PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMIA Y GESTION EMPRESARIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESTRUCTURACIÓN DE UN MODELO DE COMPENSACIÓN EQUITATIVO Y COMPETITIVO PARA UNA ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO QUE PRESTA SERVICIOS EDUCATIVOS EN ECUADOR

Andrea Mishell Silva Palmay

María Teresa Silva Palmay

Director: Mgt. Francisco Soto Paredes

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Quito – Ecuador

Abril de 2026

HOJA DE DIRECTOR Y LECTORES

AGRADECIMIENTO

Expresamos nuestra profunda gratitud a Dios fuente de vida, sabiduría, por habernos concebido la templanza y la resiliencia necesarias transformar este desafío en un proyecto culminado.

A nuestros padres cuyo ejemplo de crecimiento y superación constante ha sido brújula de nuestra formación. A nuestros esposos, por su apoyo incondicional y por compartir con nosotras la responsabilidad del hogar, permitiéndonos alcanzar esta meta. A nuestros hijos quienes son nuestra mayor inspiración y la prueba viviente de que cada sacrificio tiene un propósito trascendental.

De manera especial, agradecemos a la Comunidad “Sor Teresa Valsé” – Hijas de María Auxiliadora, por abrirnos sus puertas de forma desinteresada y brindarnos la información esencial para el desarrollo de este estudio. Su generosidad fue el pilar fundamental de nuestro trabajo de campo.

Finalmente extendemos nuestro agradecimiento al Dr. Francisco Soto, director de tesis, por su acompañamiento oportuno y disposición constante para guiar nuestras inquietudes con profesionalismo.

DEDICATORIA

Con todo el amor y sentido de superación constante a nuestros hijos que siempre sepan que cada día es una meta de superación personal y han sido nuestros pilares de inspiración para finalizar este reto. Gracias por su compresión el presente trabajo de titulación se los dedicamos.

Ana Paula y Mylán Ezequiel

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA Y DEL PROBLEMA 3

1.1 La Identidad Educativa 3

1.2 Posicionamiento Estratégico en el Mercado Educativo 4

1.3 Perfil del Capital Humano y Demandas Organizacionales 5

1.4 Entorno Regulatorio y Financiero 10

1.5 Descripción del problema 15

1.6 Pregunta de investigación 19

1.7 Objetivos de la investigación 19

1.7.1 *Objetivo General.* 19

1.7.2 *Objetivos Específicos.* 19

2. MARCO REFERENCIAL 21

2.1 Las organizaciones sin fines de lucro en el sector educativo 21

2.1.1 *Concepto y características de las organizaciones sin fines de lucro.* 21

2.1.2 *Particularidades del sector educativo sin fines de lucro.* 22

2.1.3 *Gestión estratégica del talento humano en organizaciones educativas.* 23

2.1.4 *La compensación como herramienta de sostenibilidad institucional.* 25

2.2 La compensación laboral como variable estratégica de estudio 26

2.2.1 *Concepto y alcance de la compensación laboral.* 26

2.2.2 *Equidad interna en los sistemas de compensación.* 27

2.2.3 *Competitividad externa y mercado laboral.* 28

2.2.4 *Relación entre equidad interna, competitividad externa y sostenibilidad.* 29

2.3 El método HAY como instrumento de valoración de cargos 30

2.3.1 *Evaluación de cargos como base del sistema de compensación.* 30

2.3.2 *Origen y fundamentos del método HAY.* 32

2.3.3 *Factores del método HAY y grados.* 33

2.3.4 *Ventajas y limitaciones del método HAY en organizaciones educativas.* 36

2.3.5 *Diccionario de Competencias bajo el Carisma Salesiano como Instrumento de Valoración.* 37

2.4 Marco normativo laboral aplicado a la compensación en Ecuador 38

2.4.1 *Regulación laboral y salarial en el Ecuador.* 38

2.4.2 *Beneficios sociales y obligaciones del empleador.* 39

2.4.3 *Implicaciones legales para el diseño del modelo de compensación.* 41

2.4.4 *La normativa laboral como condicionante de la sostenibilidad del modelo.* 42

3. DESARROLLO METODOLÓGICO 44

3.1 Enfoque de la investigación 44

3.2 Nivel y alcance de la investigación 44

3.2.1 *Rigor Metodológico en la Integración de Competencias Institucionales.* 45

3.3 Unidad de análisis, población y contexto de estudio 46

3.3.1 *Unidad de análisis.* 46

3.3.2 Población de referencia. 46

3.3.3 *Contexto organizacional.* 47

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información 48

3.4.1 *Técnicas utilizadas.* 48

3.4.2 *Fuentes de información.* 49

3.4.3 *Instrumentos utilizados.* 49

3.5 Procedimiento metodológico para el cumplimiento 50

3.5.1 *Identificación de factores monetarios de compensación.* 50

3.5.2 *Identificación de factores no monetarios (salario emocional).* 52

3.5.3 Criterios de priorización de factores. 55

3.6 Procedimiento metodológico para el diseño del modelo de compensación 57

3.6.1 Selección del método de valoración de cargos. 57

3.6.2 Etapas del método HAY aplicadas. 58

3.6.3 Valoración de cargos. 60

3.6.4 Construcción de la estructura salarial. 70

3.7 Integración del portafolio de beneficios y salario emocional 75

3.8 Viabilidad financiera del modelo propuesto 76

3.8.1 Análisis de la capacidad presupuestaria. 76

3.8.2 Gradualidad de implementación. 77

3.8.3 Criterios de sostenibilidad financiera. 77

3.8.4 Justificación de la viabilidad del modelo. 78

3.9 Hoja de ruta para la implementación y comunicación 78

3.9.1 Etapas de implementación. 78

3.9.2 Estrategia de comunicación interna. 80

3.10 Consideraciones éticas y de confidencialidad 81

4. RESULTADOS Y PROPUESTA DEL MODELO DE COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS 82

4.1 Resultados del análisis de la compensación actual 82

4.1.1 Resultados del análisis de la estructura salarial vigente. 82

4.1.2 Resultados del análisis de competitividad externa. 88

4.2 Resultados de la identificación de factores clave de compensación 96

4.2.1 Factores monetarios con mayor incidencia en la gestión del talento. 96

4.2.2 Factores no monetarios y salario emocional. 99

4.2.3 Síntesis de factores prioritarios. 101

4.3 Resultados de la valoración de cargos mediante el método HAY 104

4.3.1 Aplicación y resultados de la valoración de cargos. 104

4.3.2 Agrupación por grados y consistencia interna de la valoración. 107

4.3.3 Análisis de equidad interna a partir de la valoración. 109

4.4 Propuesta del nuevo modelo de compensación y beneficios 111

4.4.1 Principios rectores del modelo propuesto. 112

4.4.2 Estructura salarial propuesta. 113

4.4.3 Portafolio de beneficios y salario emocional. 118

4.5 Viabilidad e implementación del modelo propuesto 122

4.5.1 Impacto financiero e implementación gradual. 122

4.5.2 Costos directos e indirectos del modelo. 125

4.5.3 Estrategia de implementación gradual del modelo. 126

4.6 Hoja de ruta para la implementación y comunicación 129

4.6.1 Etapas de implementación. 129

4.6.2 Estrategia de comunicación interna. 131

4.7 Síntesis del aporte del modelo propuesto 134

Conclusiones 137

Recomendaciones 138

BIBLIOGRAFÍA 140

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA 7

FIGURA 2. ESTRUCTURA DOCUMENTAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 9

FIGURA 3 ARQUITECTURA DE LA MATRIZ DE VALORACIÓN HAY 69

FIGURA 4 CURVA SALARIAL ACTUAL INTERNA 74

FIGURA 5 CURVA SALARIAL INTERNA, POLÍTICA DE COMPENSACIÓN Y DISPERSIÓN DE DATOS VIGENTES INTERNA 114

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA 7

FIGURA 2. ESTRUCTURA DOCUMENTAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 9

FIGURA 3 ARQUITECTURA DE LA MATRIZ DE VALORACIÓN HAY 69

FIGURA 4 CURVA SALARIAL ACTUAL INTERNA 74

FIGURA 5 CURVA SALARIAL INTERNA, POLÍTICA DE COMPENSACIÓN Y DISPERSIÓN DE DATOS VIGENTES INTERNA 114

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. COSTOS DE MATRÍCULA Y PENSIÓN DE COLEGIOS PARTICULARES DE PRIMER NIVEL CON BACHILLERATO INTERNACIONAL EN QUITO 4

TABLA 2. DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL POR GRUPO OCUPACIONAL Y PESO 6

TABLA 3. ÓRGANOS DE DIRECCIÓN INSTITUCIONALES Y SUS FUNCIONES PRINCIPALES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 8

TABLA 4 . RESUMEN DEL ENTORNO REGULATORIO PARA LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 11

TABLA 5. ANÁLISIS COMPARATIVO DE COMPENSACIÓN DOCENTE: SECTOR PÚBLICO VS. SECTOR PRIVADO DE ÉLITE (ESTIMACIONES QUITO, 2025) 13

TABLA 6. SÍNTOMAS DEL MODELO DE COMPENSACIÓN DESACTUALIZADO EN LA INSTITUCIÓN 16

TABLA 7. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO MODELO DE COMPENSACIÓN 17

TABLA 8. FACTORES DE EVALUACIÓN DEL MÉTODO HAY 34

TABLA 9. ANÁLISIS DE FACTORES MONETARIOS DE COMPENSACIÓN VIGENTES 51

TABLA 10. ANÁLISIS DE FACTORES NO MONETARIOS DE COMPENSACIÓN Y SU RELACIÓN CON SATISFACCIÓN Y PERMANENCIA 53

TABLA 11. CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN DE FACTORES DE COMPENSACIÓN 55

TABLA 12. RESUMEN DE LAS ETAPAS DEL MÉTODO HAY APLICADAS EN LA VALORACIÓN DE CARGOS 60

TABLA 13. RESUMEN DE LOS ANEXOS PRELIMINARES 61

TABLA 14. CRITERIOS DE ASIGNACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA MATRIZ MAESTRA 62

TABLA 15. RESUMEN DEL PROCESO DE VALORACIÓN DE CARGOS 65

TABLA 16. MATRIZ DE JERARQUIZACIÓN DE CARGOS 65

TABLA 17. AGRUPACIÓN DE CARGOS POR GRADOS SALARIALES SEGÚN PUNTAJE HAY 71

TABLA 18. ESTRUCTURA GENERAL DE BANDAS SALARIALES POR GRADO 72

TABLA 19. TABLA BASE CON NÚMEROS PARA CURVA SALARIAL INTERNA 72

TABLA 20. IMPLICACIONES DE LOS ELEMENTOS ANALIZADOS 77

TABLA 21. ESCENARIO DE IMPLEMENTACIÓN GRADUAL DEL MODELO DE COMPENSACIÓN 77

TABLA 22. CRITERIOS DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DEL MODELO 77

TABLA 23. RESUMEN DE LAS ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE COMPENSACIÓN 80

TABLA 24. MATRIZ DE JERARQUIZACIÓN DE CARGOS 83

TABLA 25. JERARQUIZACIÓN POR FAMILIAS (PROMEDIOS ESTIMADOS) 85

TABLA 26. COMPARACIÓN INTERNA DOCENTE VS ADMINISTRATIVO (GRADO III, VALORES REFERENCIALES VIGENTES) 86

TABLA 27. BRECHAS ESTRUCTURALES DETECTADAS EN LA ESTRUCTURA SALARIAL VIGENTE (SÍNTESIS DE RESULTADOS) 88

TABLA 28. COMPARACIÓN REFERENCIAL DE RANGOS SALARIALES ENTRE LA INSTITUCIÓN Y EL MERCADO EDUCATIVO SIMILAR (USD/MES) – COMPETENCIA DIRECTA: CATÓLICO RELIGIOSO. 89

TABLA 29. COMPARACIÓN REFERENCIAL DE RANGOS SALARIALES ENTRE LA INSTITUCIÓN Y EL MERCADO EDUCATIVO SIMILAR (USD/MES) – COMPETENCIA ACADÉMICA: BILINGÜE / IB. 90

TABLA 30. COMPARACIÓN REFERENCIAL DE RANGOS SALARIALES ENTRE LA INSTITUCIÓN Y EL MERCADO EDUCATIVO SIMILAR (USD/MES) – COMPETENCIA POR UBICACIÓN Y PERFIL DE FAMILIA. 92

TABLA 31. COMPARACIÓN REFERENCIAL DE RANGOS SALARIALES ENTRE LA INSTITUCIÓN Y EL MERCADO EDUCATIVO SIMILAR (USD/MES) – COMPETENCIA POR MERCADO GENERAL DE SERVICIO. 93

TABLA 32. POSICIONAMIENTO GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN FRENTE AL MERCADO EDUCATIVO 95

TABLA 33. RELACIÓN ENTRE PUNTAJE HAY Y RANGO SALARIAL ESTIMADO POR TIPO DE CARGO 97

TABLA 34. CARACTERÍSTICAS DE LOS AJUSTES E INCREMENTOS SALARIALES IDENTIFICADOS 98

TABLA 35. RELACIÓN ENTRE ESTRUCTURA SALARIAL Y PERCEPCIÓN DE EQUIDAD INTERNA 99

TABLA 36. FACTORES DE COMPENSACIÓN PRIORITARIOS PARA LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA 102

TABLA 37. RESULTADOS DE LA VALORACIÓN DE CARGOS MEDIANTE EL MÉTODO HAY 105

TABLA 38. AGRUPACIÓN DE CARGOS POR GRADO SEGÚN PUNTAJE HAY 108

TABLA 39. CONTRASTE ENTRE EL VALOR RELATIVO DEL CARGO (PUNTAJE HAY) Y LA REMUNERACIÓN VIGENTE 109

TABLA 40. COMPONENTES Y BENEFICIOS DEL NUEVO MODELO DE COMPENSACIÓN 111

TABLA 41. DATOS PARA LA CURVA SALARIAL INTERNA 114

TABLA 42. BENEFICIOS MONETARIOS PROPUESTOS 119

TABLA 43. BENEFICIOS NO MONETARIOS PROPUESTOS 120

TABLA 44. COMPONENTES DEL SALARIO EMOCIONAL VINCULADOS AL CARISMA INSTITUCIONAL 121

TABLA 45. ESTIMACIÓN DE SALARIOS Y PLAN DE NIVELACIÓN POR GRUPO OCUPACIONAL 123

TABLA 46. COMPARACIÓN REFERENCIAL ENTRE ESTRUCTURA SALARIAL VIGENTE Y MODELO PROPUESTO 124

TABLA 47. TIPOLOGÍA DE COSTOS ASOCIADOS AL MODELO PROPUESTO 125

TABLA 48. ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN GRADUAL DEL MODELO DE COMPENSACIÓN 126

TABLA 49. ESTRATEGIA FINANCIERA Y FASES DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE COMPENSACIÓN 127

TABLA 50. ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS 130

TABLA 51. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL MODELO 132

TABLA 52. HOJA DE RUTA OPERATIVA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO 133

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS SALESIANAS. 141

ANEXO 2. MANUALES DE PERFIL DE PUESTO ESTRUCTURADOS. 149

ANEXO 3. MATRIZ DE VINCULACIÓN DE FAMILIAS DE PUESTOS CON LAS DIMENSIONES DEL PEI 158

ANEXO 4. TABLA GUÍA DE VALORACIÓN FACTOR KNOW-HOW (COMPETENCIAS) 160

ANEXO 5. TABLA DE GUÍA DE VALORACIÓN FACTOR PROBLEM SOLVING (SOLUCIÓN DE PROBLEMAS) 161

ANEXO 6. TABLA DE GUÍA DE VALORACIÓN FACTOR ACCOUNTABILITY (RESPONSABILIDAD) 162

ANEXO 7. MATRIZ MAESTRA DE JERARQUIZACIÓN DE CARGOS (PUNTAJES HAY CONSOLIDADOS) 163

ANEXO 8. MATRIZ SECTORIAL DE COMPETITIVIDAD EXTERNA 164

ANEXO 9. ANÁLISIS DE DISPERSIÓN SALARIAL Y SEMÁFORO DE EQUIDAD (COMPA-RATIO) 165

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis de maestría tiene como propósito diseñar un modelo de compensación y beneficios que fortalezca la equidad interna; a su vez mejore la competitividad externa y mantenga la sostenibilidad financiera en una institución educativa privada sin fines de lucro. Para tener una comprensión global es necesario hacer un repaso de los principales conceptos de este subsistema sobre la administración de compensaciones, en base a los cuales se desarrolló la propuesta del modelo i) compensación directa e indirecta, ii) equidad interna y externa, iii) investigación salarial, iv) mercado laboral, v) evaluación de puestos, vi) escalas salariales. El modelo empieza con el diagnóstico organizacional, realizado sobre una nómina de 161 colaboradores, en donde se evidenció que, si bien existe una fortaleza institucional reflejada en una antigüedad promedio de 8.73 años, el sistema de remuneración vigente responde a prácticas históricas que generan dispersión, solapamientos y una percepción de inequidad. Esta problemática estructural representa un riesgo directo, manifestado en una tasa de rotación anual del 13.59% y en una dificultad operativa para competir salarialmente frente a instituciones privadas bilingües e internacionales por la atracción de perfiles especializados. Para mitigar estas brechas, se aplicó la metodología de valoración HAY, la cual permitió jerarquizar 37 cargos con base en su *know-how*, solución de problemas y responsabilidad; generando una base objetiva para ordenar la remuneración institucional. Como resultado, se propone una estructura salarial de cinco grados con bandas mínimas, medias y máximas, respaldada por reglas de gobernanza claras para la asignación, la movilidad interna y el tratamiento de excepciones. Al no buscar igualar económicamente a los colegios más costosos del mercado, el enfoque estratégico plantea un posicionamiento razonable para retener talento mediante una compensación integral que suma el sueldo base, beneficios monetarios puntuales, beneficios no monetarios y un salario emocional fuertemente

alineado al propósito y carisma institucional. La viabilidad del modelo se asegura a través de una hoja de ruta de implementación estructurada a corto, mediano y largo plazo, priorizando los casos críticos con un impacto económico mensual equilibrado. El resultado que se visualiza del presente trabajo son por un lado el Manual de perfiles, Clasificación y Valoración de puestos, las Escalas Salariales. Se pretende aportar a la dirección que de aprobar esta estructura transforma la compensación en una verdadera herramienta de gestión estratégica del talento, la cual mejora la transparencia, fortalece el clima organizacional y protege la sostenibilidad de la institución a largo plazo.

Palabras Claves:

Modelo de compensación

Equidad interna

Metodología HAY

Estructura salarial

ABSTRACT

This master's thesis designs a compensation and benefits model to strengthen internal equity, improve external competitiveness, and guarantee the financial sustainability of a private, non-profit educational institution. The diagnosis, conducted among 161 employees, revealed that the compensation system, based on historical practices, results in wage dispersion and overlaps. This leads to a perception of inequity, an annual turnover rate of 13.59%, and operational difficulties in attracting specialized talent compared to bilingual and international schools. To mitigate these gaps, the international "HAY methodology" was applied, evaluating and ranking 37 key positions based on their technical expertise, problem-solving ability, and level of responsibility. On this objective basis, a five-grade hierarchical model with salary bands (minimum, midpoint, and maximum) was structured, supported by governance standards that eliminate discretion. Strategically, the proposal does not seek to economically match the highest-paying schools in the market financially, but rather to retain talent through a comprehensive compensation package that combines base salary with monetary and non-monetary benefits, along with an emotional salary strictly aligned with the institution's appeal. Its viability is ensured through a phased implementation roadmap (short-, medium-, and long-term phases) that prioritizes critical cases with a controlled budgetary impact. The final deliverables—the Job Profile Manual, Job Evaluation, and Salary Scales—provide management with a tool that transforms compensation into a strategic management function, ensuring transparency and protecting long-term sustainability.

Key Words:

Compensation model

Internal equity

HAY Methodology

Salary structure

INTRODUCCIÓN

En el dinámico y competitivo panorama de la educación privada bilingüe en el Ecuador, existen instituciones que han trascendido su rol académico para convertirse en pilares de la comunidad. El presente trabajo se enmarca en una de estas organizaciones de vanguardia: una institución educativa sin fines de lucro regentada por una Institución Religiosa (autorizada mediante Acuerdo No. 58 de 1959). En la actualidad, la organización oferta Educación Inicial, Básica y Bachillerato General Unificado, destacándose por su doble titulación a través de los programas del Bachillerato Internacional (PAI y PD) y la certificación de inglés nivel B2 avalado por la Universidad de Cambridge. (SALESIANAS, CARDINAL SPELLMAN SALESIAN BILINGUAL SCHOOL, s.f.)

Más allá de sus certificaciones, la filosofía de la institución late bajo la misión de formar "buenos cristianos y honrados ciudadanos" (P. Luis Ricchiardi, 2014). Su gestión se fundamenta en el Sistema Preventivo y su carisma se sostiene en tres pilares: la razón (planificación y decisiones lógicas), la religión (marco ético y de confianza) y la amorevolezza (empatía y auténtico cuidado por la persona) (Guzmán, 2025). Sin embargo, para que este entorno de calidez se sostenga, la gestión administrativa debe acompañar el crecimiento académico. Es aquí donde surge el problema central de esta investigación ya que a pesar de contar con una fortaleza cultural reflejada en una antigüedad promedio de 8.73 años, el sistema de remuneración vigente responde a prácticas históricas empíricas que han generado dispersión, solapamientos y una percepción de inequidad interna. Esta problemática representa un riesgo directo, manifestado en una tasa de rotación anual del 13.59% y en la dificultad operativa para competir salarialmente por la atracción de perfiles especializados en el mercado bilingüe.

Frente a esta oportunidad de mejora, el objetivo general del presente trabajo es estructurar un modelo de compensación equitativo y competitivo para la organización. La justificación del estudio radica en la necesidad de proveer a la alta dirección de un marco normativo que suprima la discrecionalidad en los pagos y proteja el flujo de caja. El alcance de la propuesta no busca igualar económicamente a los colegios privados de élite, sino diseñar un ecosistema de retribución total que

integre el sueldo base con un fuerte componente de salario emocional, capitalizando precisamente el sentido de pertenencia y la amorevolezza institucional.

Para lograrlo, el enfoque metodológico aplicado partió de un diagnóstico organizacional cuantitativo y cualitativo de una nómina de 161 colaboradores. Posteriormente, se utilizó la metodología internacional de valoración de puestos de HAY Group. Este enfoque analítico permitió evaluar y jerarquizar 37 cargos representativos con base en tres factores universales: know-how (saber hacer), solución de problemas y responsabilidad (accountability), eliminando los sesgos históricos de la institución.

Entre las principales conclusiones y hallazgos, el análisis de dispersión salarial (mediante el indicador de Compa-Ratio) demostró empíricamente la existencia de cargos operativos sub pagados frente a roles de soporte administrativo sobrevalorados. Como respuesta, la principal propuesta es la implementación de una nueva estructura compuesta por cinco grados salariales, cada uno con bandas técnicas de pago (mínimo, medio y máximo). Finalmente, se recomienda a la dirección ejecutar este modelo mediante una hoja de ruta financiera gradual a dos años, priorizando la nivelación de los casos críticos de inequidad, conteniendo los sobrepagos y asegurando así la sostenibilidad a largo plazo de la misión educativa de la institución.

1. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA Y DEL PROBLEMA

1.1 La Identidad Educativa

La organización de nuestro objeto de estudio es una institución sin fines de lucro a la cual la denominaremos la “institución educativa”, la misma tiene una larga trayectoria en el sector educativo ecuatoriano, es regentada por una Institución religiosa cuya base carismática es salesiana, la institución educativa fue fundada en el año de 1957; la autorización legal para el funcionamiento de la institución la otorgo el Ministerio de Educación a través del Acuerdo Ministerial No. 58, el 26 de agosto de 1959. “El nombre de la institución es en honor al Cardenal Francis Spellman, en su tiempo Arzobispo de Nueva York. Aunque no fue el fundador directo, su papel fue crucial como benefactor. Entre los años 1960 y 1963, el Cardenal Spellman brindó un su apoyo económico que fue fundamental para la construcción del edificio definitivo donde actualmente funciona la sección primaria de la unidad educativa” (Spellman, 2025) . A la presente tiene 68 años de vida institucional. Desde su creación, el colegio se ha adherido a la filosofía institucional del modelo educativo de Don Bosco y Santa María Mazzarello.

La misión de la institución expresa un compromiso con la "formación integral y la innovación educativa", implementada a través de tres ejes estratégicos: el bilingüismo, la adopción de programas académicos nacionales e internacionales de vanguardia, y la vivencia de valores humanos y cristianos. Su oferta educativa se encuentra avalada bajo las cartas de aceptación de la Organización de Bachillerato Internacional; cuya residencia fiscal es Ginebra –Suiza; en el año 2016 la institución educativa acredito su pensum para ofertar el Programa del Diploma y en el año 2022 se certificó para ofertar el Programa de Años Intermedios. Desde sus inicios el alumnado se certifica bajo el nivel B2 del leguaje ingles otorgado por la Universidad de Cambridge.

Todo su enfoque pedagógico se sustenta en el carisma salesiano y su sistema preventivo, que se basa en los pilares de Razón, Religión y Amor (*Amorevolezza*) (SALESIANAS, CARDINAL SPELLMAN SALESIAN BILINGUAL SCHOOL, s.f.). Estos principios se traducen en un conjunto de valores institucionales que

definen el clima organizacional y que buscan que la interacción diaria sea en base a: solidaridad, confianza, familiaridad, corresponsabilidad, resiliencia, flexibilidad, amor y honestidad. Los mismos representan el núcleo de la oferta de "salario emocional".

1.2 Posicionamiento Estratégico en el Mercado Educativo

La institución educativa opera en un mercado educativo altamente competitivo y sofisticado, ubicada en el centro norte de la ciudad de Quito.

De acuerdo a evaluaciones externas visualizaron que la institución educativa se encuentra en el segmento de los 40 colegios particulares de primer nivel que ofertan el Bachillerato Internacional (COLEGIOS QUITO, 2023). A su vez la institución educativa forma parte de la Asociación de Colegios de Bachillerato Internacional, la misma está conformada por 82 colegios BI en el Ecuador. (ASECCBI, 2025). La consolidación de este modelo educativo se presume como un estándar diferenciador en el mercado educativo ecuatoriano.

Tabla 1. Costos de Matrícula y Pensión de Colegios Particulares de Primer Nivel con Bachillerato Internacional en Quito

Institución Educativa	Costo de Matrícula (USD)	Costo de Pensión Mensual (USD)	Costo Anual Estimado (USD)
Academia Cotopaxi American International School	1,282.00	2,051.00	21,792.00
The British School Quito	977.00	1,564.00	16,617.00
Unidad Educativa Menor San Francisco de Quito	559.20	1,183.77	12,396.90
Unidad Educativa Internacional SEK Ecuador	686.00	1,098.00	11,666.00
Unidad Educativa Alberto Einstein	468.90	990.00	10,368.90
Academia Alianza Internacional	634.00	1,015.00	10,784.00
Fundación Colegio Americano de Quito	539.00	862.00	9,159.00
Unidad Educativa Terranova	426.55	780.54	8,231.95
Colegio Alemán de Quito	460.13	736.00	7,820.13

Saint Dominic School	313.10	721.71	7,530.20
Colegio Tomás Moro	390.00	681.00	7,200.00
Colegio Intisana	288.75	665.25	6,941.25
Colegio Los Pinos	N/D	625.00	N/D
Colegio Johannes Kepler	355.88	569.42	6,050.08
ISM Academy Quito	408.29	411.00	4,518.29
Unidad Educativa Particular Bilingüe Cardenal Spellman	191.00	314.00	3,331.00

***Nota*.** Los costos presentados corresponden al nivel de Bachillerato y se basan en las fuentes más recientes disponibles. N/D = No Disponible.

