distintos puestos dentro de la organización, lo que a su vez facilita la toma de decisiones relacionadas con las compensaciones y otras políticas laborales.

### 2.4.1. Categorías

Dentro de cada grupo ocupacional se encuentran las categorías, que representan los distintos niveles o grados de complejidad de los puestos. Normalmente, dentro de un grupo ocupacional se identifican entre 4 o 5 categorías, aunque este número puede variar dependiendo de la diferencia entre los puestos de menor y mayor responsabilidad dentro de ese grupo (Segura & Segura, 2011).

### 2.4.2. Cuadro de categorías y funciones

Se trata de una herramienta de evaluación que recopila todos los datos esenciales del proceso de valoración, junto con información sobre la compensación. Esta matriz permite realizar análisis comparativos entre variables y tipos de puestos, lo que facilita la toma de decisiones informadas (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2019).

En la figura 2 se muestra gráficamente un ejemplo de un cuadro de categorías y funciones:

Nivel	Categoría Organizacional	% Mujer	% Varón	Puesto	Valor	Género del Puesto	Remuneración Base	Mediana Sueldo Mujer	Mediana Sueldo Varón
1	Gerente	0%	100%	Gerente General	800	M	S/10,000.00	-	S/10,000.00
2	Jefe	0%	100%	Jefe de Producción	600	M	S/6,000.00	-	S/6,000.00
		100%	0%	Jefe de Administración	500	M	S/5,000.00	S/5,000.00	-
3	Operario	0%	100%	Operario de Corte	150	M	S/1,500.00	-	S/1,500.00
		80%	20%	Operario de Costura	150	F	S/1,200.00	S/1,200.00	S/1,500.00
		60%	40%	Operario de Bordado	100	F	S/1,200.00	S/1,300.00	S/1,400.00

Figura 2. Ejemplo de cuadro de categorías y funciones  
Fuente: Arista Consultores (2023)

## 2.5. Equidad Salarial interna

Según Dolan, Schuler, Jackson, & Valle (2007), la equidad o consistencia internas se refiere a la comparación salarial de dos puestos en una empresa. Dicha comparación se hace con las retribuciones que un empleado recibe y las habilidades que este tiene. De esta manera, se espera que dos personas que estén ocupando el mismo puesto tengan la misma retribución. Cabe resaltar que para poder verificar que haya equidad interna se debe describir, analizar y evaluar el puesto de trabajo.

### 2.5.1. Compensación o remuneración

Se entiende como compensación o retribución total a la percepción monetaria, servicios o beneficios tangibles que le da la organización al empleado por el trabajo realizado. Esta retribución está conformada por dos partes; retribuciones directas e indirectas como se muestra en la figura 3.

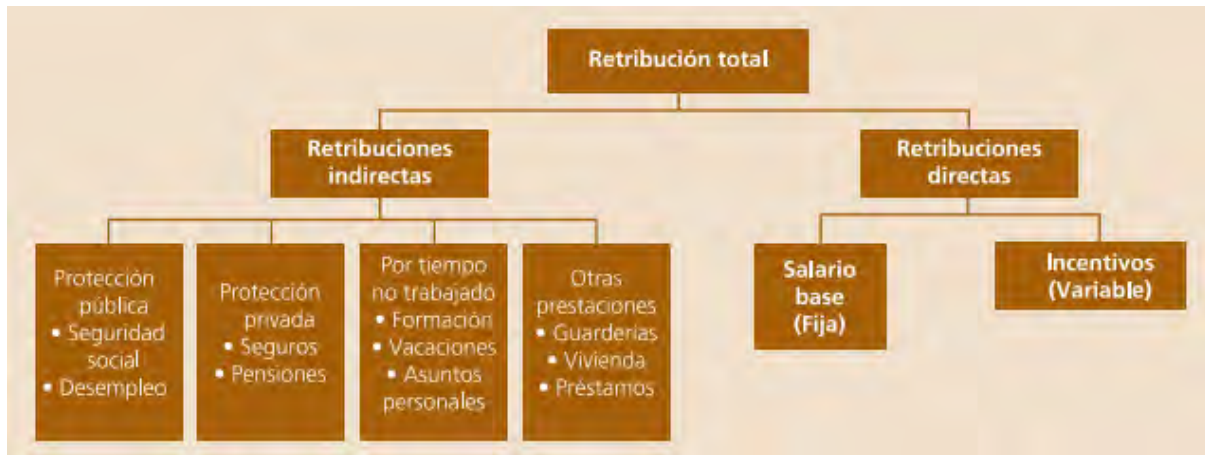


Figura 3. Componentes de la retribución total  
Fuente: Dolan, Schuler, Jackson, & Valle (2007)

En primer lugar, se tienen las retribuciones directas, las cuales están divididas a su vez en una parte fija y variable. Por un lado, la parte fija está conformada por el salario base, monto monetario más importante que se recibe periódicamente por consecuencia del trabajo realizado y se recibe periódicamente por horas, semanas o meses. Por otro lado, la parte variable está conformada por incentivos, que obtiene de acuerdo al rendimiento y productividad del trabajo realizado. En segundo lugar, se tienen las retribuciones indirectas, las cuales son conformadas por todos los servicios y beneficios que recibe el empleado (Dolan, Schuler, Jackson, & Valle, 2007).

### 2.5.2. Tendencia Central Ajustada

La Tendencia Central Ajustada o TCA es la ecuación entre las variables salario y puntaje, o salario y categoría, que describe el “salario ideal” que debería tener una persona de acuerdo a las funciones que realiza en la empresa. Este “salario ideal” es referencial y se debe ajustar para hacer el análisis de las brechas salariales.

## 2.6. Estructura salarial

La decisión de cuánto pagarles a los empleados es importante, pues es la que definirá la retención, motivación y atracción del talento. Es por esto que, luego de haber analizado y evaluado los puestos de trabajo, se fijan las retribuciones por niveles y bandas salariales. Estas bandas salariales son las que al final serán comparadas con las competencias u otras empresas del sector para determinar qué tan competitiva es (Dolan, Schuler, Jackson, & Valle, 2007).



### 2.6.2. Progresión de categorías

La progresión salarial se refiere a la variación o diferencia salarial entre una categoría y su siguiente inmediata. Se calcula comparando el punto medio de referencia salarial de una categoría con el punto medio equivalente de la categoría superior inmediata. Es importante tener en cuenta que esta progresión no sigue un patrón constante entre cada par de categorías. Esto implica que la diferencia salarial entre las categorías 1 y 2 puede ser diferente de la diferencia entre las categorías 2 y 3. (UPC, 2007).

En la figura 5 se muestra gráficamente la progresión entre categorías en una estructura salarial.

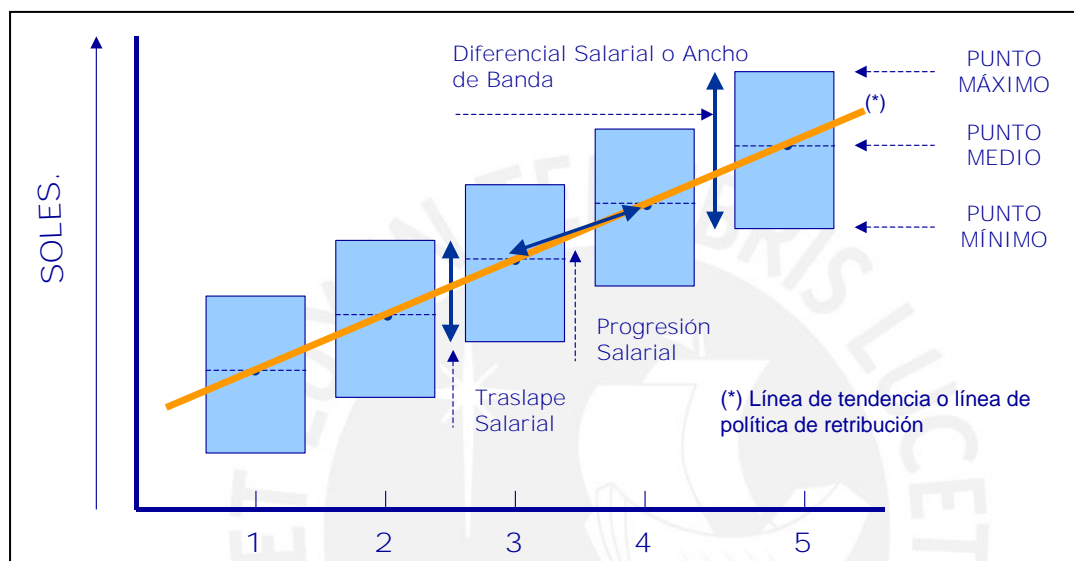


Figura 5. Partes de una estructura salarial  
Fuente: UPC (2007)

A continuación, se presenta la fórmula que facilitará el cálculo de la progresión entre categorías.

Medio de banda de la Categoría "n":  $Me_{Cn}$

Progresión entre categorías:  $\frac{Me_{C(n+1)} - Me_{Cn}}{Me_{Cn}} \times 100$

### 2.6.3. Traslape de categorías

El traslape en una estructura salarial ocurre cuando el salario máximo de una categoría es mayor que el salario mínimo de la categoría inmediatamente superior. Su presencia no siempre indica una incongruencia salarial, ya que su relevancia depende de la estrategia de compensaciones. A veces, aumentar la pendiente de la línea de tendencia puede reducir o eliminar estos traslapes, aunque no siempre es la opción más recomendada (UPC, 2007). En la figura 5 se muestra la representación gráfica del traslape salarial en una estructura salarial.

A continuación, se presenta la fórmula que facilitará el cálculo de la progresión entre categorías.

Mínimo de banda de la Categoría "n":  $Min_{Cn}$

Máximo de banda de la Categoría "n":  $Max_{Cn}$

$$\text{Traslape entre categorías: } \frac{\text{Max}_{Cn} - \text{Min}_{C(n+1)}}{\text{Max}_{C(n+1)} - \text{Min}_{C(n+1)}} \times 100$$

## 2.7. Marco legal

### 2.7.1. Ley que prohíbe la discriminación remunerativa

Aunque la Gerencia General tiene la responsabilidad de establecer los salarios en una empresa privada, el Ministerio de Trabajo ejerce como entidad reguladora. En este contexto, se presentan los siguientes artículos asociados a la estructura salarial conforme a la Ley N° 30709, la cual prohíbe la discriminación en remuneración entre hombres y mujeres:

El Artículo 5 aborda la prohibición de discriminación y establece que todo empleador tiene la facultad de definir políticas remunerativas y requisitos para la percepción de remuneraciones o beneficios, así como determinar montos, sin incurrir en discriminación directa o indirecta por motivo de sexo.

El Artículo 6 aborda la justificación de diferencias salariales, permitiendo que en situaciones excepcionales, trabajadores de la misma categoría puedan recibir remuneraciones diferentes. Estas diferencias deben estar basadas en criterios objetivos como antigüedad, desempeño, negociación colectiva, escasez de mano de obra, costo de vida, experiencia, perfil educativo, lugar de trabajo, entre otros. La escasez de mano de obra calificada se demuestra objetivamente cuando las calificaciones necesarias para un puesto son limitadas en el mercado laboral. Además, las diferencias en ingresos totales por jornadas reducidas, atípicas o parciales no están en contravención con la Ley o el Reglamento.

El Artículo 7 aborda circunstancias extraordinarias donde el empleador puede decidir mantener la remuneración de un trabajador en un nivel específico, a pesar de que haya modificaciones en la estructura organizativa, reclasificación o ajustes razonables, incluso si el valor asignado al puesto ha disminuido o corresponde a una categoría inferior.

En el Artículo 8, se tratan los esquemas de remuneración variable. Se establece que el empleador que implementa dichos esquemas debe garantizar que las condiciones sean objetivas y estén fundamentadas en la actividad económica, evitando la discriminación por sexo.

Por último, el Artículo 9 indica que el empleador tiene la facultad de establecer políticas remunerativas, incluyendo la fijación de bandas salariales, según considere pertinente para alcanzar sus objetivos (Decreto Supremo N° 002-2018-TR, 2018).



## 2.7.2. Régimen laboral común

En el Decreto Legislativo N.º 728 (1997) se aprueba la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, la cual promueve las competencias de los trabajadores para impulsar su desarrollo.

Los principios fundamentales que engloba el Decreto Legislativo N.º 728 son los siguientes:

- Fomentar la capacitación y formación laboral de los trabajadores como un mecanismo para la mejora de utilidades y aumento de productividad en el trabajo
- Garantizar la remuneración a los trabajadores y la protección contra el despido sin motivo
- Unificar las normas sobre contratación laboral y consolidar los beneficios sociales existentes (Decreto Legislativo N.º 728, 1997)

Sobre los contratos de trabajo, el DL 728 menciona en el Artículo 53 que los contratos están sujetos a la necesidad del mercado, a la necesidad de producción de la empresa o cuando lo exija el tipo de trabajo que se requiera, exceptuando los “trabajos intermitentes o de temporada que por su naturaleza pueden ser permanentes” (Decreto Legislativo N.º 728, 1997).

En la tabla 7 se presentan los derechos laborales de los trabajadores al Régimen Laboral.