De acuerdo al carisma que regenta a la institución educativa, la misma se enfoca en brindar una educación de calidad a los niños, niñas, adolescentes que más lo necesitan. Esto se refleja en el costo de su oferta educativa que de acuerdo a la resolución Nro.MINEDUC-SEDMQ-17DH05-2024-0025 para el último año el costo de su pensión se encuentra en un rango de USD 250 a USD 350 mensuales.

El dato refleja que su costo educativo es bajo frente a la oferta educativa brindada, su estructura, tamaño y participación en el mercado la sitúan dentro de un ecosistema donde compite directamente con instituciones educativas cuyos costos de pensión se encuentran en un rango de USD 450 A USD 2100 (COLEGIOS QUITO, 2023) , enfrentando desafíos y dinámicas similares.

1.3 Perfil del Capital Humano y Demandas Organizacionales

La estructura organizacional de la institución educativa es alta de acuerdo a las exigencias de su modelo educativo, se distingue por un capital humano especifico y una serie de demandas organizacionales que reflejan su misión educativa y principios salesianos. En la actualidad ha construido una base de notable fortaleza y estabilidad.

De acuerdo al estudio actuarial (Consultores, 2024) del último año, se revela que la institución educativa cuenta con un capital humano comprometido, con un tiempo de servicio promedio de 8.73 años, por lo cual determinamos que es un claro indicador de la existencia de un ambiente laboral positivo y un fuerte sentido de pertenencia.

Su nómina promedio es de 161 colaboradores distribuidos en seis grupos: Autoridades Educativas, Actividad docente, plata de apoyo docente, Actividades extracurriculares, Administrativos y Consejería estudiantil.

Tabla 2. Distribución del personal por grupo ocupacional y peso

Grupo de Costos	Personal (n)	Porcentaje (%)
Actividad Docente	98	61
Administrativo	41	25
Autoridades Educativas y Directivos	5	3
Consejería Estudiantil	9	6
Planta Apoyo Docentes	1	1
Actividades Extracurriculares	7	4
Total	161	100

Nota. El grupo de "Actividad Docente" representa el núcleo principal de la organización, constituyendo el 61% del personal total. El personal "Administrativo" conforma el segundo grupo más grande con un 25%. Los roles directivos, aunque críticos para la estrategia, representan el 3% del total de colaboradores. Fuente: Datos internos de la organización (2024).

De acuerdo a su manual de funciones su estructura es vertical y divisional (SALESIANAS, MANUAL DE FUNCIONES TIPO PARA INSTITUCIONES, 2023)

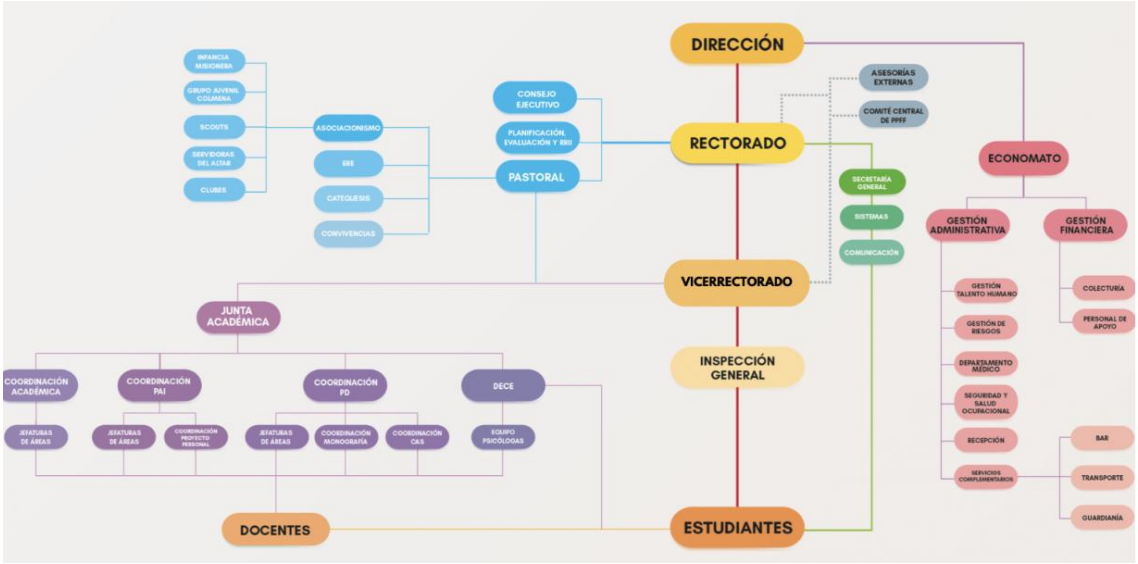


Figura 1 *Organigrama Funcional de la Unidad Educativa*

Nota. El organigrama ilustra la estructura jerárquica y las líneas de reporte de la institución. Se detallan las áreas académicas, administrativas, pastorales y de apoyo, mostrando su interrelación Fuente: Documento institucional, 2025.

Existe un liderazgo dual en la cúspide del organigrama, compuesta por la "Dirección" y "El Rectorado". "La Dirección" es el máximo órgano de gobierno compuesto por la comunidad que regenta la obra a través de su Consejo Local, su responsabilidad principal es establecer la misión, la visión y las estrategias a largo plazo de la institución educativa. Subordinado a este órgano encontramos al "Rectorado" que es el responsable de implementar la estrategia y supervisar las operaciones cotidianas. Se visualiza un flujo de mando descendiente, pero no claramente un mecanismo de retroalimentación a través de una línea de retorno formal del "Rectorado" hacia la "Dirección", lo que presumimos puede dar lugar a una brecha entre estrategia y ejecución.

La institución educativa formaliza la participación de dos grupos externos a nivel estratégico "Asesorías Externas" que visualiza una relación de asesoramiento y consulta, se presume brindan conocimientos especializados en áreas críticas como la legal, financiera o pedagógica; el "Comité Central de Padres de Familia" representa la voz de los representantes del alumnado, enfatizan la colaboración con las familias como socios claves del proceso educativo y evangelizador.

El núcleo “Pastoral” es el pilar central de la identidad de la institución educativa, su ubicación dentro del organigrama hace visible que en la institución la educación académica y la evangelización son misiones entrelazadas e inseparables. La máxima división jerárquica se relaciona estrechamente con las disposiciones gubernamentales.

Tabla 3. Órganos de Dirección Institucionales y sus Funciones Principales en la Institución Educativa

Órgano de Dirección	Función Principal
Junta Directiva	Máximo órgano de dirección; a cargo de la política general administrativa y financiera de la Institución.
Consejo Ejecutivo	Máxima autoridad académica de la Institución.
Rectorado	Representante legal y primera autoridad ejecutiva de la Institución.

El “Economato” es un órgano significativo dentro de la estructura organizacional ya que implica una gestión estratégica de todos los recursos institucionales sean estos: humanos, bienes tangibles, bienes intangibles, inmuebles y muebles, etc. Su efectividad tiene una relación causal directa con el desempeño de todos los demás departamentos sean académicos como administrativos. De acuerdo a su estructura el “Vicerrectorado” es la máxima autoridad en los asuntos académicos. A su vez “La Junta Académica” es su principal órgano de coordinación, es el centro neurálgico para la toma de decisiones sobre el currículo, la instrucción y evaluación.

El organigrama delinea claramente la estructura necesaria para gestionar el continuo de programas BI. “Coordinación PAI” que gestiona el Programa de los Años Intermedios (PAI), dirigido a estudiantes de 11 a 16 años. Este rol implica supervisar los ocho grupos de asignaturas, el aprendizaje interdisciplinario y componentes clave como el Proyecto Personal, que es un trabajo de investigación auto dirigido. “Coordinación PD” que gestiona el Programa del Diploma (PD), un curso preuniversitario para estudiantes de 16 a 19 años. “Coordinación Monografía y CAS” Confirma la existencia de coordinadores dedicados para la Monografía (un ensayo de investigación independiente de 4,000 palabras) y para CAS (Creatividad,

Actividad, Servicio) componentes troncales y obligatorios del Programa del Diploma.

El departamento “DECE” es un organismo obligatorio dentro del sistema educativo ecuatoriano se encuentran bajo la autoridad del “Vicerrectorado”. El brazo disciplinario de la institución educativa, recae sobre “Inspección” que es un órgano que reporta directamente al “Vicerrectorado” es responsable de la disciplina estudiantil, la asistencia y el orden general.

Cada uno de estos puestos requiere un conjunto distinto de habilidades, tiene un nivel diferente de responsabilidad e impacto en los resultados de la institución y, por ende, posee un valor relativo distinto para la organización. De acuerdo a la estructura organizacional anteriormente detallada, la institución educativa demuestra un claro conocimiento de las demandas organizacionales por lo que en su cronología cuenta con las siguientes políticas, manuales que respaldan las gestiones organizacionales.



Figura 2. Estructura Documental de la Institución Educativa

Nota. El diagrama ilustra los documentos normativos y de gestión fundamentales que rigen la operación de la institución. La estructura visualiza cómo cada componente se deriva de la entidad central. Adaptado de la información proporcionada, 2025.

La institución posee una estructura organizacional bien definida que articula las responsabilidades académicas y administrativas (ver Figura 1). Dicha estructura funcional se sustenta, a su vez, en un marco normativo compuesto por seis documentos clave que guían la operación diaria de la entidad (ver Figura 2). La coherencia entre la estructura organizacional y la documental es fundamental para la correcta gestión institucional

1.4 Entorno Regulatorio y Financiero

La institución educativa es una organización sin fines de lucro privada, opera bajo normativas académicas, laborales, tributarias y contables, que garantizan su operatividad. Está sujeta a la supervisión y fiscalización de varias entidades públicas.

Ministerio de Educación (MINEDUC), es su principal ente rector, es quien supervisa la calidad académica, aprueba los currículos, autoriza el funcionamiento de la institución. Dentro de sus funciones regula costos de matrícula y pensiones.

Ministerio de Trabajo, este ente control regula todas las obligaciones patronales, fiscaliza el cumplimiento de contratos, el pago de salarios y beneficios sociales, seguridad y salud ocupacional y el registro del personal en su plataforma SUT.}

Servicio de Rentas Internas (SRI), es quien regula el cumplimiento de las obligaciones tributarias. Verifica la correcta declaración de impuestos, la emisión de comprobantes de venta y el cumplimiento de las condiciones para mantener la exoneración del Impuesto a la Renta.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, es quien audita el correcto y oportuno pago de los aportes patronales y personales de todos los empleados, así como las novedades relacionadas a la actividad laboral sean avisos de entrada, avisos de salida, avisos de modificación de sueldo, etc.

La operación diaria de la institución educativa se rige por un conjunto de leyes y reglamentos específicos, a continuación, se detallan los más relevantes.

Tabla 4 . *Resumen del Entorno Regulatorio para la Institución Educativa*

Ámbito de Regulación	Ente de Control Principal	Marco Legal Clave	Obligaciones y Consideraciones Relevantes
Educativo	Ministerio de Educación	Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI)	Tramitación para renovar autorizaciones de funcionamiento, verificación del cumplimiento del currículo nacional establecido y control regulatorio sobre valores de pensiones y matrículas.
Laboral	Ministerio del Trabajo / IESS	Código del Trabajo / Ley de Seguridad Social	Registro formal de contratos laborales, pago oportuno de salarios junto con beneficios sociales como los décimos, afiliación de trabajadores al IESS con sus aportes correspondientes y observancia de las disposiciones sobre seguridad ocupacional.
Tributario	Servicio de Rentas Internas (SRI)	Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI)	Mantenimiento de las condiciones para la exoneración del Impuesto a la Renta, declaración y pago de retenciones (fuente e IVA), y cumplimiento de deberes formales.
Contable y Financiero	SRI / Entidades de control societario	Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)	Presentación de estados financieros conforme a NIIF, conservación de registros contables claros que permitan evidenciar la inexistencia de distribución de utilidades.
Municipal	GAD de Quito	Código Municipal para el Distrito	Trámite anual de la Licencia Única de Actividades

	Metropolitano de Quito	Económicas (LUAE), cancelación de impuestos prediales y pago correspondiente de patente municipal.

El manejo adecuado de la normativa señalada resulta esencial para asegurar una operación institucional sostenible.

3. Benchmarking del Mercado Laboral Educativo

De acuerdo con UNIR (2024), el sistema de educación pública funciona bajo un escalafón docente formal que define categorías y niveles salariales según la titulación alcanzada y los años de experiencia acumulados. Las remuneraciones van desde aproximadamente USD817 mensuales en las categorías iniciales (J, I, H) hasta cerca de USD2,034 en la categoría superior (A). Este escalafón sirve como referencia organizada y relativamente estable para el desarrollo de la carrera docente dentro del sector público.

En el sector privado y particularmente el segmento de colegios bilingües en Quito, opera en una dinámica de mercado diferente. La información salarial es escasa, pero en base a las ofertas de empleo, los datos sugieren rangos salariales significativamente más altos para perfiles especializados. Gasparyan (2025) indica que el salario mensual promedio es alrededor de USD1370.00 pero los profesionales con alta cualificación, se sitúan en percentiles más altos.

Se observa y presume que en este ecosistema las instituciones líderes del sector educativo privado en el Ecuador han trascendido de su rol tradicional como alternativa al sistema público a fortalecerse como un mercado dinámico, segmentado y altamente competitivo. Se presume que surge dada la demanda por parte de un segmento de la población con mayor aspiración y poder adquisitivo; obligándolas a diferenciarse a través de propuestas claras y robustas. Se observa que esta competencia no solo se limita a: infraestructura, ubicación ya que actualmente se presume está dada en la búsqueda de: excelencia académica,

bilingüismo, innovación tecnológica, obtención de certificaciones internacionales, etc.

No obstante, en una organización sin fines de lucro la ventaja competitiva más relevante suele encontrarse en un elemento más profundo: la calidad y compromiso del capital humano. Son los educadores, directivos, personal de apoyo y administrativos quienes materializan la filosofía institucional y la convierten en una experiencia educativa con sentido formativo y transformador.

Tabla 5. Análisis Comparativo de Compensación Docente: Sector Público vs. Sector Privado de Élite (Estimaciones Quito, 2025)

Categoría/Rol	Salario Mensual Sector Público (Escalafón)	Rango Salarial Mensual Estimado Sector Privado Bilingüe (Quito)	Requisitos Clave
Docente de Ingreso (Cat. J/I/H)	$817	$900 - $1,200	Título de tercer nivel, bilingüismo (B2)
Docente Media Carrera (Cat. G/F/E)	$986 - $1,212	$1,300 - $1,800	+8 años de experiencia, posgrados, certificaciones
Docente Senior (Cat. D/C)	$1,412 - $1,676	$1,900 - $2,500	+12 años de experiencia, liderazgo de área
Docente Especializado (Bilingüe/BI)	N/A	$2,000 - $3,000+	Certificación BI, nivel de inglés C1, experiencia comprobada

Fuentes: Datos del escalafón público. Las estimaciones del sector privado se basan en un análisis de ofertas de empleo y datos de mercado.

En la tabla se visualiza de manera cuantitativa el desafío que enfrenta la institución educativa, para atraer un docente cualificado del sector público o para competir con otros colegios bilingües se requiere una recompensa salarial significativa.

Es así como presumimos que esta competencia radica en quienes imparten y son los entes promotores de la educación, el capital de talento humano. En este competitivo mercado de talento, la institución educativa enfrenta un desafío dual. Por un lado, la necesidad de atraer a pedagogos con competencias técnicas de vanguardia y en segundo plano contar con pedagogos que se alineen a su carisma y los valores de la comunidad religiosa que la guía. Este doble requerimiento añade una capa de complejidad a la atracción de talento.

Ante este desafío buscamos ir más allá de la teoría para diseñar y estructurar un modelo de compensación equitativo y competitivo; la creación de una hoja de ruta, que le permita a la organización sin fines de lucro atraer selectivamente, identificar, valorar y retener al personal que demuestra una alta competencia didáctica independientemente de sus creencias iniciales; alinear los incentivos económicos y no económicos con los indicadores clave de calidad educativa y los objetivos estratégicos de la institución, a su vez mitigar el riesgo financiero de contratar talento sobrevalorado mediante una estructura que permite el desarrollo continuo y desempeño favorable.

El sector educativo ecuatoriano se desenvuelve en un entorno de constante evolución, en un marco económico dinámico y una creciente competencia por el talento. La tasa de incremento del Salario Básico Unificado (SBU) es uno de los indicadores más relevantes, es así que el último año se visualizó en 2.22%, y la tasa de incremento del SBU promedio en los último 8 años alcanzo el 2.92% (Consultores, 2024) lo que refleja un incremento sostenido, en combinación con una inflación fluctuante, exigen a las instituciones líderes una gestión más proactiva y estratégica de sus recursos humanos o bien llamados capital humano. Para una organización de vanguardia como la organización sin fines de lucro de nuestro estudio que cuenta con más de 60 años de excelencia académica y formación de valores, el siguiente paso en su marco evolutivo y de éxito es la formalización y optimización de sus sistemas de gestión de talento alineándolos con las mejores prácticas globales.

La institución educativa destina recursos importantes a su equipo humano y administra de forma responsable sus obligaciones de largo plazo, incluyendo jubilación patronal y provisión por desahucio que alcanzan montos de seis cifras

(Consultores, 2024). Esto evidencia solidez financiera y un compromiso sostenido con su personal.

Sobre esta base es indiscutible que existe la clara oportunidad para evolucionar hacia un modelo de gestión de talento de alto nivel y nos invita a una reflexión estratégica para fortalecer aún más su posición, formalizar y sistematizar el reconocimiento y la valoración de su gente.

1.5 Descripción del problema

La institución educativa se encuentra en una posición de fortaleza, con un equipo humano comprometido, emerge la oportunidad de dar un salto cualitativo de evolucionar desde un sistema de compensación tradicional y funcional hacia un modelo estratégico, técnico y formalizado.

Este proyecto no busca corregir fallas, sino construir sobre los cimientos de lo que ya funciona bien, para asegurar que la institución educativa no solo mantenga su liderazgo, sino que lo consolide para las próximas generaciones. El presente planteamiento se articula en torno a tres grandes oportunidades que justifican la necesidad y urgencia de esta evolución: (1) La oportunidad de fortalecer proactivamente la retención del talento, (2) la oportunidad de maximizar el retorno sobre la significativa inversión salarial; (3) la oportunidad de evolucionar la política de compensaciones.

El análisis del estudio actuarial a diciembre del 2024, revelan un dato que, es a la vez, una fortaleza y una llamada a la acción. Con un tiempo de servicio promedio de 8.73 años (Consultores, 2024), es evidente que la organización sin fines de lucro ha logrado construir un núcleo de colaboradores leales y comprometidos. Este es un activo intangible de incalculable valor, que habla de un clima laboral positivo y un fuerte sentido de pertenencia. Sin embargo, el mismo estudio registra un total de 21 partícipes desvinculados durante el último periodo, lo que se traduce a una tasa de rotación anual del 13.59% (Consultores, 2024). Si bien este número podría considerarse aceptable en otros sectores, en el ámbito educativo una tasa de dos dígitos debe ser interpretada como una oportunidad de mejora puesto que la rotación de personal en una institución educativa genera una serie de costos ocultos, pero profundamente impactantes.

La institución educativa destina una inversión anual significativa que supera las 6 cifras anuales para su nómina. El dato del estudio actuarial que sitúa el sueldo promedio en $ 986.00 (Consultores, 2024) es un testimonio de compromiso de la institución con su equipo. Esta cifra, sin embargo, actúa como un velo que puede ocultar realidades complejas y ofrecer una visión simplificada de una estructura diversa. La nómina de 161 colaboradores promedio se compone por grupos ocupacionales muy heterogéneos: Autoridades y directivos, docentes, personal de apoyo docente, administrativos, consejería estudiantil y actividades extracurriculares.

Los desafíos que enfrenta la institución educativa no son abstractos, los mismos se manifiestan y son observables en la operación diaria.

Tabla 6. Síntomas del Modelo de Compensación Desactualizado en la Institución

Síntoma	Descripción Detallada
Percepción de Inequidad	La ausencia de una estructura formal provoca inconformidades informales, desmotivación y un ambiente de comparaciones constantes entre el personal respecto a sus remuneraciones.
Dificultad en la Atracción de Talento	Cuando no existe una oferta de valor definida y competitiva, los procesos de selección para perfiles de alta demanda tienden a prolongarse, aumentando el riesgo de incorporar personal que no alcanza el nivel de excelencia requerido.
Fuga de Talento Clave	El personal con alto desempeño o gran potencial puede inclinarse a aceptar propuestas de la competencia, llevándose conocimiento institucional valioso y comprometiendo la continuidad pedagógica.
Ausencia de un Plan de Carrera	El personal no cuenta con claridad respecto a sus posibilidades de crecimiento profesional y económico dentro de la institución, lo que reduce su compromiso y proyección a largo plazo.
Gestión de Talento Reactiva	Las decisiones de aumentos salariales o promociones se toman bajo presión, en lugar de seguir un plan proactivo, justo y estructurado.

Nota. La tabla presenta las principales manifestaciones observables asociadas a una estructura de compensación y gestión del talento que no se encuentra formalizada.

Un modelo de compensación técnico, basado en una metodología de valoración de puestos como la de Korn Ferry - Hay Group (Gómez-Mejía, 2016), permite precisamente desglosar ese valor y comparar objetivamente la complejidad de un puesto de Director con la de un Coordinador de área, o la de un Docente de Bachillerato con la de un Consejero estudiantil. Sin esta herramienta técnica, es casi imposible asegurar que "a igual valor igual paga".

La aplicación de un modelo de valoración no debe entenderse solo como un procedimiento técnico, sino también como una definición institucional de principios. Integra la investigación salarial como elemento clave para establecer escalas con rangos definidos (mínimo, medio y máximo). Con ello, la institución educativa podría posicionarse como un empleador más atractivo y competitivo.

A continuación, se visualiza el impacto de la implementación del modelo de compensaciones en relación a su costo beneficio

Tabla 7. Análisis Costo-Beneficio de la Implementación de un Nuevo Modelo de Compensación

Costos de No Solucionar	Beneficio - Implementación
Deterioro de la Calidad Académica La alta rotación afecta la consistencia y calidad de la enseñanza.	Mejora y Sostenibilidad de la Calidad Académica La retención del mejor talento contribuye a sostener la excelencia en el aula.
Costos Directos de Rotación Costos derivados de liquidaciones laborales, procesos de selección y formación de nuevo personal.	Optimización de Costos de Contratación Una menor rotación disminuye los gastos vinculados a la búsqueda de personal.
Pérdida de Conocimiento Institucional Personal clave se lleva consigo años de experiencia y conocimiento del modelo salesiano.	Preservación del Capital Intelectual Se fortalece la lealtad y se resguarda el conocimiento junto con la cultura institucional.
Baja Moral y Productividad	Mejora del Clima Laboral y Compromiso

Un ambiente de inequidad y desmotivación reduce el compromiso y el desempeño del equipo.	Un sistema justo aumenta la motivación, la colaboración y el sentido de pertenencia.
Debilitamiento de la Marca Empleadora Dificultad para ser visto como un "empleador de elección" en el mercado.	Fortalecimiento de la Marca Empleadora Se transforma en un factor que atrae a los mejores profesionales del sector.

Nota. La tabla contrasta los efectos adversos de conservar el sistema de compensación vigente frente a las ventajas estratégicas de adoptar un modelo estructurado

El estudio actuarial, en su rigor técnico, proyecta un incremento salarial a corto plazo del 2.30% (Consultores, 2024) para el siguiente periodo. Es crucial aclarar que esta cifra es una hipótesis necesaria para el cálculo de provisiones a largo plazo. La oportunidad consiste en diseñar e implementar una política de incrementos moderna y diferenciada, habitada por el modelo de compensación propuesto. Herramientas como una matriz de mérito permite cruzar la evaluación de desempeño individual con la posición del colaborador dentro de su banda salarial.

De esta manera, los recursos destinados a incrementos se pueden distribuir de forma inteligente: Los mayores aumentos se otorgan a los colaboradores con alto desempeño que se encuentran en la parte baja o media de su rango salarial, acelerando su crecimiento. Por el contrario, los colaboradores que ya están en la parte alta del rango o cuyo desempeño es menor, reciben aumentos más modestos. Este enfoque convierte la política de incrementos, antes vinculada al costo de vida, en una herramienta de gestión del desempeño que optimiza el uso del presupuesto salarial y permite visibilizar beneficios institucionales que suelen pasar desapercibidos.

La institución educativa atraviesa un momento propicio para avanzar en su desarrollo organizacional. Implementar un modelo de compensación justo y competitivo no corresponde únicamente a un proyecto de recursos humanos, sino a una iniciativa estratégica que puede fortalecer la retención del talento, optimizar el uso de la inversión financiera y promover una cultura de alto desempeño, proyectando así la continuidad de su excelencia institucional hacia el futuro.

1.6 Pregunta de investigación

La investigación se centra en responder a una pregunta fundamental, esta interrogante no nace de una debilidad, sino de una visión de excelencia y mejora continua.

¿De qué manera puede diseñarse un modelo de compensación que fortalezca la equidad interna y la competitividad externa en una organización sin fines de lucro, aprovechando sus fortalezas actuales para consolidar su liderazgo futuro en la gestión del talento?

Para abordar esta cuestión de manera integral, el proyecto se guiará por un camino lógico y constructivo. Primero, buscaremos entender con precisión cual es la estructura del valor relativo de los puestos institucionales, a continuación, evaluaremos como se posiciona la compensación actual frente a las mejores prácticas del mercado educativo. Con esta base la investigación culminará diseñando las herramientas clave: las escalas salariales y políticas de compensación.

1.7 Objetivos de la investigación

1.7.1 *Objetivo General.*

Diseñar un modelo de compensación y beneficios equitativo, competitivo y sostenible para la organización sin fines de lucro, que provea al equipo directivo de herramientas técnicas para optimizar la gestión de remuneración, potenciar la motivación y consolidar la capacidad de la institución con el fin de fortalecer, fidelizar, desarrollar y atraer al mejor talento del sector.

1.7.2 *Objetivos Específicos.*

- Analizar la situación actual de la organización sin fines de lucro, considerando su entorno institucional y las percepciones del personal docente y administrativo sobre equidad interna y competitividad externa, con el propósito de reconocer brechas y oportunidades de mejora.
- Determinar los factores de compensación más relevantes, tanto monetarios como no monetarios (salario emocional), que influyen en la satisfacción y permanencia del talento, tomando en cuenta las expectativas del personal y los valores vinculados al carisma institucional.