Tabla 7. Derechos laborales comunes al Régimen Laboral General

<b>DERECHOS LABORALES COMUNES AL RÉGIMEN LABORAL GENERAL Y RÉGIMEN LABORAL ESPECIAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA</b>			
<b>BENEFICIOS DE LOS TRABAJADORES</b>	<b>RÉGIMEN LABORAL GENERAL</b>	<b>MICROEMPRESA</b>	<b>PEQUEÑA EMPRESA</b>
REMUNERACIÓN MÍNIMA VITAL	Todos los trabajadores del régimen laboral de la actividad privada tienen derecho a percibir una remuneración mínima vital.		
JORNADA MÁXIMA DE TRABAJO	La jornada máxima de trabajo es de 8 horas diarias o de 48 horas a la semana como máximo. Si eres menor de edad, podrás trabajar siempre y cuando cuenten con autorización del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y las labores no afecten a tu integridad física, ni psicológica y permitan continuar con tus estudios escolares.		
DERECHO AL REFRIGERIO	Todo trabajador tiene derecho a 45 minutos de refrigerio como mínimo		
DESCANSO SEMANAL OBLIGATORIO	Los trabajadores tienen derecho como mínimo a 24 horas consecutivas de descanso cada semana, otorgando preferentemente un día domingo. También tienen derecho a descanso remunerado en los días feriados.		
LICENCIA PRE-NATAL Y POST	Toda trabajadora gestante tiene derecho a gozar de sus 45 días de descanso prenatal y 45 días de descanso posnatal. Asimismo, después tiene derecho a una hora diaria de permiso para darle de lactar a su hijo, la cual se		

NATAL	extiende hasta cuando el menor tenga un año.
LICENCIA POR MATERNIDAD	El trabajador tiene derecho a ausentarse del trabajo durante 4 días con ocasión del nacimiento de su hijo.
VACACIONES TRUNCAS	Son vacaciones trucas aquellas que se dan cuando el trabajador ha cesado sin haber cumplido con el requisito de un año de servicios y el respectivo récord vacacional para generar derecho a vacaciones. En ese caso se le remunerará como vacaciones trucas tanto dozavo de la remuneración vacacional como meses efectivos haya laborado. Es preciso mencionar que para que se perciba este beneficio el trabajador debe acreditar por lo menos un mes de servicios a su empleador.

Fuente: Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo (2014)

La Remuneración Mínima Vital (RMV) representa la cantidad mínima de dinero que se abona a un trabajador por una jornada laboral completa de 8 horas diarias o 48 horas semanales. En la actualidad, este monto asciende a 1025 soles y no puede ser disminuido mediante acuerdos individuales. La RMV se estableció con el fin de proteger a los trabajadores de remuneraciones excesivamente bajas y ayudar a los trabajadores a beneficiarse de una justa distribución de utilidades (Decreto Supremo N° 003-2022-TR, 2022).

### 2.7.3. Contribuciones del trabajador y empleador

Ambos el trabajador y el empleador realizan diversas contribuciones en beneficio del primero. A continuación, se detallan las siguientes:

- **Fondo de Pensiones:** El Sistema Peruano de Pensiones le permite a un trabajador hacer aportes para que en un futuro pueda obtener una pensión al momento de su jubilación. Se puede elegir dos sistemas; uno nacional (SNP) y otro privado (SPP). Respecto a los descuentos que se realizan, para la ONP se descuenta un monto fijo del 13% de la remuneración, mientras que en las AFP es alrededor del 12% (Decreto Supremo N° 054-97-EF, 1997).
- **Impuesto a la renta:** El impuesto a la renta es un tributo anual que se aplica a los ingresos de personas naturales, provenientes de arrendamientos, cesiones de bienes, acciones, valores mobiliarios y trabajo dependiente o independiente, excepto si se realiza actividad empresarial. Para trabajadores independientes o dependientes, si su ingreso anual en el año 2023 excedió las 7 UIT = S/ 34,650.00, deberán pagar este impuesto (Decreto Supremo N° 179-2004-EF, 2004).
- **Seguridad social (ESSALUD):** El empleado tiene derecho a tener una cobertura de Seguro Regular más seguro. Este será pagado por el empleador, debe ser equivalente al 9% de la remuneración del trabajador y no será descontado de la remuneración (Decreto Supremo N° 009-97-SA, 1997).

### **3. CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

Este capítulo abordará la metodología empleada para llegar a realizar la estructura salarial de la organización. Asimismo, se presentan las fases para llevar de una manera más ordenada y entendible la metodología.

#### **3.1. Tipo y enfoque la de investigación**

Conforme a los objetivos establecidos en este trabajo, se llevará a cabo una investigación descriptiva. Este tipo de investigación se centra en la comprensión y presentación precisa de la realidad, proporcionando una interpretación detallada de dicha realidad (Grajales, 2000). En este caso, se busca describir las competencias, funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo, así como los factores internos y externos para realizar una propuesta de estructura salarial acorde a la competitividad del mercado y el sector educativo.

El enfoque que se dará a la investigación será de carácter mixto. Será considerada como investigación cuantitativa porque se recogerá y analizará datos sobre variables como los factores de los puestos y cualitativo porque se les asignará una valoración para realizar la estructura salarial de la plana docente de la institución.

#### **3.2. Fases de metodología de investigación**

##### **3.2.1. Análisis de estructura organizacional actual**

Para lograr este objetivo, se llevará a cabo un análisis exhaustivo de la estructura organizacional de la institución educativa. Se revisarán los organigramas, se entrevistará al personal clave y se recopilará documentación institucional relevante. La herramienta a utilizar para este propósito será un conjunto de entrevistas estructuradas y no estructuradas, junto con el análisis documental.

En este primer paso, se recolecta toda la información que tenga la empresa para analizarla. Esto puede ser organigramas, descriptivos de puestos, planilla actualizada y/o política salarial. El análisis se debe centrar en entender qué es lo que tiene actualmente la empresa y qué necesita cambiar para solucionar su problemática. Se debe analizar cada documento con el que cuente la empresa y solventar cualquier incongruencia que se tenga.

##### **3.2.2. Evaluación de puestos de trabajo con la metodología Hay Group**

Para alcanzar este objetivo, se procederá a realizar una propuesta de descriptivo de puestos. Este descriptivo debe incluir la medición de los factores y niveles elegidos, pues con este se levantará la información de los puestos. Esta información es la que se usará para luego evaluar los puestos.

Se aplicará la metodología HAY Group para la evaluación de puestos. Esta herramienta implicará la identificación y descripción detallada de las responsabilidades, requisitos mínimos y competencias necesarias para cada puesto de trabajo dentro de la institución educativa. Se realizarán encuestas y entrevistas con el personal, además de analizar datos existentes y observar directamente las funciones desempeñadas.

Se realiza una categorización previa para tener una idea del número de categorías con los que se realizará la estructura salarial.

### **3.2.3. Identificación de diferencias en la remuneración y nivelación salarial**

Para cumplir este objetivo, se compararán las remuneraciones de roles que estén dentro de categorías similares. Se utilizarán métodos estadísticos para analizar las discrepancias salariales y se desarrollará una propuesta de nivelación salarial. La herramienta clave para esto será el análisis comparativo de las escalas salariales y la aplicación de técnicas estadísticas. Además, se llevará a cabo un diagnóstico de equidad interna mediante un análisis de dispersión con un margen de +/- 30%. Aquellos salarios que se encuentren fuera de este rango serán identificados como brechas salariales, para las cuales se propondrá un plan de nivelación salarial específico.

### **3.2.4. Desarrollo de propuesta de estructuración salarial**

Para lograr este objetivo, se utilizarán los hallazgos de los análisis anteriores para proponer una estructura salarial que asegure la equidad remunerativa. Se emplearán métodos de diseño organizacional y se considerarán las recomendaciones de la metodología HAY Group. Además, se podrían llevar a cabo sesiones participativas con *stakeholders* para validar y mejorar la propuesta.

## **3.3. Técnicas de recolección de información**

### **3.3.1. Fuentes primarias**

La información se obtuvo mediante entrevistas a la gerencia y administración para recolectar información sobre la institución educativa. Asimismo, para la recolección de información sobre la descripción de los puestos de trabajo, se realizaron cuestionarios con personas de cada puesto, previamente acordado con la empresa.

### **3.3.2. Fuentes secundarias**

Se revisaron bibliografía referente a la gestión de talento humano, así como las normativas específicas para el rubro de la empresa, educación, para la realización de esta investigación.

### 3.4. Población

Se seleccionarán los puestos representativos para aplicar la metodología, los cuales se eligen en base a su relevancia y representatividad en el entorno laboral. Estos roles, ampliamente conocidos en la empresa, son considerados fundamentales y sus remuneraciones son percibidas como equitativas y adecuadas tanto por los empleados como por los directivos (Roig Ibáñez, 1996).

Para determinar cuántos puestos tipo se deben considerar para el estudio, se considerará la tabla 8 como guía.

Tabla 8. Tabla guía para elección de puestos tipos

Número de puestos que hay que valorar	Número de puestos que hay que elegir
Hasta 25 puestos	Todos
De 25 a 50 puestos	De 5 a 7 puestos
De 50 a 100 puestos	De 7 a 10 puestos
De 100 a 250 puestos	De 10 a 20 puestos
De 250 a 500 puestos	De 20 a 30 puestos
De 500 a 1000 puestos	De 30 a 40 puestos
Más de 1000 puestos	De 40 a 50 puestos

Fuente: Roig Ibáñez (1996)

En la institución educativa se identifican 9 roles únicos, incluyendo el puesto de "profesor", el cual contendrá una estructura salarial diferenciada para los dos grupos ocupacionales: administrativos y docentes. Dada la limitada cantidad de puestos en la institución y siguiendo la tabla de referencia, todos los roles disponibles se considerarán como muestra para este estudio.

## 4. CAPÍTULO IV: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

### 4.1. Sector y actividad económica

La escuela privada en cuestión es una empresa de tipo Sociedad Anónima Cerrada, debido a que está conformada por un reducido número de personas que se conocen entre sí y son familiares. La empresa pertenece al sector educativo y con principales actividades económicas de Enseñanza preescolar y primaria (CIU 8510) y Enseñanza secundaria de forma general (CIU 8521).

### 4.2. Tipología de escuela privada

La escuela se encuentra ubicada en la región de Ica, por lo que, para saber la tipología de la misma, es necesario conocer la pensión y el ingreso promedio regional.

El ingreso promedio procedente del trabajo en la región de Ica durante el año 2019 fue de 1,507.51 soles corrientes (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019). Con estos datos, es posible determinar los rangos de pensión, lo que facilitará la identificación de la tipología de la escuela privada. En la tabla 9 se muestran los criterios para identificar la tipología de escuela privada.

Tabla 9. Criterios de identificación de tipos de escuela privada urbana en Ica según la pensión y el ingreso promedio regional proveniente del trabajo

	Valor de la pensión
Privada urbana de bajo costo	$P \leq 226.13$
Privada urbana de medio costo	$226.13 < P \leq 753.76$
Privada urbana de alto costo	$753.76 < P \leq 1,507.51$
Privada urbana de muy alto costo	$P > 1,507.51$

Fuente: Ministerio de Educación (2018)

Finalmente, se puede concluir que la escuela en estudio es de mediano costo, pues el costo de su pensión se encuentra en el segundo rango y la cantidad de alumnos que se tiene en el nivel primario concuerda con el tamaño de escuela según la tipología de mediano costo.

### 4.3. Perfil organizacional

Esta es una empresa familiar que fue creada a inicios de los años 90 en la región de Ica bajo la dirección de unos profesores. A pesar de que en sus inicios solamente contaba con algunas aulas en los niveles

de inicial, primaria y secundaria, la Institución ha ido creciendo bajo el mando de la siguiente generación, llegando a ser uno de los colegios más reconocidos en la provincia. Desde entonces, la empresa se ha mantenido en un ámbito familiar destacando por sus grandes valores al momento de formar a las nuevas generaciones. A continuación, se presenta la visión, misión y principales valores que la empresa ha tenido en su larga y destacable trayectoria.

#### **4.3.1. Visión**

La Institución tiene como visión llegar a ser una institución líder en el sector educativo en la provincia y región, donde se brinde un servicio educativo de calidad e inclusivo acorde con las exigencias del mercado, lo cual tendrá como resultado a estudiantes autónomos, solidarios, reflexivos y creativos que participen activamente en el proceso educativo e interactúen con sus docentes en un clima de sana convivencia. Así, los alumnos aprenderán a concretar sus proyectos de vida a base de una buena pedagogía y una adecuada formación ciudadana.

#### **4.3.2. Misión**

La Institución tiene como misión formar integralmente a los estudiantes de todos los niveles, brindándoles una educación de calidad mediante una adecuada diversificación curricular y aplicación de estrategias interactivas en un espacio de aprendizaje donde desarrollen su potencial creativo, emprendedor y practiquen los valores y virtudes para desarrollar un pensamiento crítico y divergente ante su realidad y medio ambiente.

#### **4.3.3. Principios y valores**

A continuación, se presentan los principios fundamentales bajo los cuales se rige la Institución para brindar una educación y formación de calidad a sus estudiantes.

- Principio de buen servicio y mejor calidad educativa.
- Principio de la equidad.
- Principio de la ética.
- Principio de la democracia.
- Principio de la conciencia ambiental.
- Principio de interculturalidad.
- Principio de la Inclusión.
- Principio de la creatividad e innovación.

- Principio de la igualdad de género.
- Principio del desarrollo sostenible.

Asimismo, se presentan los principales valores de la Institución, los cuales son practicados por todos los colaboradores de la empresa y con los que son formados todos los estudiantes, estos son la libertad, la justicia, la solidaridad, la honestidad, el amor, la responsabilidad, la disciplina, la puntualidad, el respeto y la autoestima.





## 5. CAPÍTULO V: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

En este proceso se recolecta toda la información que tenga la empresa para analizarla. El análisis se centrará en entender qué es lo que tiene actualmente la empresa y qué necesita cambiar para solucionar su problemática.

En relación a las compensaciones, el clima laboral es flexible, si bien no existen reclamos ni denuncias por parte de los trabajadores, algunos, mayormente en el nivel secundario, argumentan que quieren y deben ganar más por la hora semanal mensual, especialmente los docentes que están más especializados en una materia en particular. Asimismo, como no existe un sistema de gestión, se realizan aumentos de forma empírica y no se sigue un sistema.

Con la implementación de la propuesta de estructura salarial, se espera que exista una equidad salarial interna, que los aumentos de salarios sean justificados y que se tenga una política salarial para que todos los empleados estén informados de cómo conseguir un aumento y por qué ganan lo que ganan.

La problemática también se puede abordar desde dos puntos de vista:

- El sistema de gestión.
  - Sobre los puestos. Según la planilla de puestos, se cuenta con nueve (09) puestos únicos, donde el puesto de Profesor es el que cuenta con mayor cantidad de ocupantes. Por otro lado, existen sobrecargas en algunos profesores, pues los designados se les asigna la función adicional de coordinador en el nivel que se encuentre (inicial, primaria o secundaria).
  - Sobre los descriptivos de puesto. La empresa no cuenta con antecedentes de descriptivos de puesto.
  - Sobre el sistema de evaluación y categorización. Se identificaron los dos grupos ocupacionales (Administración y Dirección Académica); sin embargo, estos no cuentan con una categorización ni un manual de categorías
- El sistema de compensación. La empresa solo brinda lo que es la remuneración básica y una asignación familiar. En este caso, no se incluirá en el estudio el concepto de asignación familiar, pues es un concepto remunerativo que depende de la persona y no del puesto. Asimismo, la empresa no cuenta con una estructura salarial ni mucho menos un sistema de compensaciones.

### 5.1. Identificación de puestos de trabajo

En esta etapa se recopila toda la información para solamente trabajar con los puestos únicos y diferenciados. Para esto, es necesario que la institución brinde su planilla de remuneraciones, la cual será tratada con máxima confidencialidad.

### 5.1.1. Recopilación de puestos

De la planilla de puestos, se adquirieron los nombres de los cargos actuales con los cual se iba a trabajar. Se pudo identificar que la empresa cuenta con un total de nueve (09) cargos. Asimismo, cabe mencionar que los puestos se encuentran desordenados; sin un área o niveles. Se hará una primera categorización de estos puestos para ir agrupándolos de acuerdo a sus funciones. En la tabla 10, se mencionan los puestos con una breve descripción de estos:

Tabla 10. Lista de puestos únicos

Puestos únicos	Descripción
Asistente Administrativo	Brinda soporte en las tareas administrativa, tanto para oficina como apoyo al personal docente. Asimismo, gestiona y organiza la documentación y suministros de la plana docente.
Coordinador	Responsable de supervisar, coordinar y dirigir las actividades educativas de la institución, trabajando en colaboración con otros miembros del equipo de liderazgo y el personal docente. Asimismo, asegura que la institución alcance sus objetivos académicos y que se cumplan los estándares de calidad y excelencia educativa.
Profesor	Responsable de planificar, preparar y entregar instrucción efectiva a estudiantes de diferentes niveles y en diversas materias. Asimismo, es responsable de brindar enseñanzas a los estudiantes y fomentar su desarrollo académico y personal. <ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>Niveles:</b> Inicial, Primaria y Secundaria</li><li>○ <b>Áreas:</b> Ciencias, Letras, Educación para el Trabajo y Arte</li></ul>
Jefe de TI	Se encarga de las bases de información y mejoras informáticas. Sus principales funciones son la organización de las listas de asistencia de los alumnos, registros de bases de datos al SIAGIE, virtualización de documentos para mayor accesibilidad e implementación y mejora de la plataforma interna.
Secretaria	Responsable de la recepción de la información y la cobranza de pensiones. Sus principales funciones son organizar las bases de datos de información de los alumnos y padres de familia, temas de constancias, certificados, entre otros.

Director	Se encarga de ejercer la administración de los recursos para asegurar la calidad de los servicios educativos, evaluar y programar actividades complementarias para los docentes y padres de familia; controlar y dirigir actividades académicas para los estudiantes.
Gerente General	Se encarga de orientar y guiar el trabajo de la empresa. Sus principales funciones son establecer estrategias para obtener resultados eficientes, supervisar los flujos de dinero y financiamiento de la empresa y revisar temas legales.
Subdirector	Responsable de apoyar al director en la gestión y supervisión de la institución, el personal y los estudiantes.
Operario de Limpieza	Responsable del mantenimiento, limpieza y cuidado de los ambientes de la Institución. Asimismo, se encargan de disponer del área de Gerencia General, Administrativa o Secretaría en caso se requiera algún pedido o documento.

Debido a que es una institución educativa, el puesto *core* del negocio viene a ser el puesto de Profesor. Esto quiere decir que se debe poner énfasis en este puesto al momento de realizar los lineamientos salariales. Asimismo, se presenta en la tabla 11 un resumen de los puestos únicos y sus ocupantes.

Tabla 11. Resumen de puestos únicos y cantidad de ocupantes

Puesto único	Cantidad de Ocupantes
Asistente Administrativo	2
Coordinador	1
Director	1
Gerente General	1
Jefe de TI	1
Operario de Limpieza	1
Profesor	11
Secretaria	1
Subdirector	1
Total	20

### **5.1.2. Análisis de documentación**

- Se observa que existen 2 grupos ocupacionales; Administración y Dirección Académica. Debido a que son pocos puestos y se usará una misma metodología para evaluar ambos grupos ocupacionales, se ha optado por trabajar ambos en una sola estructura salarial
- Dentro del grupo de Dirección Académica, se encuentra el puesto de profesor. A su vez, este puesto se divide en dos grupos; los profesores de jornada completa (inicial y primaria) que se encuentran durante toda la jornada educativa y se les remunera con un salario fijo; y los profesores especializados (mayormente profesores de secundaria) que dominan un curso o área.
- La planilla solamente presenta el concepto de remuneración básica. El concepto de “Asignación familiar” no se considerará para el estudio, pues es un concepto que depende del ocupante del puesto y no del puesto en sí.
- La unidad de Administración tiene un salario remunerativo mensual fijo, mientras que a los profesores se les paga mediante un concepto llamado “hora semanal mensual” que es el monto que multiplicado por las horas semanales da la remuneración total. Para este caso, se optará por realizar el estudio con el concepto “hora semanal mensual”, pues los profesores manejan diferentes horas durante la semana, lo que ocasiona que tengan distintos salarios.
- No se cuenta con un sistema de gestión ni categorización de puestos; sin embargo, se pueden identificar de 2 a 3 categorías para el grupo ocupacional de Administración, de 2 a 3 categorías para el grupo ocupacional de Dirección Académica; y como subgrupo excepcional, de 3 a 4 categorías para los docentes especializados. Esta primera categorización no está jerarquizada. La jerarquización debe cumplir el principio de equidad, esto quiere decir que a mayor categoría, mayor remuneración. Esta propuesta se irá ajustando más adelante en las siguientes fases.

## **5.2. Determinar género del puesto**

Se debe identificar la composición de género en la organización, es decir, si son predominantes en el género femenino o masculino.

### **5.2.1. Diagnóstico interno**

- **Distribución de hombres y mujeres**

Con la planilla de la empresa, se quiere analizar si los puestos son predominantes femeninos o masculinos. Para esto, se debe identificar el género de los ocupantes de cada puesto único de la planilla y generar porcentajes de estos. Se considera femenino o masculino si las mujeres u hombres representan al menos un 60% de ocupantes del puesto (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2019).

En la tabla 12 se muestra un resumen de la distribución de hombres y mujeres que existe en la institución educativa.

Tabla 12. Distribución de hombres y mujeres

Puesto	Masculino	Femenino	Género
Asistente Administrativo	100,00%	0,00%	Masculino
Coordinador	100,00%	0,00%	Masculino
Profesor	17,65%	82,35%	Femenino
Jefe de TI	100,00%	0,00%	Masculino
Secretaria	0,00%	100,00%	Femenino
Director	0,00%	100,00%	Femenino
Gerente General	100,00%	0,00%	Masculino
Subdirector	100,00%	0,00%	Masculino
Operario de Limpieza	100,00%	0,00%	Masculino

- **Evolución histórica**

Un aspecto a analizar también es la evolución de la predominancia que han tenido históricamente. Para esto, es necesario contar con una base de datos que indique el personal que ha ido ocupando dichos puestos. Desafortunadamente, la institución no cuenta con una base como tal, pero igualmente dieron información empírica de los últimos cinco años. Así, se obtuvo que el personal de ambos grupos ocupacionales, Administración y Dirección Académica, mantienen la misma predominancia actual.

### 5.2.2. Diagnóstico externo

En ocasiones, el puesto puede estar asignado a cierto género por estereotipo y se debe evidenciar qué puestos son. Se reflexionó con el equipo designado de la institución para llegar a un consenso de los puestos estereotipados. Así, se obtuvieron los siguientes comentarios:

- El puesto de profesor para el nivel inicial siempre es de género femenino. Esto se da porque el alumnado de dicha sección suelen ser niños de entre 2 a 5 años, pues se tiene el estereotipo de que la educadora de inicial debe ser una figura femenina llena de vitalidad y alegría. (Pais, 2017)
- El puesto de secretaria siempre es de género femenino. Esto se da porque existe la hipótesis de que este puesto tuvo un proceso de feminización que tuvo impacto en la sociedad, asociando

las labores de secretariado con los atributos propios de la naturaleza humana, como organización y orden (Queirolo, 2014).

### 5.2.3. Composición organizacional

Luego de haber realizado el diagnóstico necesario, se puede llegar a una conclusión preliminar sobre la composicional de la empresa. De los 9 puestos existentes en la institución, 6 son ocupados por hombres y 3 por mujeres, lo que indica que alrededor del 67% de los puestos son masculinos y el 33% femeninos. En consecuencia, se deduce que prevalecen los puestos masculinos en la institución. Sin embargo, a nivel de personal, aproximadamente el 62% son mujeres, lo que significa que, considerando a las personas que ocupan los puestos, hay más mujeres que hombres. Podría concluirse que existe una proporción mayor de mujeres que ocupan puestos específicamente femeninos, lo cual es positivo en términos de combatir la discriminación de género en roles laborales.

No obstante, al realizar un análisis más detallado en términos de categorías laborales, se observa que los puestos se dividen en administrativos y académicos. Dentro de los puestos administrativos, aproximadamente el 80% está ocupado por hombres, mientras que en la sección educativa, el 75% está ocupado por mujeres. Esto se debe a que la mayoría del personal se encuentra en el ámbito docente, y de estos, alrededor del 80% son mujeres. En la figura 6 se muestra gráficamente la composición organizacional de la cantidad de personal que se encuentra en los puestos administrativos y académicos.

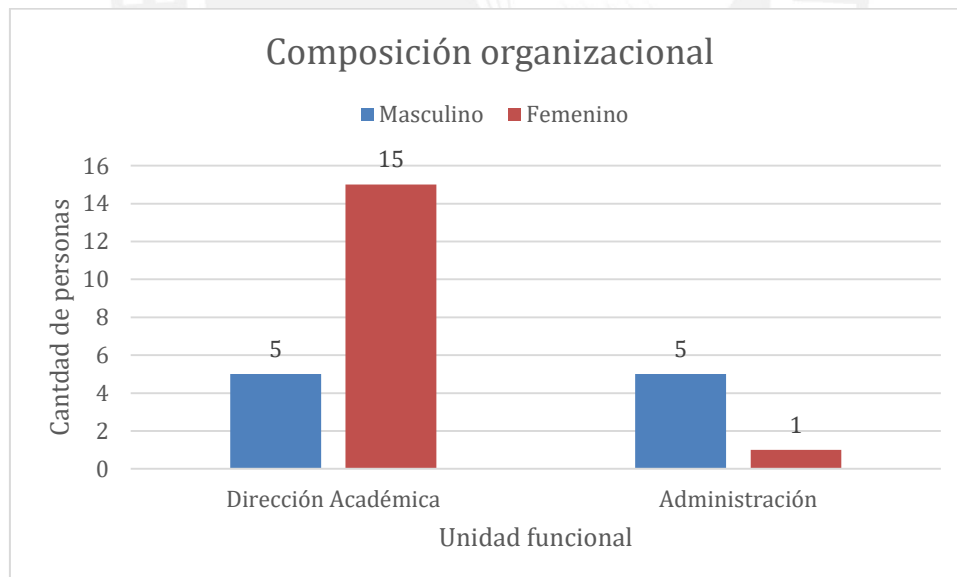


Figura 6. Composición organizacional por unidad funcional

## 6. CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE MEJORA

### 6.1. Análisis y evaluación de puestos

Para llevar a cabo el análisis de puestos, es fundamental inicialmente elaborar una plantilla de descripción de puestos que permita recopilar información relevante, incluyendo detalles que reflejen las capacidades de acuerdo a los factores establecidos por la metodología de Hay Group. La obtención de esta información se realizó mediante entrevistas con los trabajadores previamente seleccionados por la dirección, complementadas con la utilización de formularios diseñados específicamente para recopilar los datos necesarios. A continuación, en la tabla 13 se presenta la propuesta de descripción de puesto que será utilizada como herramienta para recopilar la información necesaria.