- Estructurar la propuesta del nuevo modelo de compensación y beneficios, definiendo sus componentes (estructura salarial, portafolio de beneficios y salario emocional) y desarrollando una hoja de ruta para su implementación gradual y comunicación efectiva, asegurando su viabilidad financiera y coherencia con la misión institucional.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 Las organizaciones sin fines de lucro en el sector educativo

2.1.1 *Concepto y características de las organizaciones sin fines de lucro.*

Las organizaciones sin fines de lucro se entienden como formas institucionales formalizadas que, por definición operativa, no reparten excedentes económicos entre propietarios o accionistas, orientando su quehacer cotidiano hacia finalidades sociales, comunitarias, educativas o asistenciales que superan la lógica del beneficio económico inmediato y colocan el propósito colectivo como eje de decisión organizativa, tal como lo señalan Gee et al. (2023) desde una mirada estructural del sector. Desde esta lógica, dichas entidades se diferencian de las organizaciones lucrativas no solo por su finalidad central sino también por la manera en que gestionan recursos, dado que los excedentes financieros que eventualmente se generan se reinvierten en acciones que fortalecen la misión social, consolidan prácticas coherentes y desplazan la rentabilidad privada como criterio dominante dentro del funcionamiento organizacional interno en contextos sociales diversos y cambiantes actuales.

Desde un enfoque estructural, las OSFL suelen organizarse bajo distintas figuras jurídicas como asociaciones civiles, fundaciones, cooperativas de impacto social, u otras entidades de sociedad civil orientadas a cubrir necesidades colectivas concretas, vinculadas con educación, salud, cultura o atención social, según el marco legal vigente en cada país, considerando además arreglos normativos que condicionan su constitución formal y funcionamiento institucional específico (Hernández-Ascanio y Rich-Ruiz, 2020). Estas formas jurídicas aportan una base organizativa y de gobernanza que facilita consolidar procesos internos, rendición de cuentas, transparencia y participación democrática alejadas.

La literatura reciente señala que las OSFL actúan dentro del denominado Tercer Sector económico, diferenciado tanto del ámbito público como del privado lucrativo, lo cual condiciona que su gestión estratégica, incluida la gestión del talento humano, responda simultáneamente a la misión social, a restricciones reales de recursos disponibles y a expectativas cambiantes de stakeholders internos y externos, configurando prácticas de personas menos orientadas a eficiencia

económica inmediata y más ligadas a sostenibilidad institucional, continuidad organizativa y compromiso efectivo con la misión, según APLA (2026), dentro de dinámicas propias del sector, con tensiones permanentes y equilibrios frágiles.

2.1.2 *Particularidades del sector educativo sin fines de lucro.*

El sector educativo sin fines de lucro presenta rasgos estructurales y funcionales propios que lo distinguen de otras organizaciones públicas y privadas, sobre todo por la naturaleza del trabajo desarrollado por sus colaboradores, considerando que la labor docente y administrativa se orienta a la formación integral de personas, a la transmisión de saberes y a la construcción de capacidades sociales de largo alcance, lo que configura una combinación compleja de responsabilidades pedagógicas, éticas y organizacionales que no pueden valorarse únicamente mediante criterios de productividad económica inmediata, dado que el valor generado se expresa de manera progresiva y sostenida a lo largo del tiempo a través del impacto educativo y social que la institución proyecta en su entorno específico (Jácome Vélez, 2024a).

En este contexto, el trabajo docente suele definirse por un fuerte componente vocacional, una carga emocional elevada y una exigencia constante de actualización profesional, mientras que el personal administrativo asume un rol estratégico de soporte que asegura la continuidad operativa y la coherencia entre los procesos de gestión y la misión institucional, reforzando la necesidad de modelos organizativos que reconozcan la diversidad funcional y el valor relativo de ambos tipos de funciones dentro de la estructura educativa (Renecle et al., 2020)

La literatura especializada como la de Jiménez Aguilar et al. (2024) suele coincidir en que la estabilidad y continuidad del personal representan factores críticos para la calidad educativa en organizaciones sin fines de lucro, ya que la rotación reiterada de docentes y personal clave debilita la coherencia pedagógica, afecta la relación con los estudiantes y dificulta la consolidación de proyectos institucionales de mediano y largo plazo, además de generar costos menos visibles vinculados con sustitución, adaptación y capacitación de nuevos colaboradores, los cuales resultan especialmente gravosos en instituciones que operan con recursos financieros limitados y márgenes de acción reducidos.

En este sentido, la permanencia del talento humano aparece estrechamente relacionada con percepciones de reconocimiento, justicia organizacional y coherencia entre valores institucionales y prácticas reales de gestión, elementos que inciden de manera directa en la motivación cotidiana y en el desempeño laboral del personal educativo, influyendo en la estabilidad interna y en la sostenibilidad de los procesos formativos desarrollados por la institución (Arias y Wong, 2020).

Asimismo, la vocación y el compromiso, aunque son rasgos habituales del ámbito educativo sin fines de lucro, no deben asumirse como reemplazos de sistemas formales de gestión del talento, porque Aucca Marin et al. (2024) señalan que depender en exceso de motivación intrínseca sin respaldo organizacional suficiente puede conducir a desgaste profesional, desánimo gradual y caída del desempeño institucional, afectando a colaboradores y también a la sostenibilidad de la organización educativa a lo largo del tiempo en contextos reales.

2.1.3 *Gestión estratégica del talento humano en organizaciones educativas.*

La gestión estratégica del talento humano en organizaciones educativas, particularmente en aquellas sin fines de lucro, parte del reconocimiento práctico de las personas como eje central para el cumplimiento de la misión institucional, considerando que la calidad del servicio educativo se vincula de manera directa con competencias desarrolladas, estabilidad laboral y niveles de compromiso del personal docente y administrativo, lo que demanda enfoques de gestión que superen la administración operativa tradicional y se orienten hacia la alineación real entre objetivos organizacionales, desarrollo profesional continuo y condiciones de trabajo percibidas como justas, coherentes y consistentes con los valores institucionales que guían la acción educativa cotidiana (Armoa Quintana, 2021).

Desde esta perspectiva, Jácome Vélez (2024) señala que el talento humano no solo aporta conocimiento técnico o pedagógico, sino también capital relacional y cultural que fortalece la identidad organizacional y la continuidad de los proyectos educativos. Estos elementos adquieren especial importancia en contextos donde la sostenibilidad institucional se sostiene en la confianza de la comunidad y en la estabilidad de los procesos formativos desarrollados a lo largo del tiempo dentro de la organización educativa

Méndez Carpio et al. (2024) indican que la relación entre compensación, motivación y permanencia del personal se configura como un eje relevante de la gestión estratégica del talento en instituciones educativas, considerando que los esquemas retributivos influyen directamente en percepciones de reconocimiento, equidad interna y valoración del aporte individual, factores que inciden en la decisión de los colaboradores de continuar vinculados a la organización en horizontes de mediano y largo plazo, según evidencias empíricas recogidas en estudios del sector educativo.

En organizaciones sin fines de lucro, donde las limitaciones presupuestarias reducen la posibilidad de competir solo mediante salarios elevados, la compensación adquiere un papel estratégico al vincularse con otros factores como el desarrollo profesional, la estabilidad laboral y el clima organizacional. De esta manera se configuran sistemas de recompensas que refuerzan la motivación intrínseca sin dejar de atender principios de justicia distributiva y transparencia en las decisiones retributivas asumidas institucionalmente (Renecle et al., 2020).

No obstante, diversos estudios señalan que la falta de modelos formales y técnicamente estructurados de remuneración constituye un riesgo relevante para la gestión del talento humano en organizaciones educativas, puesto que esquemas informales o discrecionales suelen generar percepciones de inequidad, desconfianza y desalineación entre desempeño y recompensas, situaciones que pueden traducirse en desmotivación progresiva, rotación no deseada y deterioro del clima laboral, incluso en contextos donde la vocación por la labor educativa es elevada y socialmente valorada (Araujo Bedoya et al., 2023).

En este sentido, la gestión estratégica del talento humano demanda la implementación de sistemas de compensación coherentes, transparentes y alineados con la misión institucional, capaces de sostener el compromiso del personal sin apoyarse únicamente en factores vocacionales que, cuando no cuentan con respaldo organizacional suficiente, resultan insuficientes para asegurar la continuidad y sostenibilidad del desempeño institucional en el tiempo.

2.1.4 *La compensación como herramienta de sostenibilidad institucional.*

En las organizaciones educativas sin fines de lucro, la compensación funciona como una herramienta relevante para la sostenibilidad institucional en la medida en que permite vincular la misión social con prácticas de gestión orientadas a sostener el desempeño del talento humano a lo largo del tiempo, considerando que la provisión de servicios educativos requiere continuidad operativa, coherencia pedagógica y estabilidad organizacional, elementos que dependen directamente de la permanencia y el compromiso del personal docente y administrativo, motivo por el cual la remuneración no debe interpretarse solo como un gasto operativo sino como una inversión estratégica dirigida a preservar capacidades críticas y a mitigar riesgos asociados con la rotación y el desgaste profesional acumulado (Miranda Quiñones et al., 2025).

Desde esta perspectiva, De La Vega-Rodríguez y Yáñez-Cifuentes (2023) exponen que la compensación adquiere un sentido estratégico cuando se diseña mediante criterios técnicos que permiten reconocer el valor relativo de los puestos, asegurar equidad interna y transmitir señales claras de reconocimiento al aporte individual y colectivo, lo cual resulta especialmente pertinente en contextos donde la motivación intrínseca, aunque existente, no alcanza por sí sola para sostener indefinidamente el esfuerzo y la calidad del trabajo educativo desarrollado.

Méndez Carpio et al. (2024) señalan que lograr equilibrio entre misión institucional y recursos disponibles representa uno de los retos más constantes para organizaciones educativas sin fines de lucro. El cumplimiento de objetivos sociales exigentes suele coexistir con limitaciones presupuestarias que dificultan mantener incrementos salariales sostenidos o beneficios económicos comparables al sector lucrativo, situación que impulsa la adopción de esquemas de compensación orientados a sostenibilidad financiera, priorización estratégica y transparencia en la asignación de recursos retributivos institucionales

En este marco, los sistemas de compensación carentes de fundamentos técnicos tienden a provocar distorsiones en la estructura salarial, aumentos no planificados y percepciones de arbitrariedad que debilitan tanto la estabilidad financiera como la confianza del personal en la gestión institucional, impactando de forma indirecta

en la calidad del servicio educativo que la organización ofrece a su comunidad (Estrada Araoz y Mamani Uchasara, 2020).

Asimismo, Pinargote Párraga y Pico Macías (2023) destacan la importancia de disponer de modelos de compensación técnicos y transparentes como base para la sostenibilidad organizacional. Estos permiten vincular las decisiones retributivas con criterios objetivos, facilitar la planificación presupuestaria y fortalecer la legitimidad interna de la gestión del talento humano, especialmente en organizaciones donde la rendición de cuentas y la coherencia ética constituyen elementos centrales de su identidad institucional y de su práctica cotidiana.

De este modo, la compensación, entendida como un sistema estructurado y coherente, se configura como un instrumento que contribuye a mantener el equilibrio entre misión, personas y recursos, sin apoyarse de manera exclusiva en la vocación o en el compromiso individual como únicos mecanismos de permanencia organizacional en el tiempo.

2.2 La compensación laboral como variable estratégica de estudio

2.2.1 *Concepto y alcance de la compensación laboral.*

La compensación laboral es entendida en la literatura reciente como el conjunto de retribuciones económicas y no económicas que una organización entrega a sus colaboradores en correspondencia con su aporte al cumplimiento de los objetivos institucionales, funcionando como un mecanismo relevante de regulación de la relación de intercambio entre la persona y la organización, cuya adecuada estructuración incide directamente en percepciones de justicia, niveles de motivación y compromiso laboral sostenido en el tiempo (Aguilar Sánchez y De La Garza Cienfuegos, 2023).

Desde esta perspectiva, la compensación no se limita al salario base y pasa a entenderse como un sistema integral que incluye incentivos, beneficios, condiciones laborales y oportunidades de desarrollo. Estos elementos actúan de manera conjunta en la generación de valor para el trabajador y en la sostenibilidad organizacional, especialmente en contextos donde atraer y retener talento representa un desafío estratégico constante para las instituciones.

El enfoque de compensación total ha ganado relevancia al proponer que las organizaciones articulen componentes monetarios y no monetarios de forma coherente para responder a expectativas diversas del talento humano y a restricciones estructurales del entorno, situación especialmente pertinente en organizaciones sin fines de lucro y del sector educativo, donde los márgenes financieros son reducidos y la motivación laboral no puede sostenerse únicamente mediante incrementos salariales continuos y acumulativos en el tiempo (Chatterjee et al., 2021).

Asimismo, el estudio de Hidalgo-Guerra et al. (2024) resaltan que el alcance de la compensación laboral debe examinarse desde una perspectiva estratégica, atendiendo a su impacto sobre la equidad interna, la competitividad externa y el control de los costos laborales, considerando que esquemas retributivos deficientemente diseñados tienden a provocar distorsiones salariales, percepciones de injusticia y decisiones discrecionales que afectan de forma negativa el clima organizacional y la eficiencia en el uso de los recursos disponibles (Taruchaín-Pozo & Revelo-Oña, 2023).

En este sentido, la compensación laboral va más allá de una función puramente retributiva y se convierte en una herramienta de gestión que influye en los comportamientos, refuerza valores organizacionales y favorece la alineación entre desempeño individual y objetivos institucionales. Este enfoque adquiere especial relevancia en organizaciones que buscan sostener su misión social a largo plazo mediante prácticas de gestión consistentes y sustentadas técnicamente.

2.2.2 *Equidad interna en los sistemas de compensación.*

La equidad interna dentro de los sistemas de compensación se apoya en principios de justicia organizacional, entendida como la percepción que construyen los colaboradores sobre la corrección, legitimidad y coherencia de las decisiones que inciden en la distribución de recursos al interior de la organización, en especial respecto a salarios y beneficios, considerando que dichas decisiones influyen de forma directa en la valoración que las personas realizan sobre el trato recibido y sobre el reconocimiento que la institución otorga a su contribución laboral concreta (Martinez et al., 2020).

Uno de los referentes teóricos más influyentes para examinar la equidad interna es la Teoría de la Equidad planteada por Adams, la cual sostiene que las personas comparan la relación entre sus aportes laborales, como esfuerzo, competencias y experiencia acumulada, y las recompensas que reciben, en contraste con las de otros miembros de la organización, generando percepciones de equidad o inequidad que inciden en la motivación y en el comportamiento laboral, enfoque que ha sido retomado y contrastado en estudios empíricos recientes vinculados con justicia organizacional y sistemas de compensación (Alma, 2023).

La relación entre el valor del puesto y la remuneración constituye un elemento central para garantizar equidad interna, ya que permite establecer diferencias salariales sustentadas en criterios objetivos como complejidad del trabajo, nivel de responsabilidad e impacto organizacional, evitando decisiones retributivas basadas en juicios subjetivos o negociaciones individuales que erosionan la percepción de justicia y legitimidad del sistema (Choez García y Chancay Bermello, 2024). En organizaciones educativas sin fines de lucro, donde la sostenibilidad institucional y la coherencia ética son pilares relevantes, la articulación entre valoración del puesto y remuneración se configura como condición necesaria para fortalecer la confianza interna y sostener un sistema de compensación legítimo y aceptado por el conjunto del personal.

2.2.3 *Competitividad externa y mercado laboral.*

Según Chiavenato y Sapiro (2023) la competitividad externa en los sistemas de compensación se entiende como el grado en que salarios y beneficios se ajustan a las condiciones reales del mercado laboral donde la organización compite por talento, considerando sector, ubicación geográfica y escasez relativa de competencias, con el objetivo de atraer y retener personal calificado sin afectar la sostenibilidad financiera institucional, asumiendo que competir no significa pagar más que todos, sino definir una posición retributiva coherente que mantenga a la organización como un empleador viable y atractivo frente a alternativas laborales comparables

La literatura reciente indica que la relación entre competitividad externa y mercado laboral resulta especialmente relevante en organizaciones educativas sin fines de

lucro, dado que estas compiten por profesionales altamente calificados, en particular docentes y personal técnico especializado, frente a instituciones públicas y privadas que suelen disponer de mayores márgenes presupuestarios, incrementando el riesgo de pérdida de talento cuando las brechas salariales se perciben como excesivas o carentes de justificación, contexto en el cual la competitividad externa se conecta directamente con la retención del personal, ya que los colaboradores comparan de forma continua su situación retributiva con alternativas del mercado laboral e incorporan dichas evaluaciones en decisiones de permanencia o movilidad laboral (Ramírez-Torres, 2023).

La Asociación Española de Escuelas de Negocios (AEEN, 2022) advierte que tanto el subpago como el sobrepago representan riesgos relevantes en la gestión de la compensación. Salarios por debajo del mercado suelen generar desmotivación, mayor rotación y dificultades para atraer talento, mientras remuneraciones superiores sin respaldo técnico producen desequilibrios internos, sobrecostos laborales y presiones presupuestarias que comprometen la sostenibilidad organizacional. Esta situación resulta especialmente sensible en instituciones sin fines de lucro con recursos limitados, por lo que establecer una política de compensación competitiva requiere información sistemática y actualizada del mercado laboral, además de criterios claros que orienten ajustes graduales y estratégicos, evitando decisiones reactivas o discrecionales frente a presiones externas.

2.2.4 *Relación entre equidad interna, competitividad externa y sostenibilidad.*

La relación entre equidad interna y competitividad externa representa uno de los desafíos conceptuales y técnicos más relevantes en el diseño de sistemas de compensación, debido a que ambas dimensiones responden a lógicas distintas pero interdependientes, pues mientras la equidad interna busca coherencia y justicia dentro de la estructura organizacional, la competitividad externa exige ajustar niveles retributivos a las condiciones del mercado laboral para evitar pérdida de talento y sostener la atracción de profesionales calificados, generándose tensiones cuando las restricciones presupuestarias o las prioridades institucionales dificultan atender simultáneamente ambos criterios, situación que se acentúa en organizaciones educativas sin fines de lucro donde la misión social y la

sostenibilidad financiera imponen límites más estrictos a las decisiones salariales (Vega Vega et al., 2025).

Desde un enfoque técnico, el desequilibrio entre equidad interna y competitividad externa puede comprometer la sostenibilidad organizacional. Sistemas demasiado orientados al mercado tienden a generar diferencias internas difíciles de justificar, mientras aquellos centrados únicamente en la coherencia interna pueden quedar rezagados frente a las condiciones salariales externas, afectando la retención de personal clave y aumentando la rotación no deseada en entornos organizacionales exigentes (Puig Pérez et al., 2020). En este contexto, la sostenibilidad de los sistemas de compensación no depende de maximizar una sola dimensión, sino de articular ambas mediante criterios objetivos que permitan ajustar las remuneraciones de forma progresiva, transparente y acorde con la capacidad financiera real de la organización.

La necesidad de equilibrio técnico entre equidad interna y competitividad externa se apoya en metodologías formales de valoración de puestos y análisis del mercado salarial, las cuales permiten definir rangos retributivos que reconocen el valor relativo de los cargos y, a la vez, sitúan a la organización dentro de márgenes razonables frente al mercado laboral, disminuyendo decisiones reactivas o discrecionales que pueden afectar la estabilidad presupuestaria y la confianza del personal en la gestión institucional, enfoque especialmente relevante en organizaciones educativas sin fines de lucro donde la sostenibilidad se vincula con la continuidad del proyecto educativo y la coherencia ética de las prácticas de gestión, permitiendo articular equidad interna, competitividad externa y sostenibilidad como eje central del diseño de sistemas de compensación compatibles con la misión institucional y con una gestión responsable de los recursos humanos y financieros (Arregi Uzuriaga et al., 2022).

2.3 El método HAY como instrumento de valoración de cargos

2.3.1 *Evaluación de cargos como base del sistema de compensación.*

La evaluación de cargos constituye un pilar central en la estructuración de los sistemas de compensación, ya que permite identificar el valor relativo de los puestos dentro de una organización mediante criterios objetivos previamente establecidos,

fortaleciendo la coherencia interna y la legitimidad de las decisiones salariales, especialmente en contextos organizacionales con alta diversidad funcional y distintos niveles de responsabilidad, como sucede en instituciones educativas sin fines de lucro, donde la valoración se orienta a los puestos y no a las personas, posibilitando separar el análisis del contenido del trabajo de las características individuales de quienes lo ocupan y reduciendo el riesgo de decisiones retributivas subjetivas o negociaciones informales que debilitan la equidad interna (De La Calle-Durán et al., 2020).

En relación con este tema, De La Calle-Durán et al. (2020) señalan que la importancia de valorar objetivamente los cargos radica en la posibilidad de relacionar con claridad las exigencias del puesto, tales como conocimientos requeridos, nivel de responsabilidad y complejidad de las tareas, con la remuneración asignada. Este proceso permite establecer un referente comprensible para la organización, facilitando que los colaboradores entiendan y acepten el sistema de compensación. La evaluación de cargos funciona, así como un procedimiento técnico que organiza la estructura institucional y sustenta las diferencias salariales en criterios verificables, fortaleciendo la percepción de justicia organizacional y reduciendo conflictos derivados de comparaciones internas sin fundamento objetivo.

Asimismo, Urien et al. (2021) advierten que la ausencia de metodologías formales para la evaluación de cargos incrementa la subjetividad en las decisiones salariales, lo que puede generar inconsistencias retributivas, percepciones de favoritismo y dificultades para gestionar estratégicamente los costos laborales, especialmente en organizaciones con recursos limitados y fuerte orientación social, donde la transparencia y la coherencia ética son ejes centrales de la gestión institucional, mientras que la aplicación sistemática de procesos de valoración de puestos facilita la construcción de estructuras salariales por rangos, vinculando el valor del cargo con niveles mínimos, medios y máximos de remuneración y contribuyendo a una asignación más racional y planificada de los recursos destinados a compensaciones.

De esta manera, la evaluación de cargos se establece como una base técnica para construir estructuras salariales, ya que proporciona información útil para diseñar escalas coherentes y sostenibles que integren equidad interna, control del

presupuesto y alineación con los objetivos institucionales, aspectos esenciales para una gestión del talento humano consistente en organizaciones educativas sin fines de lucro.

2.3.2 *Origen y fundamentos del método HAY.*

El método HAY se presenta como una respuesta técnica a la necesidad de sistemas de evaluación de cargos capaces de comparar puestos heterogéneos mediante criterios homogéneos y verificables, superando limitaciones de enfoques descriptivos o jerárquicos tradicionales apoyados en clasificaciones rígidas o juicios subjetivos, y desde su formulación se ha consolidado como una de las metodologías más difundidas para la valoración de puestos al proponer un enfoque estructurado basado en factores comunes identificables en cualquier cargo, con independencia del sector o tipo de organización, facilitando así la construcción de estructuras salariales coherentes y comparables en contextos organizacionales complejos (Mena Reinoso et al., 2020).

El enfoque por factores constituye el núcleo conceptual del método HAY, al sostener que el valor de un puesto puede estimarse mediante el análisis sistemático de dimensiones clave del trabajo, como el conocimiento requerido para la función, la capacidad de resolución de problemas y el nivel de responsabilidad vinculado a la toma de decisiones y al impacto organizacional, permitiendo descomponer el contenido del cargo en elementos observables y evaluables, disminuir la influencia de percepciones personales y facilitar comparaciones objetivas entre puestos distintos, aspecto especialmente relevante en organizaciones educativas donde conviven funciones académicas, administrativas y directivas con perfiles marcadamente diferenciados (Chernyak-Hai y Tziner, 2021).

La literatura académica señala que el uso internacional del método HAY y su reconocimiento técnico se explican por su capacidad de adaptarse a marcos culturales, normativos y organizacionales diversos, manteniendo una lógica de evaluación consistente que permite establecer referencias salariales internas y externas alineadas con prácticas del mercado laboral, lo que ha favorecido su adopción en organizaciones privadas, instituciones públicas y entidades sin fines de lucro, consolidándolo como estándar de referencia en la gestión de

compensaciones, especialmente en contextos donde equidad interna y transparencia retributiva son prioridades estratégicas, dado que su estructura metodológica facilita comunicar criterios de valoración, refuerza la legitimidad de las decisiones salariales y contribuye a la aceptación y sostenibilidad de las políticas retributivas en el largo plazo (Romero González et al., 2020).

2.3.3 *Factores del método HAY y grados.*

El método HAY organiza la evaluación de cargos a partir de tres factores clave que permiten captar de forma integral el valor relativo de los puestos dentro de una organización, considerando no solo las tareas visibles sino también los requerimientos cognitivos, la capacidad de análisis y el impacto efectivo de las decisiones asociadas a cada función, aspecto especialmente relevante en organizaciones educativas sin fines de lucro donde las responsabilidades suelen ser complejas y multidimensionales y donde una valoración simplificada del trabajo puede generar distorsiones en la asignación de remuneraciones, siendo estos factores conocidos como *know-how*, solución de problemas y responsabilidad, los cuales conforman el núcleo analítico del método y facilitan comparaciones objetivas entre cargos heterogéneos mediante criterios homogéneos y aplicables de manera sistemática (Saptami, 2025).

El factor *know-how* se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades y experiencia necesarios para desempeñar un puesto con eficacia, integrando saberes técnicos y profesionales junto con competencias de gestión y habilidades interpersonales que permiten responder a las demandas del cargo. Este criterio adquiere particular relevancia en contextos educativos, donde la interacción humana, la toma de decisiones pedagógicas y la coordinación institucional forman parte del trabajo cotidiano. Bajo este enfoque, los puestos se diferencian no por quien los ocupa, sino por el nivel de preparación requerido, reconociendo la complejidad de funciones que implican formación especializada, experiencia acumulada y capacidad de liderazgo (Lora-Guzmán et al., 2020).

El factor solución de problemas valora el nivel de análisis, creatividad y juicio que un puesto requiere para afrontar situaciones no rutinarias, considerando el contexto en el que se adoptan decisiones y el grado de autonomía disponible para resolverlas,

aspecto especialmente relevante en organizaciones educativas donde los desafíos pedagógicos, administrativos y sociales demandan respuestas adaptativas y contextualizadas más allá de la aplicación mecánica de procedimientos establecidos, de modo que a mayor complejidad de los problemas y mayor libertad para definir cursos de acción, mayor resulta el valor atribuido al puesto dentro de la estructura organizacional (Get on Board, 2023).

El factor responsabilidad se relaciona con el impacto que las decisiones asociadas al puesto generan sobre los resultados institucionales, los recursos administrados y las personas involucradas, abarcando tanto responsabilidades directas sobre recursos financieros y humanos como responsabilidades indirectas vinculadas a la calidad del servicio educativo y al cumplimiento de la misión institucional, aspecto especialmente relevante en organizaciones sin fines de lucro donde el impacto social constituye un criterio central para valorar el trabajo y su contribución organizacional (Romero González et al., 2020).

Tabla 8. Factores de Evaluación del Método HAY

Factor del método HAY	**Aspectos**
Saber Hacer	Conjunto de conocimientos, habilidades y experiencia necesarios para desempeñar un puesto con eficacia. Componentes: • Saberes técnicos y profesionales. • Competencias de gestión y habilidades interpersonales. • Nivel de preparación requerido (formación especializada, experiencia acumulada y capacidad de liderazgo). Aplicación educativa: Responde a la interacción humana, toma de decisiones pedagógicas y coordinación institucional, evaluando el puesto y no a la persona.
Solución de problemas	Valora el nivel de análisis, creatividad y juicio requerido para afrontar situaciones no rutinarias.