Tabla 13. Plantilla de descriptivo de puesto

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		Versión:	
		Emisión:	
		Vigencia:	
<b>I. IDENTIFICACIÓN:</b>			
<b>Nombre del puesto:</b>			
<b>Unidad:</b>		<b>Puesto al que reporta:</b>	
<b>II. MISIÓN O PROPOSITO DEL PUESTO:</b>			
¿Qué se hace? / ¿Sobre qué funciones o procesos? / ¿De acuerdo a qué guía o referencia? / ¿Para qué se hace?			
<b>III. FUNCIONES DEL PUESTO:</b>			
¿Qué se hace? / ¿Sobre qué funciones o procesos? / ¿De acuerdo a qué guía o referencia? / ¿Para qué se hace?			Frecuencia
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

8		
9		

IV. EDUCACIÓN Y FORMACIÓN TÉCNICA								
Formación Básica	Secundaria completa		Universitaria incompleta		Titulado o Licenciatura		Maestría	
	Técnica concluida		Universitaria concluida		Diplomado		Doctorado	
Especialidad								
Conocimiento de Idiomas	Idioma			Nivel de dominio				
				Básico		Intermedio		Avanzado
				Básico		Intermedio		Avanzado
Conocimientos Informáticos	Software			Nivel de dominio				
				Básico		Intermedio		Avanzado
				Básico		Intermedio		Avanzado
Experiencia Previa	Puesto ocupado (dentro y/o fuera de la organización)						No de años	

Competencias	
	Denominación
	Nivel de dominio requerido de la Competencia en el Puesto
Genéricas	
Específicas	

Relaciones Externas con las que interactúa el Puesto: (Empresas, Clientes, Proveedores, etc., fuera de la organización)		
Organizaciones	Motivo	Frecuencia



<b>Relaciones Internas con las que interactúa el Puesto: (Gerencias, Áreas, Comités, Puestos dentro de la organización)</b>		
<b>Gerencias / Áreas / Comités / Puestos</b>	<b>Motivo</b>	<b>Frecuencia</b>

<b>V. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>	
<b>Marco de referencia</b>	<b>Marca</b>
A. Rutina estricta: Limitado por reglas detalladas o instrucciones específicas	
B. Rutina: Sigue instrucciones establecidas	
C. Semi-rutina: Realiza sus actividades dentro del procedimiento y tiene precedentes bien definidos, algo diversificado	
D. Estandarizado: Realiza sus actividades dentro de procedimientos diversificados y estándares especializados	
E. Claramente definido: Realiza sus actividades dentro de políticas y principios claramente definidos	
F. Ampliamente definido: Realiza sus actividades dentro de políticas generales y objetivos finales	
G. Genéricamente definido: Realiza sus actividades dentro de políticas amplias y misión de la empresa	

<b>Complejo de pensamiento</b>	<b>Marca</b>
1. Sencillo: Cosas aprendidas en situaciones simples	
2. Con modelos: Cosas aprendidas en situaciones que se ajustan a patrones o modos claramente establecidos	
3. Interpretación: Cosas aprendidas, pertinentes al caso en situaciones que presentan material nuevo, pero que generalmente se ajustan a patrones establecidos	
4. Adaptación: Pensamientos analítico-interpretativos, evaluativo o constructivo en situaciones variables	

<b>VI. RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS</b>	
<b>Libertad para actuar</b>	<b>Marca</b>
A. Sujeto a órdenes e instrucciones directas y detalladas, así como a una supervisión general por el jefe	
B. Sujeto a instrucciones y rutinas de trabajo establecidas, así como a una supervisión general	
C. Sujeto a prácticas y procedimientos estandarizados, instrucciones generales y supervisión sobre el avance	
D. Prácticas y procedimientos respaldados en precedentes o políticas muy específicas y supervisión general	
E. Sujeto a prácticas amplias y procedimientos respaldados por precedentes y políticas específicas y dirección general	
F. Holgadamente sujeto a políticas funcionales y metas, dirección general	
G. Sujeto a amplias políticas y orientación general.	

Magnitud financiera		Marca
1. Muy pequeña: Resultados o errores con efectos sumamente limitados		
2. Pequeña: Resultados o equivocaciones se circunscriben a un fragmento de la compañía. Efectos económicos irrelevantes		
3. Mediana: Los resultados o desviaciones comprometen a una o algunas áreas de la organización. Efectos económicos de cierta importancia.		
4. Grande: Resultados o errores inciden sobre un sector mayúsculo de la empresa. Efectos económicos considerables.		

Impacto sobre los resultados finales		Marca
Indirectos	Remoto: Servicios de información, de registros o incidentales para uso de otras personas en relación con algún resultado final importante	
	Contributivo: Servicio de interpretación, asesoría o ayuda para uso de otras personas en la aplicación de medidas	
Directos	Compartido: Participar con otros, dentro o fuera de la unidad de organización para tomar medidas	
	Primario: controlar el efecto en los resultados finales, donde la responsabilidad compartida está subordinada	

## 6.2. Evaluación y categorización de puestos

La información recopilada en los perfiles de puestos será empleada para evaluar dichos puestos conforme a los factores establecidos por Hay Group. Este proceso implica la creación de una matriz que incorpora los elementos clave de dicha metodología. Con la asistencia del Manual de Hay Group, presentado en el anexo, se registra sistemáticamente el valor correspondiente para cada factor de evaluación. La tabla 14 presenta la matriz de evaluación de puestos como referencia visual de este proceso.

Tabla 14. Matriz de evaluación de puestos

Puesto	Know How	Solución de Problemas		Responsabilidad por Resultados	Puntaje Final	Categoría
Asistente Administrativo	132	16%	21.12	29	182.12	1
Gerente General	608	57%	346.56	528	1,482.56	4
Jefe de TI	350	22%	77.00	66	493	2
Operario de Limpieza	66	12%	7.92	14	87.92	1
Secretaria	400	29%	116.00	304	820	3
Coordinador	460	29%	133.40	230	823.4	3
Directora	528	43%	227.04	460	1,215.04	4
Profesor	264	25%	66.00	115	337	1

Subdirector	400	33%	132.00	350	882	3
-------------	-----	-----	--------	-----	-----	---

### 6.3. Equidad salarial interna

Una vez obtenidos los puntajes, se procede a realizar la evaluación de la equidad salarial interna. Este paso busca verificar que los salarios asignados a cada ocupante del puesto estén en consonancia con su puntaje respectivo. Esta etapa se vuelve crucial al identificar posibles brechas salariales, revelando si algún individuo se encuentra sobrevalorado o subvalorado en su posición laboral.

Para el análisis de regresión, nos enfocaremos en dos variables clave: puntaje y salario. Una vez definidas estas variables, seleccionaremos el modelo de regresión más apropiado. Utilizaremos la herramienta Excel para evaluar cada modelo y elegir aquel que demuestre un mejor ajuste. La tabla 15 presenta una comparación entre los modelos de regresión, permitiéndonos seleccionar aquel con un mayor coeficiente de determinación ( $R^2$ ). Esta elección se basa en el entendimiento de que un  $R^2$  más elevado indica una mejor adaptación de los datos al modelo seleccionado.

Tabla 15. Comparación de modelos de regresión

Modelo	Ecuación	$R^2$
Recta	$y = 2.2282x + 831.03$	0.9038
Exponencial	$y = 1,120.03e^{0.0010x}$	0.8269
Logarítmica	$y = 1,056.63\ln(x) - 4,393.56$	0.6939
Potencial	$y = 117.13 \times x^{0.4556}$	0.6480

Como se evidencia en la tabla 14 el modelo de línea recta exhibe el coeficiente  $R^2$  más alto, siendo este el seleccionado para proseguir con el análisis de regresión. Aún restan ajustes adicionales de variables. La figura 7 ilustra el modelo de regresión elegido.

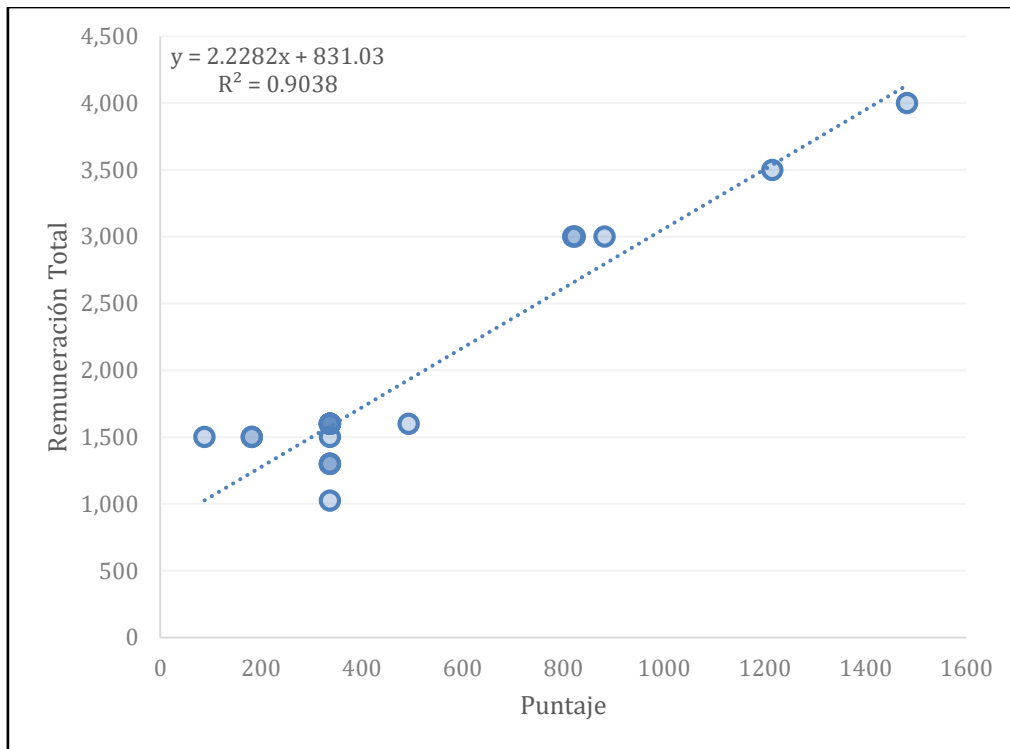


Figura 7. Regresión lineal

Es importante destacar que la mayoría de las instituciones no aplican de manera rigurosa la ecuación de regresión o el concepto de "salario ideal". La línea de tendencia, que indica que a mayores puntajes en la evaluación de puestos corresponde una mayor remuneración, representa el salario ideal según el puntaje obtenido. Sin embargo, adherirse estrictamente a esta línea podría carecer de flexibilidad en la gestión salarial. Recordemos que en la estructura salarial se manejan bandas por categorías en lugar de un salario fijo. En este contexto, la institución adopta una posición flexible con respecto a sus salarios. Por lo tanto, se ha decidido elegir un rango del 30% por encima y por debajo de la línea de tendencia. Aquellos que se encuentren dentro de este rango se considerarán "dentro de banda", indicando que sus remuneraciones, al estar cerca de la línea de tendencia, son aceptables. Por otro lado, aquellos que caigan por debajo del 30% inferior se clasificarán como sub-pagados, mientras que los que superen el 30% superior se considerarán sobre-pagados. Este enfoque brinda cierta flexibilidad en la gestión salarial, permitiendo adaptarse a las características específicas de la institución.

La Figura 8 ilustra la incorporación de los rangos de control, que abarcan un 30% tanto por encima como por debajo de la línea de tendencia

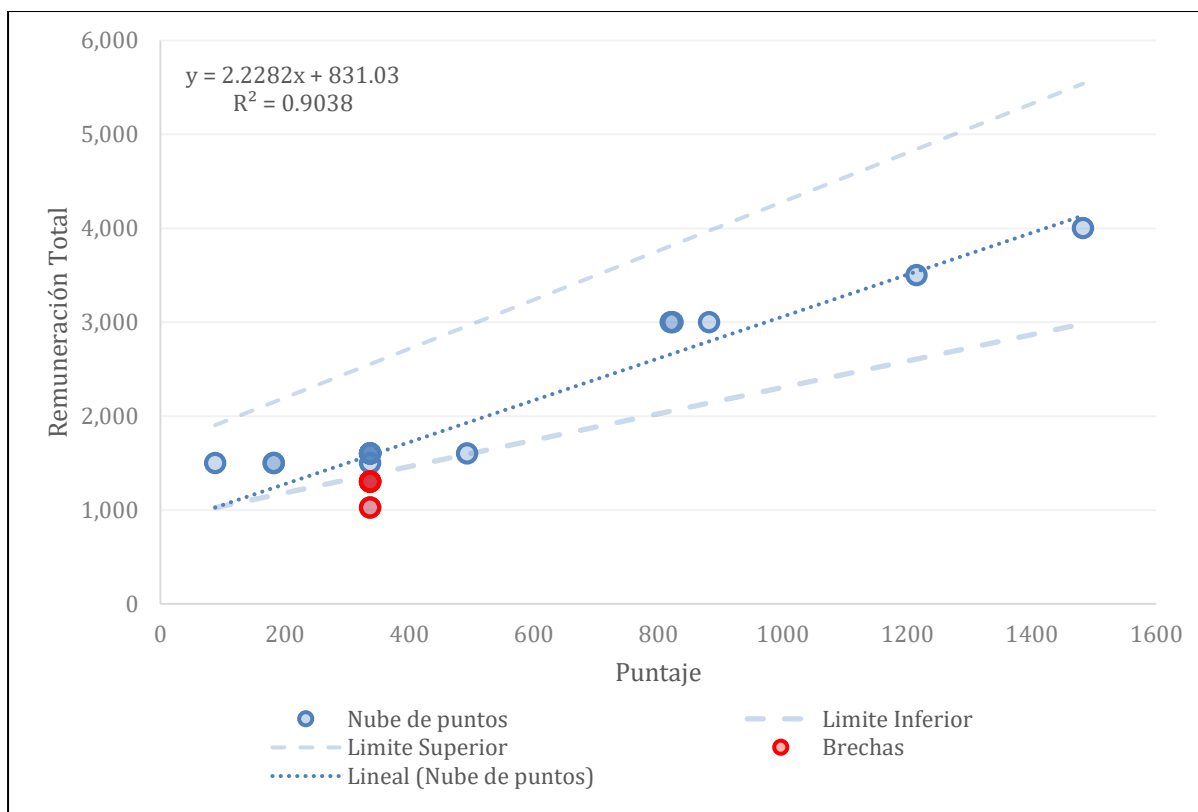


Figura 8. Rangos de control

Se podría optar por mantener el modelo tal como está y simplemente señalar que existen algunos salarios que se encuentran fuera del rango, clasificándolos como brechas salariales. No obstante, resulta fundamental tener en cuenta que los datos presentados son salarios, por lo que se requiere realizar algunos ajustes para que el modelo concuerde con las pautas generales de remuneración establecidas por la institución educativa. Se destaca que la ecuación elegida sigue la forma  $y = Ax + B$ , donde A y B son constantes que definen la posición de la gráfica en los ejes "x" y "y", respectivamente. Se han efectuado ajustes en dichas constantes A y B para adaptar el modelo. A continuación, se presentan las premisas que guiarán dichos ajustes:

- Se busca maximizar la inclusión de personas dentro del rango "dentro de banda".
- Aquellos que quedan fuera se clasifican como "fuera de banda", considerándose sub-pagados si están por debajo y sobre-pagados si están por encima.
- Se ha establecido la remuneración mínima vital de 1,025 soles como el valor mínimo.

Claramente, al modificar las variables A y B, la ecuación original de regresión experimenta cambios, generando una nueva ecuación. Los rangos de control también se ajustan en relación con esta nueva línea central. En la figura 9, se muestra el modelo ajustado con las variables modificadas y la nueva ecuación de la línea de tendencia central, que servirá más adelante como referencia para la creación de la estructura salarial. En la tabla 16 se muestran los valores ajustados de las constantes para el nuevo modelo ajustado.

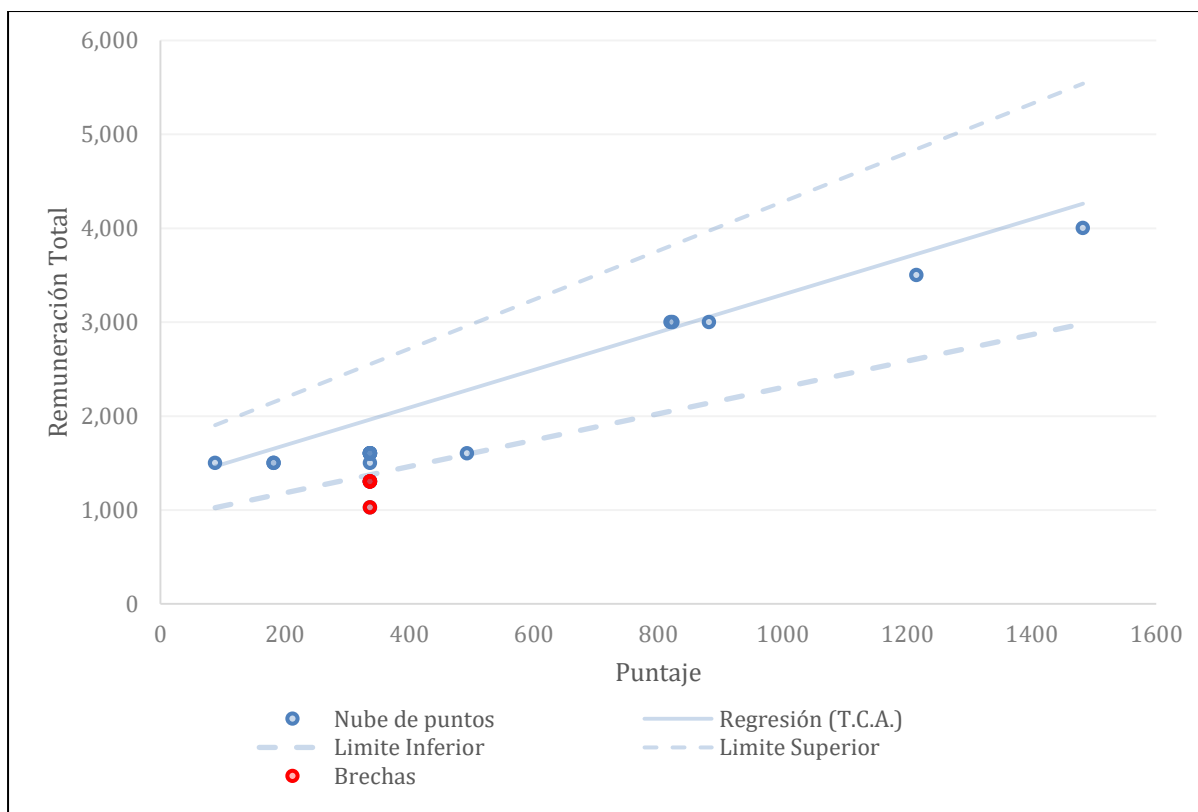


Figura 9. Modelo de regresión ajustado

Tabla 16. Datos de ajuste del nuevo modelo

Constante	Modelo Inicial	Ajuste	Modelo ajustado
A	2.2282	-10%	2.0054
B	831.0339	55%	1,287.9688
<b>Ecuación</b>	$y = 2.2282x + 831.03$		$y = 2.0054x + 1,287.9688$

Los resultados del análisis de regresión indican que 4 personas están sub-pagadas, 16 están dentro de banda y ninguna está sobre-pagada. Las 4 personas sub-pagadas pertenecen a la categoría 1, que incluye tanto a administrativos como a docentes, siendo todas estas últimas profesoras. Esto representa el 20% de la planilla sub-pagada. Para poder hacer una nivelación salarial, se requerirá una inversión de 574 soles en la planilla. Es crucial destacar la importancia de llevar a cabo esta nivelación para mantener una equidad salarial interna. Sin embargo, aún no se ha presentado la estructura salarial definitiva. Existe la posibilidad de que las personas consideradas como sub-pagadas entren dentro de la banda al momento de establecer la estructura salarial. La decisión sobre la nivelación salarial queda a discreción de la empresa y está sujeta a la capacidad económica que la misma esté dispuesta a invertir en su planilla.

Al enfocarnos en el género, todas las personas sub-pagadas son mujeres. Es crucial investigar más a fondo esta situación, ya que podría indicar una posible discriminación de género. Cabe mencionar que

todos los profesores en la planilla analizada son mujeres, lo cual podría sugerir un sesgo de género en las remuneraciones dentro de la institución. Este aspecto debe abordarse de manera adecuada para garantizar la equidad salarial entre hombres y mujeres en la organización.

Por otro lado, la Ley 30709 establece la obligación para cada empresa privada de contar con su cuadro de categorías y funciones. En la tabla 17 se presenta dicho cuadro con la información recopilada.

Tabla 17. Cuadro de categorías y funciones

Nivel	Categoría	% Varón	% Mujer	Puesto	Valor	Género del puesto
4	Gerente	50.00%	50.00%	Gerente General	1,482.56	M
				Director	1,215.04	F
3	Subgerente	66.70%	33.30%	Secretaria	820.00	F
				Subdirector	882.00	M
				Coordinador	823.40	M
2	Jefe	100.00%	0.00%	Jefe de TI	493.00	M
1	Asistente	21.43%	78.57%	Asistente Administrativo	182.12	M
				Profesor	337.00	F
				Operario de Limpieza	87.92	M

#### 6.4. Estructura salarial

Según Segura & Segura (2011), las fases para diseñar una estructura salarial son las siguientes:

- Fase 1: Confección del diagrama de dispersión
- Fase 2: Determinación de la tendencia actual de las remuneraciones
- Fase 3: Comparación con el mercado salarial
- Fase 4: Formulación de la estructura de remuneraciones

Para el presente estudio, se obviará la Fase 3, la cual corresponde al estudio de competitividad externa. La institución optó por no realizar este estudio adicional ya que prefiere mantener sus salarios de manera confidencial.

Asimismo, como se observó anteriormente en la revisión de la equidad salarial, se identificaron 4 personas que están sub-pagadas. Suponiendo que estas personas serán niveladas posteriormente, como debería ser el caso, se excluirán de los nuevos cálculos al considerarlas valores atípicos, es decir, montos que se apartan de la remuneración equitativa y justa permitida.

A continuación, se presentan las fases propuestas por segura (sin la fase 3) para realizar la propuesta de estructura salarial.

### 6.4.1. Confección del diagrama de dispersión

Durante esta etapa del proceso, se lleva a cabo la recopilación y el análisis de la información sobre los salarios vigentes en la empresa, con un enfoque especial en calcular los niveles salariales promedio para cada categoría de empleo. Es importante señalar que, como se mencionó previamente, se excluyen los datos atípicos, es decir, aquellos salarios que no cumplen con los estándares de equidad salarial interna de la empresa. Se consideran los ingresos totales, incluyendo las compensaciones variables, y se trabaja con los ingresos mensuales de los empleados.

En la figura 10 se muestra la remuneración promedio mensual para las 4 categorías.

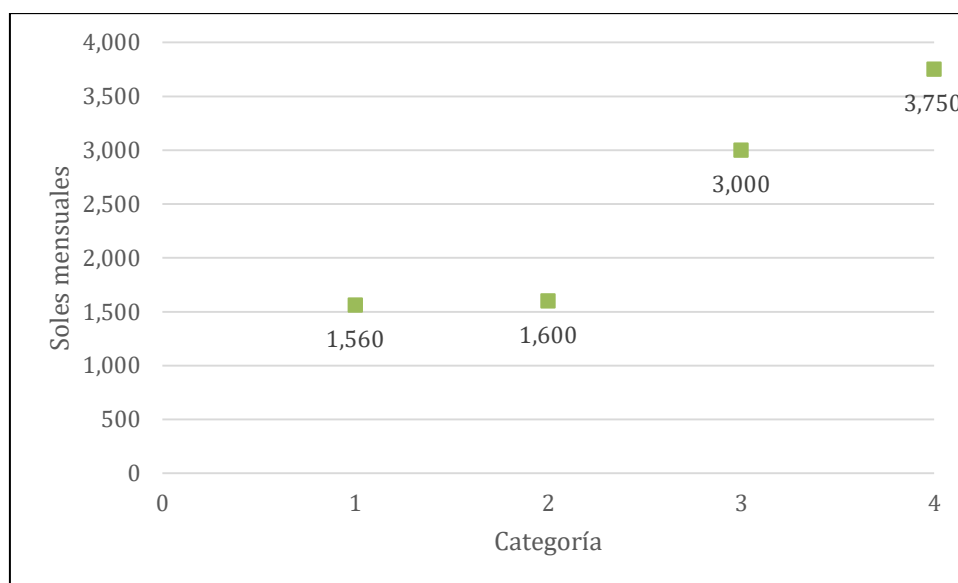


Figura 10. Diagrama de dispersión de las remuneraciones mensuales actuales

### 6.4.2. Determinación de la tendencia actual

En esta etapa se halla la tendencia central de los datos hallados en la etapa anterior. Como se mencionó en el Capítulo II, esta línea de tendencia central representa el comportamiento de los salarios mensuales de la institución en forma de una línea o curva.

Dado que la tendencia es una representación visual, sus valores no coinciden exactamente con los salarios reales en las diversas categorías de la institución. La tendencia puede adoptar una de las cuatro formas estadísticas: recta, exponencial, logarítmica y potencial. En términos generales, estas formas se diferencian por la velocidad relativa con la que los salarios crecen desde las categorías más bajas hasta las superiores.

En la tabla 18 se presenta la ecuación y los coeficientes de determinación de cada modelo, con el fin de seleccionar aquel que se ajuste mejor a los datos salariales.

Tabla 18. Comparación de modelos de regresión de salarios mensuales



Modelo	Ecuación	R <sup>2</sup>
Recta	$y = 797x + 485$	0.9064
Exponencial	$y = 1,019e^{0.326x}$	0.8975
Logarítmica	$y = 1,595.5 \ln(x) + 1,209.0$	0.7876
Potencial	$y = 1,382.8x^{0.6598}$	0.7972

Como se evidencia en la tabla 18 el modelo de tendencia central que exhibe el coeficiente R<sup>2</sup> más alto es el modelo lineal o recto, siendo este el seleccionado como base para hacer la estructura salarial. En la figura 11 se muestra la tendencia elegida para el grupo de datos.

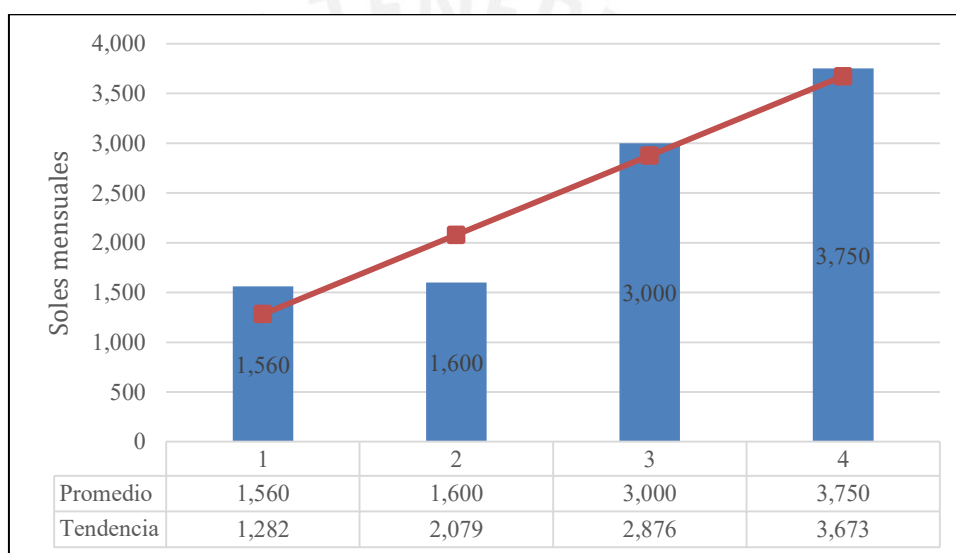


Figura 11. Tendencia de las remuneraciones mensuales

En este modelo de regresión  $y = 797x + 485$  la interpretación es más directa y sigue la forma de una línea recta en un gráfico, donde “y” representa el salario y “x” representa la categoría. La ecuación indica que cada vez que un puesto aumenta su categoría en una unidad (x), el salario (y) aumentará en 797 soles mensuales. Por lo tanto, la interpretación de este modelo es que hay un aumento constante en el salario a medida que la categoría aumenta.

Analizando el coeficiente de determinación R<sup>2</sup>, es esencial recordar que este valor es una medida que evalúa la capacidad del modelo de regresión para ajustarse a los datos. Este coeficiente varía entre 0 y 1, siendo 0 indicativo de un modelo que no explica la variabilidad de los datos, y 1 que explica toda la variabilidad. En el presente modelo lineal, el R<sup>2</sup> es de 0.9064, lo cual significa que aproximadamente el 90.64% de la variabilidad en los salarios (y) puede ser explicada por la variable categoría (x). Un R<sup>2</sup> tan alto sugiere que el modelo proporciona un buen ajuste a los datos y que la relación lineal es bastante fuerte. En resumen, un R<sup>2</sup> de 0.9064 indica que el 90.64% de la variabilidad en los salarios puede ser explicada por la categoría en el modelo, lo cual es considerado un ajuste bastante sólido.