	Componentes: • Contexto en el que se adoptan las decisiones. •Grado de autonomía disponible para resolver los problemas. • Complejidad de los desafíos y libertad para definir cursos de acción. Aplicación educativa: Demanda respuestas adaptativas y contextualizadas frente a desafíos pedagógicos, administrativos y sociales, más allá de la aplicación mecánica de procedimientos.
Responsabilidad	Impacto que las decisiones asociadas al puesto generan sobre los resultados institucionales, los recursos y las personas. Componentes: •Responsabilidades directas: manejo de recursos financieros y humanos. •Responsabilidades indirectas: vinculadas a la calidad del servicio y la misión. Aplicación educativa: El impacto social constituye un criterio central para valorar el trabajo y su contribución a la misión de las organizaciones sin fines de lucro.

Nota. La tabla resume la definición, componentes y la aplicación educativa de los factores HAY

En base al método HAY, los cargos de una organización se pueden agrupar en grados salariales tras asignarles un puntaje que evalúa su nivel de complejidad, responsabilidad e impacto organizacional, permitiendo reunir puestos de valor relativo comparable sin importar su área funcional.

2.3.4 *Ventajas y limitaciones del método HAY en organizaciones educativas.*

El método HAY ofrece ventajas relevantes para organizaciones educativas al proporcionar un marco de valoración de cargos sustentado en criterios objetivos y comparables que permiten analizar puestos heterogéneos bajo una lógica técnica común, facilitando la coherencia interna de las decisiones salariales y su alineación con prácticas reconocidas de gestión de compensaciones, aspecto especialmente valioso en instituciones donde coexisten funciones académicas, administrativas y directivas con distintos niveles de complejidad y responsabilidad, dado que su

enfoque por factores reduce la dependencia de percepciones individuales, posibilita comparaciones sistemáticas entre cargos y favorece la construcción de estructuras salariales coherentes y defendibles desde una perspectiva técnica y organizacional (Olvera Castillo et al., 2023).

Otra ventaja relevante del método HAY se relaciona con su aporte a la transparencia y a la equidad interna, dado que la explicitación de factores de evaluación y de criterios utilizados para asignar valor a los puestos facilita la comprensión de las decisiones retributivas y refuerza la percepción de justicia organizacional entre los colaboradores, aspecto clave para la aceptación del sistema de compensación en entornos educativos donde la legitimidad ética y la coherencia institucional tienen un peso central, permitiendo además vincular de forma clara el valor del puesto con la remuneración asignada, reduciendo riesgos de arbitrariedad y fortaleciendo la confianza del personal en la gestión del talento humano (EL-Hajji, 2015).

La publicación de la Western University (2021) advierte que el método HAY presenta limitaciones cuando se aplica de manera rígida o sin adaptación al contexto, particularmente en organizaciones educativas sin fines de lucro. En estos entornos, las características culturales, pedagógicas y misionales no siempre quedan reflejadas en esquemas de valoración diseñados para organizaciones empresariales más estandarizadas, lo que puede llevar a subestimar dimensiones cualitativas relevantes como el impacto social o la contribución real a la misión institucional si no se incorporan ajustes metodológicos que permitan reconocer esas particularidades del trabajo educativo.

Finalmente HayGroup (2012) sostienen que la condición clave para aprovechar las ventajas del método HAY en organizaciones educativas radica en su adaptación contextual, lo que supone complementar la metodología con criterios internos, validaciones participativas y revisiones periódicas que aseguren coherencia con la realidad organizacional y con los objetivos estratégicos institucionales, evitando una aplicación mecánica que podría afectar la equidad interna y comprometer la sostenibilidad del sistema de compensación en el largo plazo.

2.3.5 *Diccionario de Competencias bajo el Carisma Salesiano como Instrumento de Valoración.*

En el ámbito de la gestión estratégica del talento humano, un diccionario de competencias se define como el catálogo oficial e institucional que estandariza las competencias conductuales y forma la base de la cultura organizacional esperada en el personal. En el contexto de organizaciones educativas sin fines de lucro con una fuerte identidad misional, este instrumento trasciende la simple descripción de "habilidades blandas" para convertirse en un calibrador técnico de la gestión organizativa.

Para nuestro estudio, el Diccionario de Competencias Salesiano traduce la filosofía institucional en comportamientos medibles y exigibles. Según señala el P. Luis Ricchiardi (2014), el educador debe ser consciente de que el Sistema Preventivo se fundamenta en una visión cristiana integral orientada a formar "buenos cristianos y honrados ciudadanos". Por lo tanto, el diccionario de competencias brinda mayor operatividad, asegurando que el carisma no sea un elemento abstracto, sino un requerimiento técnico inherente al perfil de cada puesto.

2.3.5.1 Integración Metodológica: De Habilidades Blandas a Competencias Críticas.

La particularidad del sector educativo sin fines de lucro exige un rigor metodológico enfocado en la alineación estratégica al momento de valorar los cargos. Al aplicar metodologías objetivas como la de Hay Group, el Diccionario de Competencias Salesiano actúa como el instrumento calibrador dentro del análisis del factor *Know-how* (Saber Hacer), específicamente en su dimensión de "Relaciones Humanas". Bajo esta perspectiva técnica, los atributos de la institución dejan de considerarse características subjetivas y pasan a ser medidos como competencias técnicas duras. Entre estas competencias críticas, estructuradas a partir del Sistema Preventivo descrito por Guzmán

La incorporación de este diccionario en el marco de la valoración de puestos demuestra metodológicamente que la encarnación de la identidad institucional es una habilidad indispensable. Al estandarizar estos atributos en el catálogo oficial, se justifica objetivamente su ponderación salarial, garantizando que el modelo de

compensación reconozca y remunere económicamente a aquellos colaboradores que, a través de sus competencias, aseguran la sostenibilidad de la misión y el carisma de la organización

2.4 Marco normativo laboral aplicado a la compensación en Ecuador

2.4.1 *Regulación laboral y salarial en el Ecuador***.**

La regulación laboral y salarial en el Ecuador se apoya en principios jurídicos y económicos orientados a asegurar condiciones mínimas de protección al trabajador, estabilidad en el empleo y una retribución compatible con la dignidad del trabajo, teniendo al Código del Trabajo como eje normativo que organiza derechos y obligaciones en materia de contratación, jornada laboral y remuneración, marco que, como señala Guamani Toapanta (2024), responde a una lógica de equilibrio entre protección social y viabilidad económica de las organizaciones, aspecto especialmente relevante en instituciones sin fines de lucro donde la gestión salarial debe ajustarse simultáneamente a la normativa vigente y a restricciones presupuestarias de carácter estructural.

En relación con salario básico y jornadas laborales, Bernal Yamuca et al. (2022) señalan que el salario básico unificado opera como referente mínimo obligatorio con función reguladora del mercado laboral al fijar un umbral frente a prácticas de subpago y precarización, mientras que la regulación de la jornada busca resguardar condiciones de salud, descanso y productividad que inciden directamente en el desempeño organizacional, aspecto que en el ámbito educativo adquiere complejidad por la coexistencia de jornadas administrativas y académicas con rasgos diferenciados, obligando a las instituciones a diseñar esquemas de compensación que cumplan la normativa vigente sin perder coherencia interna ni afectar la continuidad del servicio educativo.

Choez García y Chancay Bermello (2024) señalan que los principios generales de remuneración establecidos en el ordenamiento laboral ecuatoriano, como la suficiencia salarial, la irrenunciabilidad de derechos y la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor, constituyen fundamentos importantes para diseñar sistemas de compensación equitativos. Estos principios orientan las decisiones retributivas hacia criterios de justicia y proporcionalidad, reducen espacios de

discrecionalidad y fomentan prácticas transparentes en la asignación salarial. Su alcance no es únicamente normativo, ya que también sirven como referencia para la gestión del talento humano al establecer parámetros que pueden incorporarse en los modelos técnicos de compensación aplicados en las organizaciones.

Desde esta perspectiva, la regulación laboral y salarial en Ecuador no se entiende solo como un marco de cumplimiento obligatorio, sino también como un conjunto de criterios estructurales que orientan y condicionan el diseño de sistemas de compensación sostenibles. Esta consideración resulta especialmente relevante en organizaciones educativas sin fines de lucro, donde la coherencia legal, la estabilidad institucional y la equidad en las remuneraciones funcionan como pilares de la gestión organizacional y de las decisiones relacionadas con la política salarial.

2.4.2 *Beneficios sociales y obligaciones del empleador.*

Los beneficios sociales y las obligaciones del empleador en el Ecuador constituyen un componente esencial del sistema de compensación al complementar la remuneración directa y configurar un esquema de protección social obligatorio que incide de manera significativa en los costos laborales y en la sostenibilidad organizacional, dado que, como señala Guamaní Toapanta (2024), estos beneficios no deben entenderse solo como cargas legales, sino como mecanismos institucionales orientados a garantizar condiciones mínimas de seguridad económica, salud y bienestar, aspectos que influyen en la estabilidad laboral y en la continuidad de las relaciones de trabajo, especialmente relevantes en organizaciones educativas sin fines de lucro que dependen de la permanencia del talento humano para sostener su misión social.

En este contexto, los aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social constituyen una de las responsabilidades más significativas del empleador, ya que financian prestaciones vinculadas con salud, pensiones, riesgos del trabajo y cesantía, configurando un sistema de protección que trasciende la relación laboral inmediata y proyecta efectos a largo plazo sobre la seguridad del trabajador. Fuentes Rodríguez et al. (2022) indican que el cumplimiento oportuno y adecuado de estos aportes no solo responde a una obligación legal, sino que también influye en la percepción de responsabilidad social y legitimidad institucional del empleador,

impactando en la confianza y el compromiso del personal, especialmente en ámbitos donde la estabilidad y la coherencia ética son altamente valoradas.

Desde una perspectiva de gestión, Peláez Moreno et al. (2022) advierten que los costos laborales asociados a beneficios sociales representan una proporción importante del gasto total en personal. Por esta razón, su estimación y control resultan claves para diseñar modelos de compensación sostenibles, sobre todo en organizaciones sin fines de lucro con recursos limitados, donde decisiones retributivas poco planificadas pueden comprometer la estabilidad financiera y dificultar el cumplimiento oportuno de obligaciones legales en el mediano y largo plazo.

Asimismo, beneficios legales como las décimas remuneraciones, las vacaciones pagadas y otros derechos relacionados con el tiempo de trabajo y el descanso forman parte central del sistema retributivo, en la medida en que contribuyen a la suficiencia del ingreso y al equilibrio entre vida laboral y personal. Fernández-Sánchez et al. (2024) relacionan estos elementos con niveles más altos de motivación, bienestar ocupacional y desempeño sostenido de los trabajadores, adquiriendo en el ámbito educativo una relevancia particular debido a la coexistencia de calendarios académicos y administrativos que requieren planificación cuidadosa para evitar interrupciones operativas o sobrecargas laborales.

Asimismo, beneficios legales como las décimas remuneraciones, las vacaciones pagadas y otros derechos relacionados con el tiempo de trabajo y el descanso forman parte central del sistema retributivo, en la medida en que contribuyen a la suficiencia del ingreso y al equilibrio entre vida laboral y personal. Fernández-Sánchez et al. (2024) relacionan estos elementos con niveles más altos de motivación, bienestar ocupacional y desempeño sostenido de los trabajadores, adquiriendo en el ámbito educativo una relevancia particular debido a la coexistencia de calendarios académicos y administrativos que requieren planificación cuidadosa para evitar interrupciones operativas o sobrecargas laborales.

Desde una perspectiva de gestión, Peláez Moreno et al. (2022) advierten que los costos laborales asociados a beneficios sociales representan una proporción importante del gasto total en personal. Por esta razón, su estimación y control resultan claves para diseñar modelos de compensación sostenibles, sobre todo en organizaciones sin fines de lucro con recursos limitados, donde decisiones retributivas poco planificadas pueden comprometer la estabilidad financiera y dificultar el cumplimiento oportuno de obligaciones legales en el mediano y largo plazo.

2.4.3 *Implicaciones legales para el diseño del modelo de compensación.*

El diseño de un modelo de compensación en el contexto ecuatoriano se ve condicionado por límites normativos derivados del marco laboral vigente, los cuales fijan parámetros mínimos obligatorios en remuneración, jornada, beneficios sociales y protección de derechos, delimitando un espacio regulado donde las organizaciones deben estructurar sus políticas retributivas sin margen para vulnerar principios legales fundamentales, dado que Torres-Rivera et al. (2022) señalan que estos límites cumplen una función de ordenamiento del mercado laboral al prevenir precarización y desigualdad salarial, obligando además a incorporar criterios de legalidad desde las etapas iniciales del diseño de los sistemas de compensación, aspecto que en organizaciones educativas sin fines de lucro adquiere especial relevancia por la necesidad de conciliar misión social, sostenibilidad institucional y cumplimiento estricto de las obligaciones legales.

Cerna-Álvarez (2024) advierte que los riesgos de incumplimiento normativo en compensación no se restringen a sanciones administrativas o económicas, sino que pueden derivar en conflictos laborales, deterioro del clima organizacional y pérdida de legitimidad institucional, afectando de forma directa la sostenibilidad de la organización y su capacidad para atraer y retener talento humano calificado, considerando que prácticas como subregistro salarial, omisión de beneficios obligatorios o aplicación incorrecta de escalas retributivas generan contingencias legales que comprometen estabilidad financiera y reputación institucional, especialmente en el sector educativo donde coherencia ética y confianza social constituyen activos estratégicos.

Rodas Mogrovejo y Jaramillo Villamagua (2025) señalan que la coherencia legal en el diseño del modelo de compensación exige integrar de manera sistemática principios y disposiciones del marco normativo dentro de la estructura técnica del sistema retributivo, asegurando que políticas salariales, incentivos y beneficios se alineen con exigencias legales y con principios de igualdad, suficiencia y no discriminación establecidos en la legislación laboral ecuatoriana, coherencia que reduce riesgos de incumplimiento y facilita transparencia, comprensión del modelo y percepción de justicia y legitimidad entre los colaboradores.

Desde esta perspectiva, integrar criterios legales en el diseño del modelo de compensación no debe interpretarse como una limitación externa, sino como un elemento estructural que guía las decisiones retributivas hacia prácticas sostenibles, responsables y acordes con el contexto institucional, contribuyendo a la estabilidad organizacional y al fortalecimiento efectivo de la gestión del talento humano en organizaciones educativas sin fines de lucro.

2.4.4 *La normativa laboral como condicionante de la sostenibilidad del modelo.*

Guamaní Toapanta (2024) sostiene que la normativa laboral funciona como un condicionante estructural de la sostenibilidad de los modelos de compensación, al establecer un marco de legalidad que incide de forma directa en la estabilidad institucional y en la continuidad de las operaciones organizacionales, especialmente en entidades educativas sin fines de lucro donde la confianza social, la coherencia ética y la previsibilidad financiera constituyen activos estratégicos, señalando además que el cumplimiento normativo no solo disminuye la exposición a sanciones administrativas o judiciales, sino que también refuerza la estabilidad interna al proporcionar reglas claras y uniformes que ordenan la relación laboral, favorecen la permanencia del personal y permiten una planificación de largo plazo de los recursos humanos y financieros, reduciendo la incertidumbre y consolidando prácticas de gestión alineadas con el entorno regulatorio.

Desde una perspectiva de gestión, Mendieta Muñoz (2026) señala que una compensación diseñada técnicamente dentro del marco legal permite integrar criterios de equidad, competitividad y sostenibilidad sin asumir riesgos de incumplimiento. La normativa laboral establece límites mínimos y principios

rectores que deben incorporarse desde la etapa inicial de diseño del sistema retributivo, evitando ajustes improvisados o correctivos posteriores que con frecuencia provocan distorsiones internas y sobrecostos no previstos. Este aspecto resulta especialmente relevante en organizaciones educativas sin fines de lucro, donde los márgenes presupuestarios reducidos requieren modelos de compensación cuidadosamente estructurados que aprovechen los recursos disponibles sin vulnerar derechos laborales ni comprometer la estabilidad financiera institucional.

Anahí Quito y Alvarado Verdezoto (2024) señalan que la seguridad jurídica asociada a un modelo de compensación alineado con la normativa laboral constituye un elemento importante para la sostenibilidad organizacional. Esta alineación protege a la institución frente a contingencias legales, conflictos laborales y posibles reclamaciones judiciales que pueden afectar su reputación y capacidad operativa. Al mismo tiempo, contribuye a una mayor previsibilidad de los costos laborales, favorece una gestión más ordenada de los riesgos y promueve un entorno de trabajo percibido como confiable por los colaboradores, lo que fortalece la legitimidad interna del sistema de compensación y la estabilidad de las relaciones laborales.

Desde esta lógica, la normativa laboral no debe interpretarse solo como un marco restrictivo, sino como un componente estructurante que incide positivamente en la sostenibilidad del modelo de compensación, al aportar criterios de legalidad, estabilidad y protección que permiten articular la misión institucional con prácticas retributivas responsables, coherentes y sostenibles en el tiempo dentro de organizaciones educativas sin fines de lucro.

3. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de la investigación

La investigación se desarrolla bajo un tipo aplicado (Tarrillo Saldaña et al., 2024), dado que su finalidad no se limita a describir una realidad organizacional existente, sino a diseñar un modelo de compensación y beneficios ajustado a necesidades específicas de una organización educativa sin fines de lucro, a partir de información levantada y analizada en su propio contexto institucional, justificándose este carácter aplicado en la medida en que el estudio busca generar un resultado utilizable y pertinente para la gestión interna y la toma de decisiones en talento humano, en coherencia con la naturaleza y misión de la institución.

El enfoque metodológico adoptado es cualitativo técnico (Hernández et al., 2014), puesto que integra el análisis interpretativo de información institucional relacionada con estructura, roles, políticas, beneficios y condiciones internas, junto con la aplicación de una herramienta técnica estandarizada para la valoración de cargos, permitiendo que el componente cualitativo contribuya a comprender la lógica organizacional y los factores que influyen en la percepción de equidad interna y competitividad externa, mientras que el componente técnico aporta criterios objetivos para jerarquizar cargos y estructurar bandas salariales mediante el método HAY, considerando *know-how*, solución de problemas y responsabilidad.

3.2 Nivel y alcance de la investigación

La investigación se desarrolla con un nivel descriptivo propositivo (Rodríguez-Cruz y Pinto, 2018), en la medida en que articula la caracterización detallada de la situación actual de la compensación y los beneficios en la organización educativa con la formulación de una propuesta orientada a su mejora, donde el componente descriptivo permite identificar y sistematizar condiciones existentes relacionadas con estructura salarial, beneficios monetarios y no monetarios, así como brechas internas presentes en la gestión del talento humano, mientras que el componente propositivo se orienta al diseño de un modelo de compensación y beneficios alineado con los objetivos institucionales y con la sostenibilidad organizacional.

En relación con el alcance del estudio, este se define como descriptivo (Ramos-Galarza, 2020) al analizar la configuración vigente de la compensación y los

beneficios a partir de información institucional y resultados previamente diagnosticados, y propositivo en tanto culmina con la estructuración de un modelo integral de compensación que incorpora estructura salarial, portafolio de beneficios y salario emocional, acompañado de una hoja de ruta para su implementación, superando la mera exposición de la realidad organizacional para plantear una solución técnica contextualizada.

En cuanto a la delimitación metodológica, la investigación se define como no experimental (Guevara et al., 2020), ya que durante su desarrollo no se manipulan variables ni se introducen intervenciones en el objeto de estudio. Asimismo, se considera no correlacional porque no pretende establecer relaciones estadísticas entre variables, y tampoco es inferencial dado que no busca extrapolar resultados a otras organizaciones. El propósito central es comprender y mejorar una realidad institucional específica, delimitación que resulta coherente con su carácter aplicado y con la naturaleza del problema analizado.

3.2.1 *Rigor Metodológico en la Integración de Competencias Institucionales.*

El diseño y levantamiento de los manuales de perfil de puesto no se limitó a una descripción empírica de tareas, sino que aplicó un rigor metodológico enfocado en la alineación estratégica. Para la valoración objetiva bajo la metodología Hay Group, específicamente en el análisis del factor *Know-how* (Saber Hacer) dentro de su dimensión de "Relaciones Humanas", se integró como instrumento calibrador el Diccionario de Competencias Salesiano.

Bajo esta perspectiva técnica, atributos como el "espíritu de familia", el carisma, el acompañamiento pastoral y la influencia preventiva dejaron de ser considerados habilidades blandas (soft skills) o características subjetivas, para ser medidos y exigidos como competencias técnicas duras. Por ejemplo, en cargos de alto impacto como la Coordinación de Pastoral, la Inspección General o el DECE, la capacidad de influir en la comunidad y mantener el autocontrol en crisis fue puntuada en el nivel máximo de "Estratega" o como una exigencia "Crítica". Esta integración demuestra metodológicamente que, en una organización educativa de carácter misional, la gestión y encarnación de la identidad institucional es una habilidad

indispensable para la consecución del rol y, por consiguiente, un elemento primordial que justifica su ponderación salarial.

3.3 Unidad de análisis, población y contexto de estudio

3.3.1 *Unidad de análisis.*

La unidad de análisis de la presente investigación está constituida por los cargos institucionales y no por las personas que los ocupan, decisión metodológica que responde a la naturaleza del estudio y a los objetivos planteados, dado que el interés central se orienta a analizar y estructurar un modelo de compensación basado en las características, responsabilidades y exigencias propias de cada puesto dentro de la organización educativa, con independencia de las particularidades individuales de sus ocupantes.

La selección de los cargos como unidad de análisis resulta consistente con la aplicación del método HAY, el cual se fundamenta en la valoración objetiva de los puestos mediante factores estandarizados como *know-how*, solución de problemas y responsabilidad. Este enfoque permite comparar cargos utilizando criterios homogéneos y verificables, centrando la evaluación en el contenido del trabajo y en su aporte organizacional, y no en el desempeño individual ni en características subjetivas de los colaboradores.

Asimismo, esta decisión metodológica permite reducir sesgos asociados a diferencias individuales como antigüedad, desempeño, percepciones personales o condiciones contractuales específicas, que podrían distorsionar el análisis de la estructura de compensación, asegurando que el estudio de los cargos como unidades independientes ofrezca una lectura más objetiva y técnicamente consistente de la organización.

3.3.2 Población de referencia.

La población de referencia del presente estudio está conformada por la totalidad del personal docente y administrativo de la institución educativa, según la información registrada en el diagnóstico organizacional, donde se identifica un total de 161 colaboradores distribuidos entre personal docente, administrativo, directivo y de

apoyo, constituyendo el universo humano dentro del cual se contextualiza el análisis de las condiciones de compensación y beneficios institucionales.

Esta población se considera de carácter referencial, ya que la investigación no busca evaluar conductas individuales ni realizar mediciones estadísticas de representatividad. El interés principal radica en comprender la estructura organizacional, la distribución de cargos y las condiciones generales dentro de las cuales se desarrolla la gestión de la compensación. En este sentido, la información del personal se utiliza como contexto que permite dimensionar el alcance institucional del modelo propuesto y facilitar la interpretación de los resultados derivados del diagnóstico previamente realizado.

De acuerdo con el enfoque metodológico adoptado, no se aplica muestreo estadístico, dado que el estudio no persigue fines inferenciales ni pretende extrapolar resultados hacia otras organizaciones. El análisis se concentra en los perfiles institucionales como unidad principal de estudio, mientras que la población total funciona únicamente como marco de referencia para sustentar el diagnóstico organizacional, identificar brechas internas y respaldar la pertinencia del modelo de compensación y beneficios planteado para la institución analizada.

3.3.3 *Contexto organizacional*.

El contexto organizacional en el que se desarrolla la presente investigación corresponde a una organización educativa sin fines de lucro, cuyas condiciones estructurales y operativas inciden directamente en la gestión del talento humano y, de manera particular, en las decisiones vinculadas con compensación y beneficios, considerando que este tipo de instituciones opera bajo restricciones presupuestarias, compromisos sociales y un énfasis permanente en la sostenibilidad institucional, factores que condicionan el diseño de un modelo de compensación viable y coherente con su misión.

Desde una perspectiva normativa y financiera, la Institución se encuentra sujeta a disposiciones legales propias del sector educativo y a lineamientos internos que regulan contratación, remuneración y beneficios, los cuales conforman el marco dentro del cual debe estructurarse cualquier propuesta de compensación,

El componente cultural adquiere un peso relevante en la gestión del talento, especialmente por la influencia del carisma institucional que orienta las relaciones laborales, las expectativas del personal y la valoración de elementos no monetarios asociados al salario emocional, reconociéndose este contexto cultural como un factor transversal que incide en la percepción de equidad, en la permanencia del personal y en la necesidad de integrar beneficios no monetarios al modelo de compensación, asegurando coherencia entre la propuesta técnica y la identidad institucional previamente analizada.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información

3.4.1 *Técnicas utilizadas.*

Bajo el marco del enfoque técnico aplicado se usaron formas de obtener datos que permitan entender cómo funciona la organización por dentro de manera real y directa. La revisión de documentos según explican Bortz y Garrido (2022) fue la vía principal para chequear de forma ordenada los papeles internos sobre la estructura y cómo se maneja al personal hoy en día. Se miraron las condiciones de pagos y beneficios actuales porque eso sirve de materia prima para armar el diagnóstico y luego poder diseñar un plan de compensaciones que funcione de verdad en el colegio.

También se hizo un análisis de la información interna que se enfocó en interpretar el organigrama y el manual de funciones para ver los lineamientos que siguen los empleados. Este examen dejó ver cómo están configurados los puestos y quién manda a quién en la jerarquía lo que ayuda a tener una foto completa de la operación diaria. Esos factores son los que terminan pesando en qué tan justa o dispar resulta la equidad interna dentro de la oficina o de las aulas.

Por último, se montó un estudio técnico de los sueldos apoyado en la metodología HAY para darle valor a cada silla de trabajo usando reglas comparables y objetivas. Se midió qué tan difícil es cada puesto y qué tanto impacto tiene en la meta final de la institución para poder ordenar los rangos de pago. Así la jerarquía no es un invento, sino que se basa en una realidad institucional que permite crear bandas salariales coherentes que la gente sienta como justas y técnicas.

3.4.2 *Fuentes de información.*

Los datos que sostienen este trabajo se agrupan en dos bloques siendo el primero de origen institucional y el segundo basado en teoría técnica para dar soporte al enfoque cualitativo del estudio. Se manejaron archivos internos de la institucion para montar el diagnóstico real usando el organigrama con el fin de ver cómo se dividen las jefaturas y los mandos medios actualmente. El manual de funciones fue clave para entender qué hace cada quien y qué peso tiene su puesto pues sin eso no se puede ejecutar el sistema de valoración HAY de forma correcta, también se revisaron los pagos actuales para ver qué tan disparejos están los sueldos en la nómina.

Se incluyeron las reglas de recursos humanos sobre beneficios para saber cómo se compensa al personal más allá del salario básico y si hay bonos extra por desempeño, fue indispensable chequear el presupuesto de la institución porque no sirve de nada diseñar un plan de pagos que luego la institución no pueda sostener por falta de fondos reales o liquidez inmediata.

3.4.3 *Instrumentos utilizados.*

Se trabajó con fichas descriptivas, las cuales operan como el instrumento central de levantamiento de datos. El valor técnico radica en que se estructuraron rigurosamente a partir de la documentación institucional oficial, asegurando la alineación con la realidad operativa de la organización; a partir del manual de funciones vigente y de los perfiles de valoración institucionales existentes, a través de estas fichas se recopiló información vinculada a las responsabilidades de cada puesto, su nivel de exigencia, los requisitos de formación y experiencia y el impacto del cargo dentro de la organización, elementos necesarios para sostener el análisis técnico y permitir la aplicación del método HAY sin distorsiones.

También se utilizaron matrices de análisis de compensación orientadas a revisar la estructura salarial vigente y los beneficios asociados a los cargos, estas matrices permitieron identificar diferencias internas, contrastar niveles jerárquicos y observar la relación entre funciones y remuneraciones, aportando información directa para el análisis de equidad interna sin depender únicamente de criterios subjetivos.

Se emplearon además cuadros comparativos internos que facilitaron el contraste entre cargos de distintas áreas y niveles dentro de la institución, estos cuadros permitieron identificar similitudes y diferencias en jerarquía, responsabilidades y compensación, aportando evidencia para reconocer desajustes y posibles espacios de mejora dentro de la estructura salarial planteada.

Finalmente se utilizó la matriz de valoración de cargos basada en el método HAY como instrumento central del análisis técnico, con esta matriz se asignaron puntajes considerando los factores de *know-how*, solución de problemas y responsabilidad, generando una jerarquización de cargos que sirvió como base para definir grados, bandas salariales y criterios de equidad interna dentro del modelo de compensación propuesto.

3.5 Procedimiento metodológico para el cumplimiento

3.5.1 *Identificación de factores monetarios de compensación.*

La identificación de los factores monetarios de compensación se construyó revisando de manera práctica la información institucional vinculada a sueldos base, estructura salarial vigente, ajustes e incrementos históricos y brechas internas entre cargos y niveles jerárquicos, lo que permitió fijar una línea base funcional y verificable desde la cual se apoya el diseño real del nuevo modelo de compensación propuesto dentro del contexto institucional analizado.

En primer lugar, como se puede apreciar en la Tabla 9, el análisis de los sueldos base permitió advertir que la remuneración vigente responde en mayor medida a prácticas históricas y decisiones administrativas sostenidas en el tiempo, antes que a una valoración técnica formal de los cargos existentes. A partir de la revisión de escalas salariales y de la información incluida en matrices internas de compensación, se identificó que cargos con distinta responsabilidad y complejidad mantienen remuneraciones cercanas, mientras otros con funciones similares presentan diferencias salariales que no siempre se explican mediante criterios técnicos definidos, situación que funciona como un indicador relevante de desequilibrios presentes en la equidad interna.

Tabla 9. Análisis de factores monetarios de compensación vigentes

Factor analizado	Evidencia institucional revisada	Situación identificada	Implicación metodológica
Sueldos base	Escalas salariales internas y matrices de compensación vigentes	Los sueldos base se encuentran definidos principalmente por decisiones históricas y administrativas, sin una correspondencia directa con la complejidad ni el impacto real de los cargos	Dificulta la comparación objetiva entre cargos y limita la percepción de equidad interna
Estructura salarial	Cuadros comparativos internos y documentación de remuneraciones	No se evidencia una estructura formal basada en grados o bandas salariales claramente definidas	Se requiere un sistema técnico de jerarquización que ordene la estructura salarial
Incrementos salariales	Registros históricos de ajustes salariales	Los incrementos han sido generalizados y de bajo impacto, sin diferenciación por nivel de responsabilidad o aporte organizacional	Los ajustes corrigen brechas internas de manera relativa, no fortalecen la justicia salarial
Ajustes por cargo	Análisis cruzado entre cargos y niveles jerárquicos	Existen cargos con responsabilidades diferentes que presentan remuneraciones similares, así como cargos comparables con diferencias salariales no justificadas técnicamente	Evidencia la necesidad de un método objetivo de valoración de cargos
Brechas internas	Comparación entre sueldos base y jerarquía de cargos	Se identifican brechas entre la remuneración percibida y el valor relativo del puesto dentro de la organización	Justifica la aplicación del método HAY para garantizar equidad interna

En relación con la estructura salarial vigente, el análisis permitió advertir que no existe una segmentación definida por grados o bandas, situación que reduce la transparencia del sistema de compensación y dificulta entender cómo se asignan las remuneraciones. Esto se refleja en la presencia de cargos con distintos niveles de responsabilidad y complejidad que reciben sueldos similares, así como en diferencias salariales entre puestos comparables que no cuentan con una explicación técnica claramente identificable.

En relación con los incrementos y ajustes aplicados en años anteriores, el análisis realizado evidenció que estos se han implementado de forma general y con márgenes reducidos, privilegiando la estabilidad financiera institucional antes que la corrección de posibles desigualdades internas. La ausencia de criterios diferenciados en los ajustes salariales limita su capacidad para reconocer adecuadamente el aporte real de los cargos y termina debilitando la percepción de justicia retributiva entre los trabajadores.

La identificación de brechas internas, desarrollada mediante la comparación entre sueldos base y niveles jerárquicos, evidenció discrepancias entre la remuneración asignada y el valor relativo de los cargos dentro de la organización. Estos resultados funcionan como un insumo metodológico relevante, ya que sustentan la necesidad de aplicar un método técnico de valoración de cargos como el método HAY para ordenar la estructura salarial con criterios objetivos y comparables alineados con la equidad interna.

3.5.2 *Identificación de factores no monetarios (salario emocional).*

La identificación de los factores no monetarios de compensación vinculados al salario emocional se desarrolló mediante la revisión de información institucional y el análisis de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada al personal docente y administrativo, lo que permitió observar cómo elementos no económicos inciden en la satisfacción percibida y en la permanencia del talento, especialmente en una organización educativa sin fines de lucro donde las restricciones presupuestarias obligan a reforzar mecanismos alternativos de compensación.

El análisis (ver Tabla 10) se enfocó en cuatro dimensiones consideradas relevantes dentro del contexto institucional: estabilidad laboral, desarrollo profesional, clima organizacional e identidad y carisma institucional. Estas dimensiones fueron contrastadas con los niveles de satisfacción reportados y con el uso real de los beneficios no monetarios por parte del personal, lo que permitió relacionar percepciones del personal, prácticas internas y condiciones efectivas presentes en la organización.

Tabla 10. Análisis de factores no monetarios de compensación y su relación con satisfacción y permanencia

Factor no monetario	Evidencia empírica analizada	Situación identificada	Relación con satisfacción y permanencia
Estabilidad laboral	Antigüedad del personal y percepción de beneficios no monetarios	Alta permanencia histórica del personal, con predominio de colaboradores con más de cinco años de antigüedad	La estabilidad favorece la permanencia, pero no garantiza satisfacción si no se acompaña de otros factores
Desarrollo profesional	Resultados sobre acceso y uso de beneficios no monetarios	Bajo conocimiento y uso de beneficios asociados a formación y desarrollo	La falta de claridad reduce la percepción de crecimiento y afecta la satisfacción laboral
Clima organizacional	Percepción sobre facilidad de acceso y comunicación de beneficios	Predominio de percepciones negativas sobre acceso y comunicación	Dificulta la valoración positiva del entorno laboral y debilita el compromiso
Identidad y carisma institucional	Permanencia prolongada y sentido de pertenencia implícito	El carisma sostiene la permanencia pese a insatisfacciones operativas	Actúa como factor compensador, pero no sustituye una gestión estructurada

3.5.2.1 Análisis metodológico de los factores no monetarios

En relación con la estabilidad laboral, los datos de antigüedad del personal muestran que una parte relevante de los colaboradores mantiene vínculos prolongados con la institución, reflejando un entorno laboral estable en términos formales. Sin embargo, esta permanencia no se asocia de manera directa con altos niveles de satisfacción, ya que la encuesta evidencia un uso limitado y un bajo nivel de conocimiento sobre los beneficios no monetarios disponibles, lo que sugiere que la retención responde más a factores estructurales y culturales que a una gestión activa del salario emocional.

En relación con el desarrollo profesional, el análisis de la información recopilada revela debilidades asociadas con la difusión y aplicación de beneficios relacionados con capacitación, crecimiento y reconocimiento. Una proporción relevante del personal señaló desconocer la existencia de estos beneficios o no haber tenido acceso a ellos, situación que limita la percepción de oportunidades reales de

desarrollo y genera sensaciones de estancamiento profesional, incluso en contextos donde la estabilidad laboral se mantiene durante largos períodos.

En lo que respecta al clima organizacional, el análisis basado en la percepción del acceso a beneficios y en la claridad de los canales de comunicación interna muestra resultados poco favorables. La mayoría de los encuestados manifestó dificultades para acceder a los beneficios no monetarios y expresó inconformidad con la forma en que estos se comunican, lo que repercute negativamente en la experiencia laboral cotidiana y reduce el valor percibido del salario emocional, más allá de su existencia formal dentro de la institución.

En relación con la identidad y el carisma institucional, estos se presentan como un factor transversal que influye en la permanencia del talento aun cuando existen limitaciones en la gestión operativa de los beneficios no monetarios. La continuidad laboral de un segmento significativo del personal sugiere que los valores institucionales y el sentido de pertenencia actúan como elementos compensadores, aunque por sí solos no garantizan niveles sostenidos de satisfacción, lo que evidencia la necesidad de integrarlos dentro de un esquema de salario emocional claramente estructurado y comunicado.

El análisis de los factores no monetarios permite ampliar la lectura de las brechas identificadas en la compensación monetaria y funciona como un insumo operativo para la construcción integral del modelo de compensación y beneficios, ya que estos resultados respaldan la incorporación del salario emocional como componente estratégico del modelo planteado sirviendo de soporte metodológico para la valoración técnica de cargos mediante el método HAY.

3.5.3 Criterios de priorización de factores.

Una vez identificados los factores monetarios y no monetarios que influyen en la satisfacción y en la permanencia del talento, se definieron criterios de priorización orientados a determinar cuáles debían incorporarse con mayor énfasis en el diseño del modelo de compensación y beneficios, proceso que se apoyó en un análisis técnico y contextual vinculado a la naturaleza de la organización educativa, sus limitaciones operativas y su misión institucional, descartando decisiones basadas en simples jerarquías formales.

Los criterios presentados en la Tabla 11 sirvieron para examinar cada factor desde una perspectiva estratégica, procurando que la propuesta resultante conserve coherencia interna y factibilidad práctica en el tiempo. De esta manera, el análisis no se limita únicamente a la dimensión económica de la compensación, sino que incorpora también aspectos organizacionales y humanos que influyen de forma directa en su sostenibilidad efectiva dentro de la institución.

Tabla 11. Criterios de priorización de factores de compensación

Criterio de priorización	Descripción aplicada al estudio	Aporte al modelo de compensación
Coherencia con la misión institucional	Evaluación de la alineación de los factores de compensación con los valores, principios educativos y enfoque formativo de la institución	Garantiza que la compensación refuerce la identidad institucional y el sentido de pertenencia
Viabilidad organizacional	Análisis de la capacidad operativa y financiera para sostener los factores priorizados	Evita propuestas inviables y asegura implementación progresiva
Impacto esperado en la gestión del talento	Valoración del efecto potencial de cada factor sobre satisfacción, compromiso y permanencia del personal	Permite concentrar esfuerzos en factores con mayor retorno organizacional
Consistencia con la naturaleza sin fines de lucro	Revisión de la compatibilidad de los factores con el carácter social y educativo de la institución	Refuerza la sostenibilidad ética y financiera del modelo

3.5.3.1 Análisis metodológico de los criterios de priorización

La coherencia con la misión institucional se consideró como el primer criterio de priorización, dado que la organización educativa desarrolla su trabajo bajo principios formativos y sociales que superan una lógica exclusivamente remunerativa. Desde esta perspectiva se priorizaron factores de compensación que fortalecen el compromiso, el sentido de pertenencia y la alineación con los valores institucionales, otorgando especial importancia al salario emocional y evitando incorporar elementos que pudieran generar tensiones o inconsistencias con el proyecto educativo vigente.

La viabilidad organizacional se trató como un criterio transversal, particularmente relevante en una institución sin fines de lucro que funciona con restricciones presupuestarias definidas. Este criterio permitió distinguir entre factores atractivos

desde el punto de vista teórico y aquellos realmente sostenibles en la práctica, priorizando alternativas que pueden aplicarse de manera gradual o que dependen más de mejoras en la gestión y en la comunicación interna que de aumentos salariales con elevado impacto financiero, orientando así la priorización hacia soluciones factibles.

El impacto esperado en la gestión del talento se asumió como un criterio central para ordenar los factores identificados, considerando su capacidad para influir en la satisfacción percibida y en la permanencia del personal. Con base en los resultados obtenidos previamente se priorizaron factores asociados con la experiencia laboral cotidiana, entre ellos la claridad de la estructura salarial, el acceso real a beneficios no monetarios y el reconocimiento del aporte de los cargos, al observarse su relación directa con el compromiso organizacional.

La consistencia con la naturaleza sin fines de lucro permitió asegurar que el modelo de compensación no reproduzca esquemas propios de organizaciones orientadas al lucro, sino que responda a un enfoque equilibrado entre sostenibilidad económica y responsabilidad social. Este criterio condujo la priorización hacia mecanismos de compensación integral, en los que el salario emocional y los beneficios no monetarios cumplen un rol complementario a la compensación monetaria, sin poner en riesgo la estabilidad financiera de la institución.

La aplicación de estos criterios de priorización permitió integrar de manera práctica los factores monetarios y no monetarios previamente identificados, estableciendo una base operativa para el diseño del modelo de compensación y beneficios. Este proceso funciona como enlace metodológico con el apartado siguiente, donde se desarrolla la valoración técnica de cargos mediante el método HAY, utilizado como herramienta principal para estructurar la escala salarial bajo criterios objetivos acordes con la realidad organizacional.

3.6 Procedimiento metodológico para el diseño del modelo de compensación

3.6.1 Selección del método de valoración de cargos.

La selección del método de valoración de cargos se llevó a cabo considerando criterios de rigor técnico, coherencia metodológica y adecuación al contexto organizacional propio de una institución educativa sin fines de lucro, lo que condujo

a optar por el método HAY como herramienta central para el diseño del modelo de compensación, debido a que permite una valoración estructurada y comparable de los cargos basada en factores objetivos ampliamente utilizados en la gestión del talento humano.

Desde una perspectiva técnica, el método HAY propone un esquema de evaluación que articula tres factores fundamentales que son *know-how*, solución de problemas y responsabilidad, los cuales permiten analizar de forma sistemática el contenido del trabajo, el nivel de complejidad cognitiva exigido y el impacto del cargo en los resultados organizacionales, facilitando la jerarquización de los puestos y la asignación de puntajes que expresan el valor relativo de cada cargo, constituyendo así una base funcional para la construcción de una estructura salarial ordenada y equitativa, además de reducir la subjetividad al apoyarse en criterios estandarizados y procesos de validación compartida.

En el plano metodológico, la elección del método HAY guarda coherencia con el enfoque cualitativo de carácter técnico y con el nivel descriptivo propositivo de la investigación, ya que su aplicación permite transformar información cualitativa proveniente del manual de funciones y de los perfiles de cargos en resultados técnicos comparables, facilitando el paso desde el diagnóstico organizacional hacia la formulación de una propuesta concreta de compensación que mantiene coherencia entre los objetivos del estudio y el procedimiento utilizado.

En relación con el contexto educativo, el método HAY resulta pertinente por su capacidad de adaptarse a organizaciones con estructuras complejas y diversidad de roles, como ocurre en las instituciones educativas, permitiendo valorar cargos docentes, administrativos y directivos bajo una misma lógica técnica, establecer comparaciones internas consistentes y respetar las particularidades de cada función, además de ser compatible con las restricciones presupuestarias y con la naturaleza sin fines de lucro de la institución al favorecer una estructura salarial basada en equidad interna y sostenibilidad integrada a otros componentes del modelo de compensación y beneficios.

3.6.2 Etapas del método HAY aplicadas.

La aplicación del método HAY en este estudio (Ver Tabla 12) se desarrolló mediante varias etapas consecutivas que permitieron valorar los cargos de forma ordenada y funcional, manteniendo coherencia con los objetivos planteados y con el contexto institucional. Estas etapas se apoyaron en la definición de factores, junto con la descripción de niveles y subfactores, elementos que guiaron la asignación de puntajes y la posterior organización jerárquica de los cargos analizados.

El primer factor analizado fue el *know-how*, entendido como el conjunto de conocimientos, habilidades y experiencia requeridos para desempeñar un cargo de manera efectiva dentro de la institución. En esta etapa se examinaron elementos como la formación académica exigida, la experiencia profesional esperada y las competencias técnicas y relacionales asociadas a cada puesto. Para ello se tomaron como referencia los perfiles de valoración y el manual de funciones, lo que permitió distinguir los cargos según su nivel de complejidad técnica y el grado de dominio profesional requerido.

El segundo factor analizado correspondió a la solución de problemas, entendida como el grado de análisis, razonamiento y toma de decisiones que exige cada cargo en el desarrollo de sus actividades. Para su valoración se examinó el tipo de problemas que enfrenta el puesto, el nivel de autonomía para decidir y la frecuencia con la que se aplican criterios técnicos o estratégicos, permitiendo distinguir entre cargos de carácter operativo y aquellos vinculados con planificación, coordinación o dirección.

El tercer factor analizado correspondió a la responsabilidad, entendida como el efecto del cargo en los resultados institucionales, en la administración de recursos y en la dirección de personas. En esta fase se revisó la influencia del puesto en el logro de los objetivos organizacionales, el volumen de recursos bajo su manejo y el nivel de supervisión ejercido sobre otros colaboradores. Este análisis permitió dimensionar el peso organizacional de cada cargo más allá de sus tareas inmediatas.

Para cada uno de los factores se establecieron niveles y sub factores siguiendo las guías técnicas del método HAY y ajustándolos a las particularidades del contexto educativo de la institución. La definición de estos niveles facilitó la asignación de

puntajes de manera consistente y redujo la subjetividad del proceso, al contar con criterios claros para ubicar cada cargo dentro de una escala previamente definida, constituyendo así el soporte técnico para la valoración de cargos y para la construcción de la estructura salarial propuesta.

Tabla 12. Resumen de las etapas del método HAY aplicadas en la valoración de cargos

Factor de valoración	Descripción del factor	Criterios analizados	Aporte al proceso metodológico
Know-how	Conjunto de conocimientos, habilidades y experiencia requeridos para el desempeño eficaz del cargo	Formación académica, experiencia profesional, competencias técnicas y relacionales	Permite diferenciar cargos según su complejidad técnica y nivel de especialización
Solución de problemas	Grado de análisis, razonamiento y toma de decisiones exigidos por el cargo	Naturaleza de los problemas, autonomía en decisiones, aplicación de criterios técnicos o estratégicos	Identifica el nivel cognitivo y decisional requerido en cada puesto
Responsabilidad	Impacto del cargo sobre los resultados institucionales y los recursos gestionados	Influencia en objetivos organizacionales, manejo de recursos, supervisión de personal	Dimensiona el peso organizacional y el nivel de impacto del cargo
Niveles y sub factores	Escalas definidas para cada factor según el método HAY, adaptadas al contexto educativo	Descripción de rangos y criterios de ubicación de cargos	Reduce la subjetividad y asegura consistencia en la asignación de puntajes

3.6.3 Valoración de cargos.

La valoración de cargos (Ver Tabla 14) se desarrolló como una etapa clave dentro del procedimiento metodológico, puesto que permitió transformar el análisis cualitativo de los perfiles en resultados técnicos comparables, necesarios para estructurar la propuesta salarial. Este proceso se ejecutó de forma secuencial, considerando la totalidad de cargos, su evaluación técnica, la asignación de puntajes y la validación interna de los resultados, manteniendo coherencia con el modelo planteado.

En una etapa inicial se llevó a cabo la revisión de cargos tomando como referencia el organigrama institucional, el manual de funciones y las matrices de familias ocupacionales disponibles. Se priorizaron aquellos puestos que reflejan la diversidad funcional y jerárquica de la organización, incluyendo cargos directivos que serán visualizados dentro del modelo, sin embargo, estas posiciones son excluyentes para análisis de brechas salariales, cargos administrativos y docentes que funcionan como base para la homologación de otros puestos con características similares, permitiendo abarcar la estructura organizacional sin comprometer la consistencia técnica del proceso.

Tabla 13. Resumen de los anexos preliminares

Información a levantar	Descripción	N°
Formato manual de perfil	Plantilla maestra que estandariza como se presenta la información de cualquier puesto en la institución. Contiene las secciones clave y estandarizadas: Datos generales, Misión del cargo, Responsabilidades (con resultados y KPIs), Actividades, Organigrama, Relaciones (internas/externas), Naturaleza de los problemas, y la estructura base para evaluar el Perfil Duro (conocimientos) y el Perfil de Competencias	1
Perfiles Individuales	Documentos específicos ya desarrollados para cada cargo real en la institución. Insumo directo para la valoración HAY Group	2
Diccionario de competencias	Es el catálogo oficial e institucional (adaptado al estilo y carisma Salesiano) que define todas las competencias conductuales o "habilidades blandas" y base de la cultura organizacional esperada en el personal.	3
Instructivo Manual de Perfiles	Es la guía metodológica o "manual de uso" que explica paso a paso cómo redactar, levantar, leer y actualizar los perfiles de cargo.	4

Posteriormente se efectuó la evaluación técnica de los cargos utilizando los perfiles de valoración establecidos para cada puesto. En esta fase se examinó el contenido del trabajo considerando las exigencias de *know-how*, el nivel de solución de problemas y el grado de responsabilidad correspondiente, siguiendo las guías del método HAY. El análisis se concentró en las funciones formales del cargo, evitando incluir valoraciones relacionadas con el desempeño individual de quienes ocupan esos puestos.

A partir de esta evaluación se realizó la asignación de puntajes, utilizando las escalas y niveles definidos para cada factor del método HAY.

A continuación, se detalla cómo se asignaron los puntajes a cada sub-factor y que aspectos técnicos se consideraron:

Tabla 14. Criterios de Asignación y Justificación de la Matriz Maestra

Factor Hay Group	Dimensión / Sub factor	Criterio de Asignación	Justificación Técnica	Ejemplos de Cargos
1. *Know-how* (Saber Hacer)	**Profundidad Técnica**	Nivel de experticia formal (De Oficio "C/D" a Estratégico "G").	Se exige nivel Especializado (E) a quienes requieren título de tercer nivel y dominio normativo, y nivel Superior (F/G) a quienes definen políticas institucionales.	**Nivel E:** Docentes, Coordinadores. **Nivel G:** Rectorado.
	Amplitud Gerencial	Volumen y diversidad de áreas a coordinar (De Sin Gestión "X" a Amplia "III").	Diferencia a los contribuidores individuales de los gestores. Liderar un aula no es gestionar departamentos operativos diferentes.	**Nivel X:** Docentes. **Nivel II:** Inspectora General.
	Relaciones Humanas	Nivel de influencia y manejo de conflictos (De Básica "1" a Crítica "3").	En un colegio salesiano, transformar conductas y manejar crisis emocionales es una habilidad técnica indispensable, no solo un rasgo de personalidad.	**Nivel 3 (Crítica):** DECE, Inspección, Autoridades.
2. Solución de Problemas	**Marco de Referencia y Desafío**	Porcentaje (%) del *Know-how* utilizado para resolver situaciones no rutinarias.	Reconoce el esfuerzo mental. Los operativos siguen manuales estrictos (bajo %), mientras que los directivos operan en la incertidumbre y deben innovar	**19%-22%:** Conserjería. **33%-38%:** Coordinadores. **50%:** Rectorado.

			soluciones (alto %).	
3. Responsabilidad (Accountability)	**Libertad de Actuación**	Nivel de supervisión recibida (De Controlada "D" a Presidencial "G").	Determina la autonomía. Los docentes se ciñen a un currículo y supervisión de área; la alta dirección actúa con libertad bajo directrices generales.	**Nivel D:** Asistentes, Docentes. **Nivel F/G:** Vicerrector, Rector.
	Magnitud	Tamaño del impacto económico u operativo (De Pequeña "1" a Grande "3").	Escala el impacto desde una unidad básica (el aula) hasta la viabilidad financiera total de la obra educativa.	**Magnitud 1:** Docentes. **Magnitud 3:** Director General.
	Tipo de Impacto	Rol en el resultado final (Contributario "C", Compartido "S", Primario "P").	Separa a quienes dan soporte o asesoría de quienes ejecutan el servicio principal o toman la decisión final.	**Impacto C:** Analistas, Asistentes. **Impacto P:** Docentes, Directivos.

Nota. La tabla resume la lógica de jerarquización y la justificación técnica de la asignación de puntajes en la Matriz Maestra, basada en la metodología Hay Group aplicada a la institución.

Los valores obtenidos representan el peso relativo de los cargos dentro de la organización y hacen posible comparar puestos pertenecientes a distintas áreas y niveles jerárquicos excluyendo a los cargos directivos dentro de una misma base comparable, lo que facilita construir una jerarquización interna sustentada en criterios técnicos compartidos.

Dentro del Modelo HAY la premisa nace con la conformación del comité evaluador, el mismo que será el encargado de analizar y dar valoraciones a todos los perfiles, para esta propuesta no se aplica esta premisa en vista que es un insumo de carácter educativo, y en el caso que la institución educativa desee aplicar el modelo, deberá cumplir con todos los pasos previos. Esta propuesta refleja los resultados de la valoración preliminar a nivel de consultoría externa.

La validación permitió contrastar los puntajes con la realidad operativa, introducir ajustes cuando fue necesario y asegurar coherencia entre la valoración técnica y el contexto institucional, fortaleciendo la confiabilidad del proceso y la base para la definición posterior de grados y bandas salariales.

Tabla 15. Resumen del proceso de valoración de cargos

Etapa del proceso	Descripción metodológica	Resultado obtenido
Revisión de todos los cargos.	Identificación de la jerarquía, impacto, familia de puestos.	Levantamiento y validación completa de perfiles.
Evaluación técnica	Análisis del contenido del cargo según factores HAY	Caracterización objetiva de cada puesto.
Asignación de puntajes	Aplicación de escalas y niveles por factor	Puntaje total por cargo
Validación interna	Revisión colegiada de resultados (a nivel de consultoría)	Consistencia y confiabilidad de la valoración

El análisis efectuado nos permitió establecer la matriz de jerarquización, la misma establece la estructura organizativa funcional de la institución. El presente instrumento mapea, clasifica e identifica los 37 cargos institucionales, constituyéndose como el marco de referencia estructural.

Tabla 16. Matriz de jerarquización de cargos

Matriz de familia de puesto	Nivel jerárquico	Descripción
1. Gobierno y estrategia	Directivo	Nivel de gobierno y animación, corresponde a la Cabeza y corazón de la institución. Su función principal es mantener la unidad y el espíritu de Don Bosco y María Mazzarrello
2. Pedagógica y académica	Estratégico	Nivel de supervisión, gestiona el día a día de la institución , supervisa equipos, asegura el cumplimiento de las dimensiones y ambiente cristiano de la institución (Pastoral , académica, convivencia y recursos)
3. Bienestar y convivencia	Táctico	Nivel de gestión intermedia , lidera practicas pedagógicas y de convivencia ,acompañada con la identidad y carisma salesiano, liderazgo cercano , preventivo y ejemplar
4. Administrativa y financiera	Técnico – especializado	Nivel de gestión especializada , de acuerdo a su rama y demanda institucional
5. Operativa y servicios	Operativo	Nivel de gestión inmediata , ejecuta las directrices relacionadas al área académica, de acompañamiento estudiantil y administrativas de apoyo

Los cargos se deberán agrupar en 5 áreas clave que sostienen la operatividad y estrategia institucional. Cada cargo está directamente anclado a una dimensión especifica del Plan Educativo Institucional (PEI). Lo que permite garantizar que el modelo de compensación reconozca la retribución directa de cada puesto al propósito de la institución, vinculando un ordenamiento vertical cualitativo inicial categorizando los cargos en niveles: directivo, estratégico, táctico, operativo y técnico – profesional. discrecionales y facilitar la comparación interna entre puestos con valor relativo semejante.