### 6.4.3. Formulación de la estructura de remuneraciones

Para desarrollar la estructura salarial, se consideraron factores como el ancho de banda, la progresión y el traslape de categorías. A continuación, se describirá detalladamente el proceso paso a paso.

En primer lugar, se parte de la línea de tendencia previamente obtenida, que representa una tendencia lineal y sirve como nuestro "salario ideal". Aunque esta línea refleja un salario ideal, es importante reconocer que las empresas manejan rangos salariales en lugar de cifras fijas, estableciendo así un ancho de banda. Para construir la estructura salarial completa, es esencial identificar los valores mínimos, medios y máximos dentro de este rango.

La base para esta estructura es la línea de tendencia central obtenida previamente. La figura 12 proporciona una representación gráfica de la TCA.

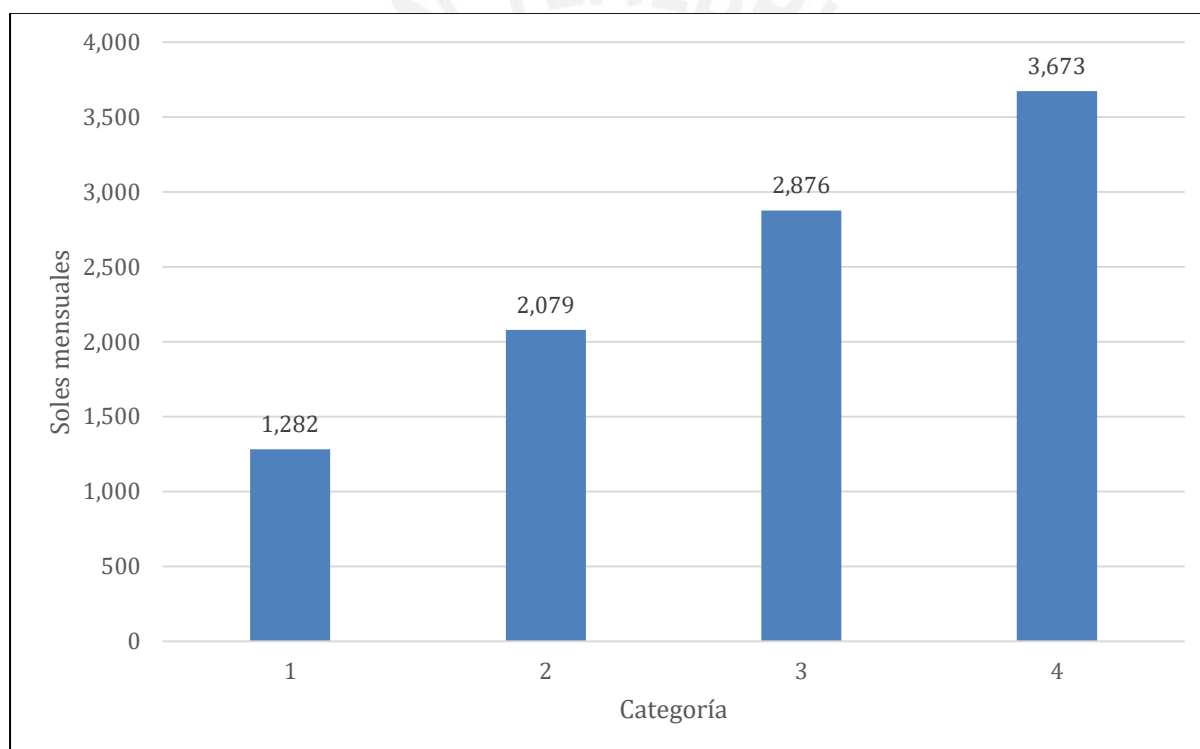


Figura 12. Tendencia central ajustada

Posteriormente, podemos asignar a estos valores la categoría de mínimos, medios o máximos de la banda salarial. La elección entre estas categorías puede variar según la perspectiva del consultor especializado encargado de diseñar la estructura salarial, ya que no existe una regla fija para esta definición. En mi experiencia como consultora de recursos humanos, he optado por designarlos como mínimos de banda. Esta elección me brinda la flexibilidad de ajustar el tamaño de la banda sin afectar el valor mínimo ya establecido. Al definir la TCA (Tendencia Central Ajustada) como el mínimo de banda, se establece un piso fijo, lo que facilita la modificación del ancho de la banda sin afectar los valores mínimo y máximo de la misma.

Con la TCA establecida como mínimo de banda, se realiza el ajuste del punto de origen y el ancho de la banda con el objetivo de obtener una estructura salarial adecuada. Cuando se menciona "adecuada", se refiere a que cumple con los requisitos mínimos aceptables para considerarse una estructura efectiva. Estos requisitos incluyen un ancho de banda no menor al 80%, una progresión mínima del 30% y un traslape mínimo del 50%.

Primero se procederá al ajuste de la categoría 1, la más baja en la estructura salarial. Este proceso se facilita al contar con una referencia clara, que es el salario mínimo de 1025 soles. Dado que el mínimo actual es de 1282 soles (correspondiente al valor de TCA para la categoría 1), se aplicará un ajuste aproximado del -20% para igualarlo a 1025. Con este ajuste, se logra el objetivo para la categoría 1.

A continuación, se define el máximo de la banda para esta categoría, tomando como referencia el salario máximo actual de 1600 soles y redondeándolo a 2000 soles. Este ajuste resulta en un ancho de banda del 95%, lo cual se considera favorable. Con estos ajustes, se completa la configuración de la primera categoría en la estructura salarial. Se muestran los cálculos efectuados para la configuración de la categoría 1.

$$\text{Mínimo de banda: } 1,282 \times (1 - 0.20) = 1,025$$

$$\text{Medio de banda: } \frac{2,000+1,025}{2} = 1,513$$

$$\text{Máximo de banda: } 1,025 \times (1 + 0.95) = 2,000$$

En el caso de la segunda categoría, actualmente cuenta únicamente con un puesto de trabajo que tiene una remuneración mensual de 1600 soles. Se propone establecer un mínimo de banda de 1500 soles, basándose en el análisis previo de equidad salarial interna, donde se observó que esta remuneración está cercana al límite inferior. Se realiza un ajuste aproximado del -28% para alcanzar el valor de 1500 soles como mínimo de banda. Luego, se procede a determinar el máximo de banda.

Considerando que el mínimo de banda debe aproximarse al 80% de la remuneración máxima, se establece un mínimo de banda de 2700 soles. Sin embargo, se cuida también mantener una progresión y traslape adecuados. Finalmente, se elige un máximo de banda de 2800 soles, cumpliendo con los requisitos mencionados. Los cálculos específicos para la categoría 2 se detallan a continuación.

$$\text{Mínimo de banda: } 2,079 \times (1 - 0.28) = 1,500$$

$$\text{Medio de banda: } \frac{2,800+1,500}{2} = 2,150$$

$$\text{Máximo de banda: } 2,800$$

$$\text{Ancho de banda: } \frac{(2,800-1,500)}{1,500} \times 100 \cong 87\%$$

$$\text{Progresión: } \frac{(2,150-1,513)}{1,513} \times 100 \cong 42\%$$

$$\text{Traslape: } \frac{2,000-1,500}{2,800-1,500} \times 100 \cong 38\%$$

En cuanto a la tercera categoría, al analizar la equidad interna se observa que las personas en esta categoría reciben una remuneración adecuada según su salario actual. Actualmente, el salario de esta categoría es de 3000 soles y la TCA se sitúa en 2876, una proximidad significativa. Dado que está bien remunerado, se espera que la media de banda esté cercana a los 3000 soles, lo cual representa la ubicación principal de los salarios. Sin embargo, como hemos definido la TCA como el mínimo de banda en nuestra estructura, se requiere ajustar este valor lo suficiente para que la media de banda se aproxime a los 3000 soles.

Se realiza un ajuste de aproximadamente -27%, estableciendo así el mínimo de banda en 2100 soles. Luego, con la media de banda definida en 3000 soles, se determina el máximo de banda como 3900 soles. Estos valores se utilizan para calcular y verificar el ancho, progresión y traslape de las categorías 2 y 3, cumpliendo con los requisitos establecidos. Los cálculos detallados se presentan a continuación.

$$\text{Mínimo de banda: } 2,876 \times (1 - 0.27) = 2,100$$

$$\text{Medio de banda: } 3,000$$

$$\text{Máximo de banda: } 2 \times 3,000 - 2,100 = 3,900$$

$$\text{Ancho de banda: } \frac{(3,900-2,100)}{2,100} \times 100 \cong 86\%$$

$$\text{Progresión: } \frac{(3,000-2,150)}{2,150} \times 100 \cong 40\%$$

$$\text{Traslape: } \frac{2,800-2,100}{3,900-2,100} \times 100 \cong 39\%$$

Finalmente, en la categoría 4, se verifica que los salarios están bien remunerados, según el análisis de equidad salarial previamente realizado, con sueldos actuales que oscilan entre 3000 y 4000 soles. Se presume que la media de banda debe situarse en esta franja salarial. Siguiendo el patrón de aumento de las bandas mínimas aplicado en las categorías anteriores, se elige realizar un ajuste del -24% a la TCA actual de 3673, reduciéndola a 2800.

Luego, para determinar el máximo de banda con un ancho aceptable cercano al 80%, se calcula el 80% del valor de la TCA ajustada, resultando en un máximo de banda de 5040 soles. Aunque este número no es práctico, se redondea a 5100. Se verifica que estos valores cumplen con los requisitos de progresión y traslape establecidos. Los cálculos detallados de esta última categoría se presentan a continuación.

$$\text{Mínimo de banda: } 3,673 \times (1 - 0.24) = 2,800$$

$$\text{Medio de banda: } \frac{5,100+2,800}{2} = 3,950$$

Máximo de banda: 5,100

Ancho de banda:  $\frac{(5,100-2,800)}{2,800} \times 100 \cong 82\%$

Progresión:  $\frac{(3,950-3,000)}{3,000} \times 100 \cong 32\%$

Traslape:  $\frac{3,900-2,800}{5,100-2,800} \times 100 \cong 48\%$

En la tabla 19 se muestra el resumen de las categorías y sus valores finales para la estructura salarial.

Tabla 19. Resumen de estructura salarial

<b>Categoría</b>	<b>Mínimo de banda</b>	<b>Medio de banda</b>	<b>Máximo de banda</b>	<b>Ancho de banda</b>	<b>Progresión</b>	<b>Traslape</b>
1	1,025	1,513	2,000	95%	-	-
2	1,500	2,150	2,800	87%	42%	38%
3	2,100	3,000	3,900	86%	40%	39%
4	2,800	3,950	5,100	82%	32%	48%

Asimismo, en la figura 13 se muestra la estructura salarial de una forma gráfica.