Sobre esta base consolidada y mediante el análisis individual de perfiles se procedió al análisis de los factores.

3.6.3.1 Escalas, grados y valores de las matrices de valoración HAY

Para comprender la asignación de puntajes en los 37 cargos evaluados (cuyas matrices completas constan en los Anexos 4, 5 y 6), es indispensable precisar que la metodología HAY Group no opera mediante una sumatoria lineal de atributos aislados. Por el contrario, opera a través de Tablas Guía (matrices de doble y triple entrada) que asignan puntajes basados en una progresión geométrica continua (incrementos del 15% entre cada nivel), evaluando el puesto de manera holística e integrada.

A continuación, se detallan los grados, niveles y las escalas de valores que componen cada tabla guía utilizada:

- Tabla Guía del Factor Know-How (Competencias), este factor evalúa la suma de todo conocimiento y habilidad requeridos. El puntaje final del cargo no se obtiene por un título académico, sino por el cruce en la matriz de tres dimensiones (ver Anexo 4):
    A. Profundidad del Conocimiento (Eje Vertical - 8 Grados): Avanza desde rutinas básicas hasta especialización directiva.
    Grado A (Primario): Tareas operativas elementales.
    Grado B (Oficio elemental): Requiere familiaridad con rutinas estandarizadas.

Grado C (Oficio o especialidad): Procedimientos y uso de equipos especializados.

Grado D (Avanzado / Técnico): Prácticas especializadas (suele requerir formación de tercer nivel).

Grado E (Profesional especializado): Dominio teórico y práctico avanzado de una disciplina.

Grado F (Especialista directivo): Maestría en conceptos técnicos y administrativos.

B. Amplitud Gerencial (Eje Horizontal - 4 Grados): Desde Tareas Específicas (0), Homogéneas (I), Heterogéneas (II), hasta Integración Total (III).

C. Relaciones Humanas (Sub-eje - 3 Grados): Básicas (1), Importantes (2) y Críticas/Influencia (3).

Rango de Valores de la Matriz: Al cruzar estas dimensiones en la tabla (ej. Nivel D, Amplitud I, Relaciones 2), la matriz otorga puntajes progresivos que, en la estructura de la institución, oscilan desde un mínimo base de 50 puntos (roles iniciales/operativos de grado A) hasta más de 700 puntos (roles directivos y estratégicos de grado F).

- Tabla Guía del Factor Solución de Problemas (Problem Solving), este factor no otorga puntos absolutos directos, sino que se calcula como un porcentaje (%) del puntaje obtenido en Know-How, ya que no se pueden resolver problemas sin el conocimiento previo. Cruza dos dimensiones (ver Anexo 5):

  A. Marco de Referencia (Eje Vertical - 6 Grados):

  Grado A (Rutinas estrictas): Reglas simples y control directo.

  Grado B (Rutinas estándar): Procedimientos establecidos, algo de discernimiento.

  Grado C (Semi-rutina): Precedentes y políticas generales.

  Grado D (Estandarizado): Prácticas diversificadas sujetas a políticas amplias.

Grado E (Claramente definido): Principios direccionales, exige pensamiento analítico.

Grado F (Ampliamente definido): Solo limitado por la estrategia institucional.

B. Complejidad del Pensamiento (Eje Horizontal - 5 Grados): Desde Repetitivo (1), Con base en patrones (2), Interpolación (3), Adaptativo (4), hasta Innovador (5).

Rango de Valores de la Matriz: El cruce de estos grados determina un porcentaje. Por ejemplo, un cargo con marco estandarizado (D) y pensamiento inter polativo (3) recibe un 33%. La tabla de la institución contempla rangos que van desde el 10% (roles mecánicos) hasta el 50% o más (roles directivos que definen nuevas estrategias).

- Tabla Guía del Factor Responsabilidad (Accountability), mide el impacto económico y organizacional de las decisiones del cargo. Cruza tres dimensiones (ver Anexo 6):

  A. Libertad para Actuar (Eje Vertical - 7 Grados): Desde roles Prescritos (A), Controlados (B), Estandarizados (C), hasta Direccionales (F) y de Orientación Estratégica (G).

  B. Magnitud (Eje Horizontal - 4 Grados): Dimensiona el tamaño del impacto, frecuentemente medido en presupuestos o número de procesos (Muy pequeña, Pequeña, Mediana, Grande).

  C. Naturaleza del Impacto (Sub-eje - 4 Grados): Remoto (R), Contributivo (C), Compartido (S), y Primario (P).

  Rango de Valores de la Matriz: El puntaje se extrae de la intersección geométrica de estas variables. Los valores de la tabla progresan desde aproximadamente 25 puntos (libertad muy prescrita e impacto remoto) superando los 400 puntos para las autoridades de máxima responsabilidad institucional.

El puntaje total HAY es el resultado matemático de sumar los tres factores evaluados en la matriz de la institución. Cuyo resultado revela una distribución de

puntos con una progresión geométrica exponencial. En base a lo cual se puede asumir que existe una estructura organizacional sana, donde la banda salarial crece moderadamente en la base, pero dan saltos considerables en la cúspide se atribuye al incremento exponencial del riesgo y la responsabilidad legal financiera. La progresión de puntos respalda la creación de un sistema de bandas salariales donde la brecha entre el personal de soporte y docentes, los mandos medios y los directivos está justificada técnica y matemáticamente por el nivel de impacto de sus decisiones en el Plan Educativo Institucional (PEI).

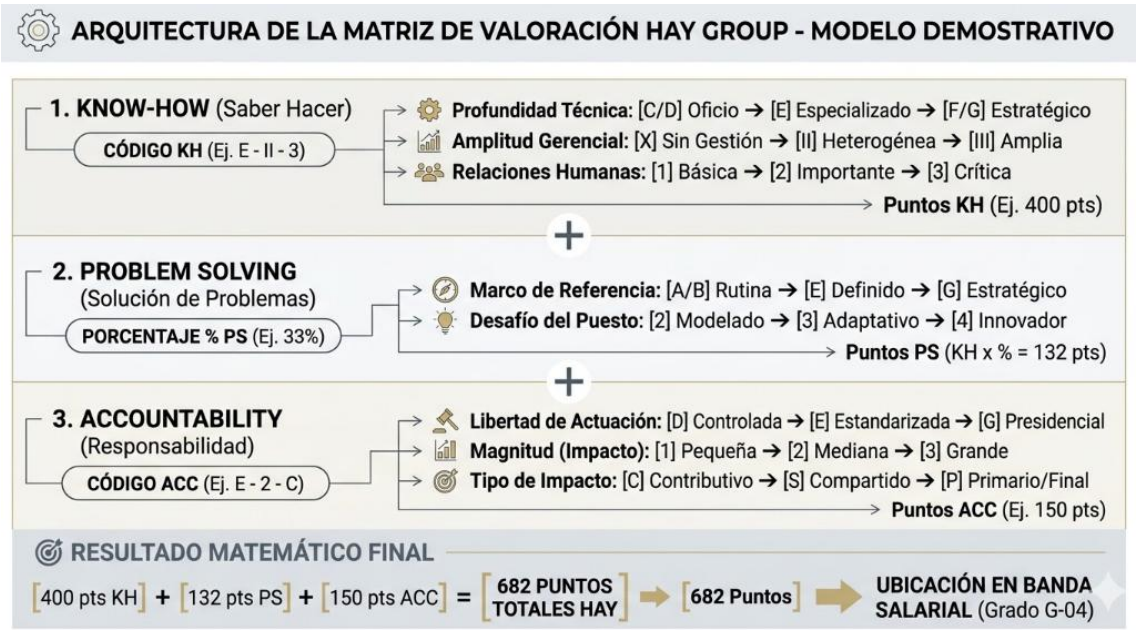


Figura 3 *Arquitectura de la matriz de valoración HAY*

La ilustración demuestra cómo el análisis cualitativo de los perfiles (mediante la selección de escalas alfanuméricas y porcentuales) se transforma sistemáticamente en un valor cuantitativo objetivo. La sumatoria final de los tres factores centrales (*Know-how*, Problem Solving y Accountability) determina el "peso" total y la equidad interna del cargo, dictaminando su ubicación exacta dentro de la estructura formal de grados y bandas salariales.

3.6.4 Construcción de la estructura salarial.

La construcción de la estructura salarial se desarrolló a partir de los resultados obtenidos en la valoración de cargos mediante el método HAY, con el propósito de

ordenar las remuneraciones considerando criterios de equidad interna, coherencia organizacional y sostenibilidad financiera, proceso que se organizó en cuatro momentos vinculados entre sí que fueron la agrupación por grados, la definición de bandas salariales, la construcción de la curva salarial interna y el establecimiento de criterios de equidad interna.

3.6.4.1 Agrupación por grados

Una vez definidos los puntajes totales HAY de cada cargo (Tabla 17), estos se organizaron en intervalos estadísticamente homogéneos. En lugar de una distribución empírica, los grados se determinan controlando la dispersión con puntajes. Utilizando la desviación estándar, se definen intervalos de clase donde los cargos agrupados presentan una varianza mínima entre si respecto a la media del grado. Dando lugar a la conformación de grados salariales. Cada grado reúne cargos con niveles comparables de complejidad, responsabilidad e impacto organizacional, sin atender de forma directa al área funcional, lo que permite ordenar la gestión salarial, reducir decisiones discrecionales y facilitar la comparación interna entre puestos con valor relativo semejante.

La determinación de los grados se efectuó tomando en cuenta la distribución real de los puntajes HAY y la jerarquía institucional previamente validada, procurando que los cargos agrupados en un mismo grado presenten un nivel de valor organizacional comparable, lo que ayuda a mantener coherencia interna en la estructura salarial resultante.

Tabla 17. Agrupación de cargos por grados salariales según puntaje HAY

Grado salarial	Rango de puntaje HAY	Tipo de cargos incluidos
Grado I	Puntajes HAY más bajos	Cargos de soporte técnico, operativos y de apoyo
Grado II	Puntajes HAY intermedios bajos	Cargos profesionales técnicos / misional y administrativos
Grado III	Puntajes HAY intermedios	Cargos coordinaciones , especialistas senior
Grado IV	Puntajes HAY intermedios altos	Cargos de jefatura y directivos superior
Grado V	Puntajes HAY más altos	Cargos gobierno y nivel estratégico

Nota: (Los rangos específicos se ajustan a los valores reales obtenidos en la matriz de valoración de cargos)

3.6.4.2 Definición de bandas salariales

A partir de los grados previamente definidos se establecieron bandas salariales para cada uno de ellos (Ver Tabla 18), concebidas como rangos de remuneración mínima y máxima dentro de los cuales puede ubicarse el sueldo base de un cargo. Estas bandas introducen un margen de flexibilidad al sistema salarial, permitiendo reconocer diferencias vinculadas a experiencia, trayectoria y desempeño sin afectar la equidad interna ni generar distorsiones entre cargos de valor similar.

La construcción de cada banda salarial se definió considerando:

- El valor relativo asignado a cada grado según el puntaje HAY
- La capacidad financiera efectiva de la institución
- La necesidad de preservar coherencia entre grados consecutivos

De esta manera se evitaron saltos abruptos dentro de la estructura y se buscó mantener una progresión salarial ordenada y acorde con la realidad organizacional.

Tabla 18. Estructura general de bandas salariales por grado

Grado salarial	Límite inferior de la banda	Punto medio	Límite superior de la banda
Grado I	Min Grado I	Medio Grado I	Max Grado I
Grado II	Min Grado II	Medio Grado II	Max Grado II
Grado III	Min Grado III	Medio Grado III	Max Grado III
Grado IV	Min Grado IV	Medio Grado IV	Max Grado IV
Grado V	Min Grado V	Medio Grado V	Max Grado V

Nota: (Los valores monetarios se determinan en función de los resultados reales y del análisis financiero institucional)

Tabla 19 expone cargos ordenados por puntaje HAY, vinculándolos con grados salariales y sueldos de referencia consistentes, lo que permite observar progresión interna, ubicar brechas, fijar bandas salariales y trazar la curva salarial que respalda equidad y coherencia del modelo institucional.

Tabla 19. Tabla base con números para curva salarial interna

Id	Cargo / Puesto	Total puntos HAY	Grados hay	Salario Básico
DIR-000	Director General	1728	G-05	$ 4.000.00
DIR-001	Rector / a	1142	G-05	$ 4.000.00
DIR-002	Vicerrector/a	888	G-04	$ 2.000.00
DIR-003	Ecónoma	650	G-04	$ 1.339.00
DIR-004	Coordinador de Pastoral	650	G-04	$ 1.150.00
DIR-010	Inspectora General	552	G-03	$ 1.114.00
DIR-005	Coordinador Académico (Nivel/Área)	535	G-03	$ 1.213.00
DIR-007	Coord. Académica PD	535	G-03	$ 1.464.00
DIR-011	Coordinador DECE	535	G-03	$ 1.265.00
ADM-001	Coord. de Talento Humano	519	G-03	$ 1.015.00
ADM-002	Contador General	519	G-03	$ 1.210.00
DIR-009	Coord. Inglés	466	G-03	$ 1.236.00
OPE-001	Docente - Especializado (BI)	451	G-03	$ 1.170.60
OPE-002	Docente - Inglés / Idiomas	451	G-03	$ 1.024.11
TEC-001	Médico Escolar	451	G-03	$ 1.205.00
DIR-006	Coord. Académica PAI	421	G-02	$ 1.490.00
DIR-008	Coord. Académica PEP	421	G-02	$ 1.213.00
OPE-008	PSICOPEDAGOGO/A	412	G-02	$ 900.00
OPE-009	PSICOLOGO /A	412	G-02	$ 1.030.00
OPE-003	Docente Bachillerato General	393	G-02	$ 950.00
OPE-004	Docente - Educación General Básica	393	G-02	$ 880.00
OPE-005	Docente - Inicial y Preparatoria	393	G-02	$ 915.00
TEC-002	Administrador de sistemas	382	G-02	$ 1.047.00
TEC-003	Responsable de Gestión de Riesgos y SSO (Seguridad y Salud Ocupacional)	382	G-02	$ 900.00
OPE-011	Trabajadora Social	372	G-02	$ 824.00
ADM-004	Comunicador institucional	372	G-02	$ 1.059.00
TEC-004	Desarrollador Web	372	G-02	$ 900.00
OPE-006	Bibliotecario/a	363	G-02	$ 1.047.00
OPE-012	Subinspectora / Inspector de Nivel	334	G-01	$ 957.00

ADM-006	Analista GTH	283	G-01	$ 600.00
ADM-003	Secretaria General / Rectorado	276	G-01	$ 987.00
ADM-005	Asistente Contable / Administrativo	276	G-01	$ 600.00
TEC-005	Asistente de Sistemas y Desarrollo	276	G-01	$ 800.00
OPE-010	Asistente Inspección	271	G-01	$ 618.00
ADM-007	Recepcionista	264	G-01	$ 721.00
OPE-007	Asistente de laboratorio	235	G-01	$ 780.00
OPE-013	Conserje / Auxiliar de Limpieza	166	G-01	$ 565.00

3.6.4.3 Curva salarial interna

La curva salarial interna muestra de forma gráfica la relación entre el valor del cargo (puntaje HAY) y el nivel salarial asignado, lo que permite revisar la coherencia y la progresión lógica de la estructura salarial. Esta representación funciona como una herramienta útil para detectar distorsiones internas, como incrementos salariales sin justificación o solapamientos excesivos entre los distintos grados.

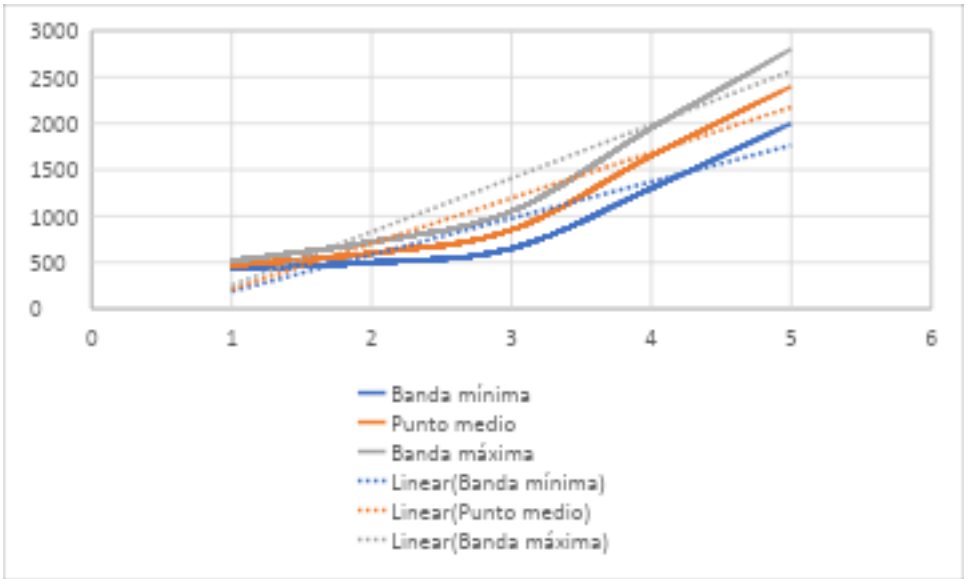


Figura 4 *Curva Salarial actual interna*

La curva salarial evidencia una progresión ascendente consistente entre bandas mínima, punto medio y máxima, mostrando correspondencia entre valor relativo del cargo y remuneración, con tendencias casi paralelas que mantienen coherencia interna y control de dispersiones, mientras el mayor ensanchamiento en grados altos

justifica diferenciación jerárquica y la convergencia en niveles iniciales refleja contención de inequidades.

3.6.4.4 Criterios de equidad

La equidad interna del modelo se sostuvo mediante criterios que relacionan de manera directa el puntaje HAY asignado a cada cargo con su grado salarial y con su ubicación dentro de la banda correspondiente, permitiendo una progresión salarial verificable a lo largo de la estructura, mientras la definición de bandas mínima, media y máxima ayudó a controlar la dispersión salarial y a reducir solapamientos injustificados entre grados consecutivos.

De forma complementaria, la elaboración de la curva salarial interna permitió examinar gráficamente la relación entre el valor del cargo y la remuneración asignada. Esta representación facilitó detectar posibles desajustes y comprobar que la progresión salarial mantenga una tendencia ascendente estable. Con ello se fortalece una estructura salarial funcional y comprensible, que ayuda a reducir percepciones de inequidad y a reforzar la confianza del personal en el modelo de compensación al sustentarse en criterios objetivos.

3.7 Integración del portafolio de beneficios y salario emocional

La integración del portafolio de beneficios y del salario emocional se plantea como un componente estratégico del modelo de compensación, orientado a vincular de manera práctica la compensación monetaria, los beneficios no monetarios y los elementos emocionales asociados al trabajo, evitando tratamientos aislados que reduzcan su alcance real, de modo que la remuneración no se limite al sueldo base sino que opere como un sistema integral que reconoce el valor del cargo, la trayectoria laboral y el vínculo del personal con la institución.

La compensación monetaria, organizada a partir de la valoración de cargos mediante el método HAY y de la definición de grados junto con bandas salariales, funciona como el componente técnico central del modelo al estructurar la asignación de remuneraciones con base en criterios de equidad interna y coherencia organizacional. Sobre este fundamento se integran beneficios no monetarios, entre ellos oportunidades de desarrollo profesional, reconocimientos, apoyos

institucionales y condiciones laborales favorables, los cuales complementan el salario base y contribuyen a mejorar la experiencia laboral cotidiana del personal.

El salario emocional se incorpora como un elemento transversal dentro del modelo al considerar factores relacionados con el reconocimiento, el sentido de pertenencia, la estabilidad laboral y la identificación con el proyecto educativo. Estos aspectos adquieren particular relevancia en organizaciones sin fines de lucro, donde las restricciones presupuestarias limitan incrementos salariales permanentes y hacen necesario fortalecer mecanismos no económicos que influyen en la motivación y en la permanencia del talento.

La integración de estos componentes se relaciona con los valores institucionales en la medida en que el modelo de compensación refuerza principios como el compromiso social, la formación integral y la coherencia entre el discurso institucional y las prácticas internas. De esta forma, la compensación pasa a ser un instrumento que respalda la misión educativa y el carisma institucional, evitando desajustes entre los valores promovidos y las condiciones laborales que se ofrecen.

La estructura integrada del portafolio de beneficios también se sustenta en las expectativas del personal identificadas durante el diagnóstico y en los resultados de la encuesta aplicada, especialmente en lo relacionado con la claridad, el acceso y el uso efectivo de los beneficios no monetarios. Al explicar la relación existente entre los distintos componentes del modelo, se pretende reducir el desconocimiento y fortalecer la valoración del sistema de compensación en su conjunto.

Esta integración se conecta además con la cultura organizacional, al reconocer que la permanencia del personal no depende únicamente de factores económicos, sino también de la calidad del entorno laboral y del sentido de pertenencia institucional. La articulación entre compensación monetaria, beneficios no monetarios y salario emocional permite configurar un modelo equilibrado y sostenible que responde tanto a criterios técnicos de equidad interna como a dimensiones humanas y culturales propias de la organización educativa.

3.8 Viabilidad financiera del modelo propuesto

La viabilidad financiera del modelo de compensación propuesto se examinó con el propósito de asegurar una implementación sostenible, progresiva y compatible con

la capacidad presupuestaria de una organización educativa sin fines de lucro. En este análisis, el énfasis no se coloca en ampliar incrementos salariales, sino en ordenar la estructura de compensación, corregir brechas internas y fortalecer el salario emocional sin comprometer la estabilidad financiera institucional.

3.8.1 Análisis de la capacidad presupuestaria.

El análisis de la capacidad presupuestaria se realizó a partir de la revisión de la estructura salarial vigente, del número total de cargos y de la masa salarial estimada, considerando las limitaciones propias de una institución sin fines de lucro. En este contexto, el modelo propuesto se orienta principalmente a la reorganización interna de la compensación y a la redistribución progresiva de los recursos disponibles, priorizando ajustes graduales antes que incrementos generales con alto impacto financiero.

Tabla 20. Implicaciones de los elementos analizados

Elemento analizado	Situación actual	Enfoque del modelo propuesto	Implicación financiera
Masa salarial total	Concentrada en sueldos base sin una estructura definida	Organizada mediante grados y bandas salariales	Facilita control y previsión del gasto
Incrementos salariales	Aplicados de forma general y sin diferenciación	Dirigidos a la corrección de brechas internas	Mejora el uso eficiente de recursos
Beneficios no monetarios	Presentes pero poco aprovechados	Integrados y priorizados dentro del modelo	Impacto financiero directo reducido
Salario emocional	Ausente como componente estructurado	Incorporado como elemento estratégico	Impacto financiero muy bajo

3.8.2 Gradualidad de implementación.

La implementación del modelo se planteó con un enfoque gradual, orientado a distribuir el impacto financiero a lo largo del tiempo y facilitar ajustes progresivos de acuerdo con la disponibilidad real de recursos. Este enfoque busca disminuir riesgos financieros y, al mismo tiempo, favorecer la aceptación del modelo dentro de la organización.

Tabla 21. Escenario de implementación gradual del modelo de compensación

Fase	Horizonte temporal	Acciones principales	Impacto financiero estimado
Fase 1	Corto plazo	Ajustes estructurales, definición de grados y bandas, fortalecimiento de la comunicación interna	Bajo
Fase 2	Mediano plazo	Corrección parcial de brechas internas consideradas prioritarias	Moderado
Fase 3	Largo plazo	Consolidación del modelo y realización de ajustes progresivos	Controlado y planificado

3.8.3 Criterios de sostenibilidad financiera.

La sostenibilidad del modelo se fundamenta en criterios de control del gasto y en una aplicación progresiva, evitando generar impactos presupuestarios bruscos dentro de la institución.

Tabla 22. Criterios de sostenibilidad financiera del modelo

Criterio	Aplicación en el modelo	Efecto financiero
Control de costos	Uso de bandas salariales y límites por grado	Evita incrementos desproporcionados
Priorización de brechas	Atención gradual a cargos críticos	Optimiza recursos disponibles
Integración de salario emocional	Fortalecimiento de beneficios no monetarios	Reduce presión sobre masa salarial
Implementación progresiva	Ajustes distribuidos en el tiempo	Minimiza riesgos financieros

3.8.4 Justificación de la viabilidad del modelo.

Con base en el análisis realizado, el modelo de compensación y beneficios propuesto se considera financieramente viable al apoyarse en una reorganización técnica de la estructura salarial, en la priorización efectiva de brechas internas y en la incorporación estratégica del salario emocional, combinando ajustes graduales, control de costos y fortalecimiento de beneficios no monetarios que permiten mejorar la equidad interna y la satisfacción del personal sin generar presiones financieras incompatibles con la estabilidad institucional.

La viabilidad del modelo no depende de incrementos salariales inmediatos con alto impacto financiero, sino de una gestión organizada y gradual de la compensación, alineada tanto con la capacidad presupuestaria como con la misión institucional. Este enfoque permite que el modelo pueda aplicarse de manera realista dentro del contexto de una organización educativa sin fines de lucro.

3.9 Hoja de ruta para la implementación y comunicación

3.9.1 Etapas de implementación.

La implementación del modelo de compensación y beneficios propuesto se organiza en etapas temporales con el objetivo de asegurar una aplicación ordenada, comprensible y financieramente sostenible, respondiendo al principio de gradualidad y permitiendo que la organización asimile de forma progresiva los cambios asociados a la estructura salarial, al portafolio de beneficios y a los componentes del salario emocional sin provocar impactos abruptos ni generar resistencias internas que afecten su viabilidad.

La definición de estas etapas permite organizar, dar seguimiento y mantener control sobre el proceso de implementación, al mismo tiempo que abre la posibilidad de introducir ajustes derivados de la experiencia operativa y de la disponibilidad real de recursos financieros y administrativos dentro de la institución.

3.9.1.1 Corto plazo

La etapa de corto plazo se orienta a la preparación y formalización del modelo, priorizando acciones de carácter estructural y comunicacional como la validación final de la estructura salarial por grados y bandas, la definición formal del portafolio de beneficios y del salario emocional y la elaboración de lineamientos internos que regulen su aplicación, junto con el inicio del proceso de socialización del modelo con los niveles directivos y responsables de la gestión del talento humano para sentar bases de comprensión y aceptación institucional. Esta etapa se concentra en generar claridad, orden y transparencia alrededor del modelo de compensación sin implicar incrementos salariales significativos que puedan afectar la estabilidad financiera de la organización.

3.9.1.2 Mediano plazo

La etapa de mediano plazo se orienta a la aplicación gradual del modelo, dando prioridad a la corrección de brechas internas consideradas críticas y a la activación efectiva de los beneficios no monetarios junto con el salario emocional. En esta fase se prevé la realización de ajustes salariales focalizados dentro de los límites definidos por las bandas salariales y la capacidad presupuestaria, además de

reforzar los mecanismos de acceso y comunicación de los beneficios establecidos. El mediano plazo permite observar los primeros efectos del modelo sobre la percepción de equidad interna y la satisfacción del personal, generando información operativa útil para introducir ajustes sin afectar la sostenibilidad financiera institucional.

3.9.1.3 Largo plazo

La etapa de largo plazo corresponde a la consolidación del modelo de compensación y beneficios, integrando de manera estable los criterios de valoración de cargos, la estructura salarial y el portafolio de beneficios dentro de los procesos regulares de gestión del talento humano, así como la revisión periódica del modelo para asegurar su actualización frente a cambios organizacionales, normativos o presupuestarios. En esta fase el modelo deja de percibirse como una intervención puntual y pasa a funcionar como un sistema permanente de gestión de la compensación alineado con la misión institucional y con la cultura organizacional.

Tabla 23. Resumen de las etapas de implementación del modelo de compensación

Etapa	Horizonte temporal	Objetivo principal	Acciones clave
Corto plazo	Inicial	Preparar y formalizar el modelo	Validación de estructura salarial, definición de beneficios, socialización inicial
Mediano plazo	Progresivo	Aplicar y ajustar el modelo	Corrección de brechas prioritarias, activación de beneficios, evaluación inicial
Largo plazo	Consolidación	Integrar el modelo a la gestión institucional	Revisión periódica, ajustes sostenibles, institucionalización del modelo

3.9.2 Estrategia de comunicación interna.

La estrategia de comunicación interna se plantea como un elemento central para la implementación del modelo de compensación y beneficios, considerando que el diagnóstico evidenció desconocimiento y comprensión limitada sobre los beneficios existentes. Desde esta perspectiva, la comunicación no se limita a transmitir información, sino que se utiliza como un recurso estratégico orientado a generar claridad, comprensión del modelo y aceptación dentro de la organización.

La transparencia se define como el primer eje de la estrategia comunicacional, asegurando que el personal tenga acceso a información clara sobre la estructura salarial, los criterios de valoración de cargos y el portafolio de beneficios y salario emocional. Una comunicación transparente permite disminuir percepciones de arbitrariedad y fortalecer la confianza en el modelo, explicando de forma accesible los principios que guían la asignación salarial y la progresión dentro de las bandas, sin divulgar información individual sensible.

La comprensión del modelo constituye el segundo eje y se orienta a facilitar que el personal entienda el funcionamiento general del sistema de compensación. Para ello, la comunicación pone énfasis en la lógica del modelo, en la relación entre el valor del cargo y la remuneración, así como en las formas de acceso a los beneficios no monetarios, contribuyendo a que el sistema sea percibido como coherente y estructurado, y no como decisiones administrativas aisladas.

La aceptación organizacional se aborda como un resultado derivado de una comunicación clara y sostenida en el tiempo. Al informar de manera oportuna sobre los objetivos del modelo, su alcance y su implementación gradual, se favorece la apropiación del sistema por parte del personal y se reducen resistencias al cambio, orientando la estrategia de comunicación a fortalecer el compromiso institucional y a alinear el modelo de compensación con la cultura organizacional y las expectativas del personal.

3.10 Consideraciones éticas y de confidencialidad

El desarrollo de la investigación se llevó a cabo bajo principios éticos vinculados al uso responsable de la información y a la protección de los datos institucionales y personales involucrados en el análisis de la compensación y la valoración de cargos, considerando que el estudio aborda información sensible relacionada con remuneraciones, funciones y jerarquías organizacionales, lo que hizo necesario adoptar medidas específicas orientadas a resguardar la integridad y confidencialidad de los datos utilizados.

El uso responsable de la información implicó que los datos obtenidos a partir de documentos institucionales, matrices de valoración y resultados de encuestas fueran utilizados únicamente con fines académicos y de mejora organizacional, evitando

su difusión no autorizada o su empleo para objetivos distintos a los definidos en la investigación. En este sentido, se priorizó un análisis de carácter agregado y técnico por encima de la exposición de situaciones individuales.

La protección de datos sensibles se garantizó mediante el resguardo de información que pudiera permitir la identificación directa de personas, como nombres, remuneraciones individuales o condiciones contractuales particulares. En los resultados presentados se emplearon códigos de cargos y rangos salariales, evitando divulgar datos personales y asegurando el respeto a la privacidad del personal docente y administrativo.

En relación con la confidencialidad salarial, se estableció que los análisis y las propuestas se desarrollen sobre la base de estructuras, bandas y valores referenciales, sin revelar sueldos individuales. Este criterio permitió examinar la equidad interna y formular el modelo de compensación sin generar comparaciones personales que pudieran afectar el clima organizacional o provocar conflictos internos.

La neutralidad en la valoración de cargos se aseguró mediante la aplicación del método HAY, centrando el análisis en el contenido y el valor del puesto y no en características individuales como desempeño, antigüedad u otras condiciones personales. El uso de criterios técnicos estandarizados y la validación interna de los resultados contribuyeron a reducir posibles sesgos y a sostener un proceso de valoración alineado con principios de objetividad y coherencia organizacional.

4. RESULTADOS Y PROPUESTA DEL MODELO DE COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

4.1 Resultados del análisis de la compensación actual

4.1.1 Resultados del análisis de la estructura salarial vigente.

a) Descripción de la estructura salarial actual

La estructura salarial vigente se organiza de forma implícita por jerarquías y familias ocupacionales, sin un sistema formal de grados y bandas plenamente institucionalizado, por lo que los sueldos se asignan por cargo y prácticas acumuladas, razón por la cual para efectos del análisis y con el propósito de obtener

resultados medibles se estandarizó la estructura vinculando la jerarquía interna (Tabla 24), puntaje HAY y un rango salarial estimado, tomando como piso el SBU 2026 de USD 482.00 y como referencia los valores internos levantados en la Tabla 16 y la información de los perfiles visualizados en la Tabla 14, complementados con la lógica de análisis de bandas por grado.

Tabla 24. Matriz de jerarquización de cargos

N°	*Id*	*Familia de puesto (área)*	*Cargo / puesto*	*Nivel jerárquico*
1	Dir-000	1. Gobierno y estrategia	Director general	Directivo
2	Dir-001	1. Gobierno y estrategia	Rector / a	Estratégico
3	Dir-002	1. Gobierno y estrategia	Vicerrector/a	Estratégico
4	Dir-003	1. Gobierno y estrategia	Ecónoma/o	Estratégico
5	Dir-004	1. Gobierno y estrategia	Coordinador de pastoral	Estratégico
6	Dir-005	2. Pedagógica y académica	Coordinador académico (nivel/área)	Táctico
7	Dir-006	2. Pedagógica y académica	Coord. Académica pai	Táctico
8	Dir-007	2. Pedagógica y académica	Coord. Académica pd	Táctico
9	Dir-008	2. Pedagógica y académica	Coord. Académica pep	Táctico
10	Dir-009	2. Pedagógica y académica	Coord. Inglés	Táctico
11	Dir-010	3. Bienestar y convivencia	Inspectora general	Estratégico
12	Dir-011	3. Bienestar y convivencia	Coordinador dece	Táctico

13	Ope-001	2. Pedagógica y académica	Docente - especializado (bi)	Operativo
14	Ope-002	2. Pedagógica y académica	Docente - inglés / idiomas	Operativo
15	Ope-003	2. Pedagógica y académica	Docente bachillerato general	Operativo
16	Ope-004	2. Pedagógica y académica	Docente - educación general básica	Operativo
17	Ope-005	2. Pedagógica y académica	Docente - inicial y preparatoria	Operativo
18	Ope-006	2. Pedagógica y académica	Bibliotecario/a	Operativo
19	Ope-007	2. Pedagógica y académica	Asistente de laboratorio	Operativo
20	Ope-008	3. Bienestar y convivencia	Psicopedagogo/a	Operativo
21	Ope-009	3. Bienestar y convivencia	Psicologo /a	Operativo
22	Ope-010	3. Bienestar y convivencia	Asistente inspección	Operativo
23	Ope-011	3. Bienestar y convivencia	Trabajadora social	Operativo
24	Ope-012	3. Bienestar y convivencia	Subinspectora / inspector de nivel	Operativo
25	Ope-013	5. Operativa y servicios	Conserje / auxiliar de limpieza	Operativo
26	Adm-001	4. Administrativa y financiera	Coord. De talento humano	Tecnico - profesional
27	Adm-002	4. Administrativa y financiera	Contador general	Tecnico - profesional
28	Adm-003	4. Administrativa y financiera	Secretaria general / rectorado	Operativo
29	Adm-004	4. Administrativa y financiera	Comunicador institucional	Tecnico - profesional
30	Adm-005	4. Administrativa y financiera	Asistente contable / administrativo	Operativo
31	Adm-006	4. Administrativa y financiera	Analista gth	Operativo
32	Adm-007	4. Administrativa y financiera	Recepcionista	Operativo
33	Tec-001	3. Bienestar y convivencia	Médico escolar	Tecnico - profesional
34	Tec-002	4. Administrativa y financiera	Administrador de sistemas	Tecnico - profesional
35	Tec-003	4. Administrativa y financiera	Responsable de gestión de riesgos y sso (seguridad y salud ocupacional)	Tecnico - profesional
36	Tec-004	4. Administrativa y financiera	Desarrollador web	Tecnico - profesional
37	Tec-005	4. Administrativa y financiera	Asistente de sistemas y desarrollo	Operativo

Nota. Esta matriz organiza los roles bajo criterios estratégicos y funcionales, asegurando que la estructura responda a los objetivos de la organización educativa.

En base a la información levantada se dividió a la organización en 5 familias que reflejan el funcionamiento del Plan Educativo Institucional. La estandarización reflejada en la matriz se constituyó como el paso decisivo para construir las bandas salariales formales. Lo que permite garantizar que las futuras contrataciones, ascensos o incentivos respondan exclusivamente al valor que cada puesto aporta a la misión educativa.

b) Identificación de rangos, niveles y dispersión salarial

Para medir la dispersión se estimaron salarios vigentes por cargo a partir de valores internos previamente consignados y su coherencia con las bandas por grado, ajustando únicamente los casos situados bajo el SBU, lo que permitió obtener un rango institucional desde el piso legal hasta el nivel estratégico superior y observar la amplitud interna y la variabilidad existente dentro de cada nivel visualizado en la Tabla 25, información clave para diagnosticar inequidades antes de formular la propuesta.

La relación entre el salario más alto y el más bajo es de 7.08 veces. Lo que nos permitió visualizar que existen tasas fijas por puesto. Lo que genera saltos abruptos y compresiones en diferentes niveles de la organización.

Tabla 25. Jerarquización por familias (promedios estimados)

Area	Descripción
Gobierno y Estrategia	Nivel más alto ($1,150 - $4,000).
Pedagógica y Académica	Nivel medio-alto ($780 - $1,490).
Bienestar y Convivencia	Nivel medio ($618 - $1,265).
Administrativa y Financiera	Nivel medio-bajo ($600 - $1,210).
Operativa y Servicios	Nivel base ($565).

Los mandos medios presentaron variaciones dependientes a la familia del puesto al que pertenecen, más que el nivel de responsabilidad en relación a la gestión de personas y procesos.

A nivel directivo se visualiza una sobre dispersión; concentración de la compensación en la cúspide debido al alto mando y riesgo por la implicación de la

toma de decisiones que afectan e influyen de manera directa en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

A nivel de coordinaciones, se determinó una desviación por área, en donde se priorizan las coordinaciones académicas, que representa el alto mando de la cadena de valor de la institución. Pero las coordinaciones de soporte estratégico se descuidan.

A nivel operativo y técnico, existe una compresión; en donde los puestos con requerimientos dispares están aglomerados en una sola banda salarial.

c) Resultados del análisis de equidad interna entre cargos docentes y administrativos

El contraste entre docentes y administrativos se realizó considerando el valor relativo del cargo aproximado por jerarquía y puntaje HAY junto con el salario estimado según bandas vigentes, lo que permite verificar la coherencia entre trabajo de igual valor y remuneración, especialmente en el grado III donde conviven docentes, analistas y funciones de apoyo, evidenciándose una equidad interna frágil cuando docentes generalistas quedan cerca del piso del grado mientras cargos administrativos especializados se aproximan al techo, generando solapamientos percibidos como arbitrariedad ante la ausencia de una regla institucional clara.

Tabla 26. Comparación interna docente vs administrativo (grado III, valores referenciales vigentes)

Puesto Administrativo	Salario	Puesto Académico	Salario	Diferencia	Impacto en Equidad
Secretaria General / Rectorado	$987.00	Docente EGB	$880.00	$107.00	Inversión de jerarquía. Soporte administrativo supera al rol operativo principal.
Secretaria General / Rectorado	$987.00	Docente Bachillerato	$950.00	$37.00	Incoherencia en la valoración de impacto y exigencia académica.

Bibliotecario/a (Celda Naranja)	$1,047.00	Psicólogo/a	$1,030.00	$17.00	Puesto de custodia de información supera a rol de intervención psicológica.
Comunicador	$1,059.00	Docente - Inglés / Idiomas	$1,024.11	$34.89	Desequilibrio entre marketing/comunicación y especialización docente.

Nota: La estructura se alinea con la lógica ya escrita de mercado y con los roles internos definidos

d) Principales brechas detectadas

A partir de las tablas previas, las brechas no aparecen como situaciones aisladas sino como patrones estructurales que inciden en la equidad y en la gestión del talento, evidenciándose una brecha de formalización al depender la estructura de decisiones históricas más que de grados definidos, una brecha de dispersión en el grado III por su amplitud y ausencia de reglas claras, una brecha de consistencia docente administrativa donde la presión de mercado eleva ciertos cargos especializados mientras docentes generalistas quedan en tramos inferiores pese a cargas y responsabilidades percibidas, y una brecha de trazabilidad derivada de la falta de criterios comunicados para ubicar cargos dentro de las bandas, alimentando percepciones de inequidad incluso cuando los rangos resultan técnicamente defendibles.

Tabla 27. Brechas estructurales detectadas en la estructura salarial vigente (síntesis de resultados)

Brecha	Evidencia en resultados	Efecto directo	Implicación para el modelo
Falta de grados formales	Organización por cargo, no por reglas	Decisiones discrecionales	Exige bandas por grado y criterios de ubicación
Alta dispersión	Dispersión relativa	Solapamientos y comparaciones	Requiere curva salarial y límites de progresión
Solapamiento docente vs administrativo	Rangos similares en funciones distintas	Percepción de inequidad	Obliga a justificar por valor del cargo y mercado
Piso legal como restricción	Ajuste mínimo a SBU 482	Compresión salarial en grados bajos	Necesita beneficios y salario emocional para compensar
Débil trazabilidad y comunicación	No hay regla pública de ubicación	Desconfianza interna	Requiere estrategia de comunicación y transparencia

4.1.2 Resultados del análisis de competitividad externa.

El análisis de la competitividad externa se orientó a contrastar la posición salarial de la organización frente a instituciones educativas con características similares, considerando su condición sin fines de lucro, el nivel educativo que ofrece y los tipos de cargos docentes y administrativos que conforman su estructura, utilizando un enfoque referencial basado en rangos salariales promedio del mercado educativo local y privado junto con los valores mínimos definidos por la normativa laboral vigente, con el propósito de ubicar el posicionamiento relativo de la institución y sus efectos sobre la gestión del talento.

a) Comparación referencial con el mercado educativo similar

La comparación se realizó utilizando cargos representativos agrupados según su nivel jerárquico, confrontando los rangos salariales estimados internamente con aquellos observados en instituciones educativas privadas y fiscomisionales de tamaño y complejidad organizacional similares. El objetivo no fue igualar los niveles del mercado más competitivo, sino detectar desviaciones relevantes que puedan influir en la atracción y permanencia del talento dentro de la organización.

Dado el carisma de la institución, su oferta académica, el análisis de mercado se segmento en cuatro grandes grupos de análisis según la cadena de valor de la institución: Institución católica, que presta servicios educativos bilingües, bajo el

programa del Bachillerato Internacional ofertado a un perfil de familia y mercado en general.

Tabla 28. Comparación referencial de rangos salariales entre la institución y el mercado educativo similar (USD/mes) – Competencia Directa: Católico Religioso.

Grupos análisis		**1. Competencia directa =católico/religioso**			
		Estas instituciones comparten el modelo de negocio misional			
Colegio de referencia		**UEP San Gabriel (Jesuitas)**	**UEP Salesiana Don Bosco (Kennedy)**	**Colegio la Salle (Conocoto)**	**UEP Borja 3 Cavanis**
Directivos	Rector	$ 2.500.00	$ 1.280.00	$ 1.060.00	n/i
	Vicerrector	$ 2.000.00	$ 1.280.00	$1.000.00	n/i
DECE - Pastoral	Coordinación DECE	$ 1.300.00	$ 900.00	$1.000.00	n/i
	Subinspectora	$ 950.00	$ 530.00	$ 950.00	n/i
	Psicólogo/a	$ 1.100.00	$ 600.00	$ 850.00	n/i
	Psicólogo/a pedagoga	$ 1.300.00	$ 600.00	$ 950.00	$550.00
	Trabajador social	$ 1.600.00	$ -	$ 700.00	n/i

Nota. Información de investigación de mercado.

Se determinó que este segmento sirve de espejo para los cargos directivos y de soporte pastoral al compartir una estructura de costos misional análoga. Al observar una marcada dispersión dentro del mismo sector católico se adopta la estructura salarial de la UEP San Gabriel no como un dato aislado, sino como el referente del Cuartil Superior (Percentil 75) del mercado. Liderar consistentemente las bandas salariales convierte a esta institución en el ancla estratégica (benchmark) para establecer los topes máximos de competitividad en este bloque.

Tabla 29. Comparación referencial de rangos salariales entre la institución y el mercado educativo similar (USD/mes) – Competencia Académica: Bilingüe / IB.

Grupos análisis		**2. Competencia académica= Bilingüe / IB**		
		Estas instituciones son la referencia para los cargos de docentes de inglés, coordinadores BI y consejería estudiantil.		
Colegio de referencia		**Colegio Americano de Quito**	**UEP Albert Einstein**	**Colegio Internacional Sek (los valles / quito)**
Docentes	Coord. Académico general	$3.740.00	$4.100.00	$3.570.00
	Coord. Pastoral	$ 3.020.00	N/I	-
	Coord. Académica PAI	$ 2.870.00	$ 2.950.00	-
	Coord. Académica PD	$ 2.610.00	$ 3.100.00	-
	Coord. Inglés	$ 3.020.00	$ 3.500.00	-
	Docente general	$ 2.030.00	$ 1.600.00	$ 1.020.00
	Docente ingles	$ 3.430.00	$ 2.600.00	-
	Docente PD	$ 2.060.00	$ 2.600.00	-
	Coord. Planeri	$ 3.740.00	$ 3.950.00	

Nota. Información de investigación de mercado.

Este segmento representa el referente técnico crítico para el "core" académico de la institución. Se estable que aquí se concentran los salarios más altos del mercado.

Es imperativo destacar que, al calcular la media aritmética de las coordinaciones académicas generales en el sector del Bachillerato Internacional, el mercado ancla un valor de USD 3,300.00, superando ampliamente los salarios directivos del sector católico. Este estadígrafo permite evidenciar empíricamente la prima salarial que el mercado está dispuesto a pagar por la especialización técnica en metodologías internacionales y el alto nivel de retención exigido para el talento bilingüe, esto se evidencia en la cotización de un docente bilingüe vs. Docente general según Tabla 26

Tabla 30. Comparación referencial de rangos salariales entre la institución y el mercado educativo similar (USD/mes) – Competencia por ubicación y perfil de familia.

Grupos análisis		**3. Competencia por ubicación y perfil de familia**		
		Instituciones que atraen al mismo perfil socioeconómico de padres (clase media-alta / alta) que valoran la seguridad y el ambiente.		
Colegio de referencia		**UEP Martim Cereré**	**Colegio Letort**	**Liceo Internacional**
DECE - pastoral	Coordinación DECE	$ 2.200.00	$ 1.500.00	$ 2.150.00
	Subinspectora	$ 2.200.00	N/I	$ 2.300.00
	Psicólogo/a	$ 1.400.00	$ 1.140.00	$ 2.000.00
	Psicólogo/a Pedagoga	$ 1.350.00	$ 510.00	$ 1.500.00
	Trabajador Social	$ 1.500.00	$ 1.000.00	N/I

Nota. Información de investigación de mercado

Los resultados muestran la evaluación de los puestos de acompañamiento, disciplina y bienestar. Se evidencia una alta variabilidad y una brecha salarial (spread) significativa en los roles del DECE en comparación con el segmento católico. Esta amplitud de rango (desde los niveles mínimos hasta los máximos del mercado) permite identificar que las instituciones de este perfil socioeconómico invierten discrecional pero fuertemente en retener al personal que garantiza el servicio directo y la contención del estudiante.

Tabla 31. Comparación referencial de rangos salariales entre la institución y el mercado educativo similar (USD/mes) – Competencia por mercado general de servicio.

Grupos análisis		**4. Mercado general de servicio**
Colegio de referencia		**Media aritmética / mediana**
Apoyo	Contador/a	$ 2.500.00
	Médico	$ 1.800.00
	Admin. Sistemas	$ 2.654.00
	Bibliotecaria	$ 792.00
	Comunicador institucional	$ 1.200.00
	Responsable de gestión de riesgos y SSO	$ 2.453.00
	Desarrollador web	$ 1.257.00
	Secretaria general	$ 737.00
	Auxiliar contable	$ 602.00
	Analista gth	$ 1.247.00
	Asistente de sistemas y desarrollo	$ 702.00
	Asistente de laboratorios	$ 892.00
	Asistente inspección	$ 792.00
	Personal de apoyo	$ 482.00
	Asistente administrativa	$ 792.00
	Recepcionista	$ 625.00
	Coord. Gth	$ 2.500.00

Nota. Información de investigación de mercado

Para estos cargos, el análisis de mercado es amplio ya que son considerados cargos transversales. Se determina que los cargos de entrada u operativos están muy apegadas a las bases legales.

La institución se posiciona generalmente por debajo del promedio del mercado educativo comparable, sobre todo en cargos profesionales y docentes especializados, mientras que en niveles operativos y técnicos la brecha se reduce por la incidencia del salario mínimo legal, ampliándose nuevamente en niveles profesionales y directivos debido a mayores exigencias del mercado externo.

b) Posicionamiento general de la organización frente al mercado

A partir de la comparación realizada se observa que para el posicionamiento salarial de la institución no existe un único mercado salarial. Se procede a determinar que la institución lidera la compensación en el nivel de la alta dirección ya que no se alinea con el mercado de los colegios religiosos, compite con los presupuestos de los coordinadores generales de colegios internacionales.

En relación al eje académico es conservador, ubicándose entre el tramo inferior y medio del mercado educativo comparable, situación coherente con su carácter sin fines de lucro y con las restricciones presupuestarias del sector, aunque esta condición reduce su capacidad para competir salarialmente por perfiles profesionales con alta demanda en el mercado, presenta una mayor vulnerabilidad y riesgo de fuga de talento especializado.

Es posible establecer que el modelo de compensación actual es mixto y piramidal, ya que la institución invierte sus recursos económicos en el área de gobierno y estrategia, manteniendo su "core" misional y pastoral. Se evidencian que se cancelan valores por debajo de la media referente a sus pilares técnicos: docentes bilingües internacionales y administración especializada.

Tabla 32. Posicionamiento general de la organización frente al mercado educativo

Dimensión analizada	Posición relativa	Interpretación
Cargos operativos	Alineado al mínimo de mercado	Cumplimiento normativo
Cargos técnicos	Bajo–medio	Competitividad limitada
Docentes generalistas	Medio	Aceptable, pero vulnerable
Docentes especializados	Bajo	Riesgo de rotación

Profesionales administrativos	Bajo–medio	Dependencia de estabilidad interna
Dirección	Media	Sostenible en el corto plazo

Este posicionamiento indica que la institución no basa su capacidad de atracción principalmente en el salario, sino en otros factores vinculados con la estabilidad laboral, el clima organizacional y el alineamiento con el proyecto educativo que sustenta su funcionamiento.

c) Implicaciones de la competitividad externa para la gestión del talento

Los resultados del análisis de competitividad externa indican que la institución presenta limitaciones estructurales para igualar los niveles salariales del segmento más competitivo del mercado educativo, especialmente en cargos docentes especializados y en perfiles administrativos profesionales con alta demanda. Esta situación aumenta el riesgo de rotación del talento, sobre todo en colaboradores jóvenes o en aquellos con mayores posibilidades de movilidad laboral en el mercado externo.

No obstante, esta menor competitividad salarial también evidencia la importancia de fortalecer un portafolio consistente de beneficios no monetarios y de salario emocional como mecanismos alternativos de compensación que contribuyan a sostener la permanencia del personal. Asimismo, la definición clara de bandas salariales y la corrección gradual de brechas internas ayudan a mejorar la percepción de justicia organizacional, incluso en contextos donde los niveles salariales no alcanzan los tramos más altos del mercado.

En este contexto, los resultados del análisis muestran que la gestión del talento requiere apoyarse en un modelo de compensación integral, donde la estructura salarial se articule con beneficios, oportunidades de desarrollo profesional y coherencia institucional. Esta combinación permite mantener un equilibrio razonable entre la viabilidad financiera de la organización y la necesidad de conservar cierto nivel de competitividad externa

4.2 Resultados de la identificación de factores clave de compensación

El presente apartado presenta los resultados derivados de la identificación de factores clave de compensación que influyen de manera directa en la gestión del

talento dentro de la organización educativa, centrando el análisis en los factores monetarios y en su incidencia sobre la percepción de equidad interna, la motivación y la permanencia del personal docente y administrativo, a partir de la información estructural y salarial previamente examinada.

4.2.1 Factores monetarios con mayor incidencia en la gestión del talento.

a) Sueldo base y estructura salarial

El sueldo base se identifica como el principal componente monetario de la compensación y como el elemento a partir del cual se forman las percepciones de justicia y equidad interna. Los resultados muestran que la estructura salarial vigente, al no estar organizada formalmente en grados y bandas, produce una relación poco consistente entre el valor relativo del cargo y el nivel salarial asignado, lo que afecta la claridad y comprensión del sistema de compensación.

Como se aprecia en la Tabla 33, la presencia de cargos con puntajes HAY significativamente distintos dentro de rangos salariales semejantes refuerza la percepción de inequidad, particularmente en el grado profesional, donde coinciden cargos docentes y administrativos con responsabilidades y niveles de complejidad diferentes.

Tabla 33. Relación entre puntaje HAY y rango salarial estimado por tipo de cargo

Nivel Jerárquico (Tipo de Cargo)	Cantidad de Cargos	Rango de Puntaje HAY	Puntaje Promedio	Rango Salarial Básico ($)	Salario Promedio ($)
Directivo	1	1728	1728	$4,000.00	$4,000.00
Estratégico	5	552 - 1142	776	$1,114.00 - $3,999.00	$1,920.60
Táctico	6	421 - 535	485	$1,213.00 - $1,490.00	$1,313.50
Técnico - Profesional	7	372 - 519	428	$900.00 - $1,210.00	$1,048.00
Operativo	18	166 - 451	334	$565.00 - $1,170.60	$853.82

Estos resultados confirman que el sueldo base, cuando no se sustenta en una estructura salarial claramente definida, deja de cumplir su función como referente

de equidad interna y pasa a operar como un elemento de comparación desfavorable entre cargos de distinta naturaleza, generando percepciones de desequilibrio dentro de la organización. Los rangos salariales y de puntaje HAY se estructuraron bajo el principio estadístico de intervalos mutuamente excluyentes. Para evitar distorsiones matemáticas, el límite superior de la banda de un grado (USD 3,999.00) se define marcando una frontera exacta respecto al límite inferior del grado jerárquico inmediato superior. Esta delimitación técnica suprime los solapamientos en la clasificación, garantizando que cada cargo evaluado se asigne a un único nivel salarial de manera inequívoca y eliminando cualquier margen de ambigüedad o discrecionalidad en la administración de la política de compensaciones

b) Incrementos, ajustes y progresión salarial

El análisis de los incrementos y ajustes salariales indica que estos se han aplicado históricamente mediante criterios generalizados o decisiones puntuales, sin una relación clara con la evolución funcional del cargo, su nivel de responsabilidad o su ubicación dentro de un grado salarial. Esta situación limita la construcción de una progresión salarial predecible, aspecto importante para la gestión del talento en horizontes de mediano y largo plazo.