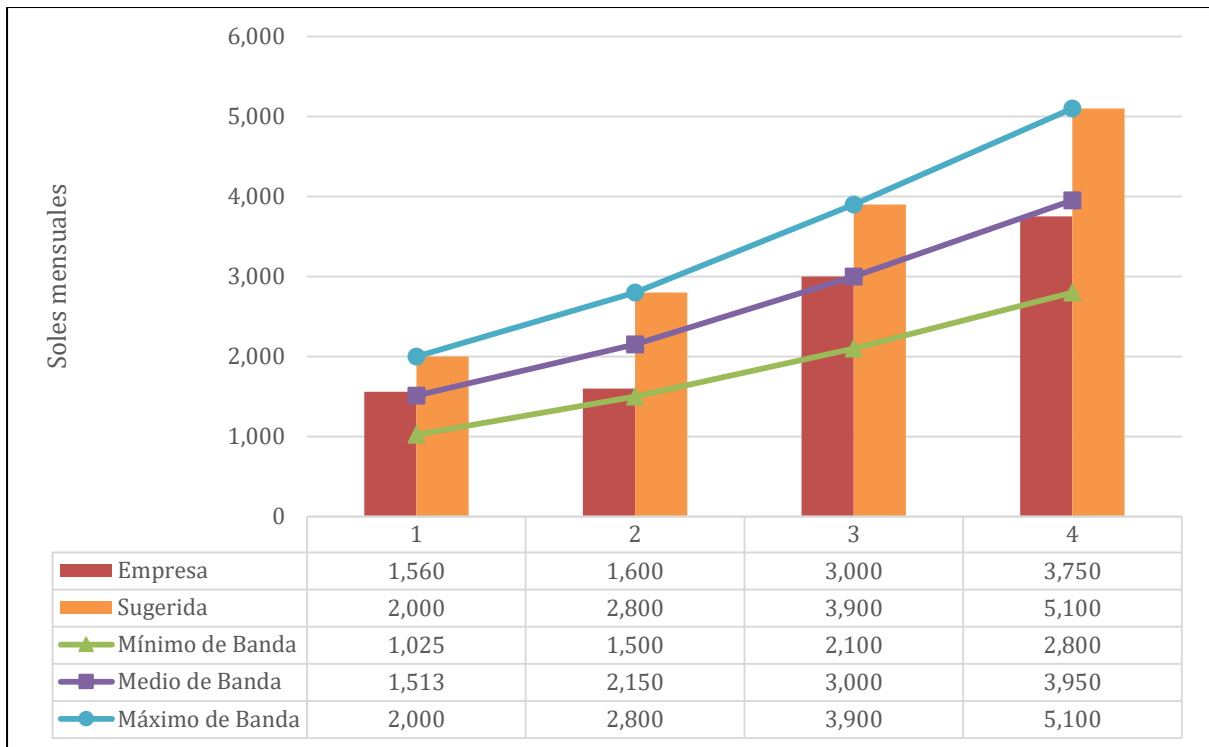


Figura 13. Tendencia sugerida

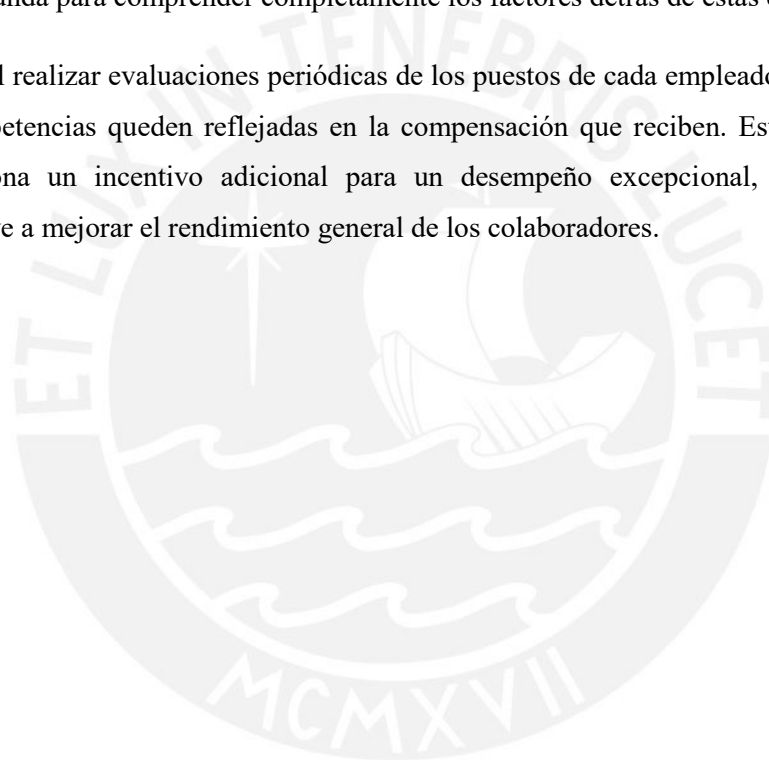


## 7. Conclusiones

- La propuesta de estructuración salarial desarrollada, fundamentada en un exhaustivo análisis y evaluación de puestos mediante la metodología HAY Group, representa un significativo avance para asegurar la equidad remunerativa en nuestra institución educativa privada. A través de este proceso, se identificaron y corrigieron brechas salariales, garantizando que las compensaciones estén directamente vinculadas a las responsabilidades y competencias asociadas a cada puesto. La implementación de esta propuesta no solo busca corregir desigualdades salariales existentes, sino también establecer una estructura flexible y adaptativa que promueve la motivación y satisfacción de los empleados.
- El análisis detallado de la estructura organizacional permitió una comprensión integral de la jerarquía, funciones y responsabilidades de cada puesto dentro de la institución educativa. Esta evaluación proporcionó una base sólida para la siguiente fase del proyecto, facilitando la identificación de posibles brechas y áreas de mejora en la distribución de roles y responsabilidades.
- La aplicación de la metodología HAY Group permitió una evaluación precisa de los puestos, identificando requisitos mínimos, competencias y perfiles necesarios para ejercer como docente en la institución. Este enfoque proporcionó una base objetiva para la toma de decisiones relacionadas con la estructura salarial, asegurando que las compensaciones estén alineadas con las exigencias específicas de cada puesto.
- La comparación detallada de las remuneraciones reveló diferencias notables entre roles de categorías similares. Esta identificación de brechas salariales fue crucial para desarrollar una propuesta de nivelación que busca eliminar inequidades y garantizar una distribución justa de compensaciones para puestos con responsabilidades y competencias equivalentes.
- La propuesta de estructuración diseñada, fundamentada en los análisis organizacionales, evaluaciones HAY Group y corrección de brechas salariales, representa un paso significativo hacia la garantía de la equidad remunerativa en la institución educativa. Este enfoque no solo corrige desigualdades identificadas, sino que también establece las bases para un sistema salarial transparente, adaptativo y alineado con las mejores prácticas en gestión de recursos humanos.
- Existe una clara disparidad de género en los puestos administrativos, donde aproximadamente el 80% de estos roles son ocupados por hombres. Esto sugiere la presencia de posibles desafíos en la equidad de género dentro de las funciones administrativas de la institución.
- Aunque la institución muestra una predominancia de puestos masculinos en términos generales, hay un contraste notable en el ámbito educativo, donde el 75% de los roles son ocupados por

mujeres. Esto puede indicar una mayor representación femenina en el sector educativo, una tendencia positiva en un campo tradicionalmente dominado por mujeres.

- A pesar de la desigualdad en la distribución de género en los puestos, a nivel de personal total, aproximadamente el 62% son mujeres. Este dato sugiere una mayor presencia femenina en roles que, aunque no específicamente designados para un género, son esenciales para el funcionamiento de la institución.
- Aunque hay una proporción mayor de mujeres que ocupan roles femeninos, podría considerarse como un indicio positivo de que la discriminación de género en términos de acceso a ciertos puestos podría estar siendo abordada en la institución. Sin embargo, se requiere una evaluación más profunda para comprender completamente los factores detrás de estas distribuciones.
- Es crucial realizar evaluaciones periódicas de los puestos de cada empleado, garantizando que sus competencias queden reflejadas en la compensación que reciben. Este enfoque no solo proporciona un incentivo adicional para un desempeño excepcional, sino que también contribuye a mejorar el rendimiento general de los colaboradores.





## 8. Recomendaciones

- Realizar actualizaciones regulares de la estructura organizacional y el descriptivo de puesto para reflejar con precisión las jerarquías, funciones y responsabilidades de cada puesto.
- Establecer mecanismos de retroalimentación continua con los empleados para asegurar la relevancia y precisión de la estructura organizacional.
- Implementar evaluaciones periódicas utilizando la metodología HAY Group para mantener actualizados los requisitos mínimos, competencias y perfiles necesarios para cada puesto.
- Proporcionar capacitación y orientación a los empleados sobre la importancia de la evaluación de puestos y cómo pueden contribuir activamente.
- Realizar revisiones regulares de la estructura salarial para identificar y abordar cualquier disparidad significativa.
- Establecer políticas transparentes de nivelación salarial y comunicar claramente los criterios utilizados para la toma de decisiones en este proceso.
- Se sugiere considerar la nivelación de aquellos empleados que se encuentran por debajo de la equidad interna establecida, incluso si actualmente están dentro del rango salarial de su categoría.
- La nivelación progresiva puede ser una estrategia efectiva para evitar discrepancias notables y mantener la armonía en el entorno laboral.
- Implementar un proceso transparente y comunicativo para explicar las razones detrás de la nivelación salarial y brindar claridad a los empleados involucrados.
- Implementar programas específicos para fomentar la equidad de género en todos los niveles de la institución. Esto podría incluir capacitación en sesgo de género, programas de mentoría para mujeres y hombres, y medidas para promover la diversidad en roles administrativos.
- Explorar estrategias para diversificar roles educativos, especialmente en niveles administrativos dentro del ámbito académico. Esto podría incluir iniciativas para alentar la participación equitativa de ambos géneros en roles de liderazgo y toma de decisiones dentro del personal docente.
- Fomentar la transparencia en la comunicación sobre oportunidades laborales y criterios de evaluación. Asegurarse de que todos los empleados estén informados sobre políticas de igualdad de género y oportunidades de desarrollo profesional.
- Establecer un sistema de monitoreo continuo para evaluar el progreso en términos de equidad de género. Esto podría incluir la recopilación periódica de datos de género y la realización de encuestas y evaluaciones de clima laboral para comprender mejor las percepciones y experiencias de los empleados.

- Implementar programas de sensibilización y formación en igualdad de género para todo el personal. Esto ayudaría a crear una cultura organizacional que promueva la diversidad y la igualdad de oportunidades.
- Luego de haber implementado la estructura salarial, se recomienda actualizarla al menos una vez al año para mantener la equidad interna y mejorar el desempeño.
- Se recomienda implementar un sistema de incentivos, añadiendo una remuneración variable, para aumentar la motivación y rendimiento de los empleados.
- Se recomienda crear un Comité de Valoración de Cargos, para que se encargue de mantener actualizado la estructura salarial; es decir, las bandas, la amplitud y los salarios de acuerdo al mercado. Es responsabilidad del comité que todo nuevo empleado que ingrese a la empresa inicie con un sueldo base de la estructura salarial, el cual subirá de acuerdo a la evaluación de desempeño, experiencia o tiempo en el puesto.



## 9. Bibliografía

- Álvarez Carrasco, S. M., & Niquén Aguilar, T. D. (2018). *Diseño de estructura salarial para una empresa de construcción del rubro inmobiliario*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10757/625935>
- Arista Consultores. (2023). *Cuadro de Categorías y Funciones*. Obtenido de Arista Consultores: <https://aristaconsultores.com/articulo/cuadro-de-categorias-y-funciones/>
- Balarin, M. (2017). *La trayectoria reciente y situación actual de la educación privada en el Perú*. Lima: GRADE. Obtenido de [http://www.grade.org.pe/forge/descargas/LA%20TRAYECTORIA%20RECIENTE%20Y%20SITUACION%20ACTUAL%20DE%20LA%20EDUCACION%20PRIVADA%20EN%20EL%20PERU%20MARIABALARIN%20\(1\).pdf](http://www.grade.org.pe/forge/descargas/LA%20TRAYECTORIA%20RECIENTE%20Y%20SITUACION%20ACTUAL%20DE%20LA%20EDUCACION%20PRIVADA%20EN%20EL%20PERU%20MARIABALARIN%20(1).pdf)
- Barber, M., & Mourshed, M. (1 de Septiembre de 2007). How the world's best-performing school systems come out on top. *McKinsey & Company*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/how-the-worlds-best-performing-school-systems-come-out-on-top#>
- Camacho, D., & Cancino, N. (Diciembre de 2017). El valor de los profesores: un análisis del efecto del conocimiento docente sobre el rendimiento de los estudiantes en el Perú. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2017/documento-de-trabajo-11-2017.pdf>
- Cejas, M., & Grau Alguero, C. (2015). La formación de los recursos humanos. Un requerimiento clave y estratégico en las organizaciones actuales. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*.
- Cejas, M., Mendoza, D., Alban, C., & Frías, É. (2020). Caracterización del perfil de las competencias laborales en el docente universitario. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*(45), 27.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9 ed.). México D.F.: McGraw-Hill. Obtenido de [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Decreto Legislativo N° 728. (27 de Marzo de 1997). *Ley de Productividad y Competitividad Laboral*. Recuperado el 2 de Mayo de 2021, de <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/703476-728>
- Decreto Supremo N° 002-2018-TR. (8 de Marzo de 2018). Normas Legales, N° 14431. *Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres*. Diario Oficial El Peruano. Recuperado el 23 de Mayo de 2021, de <https://busquedas.elperuano.pe/cuadernillo/NL/20180308>
- Decreto Supremo N° 003-2022-TR. (3 de Abril de 2022). *Decreto Supremo que incrementa la Remuneración Mínima Vital de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada*. Diario Oficial El Peruano. Recuperado el 21 de Abril de 2024, de <https://www.gob.pe/institucion/mtppe/normas-legales/2890811-003-2022-tr>
- Decreto Supremo N° 009-2006-ED. (26 de Abril de 2006). *Aprueban Reglamento de las Instituciones Privadas de Educación Básica y Educación Técnico - Productiva*. Diario Oficial El Peruano. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/118129-009-2006-ed>
- Decreto Supremo N° 009-97-SA. (9 de Septiembre de 1997). *Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud*. Diario Oficial El Peruano. Recuperado el 2 de Mayo de 2021, de <https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/256625-009-97-sa>
- Decreto Supremo N° 054-97-EF. (14 de Mayo de 1997). *Aprueban el Texto Único Ordenado de la Ley del Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones*. Diario Oficial El Peruano.

- Recuperado el 2 de Mayo de 2021, de Gob.pe: <https://www.gob.pe/institucion/mef/normas-legales/224153-054-1997-ef>
- Decreto Supremo N° 179-2004-EF. (8 de Diciembre de 2004). Normas Legales, N° 1488. *Ley del Impuesto a la Renta*. Diario Oficial El Peruano. Recuperado el 2 de Mayo de 2021, de <https://www.gob.pe/institucion/mef/normas-legales/2898142-179-2004-ef>
- Díaz, J., & Ñopo, H. (2016). *Investigación para el desarrollo en el Perú. Once balances*. GRADE. Obtenido de [https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/carreradocente\\_JJDHN\\_35.pdf](https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/carreradocente_JJDHN_35.pdf)
- Dolan, S. L., Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Valle, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. McGraw-Hill. Obtenido de [https://www.academia.edu/11855126/GESTI%C3%93N\\_DE\\_RECURSOS\\_HUMANOS\\_DOLAN\\_MC\\_GRAW](https://www.academia.edu/11855126/GESTI%C3%93N_DE_RECURSOS_HUMANOS_DOLAN_MC_GRAW)
- Emprendedores. (11 de Enero de 2021). Estos son todos los problemas a los que se enfrenta un emprendedor. *Emprendedores*. Obtenido de <https://www.emprendedores.es/gestion/principales-problemas-emprender/>
- Escribano, E. (30 de Mayo de 2018). El desempeño del docente como factor asociado a la calidad educativa en América Latina. *Revista Educación*, 42(2), 1-25. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/440/44055139021/html/index.html>
- Estrada Muñoz, M. M. (2001). *Rediseño de la estructura y administración de sueldos y salarios acorde a la coyuntura actual*. Universidad Nacional de Ingeniería. Obtenido de <http://cybertesis.uni.edu.pe/handle/uni/4337>
- Grajales, T. (27 de Marzo de 2000). *Tipos de investigación*. Recuperado el 14 de Mayo de 2021, de <https://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1RM1F0L42-VZ46F4-319H/871.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Ingreso promedio proveniente del trabajo*. Recuperado el 11 de Julio de 2021, de INEI: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/income/>
- Korn Ferry. (2019). *La Metodología HAY de Evaluación de Puestos por Perfiles y Escalas*.
- Ministerio de Educación. (2018). *Tipología y caracterización de las escuelas privadas en el Perú. (3)*. Lima: Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes. Recuperado el 30 de Junio de 2021, de <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2019/01/EB03.pdf>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (Agosto de 2019). *Guía para la igualdad. Valoración objetiva de puestos de trabajo entre hombres y mujeres*. Lima. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/informes-publicaciones/356076-guia-para-la-igualdad-2-valoracion-objetiva-de-puestos-de-trabajo-entre-hombres-y-mujeres>
- Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo. (2014). *Derechos Laborales de los Trabajadores*. Obtenido de [https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/informacion/TRABAJADORES/DLT\\_formacion\\_la\\_boral.pdf](https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/informacion/TRABAJADORES/DLT_formacion_la_boral.pdf)
- Pais, M. F. (2017). *Mujeres, género y jardín de infantes: entre el regazo materno y la sala*. *Scielo*.
- Queirolo, G. A. (2014). *Dactilógrafas y secretarías perfectas: el proceso de feminización de los empleos administrativos*. *Open Edition Journals*, 117-137.
- Roig Ibáñez, J. (1996). *El estudio de los puestos de trabajo: la valoración de tareas y la valoración del personal*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Segura, S., & Segura, J. (2011). *Diseño del sistema salarial en la empresa de hoy: enfoque sistémico y guía paso a paso*. Vialux Group.

- Ugarte, T., Yarlequé, Y., & Fiallo, D. (Octubre de 2015). La administración del Talento Humano. *Caribeña de Ciencias Sociales*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2015/10/talento-humano.html>
- UPC. (20 de Agosto de 2007). Estructura de Compensaciones. *Unidad 6*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Recuperado el 9 de Enero de 2024, de <http://hdl.handle.net/10757/272575>
- Vaillant, D. (2007). Mejorando la formación y el desarrollo profesional docente en Latinoamérica. *Pensamiento Educativo, Revista de Investigación Educativa Latinoamericana (PEL)*, 41(2). Obtenido de <http://www.pensamientoeducativo.uc.cl/index.php/pel/article/view/25699>



## Anexos

### Anexo 1. Diseño de descriptivo de puesto

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Versión:	
		Emisión:	
		Vigencia:	
<b>I. IDENTIFICACIÓN:</b>			
<b>Nombre del puesto:</b>			
<b>Unidad:</b>		<b>Puesto al que reporta:</b>	

<b>II. MISIÓN O PROPOSITO DEL PUESTO:</b>
Qué es lo que hace? / Sobre qué funciones y/o procesos? / De acuerdo con qué guía o referencia? / Para qué se hace?

<b>III. FUNCIONES DEL PUESTO:</b>		
Qué es lo que hace? / Sobre qué funciones y/o procesos? / En base a qué pauta? / Para que se hace?	Frecuencia	
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		

<b>IV. EDUCACIÓN Y FORMACIÓN TÉCNICA</b>								
<b>Formación Básica</b>	Secundaria completa		Universitaria incompleta		Titulado o Licenciatura		Maestria	
	Técnica concluida		Universitaria concluida		Diplomado		Doctorado	
<b>Especialidad</b>								

<b>Conocimiento de Idiomas</b>	<b>Idioma</b>	<b>Nivel de dominio</b>					
		Básico		Intermedio		Avanzado	
		Básico		Intermedio		Avanzado	
<b>Conocimientos Informáticos</b>	<b>Software</b>	<b>Nivel de dominio</b>					
		Básico		Intermedio		Avanzado	
		Básico		Intermedio		Avanzado	
<b>Experiencia Previa</b>	<b>Puesto ocupado (dentro y/o fuera de la organización)</b>						<b>No de años</b>

<b>Competencias</b>	
<b>Denominación</b>	<b>Nivel de dominio requerido de la Competencia en el Puesto</b>
<b>Genéricas</b>	
<b>Específicas</b>	

<b>Relaciones Externas con las que interactúa el Puesto: (Empresas, Clientes, Proveedores, etc., fuera de la organización)</b>		
<b>Organizaciones</b>	<b>Motivo</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Relaciones Internas con las que interactúa el Puesto: (Gerencias, Áreas, Comités, Puestos dentro de la organización)</b>		
<b>Gerencias / Áreas / Comités / Puestos</b>	<b>Motivo</b>	<b>Frecuencia</b>

<b>V. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>	
<b>Marco de referencia</b>	<b>Marca</b>
A. Rutina estricta: Limitado por reglas detalladas o instrucciones específicas	

B. Rutina: Sigue instrucciones establecidas	
C. Semirutina: Realiza sus actividades dentro del procedimiento y tiene precedentes bien definidos, algo diversificado	
D. Estandarizado: Realiza sus actividades dentro de procedimientos diversificados y estándares especializados	
E. Claramente definido: Realiza sus actividades dentro de políticas y principios claramente definidos	
F. Ampliamente definido: Realiza sus actividades dentro de políticas generales y objetivos finales	
G. Genéricamente definido: Realiza sus actividades dentro de políticas amplias y misión de la empresa	

Complejo de pensamiento	Marca
1. Sencillo: Cosas aprendidas en situaciones simples	
2. Con modelos: Cosas aprendidas en situaciones que se ajustan a patrones o modos claramente establecidos	
3. Interpretación: Cosas aprendidas, pertinentes al caso en situaciones que presentan material nuevo, pero que generalmente se ajustan a patrones establecidos	
4. Adaptación: Pensamientos analítico interpretativos, evaluativo o constructivo en situaciones variables	

## VI. RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS

Libertad para actuar	Marca
A. Sujeto a órdenes e instrucciones directas y detalladas, así como a una supervisión general por el jefe	
B. Sujeto a instrucciones y rutinas de trabajo establecidas, así como a una supervisión general	
C. Sujeto a prácticas y procedimientos estandarizados, instrucciones generales y supervisión sobre el avance	
D. Prácticas y procedimientos respaldados en precedentes o políticas muy específicas y supervisión general	
E. Sujeto a prácticas amplias y procedimientos respaldados por precedentes y políticas específicas y dirección general	
F. Holgadamente sujeto a políticas funcionales y metas, dirección general	
G. Sujeto a amplias políticas y orientación general.	

Magnitud financiera	Marca
1. Muy pequeña: Resultados o errores con efectos sumamente limitados	
2. Pequeña: Resultados o equivocaciones se circunscriben a un fragmento de la compañía. Efectos económicos irrelevantes	
3. Mediana: Los resultados o desviaciones comprometen a una o algunas áreas de la organización. Efectos económicos de cierta importancia.	
4. Grande: Resultados o errores inciden sobre un sector mayúsculo de la empresa. Efectos económicos considerables.	

Impacto sobre los resultados finales		Marca
Indirectos	Remoto: Servicios de información, de registros o incidentales para uso de otras personas en relación con algún resultado final importante	



	Contributivo: Servicio de interpretación, asesoría o ayuda para uso de otras personas en la aplicación de medidas	
Directos	Compartido: Participar con otros, dentro o fuera de la unidad de organización para tomar medidas	
	Primari: controlar el efecto en los resultados finales, donde la responsabilidad compartida está subordinada	



## Anexo 2. Escala guía para valorar el Factor Habilidad

FACTOR 1: KNOW HOW	AMPLITUD DE HABILIDAD GERENCIAL											
	1. MÍNIMA Ejecución o supervisión de una o varias actividades muy específicas en objetivo y contenido con conocimiento apropiado			2. HOMOGÉNEA Integración o coordinación de distintas funciones, las cuales son relativamente homogéneas en naturaleza y objetivos			3. HETEROGÉNEA Integración o coordinación de funciones diversas en objetivos			4. TOTAL		
Relaciones humanas →	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
A. BÁSICA Educación elemental básica, equivalente a una instrucción secundaria más conocimientos esenciales de introducción al puesto ½ - 1 año.	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	132	
B. OFICIO O ESPECIALIDAD ELEMENTAL Familiaridad con trabajo rutinario, normalizado y/o uso de equipo o maquinaria sencilla	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			
C. OFICIO O ESPECIALIDAD Pericia en procedimiento o sistemas, que pueden incluir destreza en el uso de equipo especializado.	87 100 115	100 115 132	115 132 152	115 132 152	132 152 175	152 175 200	152 175 200	175 200 230				
D. OFICIO O ESPECIALIDAD AVANZADA Alguna especialización (destreza generalmente no técnica), adquirida en o fuera del puesto, que dé	115 132 152	132 152 175	152 175 200	152 175 200	175 200 230	200 230 264	200 230 264	230				

mayor amplitud o profundidad a una función única.												
E. ESPECIALIDAD O TÉCNICA	152	175	200	200	230	264	264					
Suficiente en una actividad especializada o técnica que involucre comprensión de sus prácticas o precedentes o una teoría científica y sus principios.	175	200	230	230	264	304	304					
	200	230	264	264	304	350						
F. ESPECIALIZACIÓN O TÉCNICA MADURADA	200	230	264	264	304	350						
Competencia en una actividad especializada o técnica combinando una vasta comprensión de sus prácticas y precedentes o una teoría científica y sus principios, amplia experiencia en este campo.	230	264	304	304	350	400						
	264	304	350	350	400	460						
G. LA MÁS ALTA ESPECIALIZACIÓN O TÉCNICA	264	304	350	350	400	460						
Maestría en técnicas, prácticas y teorías adquiridas por vasta experiencia y/o desarrollo especial.	304	350	400	400	460	520						
	350	400	460	460	520							
H. MAESTRÍA PROFESIONAL	350	400	460	460	520							
Competencia excepcional y maestría única en un campo profesional.	400	460	520	520	600							
	460	520	600	600								

Grados del elemento relaciones humanas:

1. Básicas: Requiere de trato amable y cortés hacia los demás que permita el intercambio de comunicación.
2. Importantes: Requiere comprender a los demás, influir o servir a los otros.
3. Críticas: Exige tener habilidades aisladas o combinadas para comprender, desarrollar y motivar a las personas.

### Anexo 3. Escala guía para valorar el Factor Solución de Problemas

FACTOR 2: SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	COMPLEJIDAD DE PENSAMIENTO			
	1. SENCILLO Elección sencilla de cosas aprendidas en situaciones simples.	2. CON MODELOS Elección de cosas aprendidas, en situaciones que se ajustan a patrones o modos claramente establecidos.	3. INTERPOLACIÓN O INTERPRETACIÓN Elección de cosas aprendidas, pertinentes al caso en situaciones que presentan material nuevo, pero que en general se ajuste a patrones establecidos.	4. ADAPTACIÓN Pensamientos analíticos interpretativo, valuativo y/o constructivo en situaciones variables.
A. RUTINA ESTRUCTA Razonamiento limitado por reglas detalladas o construcciones específicas	10%  12%	14%  16%	19%  22%	25%
B. RUTINA Razonamiento dentro de instrucciones establecidas	12%  14%	16%  19%	22%  25%	
C. SEMI-RUTINA Razonamiento dentro de procedimiento y precedentes bien definidos, algo diversificados	14%  16%	19%  22%	25%	
D. ESTANDARIZADO Razonamiento dentro de procedimientos sustancialmente diversificados y estándares especializados	16%  19%	22%	29%	

<p>E. CLARAMENTE DEFINIDO</p> <p>Razonamiento dentro de políticas y principios claramente definidos</p>	<p>19%</p> <p>22%</p>	<p>25%</p>		
<p>F. GENÉRICAMENTE DEFINIDO</p> <p>Razonamiento dentro de políticas amplias y misión de la empresa</p>	<p>25%</p>			



#### Anexo 4. Escala guía para valorar el Factor Responsabilidad

FACTOR 3: RESPONSABILIDAD	MAGNITUD															
	1. MUY PEQUEÑA				2. PEQUEÑA				3. MEDIANA				4. GRANDE			
Impacto →	R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P
A. PRESCRITO Estos puestos están sujetos a órdenes e instrucciones directas y detalladas, así como a una supervisión general por el jefe.	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	23	33	43	57
	12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66
	14	19	25	33	18	15	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76
B. CONTROLADO Estos puestos están sujetos a instrucciones y rutinas de trabajo establecidas, así como a una supervisión general por el jefe.	18	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87
	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100
	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	116
C. ESTANDARIZADO Están sujetos a prácticas y procedimientos estandarizados, instrucciones generales de trabajo y supervisión sobre el avance	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132
	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	116	66	87	116	162
	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	176
D. REGLAMENTADO EN GENERAL Prácticas y procedimientos respaldados en precedentes o políticas muy	38	50	66	87	50	66	87	116	66	87	116	162	87	116	162	200
	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	176	100	132	176	230

específicas y supervisión general	50	66	87	116	66	87	116	162	87	116	162	200	116	162	200	264
<b>E. DIRIGIDO</b>																
Por su naturaleza o dimensión están sujetos a prácticas amplias y procedimientos respaldados por precedentes y políticas específicas y dirección general	57	76	100	132	76	100	132	176	100	132	176	230	132	176	230	304
	66	87	116	162	87	116	162	200	116	162	200	264	162	200	264	350
	76	100	132	176	100	132	176	230	132	176	230	304	176	230	304	400
<b>F. DIRECCIÓN GENERAL</b>																
Este puesto por su naturaleza o dimensión está holgadamente sujeto a políticas funcionales y metas, dirección general	87	116	162	200	116	162	200	264	162	200	264	350	200	264	350	460
	100	132	176	230	132	176	230	304	176	230	304	400	230	304	400	528
	116	162	200	264	162	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608
<b>G. ORIENTACIÓN</b>																
Estos puestos están sujetos solo a amplias políticas y orientación general	132	176	230	304	176	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	
	162	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	700
	176	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	

Grados del elemento impacto:

R→ Remoto: Servicios de información, de registros o incidentales para uso de otras personas en relación con algún resultado final importante.

C→ Contributivo: Servicio de interpretación, asesoría o ayuda para uso de otras personas en la aplicación de medidas.

S→ Compartido: Participar con otros (salvo con propios subordinados o superiores), dentro o fuera de la unidad de organización para tomar medidas.

P→ Primario: Controlar el efecto en los resultados finales, donde la responsabilidad compartida está subordinada.