Tal como se observa en la Tabla 34, la falta de criterios formales de progresión provoca que cargos con trayectorias comparables presenten diferencias salariales que no se explican por su valor relativo, mientras que otros permanecen en niveles salariales prácticamente invariables durante períodos prolongados

Tabla 34. Características de los ajustes e incrementos salariales identificados

Aspecto analizado	Resultado observado	Implicación para el talento
Tipo de incremento	Generalizado o puntual	Baja percepción de mérito
Frecuencia	Irregular	Incertidumbre salarial
Vinculación al valor del cargo	Débil o inexistente	Desalineación con equidad interna
Criterios comunicados	No formalizados	Percepción de arbitrariedad

La falta de una ruta clara de progresión salarial reduce la capacidad de la organización para retener talento, particularmente en cargos con mayores oportunidades de movilidad en el mercado laboral externo.

c) Relación entre estructura salarial y percepción de equidad interna

Los resultados del análisis muestran una relación directa entre una estructura salarial poco organizada y la percepción de inequidad interna. Cuando los rangos salariales no están claramente definidos ni comunicados, el personal tiende a realizar comparaciones basadas únicamente en los montos percibidos, sin considerar el valor técnico del cargo, situación que intensifica la sensación de injusticia. La Tabla 35 sintetiza la forma en que distintos elementos de la estructura salarial inciden en la percepción de equidad entre el personal docente y administrativo.

Tabla 35. Relación entre estructura salarial y percepción de equidad interna

Elemento estructural	Efecto observado	Impacto en la percepción
Ausencia de bandas formales	Comparaciones informales	Alta percepción de inequidad
Solapamiento salarial	Confusión entre cargos	Desmotivación
Falta de progresión definida	Estancamiento salarial	Riesgo de rotación
Ajustes no explicados	Desconfianza	Deterioro del clima laboral

Los resultados obtenidos muestran que los factores monetarios, particularmente el sueldo base, los mecanismos de ajuste salarial y la estructura que los organiza, influyen de forma directa en la gestión del talento. La evidencia pone de manifiesto la necesidad de contar con un modelo de compensación estructurado por grados y bandas que permita restablecer la relación entre el valor del cargo, la remuneración asignada y la percepción de equidad interna.

4.2.2 Factores no monetarios y salario emocional.

El análisis de los factores no monetarios y del salario emocional se desarrolló como complemento a los factores monetarios, considerando que el método HAY se centra en la valoración objetiva del cargo, pero necesita interpretarse dentro de un contexto organizacional más amplio que permita entender la permanencia y el compromiso del talento. En organizaciones educativas sin fines de lucro, donde las limitaciones presupuestarias reducen la posibilidad de competir mediante salarios, estos factores adquieren un peso particular en la gestión del talento.

a) Estabilidad laboral

La estabilidad laboral se identifica como uno de los factores no monetarios más valorados por el personal docente y administrativo. Los resultados muestran que, aunque la institución presenta una competitividad salarial limitada frente al mercado externo, la continuidad contractual y la previsibilidad del empleo funcionan como elementos compensatorios que favorecen la permanencia del personal, sobre todo en cargos con menor empleabilidad externa o en perfiles con trayectorias consolidadas dentro de la organización.

Desde la lógica del método HAY, la estabilidad no incrementa el valor técnico del cargo, pero sí incide en la aceptación del posicionamiento salarial asignado, al reducir la presión por ajustes monetarios inmediatos y aportar a la sostenibilidad general del modelo de compensación.

b) Desarrollo profesional y formación

El desarrollo profesional y la formación continua se reconocen como componentes relevantes del salario emocional, especialmente en el personal docente y en los cargos profesionales administrativos. Los resultados muestran que las oportunidades de capacitación, actualización pedagógica y fortalecimiento de competencias técnicas son percibidas como formas indirectas de reconocimiento del aporte del cargo.

Este factor mantiene una relación indirecta con el método HAY, ya que el fortalecimiento de competencias puede modificar, en el mediano plazo, el contenido del puesto y generar una posible revalorización dentro de la estructura salarial. Sin embargo, en el contexto actual su impacto se refleja principalmente en la motivación y en la proyección de carrera, más que en el nivel salarial inmediato.

c) Clima organizacional e identidad institucional

El clima organizacional y la identidad institucional se configuran como componentes transversales del salario emocional. Los resultados muestran que la identificación con el proyecto educativo, los valores institucionales y el carisma propio de la organización influyen de manera significativa en la decisión del

personal de permanecer en la institución, incluso frente a ofertas externas con incentivos económicos superiores.

Este componente adquiere especial relevancia en cargos docentes y de acompañamiento estudiantil, donde el sentido de propósito y la coherencia entre valores personales e institucionales actúan como factores de retención. Desde el enfoque HAY, estos elementos no modifican el puntaje del cargo, pero ayudan a contextualizar la percepción de equidad y legitimidad del sistema de compensación.

d) Reconocimiento y sentido de pertenencia

El reconocimiento y el sentido de pertenencia se identifican como factores no monetarios con incidencia directa en la satisfacción laboral. Los resultados señalan que la ausencia de mecanismos formales de reconocimiento limita el efecto positivo del salario emocional, mientras que prácticas simples como el reconocimiento simbólico, la participación en espacios institucionales y la valoración explícita del aporte del cargo fortalecen la vinculación del personal con la organización.

Este factor se vincula con la metodología HAY en la medida en que permite distinguir el reconocimiento al cargo del reconocimiento a la persona, evitando distorsiones en la valoración técnica y fortaleciendo la equidad interna. Un reconocimiento adecuado contribuye a que las diferencias salariales justificadas por el valor del cargo sean comprendidas y aceptadas, sin generar percepciones de trato desigual.

Síntesis interpretativa

Los resultados indican que los factores no monetarios y el salario emocional desempeñan un papel compensatorio importante frente a las limitaciones de competitividad salarial externa. La estabilidad laboral, el desarrollo profesional, el clima organizacional y el reconocimiento no sustituyen la necesidad de contar con una estructura salarial equitativa, pero sí favorecen su aceptación y funcionamiento dentro de la organización. Estos hallazgos respaldan la incorporación explícita de dichos factores en el modelo de compensación y beneficios propuesto, manteniendo coherencia con la metodología HAY y con la naturaleza institucional de la organización.

4.2.3 Síntesis de factores prioritarios.

La síntesis de los resultados desarrollados en los apartados previos permite identificar los factores de compensación que deben priorizarse en el nuevo modelo propuesto, integrando de forma articulada los componentes monetarios y no monetarios. Esta síntesis no se reduce a una enumeración descriptiva, sino que propone una jerarquización técnica basada en su influencia sobre la equidad interna, la satisfacción laboral y la permanencia del talento, manteniendo coherencia con la metodología HAY y con la naturaleza institucional de la organización educativa. A continuación, se detallan los factores críticos:

Tabla 36. Factores de compensación prioritarios para la organización educativa

Compensación	Factor prioritario	Justificación técnica y organizacional
Monetaria	Sueldo base estructurado por grados y bandas salariales	Constituye el principal referente para la percepción de equidad interna; su formalización corrige brechas y comparaciones informales.
Monetaria	Mecanismos formales de progresión	Otorga previsibilidad y coherencia al sistema, definiendo rutas claras de evolución dentro de cada grado salarial.
No monetaria / salario emocional	Estabilidad laboral	Actúa como compensador estratégico de alto impacto frente a las limitaciones de competitividad salarial externa.
No monetaria / salario emocional	Desarrollo profesional	Responde a las expectativas del personal, proyectando crecimiento y fortaleciendo el compromiso a mediano plazo.
No monetaria / salario emocional	Clima organizacional	Impacta directamente en la satisfacción laboral, consolidándose como un elemento vital de retención del talento.
No monetaria / salario emocional	Reconocimiento institucional	Refuerza la identidad y el sentido de pertenencia, alineando al colaborador con el carisma y los valores educativos.

Nota. La tabla expone la jerarquización de los factores monetarios y no monetarios seleccionados por su impacto directo sobre la equidad interna, la permanencia del talento y la viabilidad organizacional.

Desde la dimensión monetaria, el sueldo base organizado mediante grados y bandas salariales se reconoce como el factor de mayor prioridad, al constituir el principal

referente para la percepción de equidad interna. Los resultados muestran que la ausencia de una estructura salarial formal y de criterios definidos de progresión ha dado lugar a brechas internas y comparaciones informales entre cargos docentes y administrativos, lo que fundamenta la necesidad de incorporar una estructura basada en la valoración objetiva de los cargos. En este marco, la definición de mecanismos de progresión dentro de cada grado se establece como un elemento clave para otorgar previsibilidad y coherencia al sistema de compensación.

En relación con los factores no monetarios y el salario emocional, se priorizan aquellos que funcionan como compensadores estratégicos frente a las limitaciones de competitividad externa identificadas. La estabilidad laboral, el desarrollo profesional, el clima organizacional y el reconocimiento institucional se ubican como factores de alto impacto en la satisfacción y permanencia del personal, particularmente en una organización educativa sin fines de lucro. Estos elementos, aunque no modifican el valor del cargo desde la lógica del método HAY, influyen directamente en la aceptación del posicionamiento salarial y en la legitimidad del modelo de compensación.

La integración de factores monetarios y no monetarios permite reconocer oportunidades de mejora orientadas a reforzar la coherencia del sistema de compensación sin generar presiones financieras difíciles de sostener. Entre estas oportunidades se encuentran la formalización de criterios para la asignación salarial, la articulación explícita entre la estructura salarial y el portafolio de beneficios, así como el fortalecimiento del salario emocional como componente transversal del modelo.

En este contexto, la selección de los factores que formarán parte del nuevo modelo de compensación y beneficios se sustenta en su impacto directo sobre la equidad interna, su viabilidad organizacional y su alineación con la misión y los valores institucionales. Esta priorización actúa como enlace lógico entre los resultados del análisis de compensación y la propuesta del modelo, asegurando que las decisiones de diseño respondan a evidencia empírica y a criterios técnicos, evitando ajustes aislados o coyunturales.

4.3 Resultados de la valoración de cargos mediante el método HAY

La presente sección presenta los resultados cuantitativos obtenidos a partir de la aplicación del método HAY en la organización educativa, con el propósito de estimar el valor relativo de los cargos, revisar la coherencia interna de la estructura organizacional y evaluar su consistencia como base para el diseño del nuevo modelo de compensación. Los resultados se exponen de manera agregada, priorizando el análisis por cargo y por grado, en coherencia con los principios de objetividad y neutralidad que caracterizan al método.

4.3.1 Aplicación y resultados de la valoración de cargos.

La aplicación del método HAY se desarrolló considerando los tres factores que lo conforman, *know-how*, solución de problemas y responsabilidad, ajustando los criterios de evaluación al contexto educativo sin modificar la lógica técnica del método. Cada cargo fue valorado de forma independiente, atendiendo únicamente al contenido del puesto y a su aporte institucional, sin incorporar características personales de quienes lo ocupan.

Como resultado del proceso de valoración se obtuvieron puntajes totales HAY que permitieron ordenar los cargos según su valor relativo y agruparlos en grados jerárquicos, constituyendo el soporte técnico para la posterior estructuración salarial del modelo propuesto.

Tabla 37. Resultados de la valoración de cargos mediante el método HAY

N°	Id	Código KH	Puntos KH	% PS	Puntos PS	Código ACC	Puntos ACC	Perfil de valoración	Total puntos HAY
1	DIR-000	G - III - 3	800	50%	400	G -P -3	528	G - III - 3 / 66% /G -P -3	1728
2	DIR-001	F - III - 3	528	50%	264	F - P - 3	350	F-III-3 / 50% / F-3-P	1142
3	DIR-002	F - III - 3	460	43%	198	E - C - 3	230	F-III-3 / 43% / E-C-3	888
4	DIR-003	E - II - 3	304	38%	116	F -C - 3	230	E-II-3 / 38% / F-C-3	650
5	DIR-004	E - II - 3	304	38%	116	F -C - 3	230	E-II-3 / 38% / F-C-3	650
6	DIR-005	E - II - 3	304	38%	116	E - C - 2	115	E-II-3 / 38% / E-2-C	535
7	DIR-006	E - I - 2	230	33%	76	E - C - 2	115	E-I-2 / 33% / E-2-C	421
8	DIR-007	E - I - 3	304	38%	116	E - C - 2	115	E-I-3 / 38% / E-2-C	535
9	DIR-008	E - I - 2	230	33%	76	E - C - 2	115	E-I-2 / 33% / E-2-C	421
10	DIR-009	E - I - 2	264	33%	87	E - C - 2	115	E-I-2 / 33% / E-2-C	466
11	DIR-010	E - II - 3	304	38%	116	E - 2 - P	132	E-II-3 / 38% / E-2-P	552
12	DIR-011	E - II - 3	304	38%	116	E - 2 - C	115	E-II-3 / 38% / E-2-C	535
13	OPE-001	E - I - 2	264	33%	87	D - P - 2	100	E-I-2 / 33% / D-P-2	451
14	OPE-002	E - I - 2	264	33%	87	D - P - 2	100	E-I-2 / 33% / D-P-2	451
15	OPE-003	E - I - 2	230	33%	76	D - 1 - P	87	E-I-2 / 33% / D-1-P	393
16	OPE-004	E - I - 2	230	33%	76	D - 1 - P	87	E-I-2 / 33% / D-1-P	393
17	OPE-005	E - I - 2	230	33%	76	D - 1 - P	87	E-I-2 / 33% / D-1-P	393
18	OPE-006	E - I - 2	230	33%	76	D - 1 - C	57	E-I-2 / 33% / D-1-C	363
19	OPE-007	D - I - 1	152	22%	33	D - 1 - C	50	D-I-1 / 22% / D-1-C	235
20	OPE-008	E - I - 3	260	33%	86	D - 1 - C	66	E-I-2 / 33% / D-1-C	412
21	OPE-009	E - I - 3	260	33%	86	D - 1 - C	66	E-I-2 / 33% / D-1-C	412
22	OPE-010	D - I - 2	175	22%	39	D - 1 - C	57	D-I-2 / 22% / D-1-C	271
23	OPE-011	E - I - 2	230	33%	76	D - 1 - C	66	E-I-2 / 33% / D-1-C	372
24	OPE-012	D - II - 2	200	29%	58	D - 2 - C	76	D-II-2 / 29% / D-2-C	334
25	OPE-013	C - I - 1	115	19%	22	C - 1 - C	29	C-I-1 / 19% / C-1-C	166
26	ADM-001	E - II - 3	304	33%	100	E - 2 - C	115	E-II-3 / 33% / E-2-C	519
27	ADM-002	E - II - 3	304	33%	100	E - 2 - C	115	E-II-3 / 33% /E-2-C	519
28	ADM-003	D - I - 2	175	25%	44	D - 1 - C	57	D-I-2 / 25% / D-1-C	276
29	ADM-004	E - I - 2	230	33%	76	D - 1 - C	66	E-I-2 / 33% / D-1-C	372
30	ADM-005	D - I - 2	175	25%	44	D - 1 - C	57	D-I-2 / 25% / D-1-C	276

31	ADM-006	D - I - 2	175	29%	51	D - 1 - C	57	D-I-2 / 29% / D-1-C	283
32	ADM-007	D - I - 2	175	22%	39	C - 1 - C	50	D-I-2 / 22% / C-1-C	264
33	TEC-001	E - I - 2	264	33%	87	E - 1 - C	100	E-I-2 / 33% / E-1-C	451
34	TEC-002	E - I - 2	230	33%	76	D - 2 - C	76	E-I-2 / 33% / D-2-C	382
35	TEC-003	E - I - 2	230	33%	76	D - 2 - C	76	E-I-2 / 33% / D-2-C	382
36	TEC-004	E - I - 2	230	33%	76	D - 1 - C	66	E-I-2 / 33% / D-1-C	372
37	TEC-005	D - I - 2	175	25%	44	D - 1 - C	57	D-I-2 / 25% / D-1-C	276

Los resultados consignados en la Tabla 37 muestran una distribución progresiva de los puntajes HAY que guarda coherencia con la jerarquía funcional y el nivel de responsabilidad asociado a cada cargo, observándose que los cargos directivos concentran los valores más altos, mientras que los cargos operativos se sitúan en los tramos inferiores, reflejando de forma consistente las diferencias existentes en complejidad, toma de decisiones e impacto institucional.

Cada columna cumple una función específica dentro de este proceso de valoración

Id (Identificador del cargo): Corresponde a la nomenclatura o código interno asignado a cada puesto evaluado (ej. DIR-000, OPE-001) para facilitar su categorización funcional y jerárquica dentro de la estructura organizacional.

Código KH (*Know-how* / Saber Hacer): Representa la evaluación cualitativa tridimensional del cargo. Esta escala alfanumérica integra el nivel de conocimientos técnicos o especializados requeridos, la complejidad de la gestión o amplitud gerencial, y el nivel de exigencia en habilidades de relaciones humanas.

Puntos KH: Constituye la traducción matemática y cuantitativa del Código KH, asignando un peso numérico absoluto al nivel de preparación requerida para desempeñar el cargo con eficacia.

% PS (Porcentaje de Solución de Problemas): Indica la proporción del conocimiento (*Know-how*) que el ocupante del cargo debe emplear mentalmente para identificar, analizar y resolver los desafíos cotidianos o estratégicos del puesto, midiendo el grado de autonomía y pensamiento analítico requerido.

Puntos PS (Puntos de Solución de Problemas): Es el valor matemático absoluto resultante de aplicar el porcentaje de solución de problemas (% PS) sobre los puntos base de *Know-how* (Puntos KH).

Código ACC (Accountability / Responsabilidad): Es una escala alfanumérica tridimensional que clasifica el grado de libertad para actuar del cargo, la magnitud o tipo de impacto que sus decisiones tienen en los resultados finales, y el volumen de recursos financieros o humanos gestionados.

Puntos ACC: Es la cuantificación matemática del Código ACC, asignando el valor numérico correspondiente al impacto organizacional y la responsabilidad de cada puesto.

Perfil de valoración: Funciona como la "huella digital" técnica del cargo. Es una fórmula que consolida visualmente las tres dimensiones evaluadas (ej. E-I-2 / 33% / D-P-2), resumiendo de manera transparente el criterio técnico aplicado al puesto.

Total puntos HAY: Es la sumatoria final y exacta de los Puntos KH, Puntos PS y Puntos ACC. Este indicador definitivo determina el "peso" o valor relativo total del cargo dentro de la organización, constituyéndose como la base objetiva para la asignación posterior a un grado y banda salarial.

La consistencia matemática de esta progresión certifica que la organización no presenta distorsiones jerárquicas graves en su diseño de puestos. Los puntajes totales validan que las diferencias entre el personal de apoyo, los mandos medios y los directivos están justificadas técnicamente por el nivel de impacto de sus decisiones en el Plan Educativo Institucional (PEI). Consecuentemente, estos resultados proporcionan el respaldo objetivo necesario para suprimir la subjetividad en la estructura de pagos y proceder con la construcción de grados salariales estadísticamente homogéneos y bandas salariales competitivas

4.3.2 Agrupación por grados y consistencia interna de la valoración.

Con base en los puntajes obtenidos, los cargos se organizaron en cinco grados definidos a partir de rangos de puntos HAY previamente fijados, lo que permitió revisar la consistencia interna de la valoración y contrastar la coherencia entre cargos que comparten un nivel funcional similar.

Tabla 38. Agrupación de cargos por grado según puntaje HAY

Grado	Rango de Puntos Hay	Clasificación Estratégica	Puestos Clave que Integran el Nivel
G-05	> 1.000 pts	Gobierno y Nivel Estratégico	Director General, Rector/a.
G-04	600 - 999 pts	Directivo Superior	Vicerrector/a, Ecónoma, Coord. Pastoral.
G-03	450 - 599 pts	Mandos Medios y Especialistas Sr.	Inspectora Gral., Coordinadores (DECE, Académicos, GTH), Contador, Médico, Docentes BI/Inglés.
G-02	350 - 449 pts	Profesionales Core / Misional	Docentes Titulares, Psicólogos, Psicopedagogo/a, Administradores de Sistemas/Riesgos.
G-01	< 350 pts	Soporte Técnico y Operativo	Subinspectores, Analistas, Secretarias, Recepción, Asistentes, Conserjería.

La Tabla 38 muestra que la mayor parte de los cargos se ubica en el grado III y IV, situación que resulta coherente con la naturaleza educativa de la organización, donde predominan funciones profesionales y académicas. Esta concentración evidencia la necesidad de establecer bandas salariales claras dentro del grado, con el fin de disminuir solapamientos y prevenir percepciones de inequidad entre cargos con valor organizacional similar.

La consistencia interna de la valoración se observa al identificar que cargos con funciones, responsabilidades y niveles de decisión similares presentan puntajes cercanos, mientras que las diferencias más amplias se justifican por el impacto estratégico que algunos cargos ejercen en la gestión institucional.

*4.3.3 Análisis de equidad interna a partir de la valoración***.**

El análisis de equidad interna, basado en los resultados del método HAY, permitió comparar cargos docentes y administrativos desde una perspectiva técnica, sin considerar su denominación ni el área funcional a la que pertenecen.

La Tabla 39 expone casos representativos de la estructura institucional donde se cruza el puntaje total HAY (valor real y objetivo del cargo) con el salario básico vigente, evidenciando las inconsistencias que justifican el rediseño del sistema de pagos.

Tabla 39. *Contraste entre el valor relativo del cargo (Puntaje HAY) y la remuneración vigente*

Cargo institucional	Puntaje total hay	Grado asignado	Salario básico vigente (USD)	Observación técnica de equidad interna
Docente - educación general básica	393	G-02	$ 880.00	**Inversión de jerarquía:** El rol misional primario posee mayor peso organizativo, pero menor remuneración que el soporte administrativo.
Secretaria general / Rectorado	276	G-01	$ 987.00	**Sobrevaloración histórica:** Cargo de soporte operativo (G-01) que percibe un salario superior a puestos de Grado 02.
Docente - inglés / Docente idiomas	451	G-03	$ 1,024.11	**Solapamiento inter grado:** Cargo con alta especialización técnica (G-03) remunerado por debajo de un perfil técnico-profesional de soporte (G-02).
Comunicador institucional	372	G-02	$ 1,059.00	**Distorsión del mercado interno:** Remuneración superior al nivel de impacto real del puesto en la cadena de valor educativa.
Psicólogo/a	412	G-02	$ 1,030.00	**Inconsistencia inter grado:** Pertenece al mismo nivel que la bibliotecaria, pero posee mayor peso en solución de problemas e impacto humano.
Bibliotecario/a	363	G-02	$ 1,047.00	**Inconsistencia inter grado:** Remuneración elevada, no correlacionada proporcionalmente con su peso relativo frente a otros cargos del mismo grado.

Los datos expuestos demuestran empíricamente que la estructura de pagos previa no garantizaba el principio fundamental de "a igual valor, igual paga" exigido en la gestión técnica del talento humano. Al analizar las posiciones, se identifican tres fenómenos críticos que impactan directamente en el clima laboral y en la retención del talento dentro de la organización. Estos desajustes no ponen en duda la valoración realizada, sino que resaltan su utilidad como punto de partida para el rediseño de la estructura salarial. En conjunto, los resultados de la valoración de cargos mediante el método HAY proporcionan un soporte técnico sólido para el nuevo modelo de compensación, al establecer una jerarquía clara y defendible que facilita corregir brechas internas, fortalecer la equidad organizacional y sustentar las decisiones salariales en el valor real de los cargos.

4.4 Propuesta del nuevo modelo de compensación y beneficios

La presente sección desarrolla la propuesta del nuevo modelo de compensación y beneficios, elaborada a partir de los resultados obtenidos en el análisis de la compensación vigente, la identificación de factores relevantes y la valoración técnica de cargos mediante el método HAY. El modelo se concibe desde una lógica integral orientada a reforzar la equidad interna, mejorar la coherencia del sistema salarial y complementar la compensación monetaria con beneficios y salario emocional, en coherencia con la naturaleza educativa y sin fines de lucro de la organización.

Tabla 40. *Componentes y Beneficios del Nuevo Modelo de Compensación*

Componente del Modelo	Descripción Técnica y Operativa	Beneficio Estratégico
Estructura Salarial Objetiva (Método HAY)	Organización de los puestos en cinco grados salariales (G-01 a G-05) basados en el peso organizativo. Implementación de bandas con límite mínimo, punto medio y máximo.	**Garantía de equidad interna y transparencia:** Elimina solapamientos injustificados, reduciendo comparaciones informales y la percepción de arbitrariedad en los pagos.
Gobernanza y Progresión Salarial	Administración del salario mediante "zonas" de dominio del rol (entrada, competente, experta). Progresión condicionada a desempeño,	**Sostenibilidad presupuestaria y control del gasto:** Suprime la discrecionalidad en los aumentos, previniendo el crecimiento insostenible de la masa salarial y

	trayectoria y formación certificada.	optimizando el retorno de inversión.
Portafolio de Beneficios Integrados	Paquete de retribución total que suma incentivos monetarios condicionados (bonos por proyectos/metas) y beneficios no monetarios (planes de formación, mentoring y flexibilidad).	**Retención frente a la competitividad externa:** Actúa como escudo contra la fuga de talento, compensando la brecha económica frente a colegios privados de mayor costo mediante una oferta de valor superior.
Salario Emocional y Carisma Institucional	Operativización de la identidad a través de tres capas: sentido de propósito en la labor diaria, reconocimiento basado en valores y fomento sistemático de la comunidad.	**Alineación con el Plan Educativo Institucional:** Fortalece el compromiso vocacional, asegurando que el personal impulse activamente la misión social y formativa de la organización.

El diseño del modelo no busca igualar los niveles salariales del mercado más competitivo, sino corregir brechas internas de carácter estructural, transparentar los criterios de asignación y garantizar la sostenibilidad financiera a lo largo del tiempo. En este contexto, la propuesta se fundamenta en la jerarquización objetiva de los cargos y en la incorporación de mecanismos no monetarios que fortalecen la gestión del talento.

4.4.1 Principios rectores del modelo propuesto.

El modelo de compensación y beneficios se apoya en un conjunto de principios rectores que orientan su diseño, su aplicación y su evaluación, manteniendo coherencia con la metodología HAY y con la misión institucional.

- **Equidad interna**

La equidad interna se establece como el eje central del modelo y se sustenta en la relación directa entre el valor del cargo determinado mediante la valoración HAY y su ubicación dentro de la estructura salarial. Este principio busca asegurar que cargos con niveles similares de *know-how*, solución de problemas y responsabilidad reciban un tratamiento salarial equivalente, reduciendo solapamientos injustificados y percepciones de arbitrariedad.

- **Coherencia con la misión institucional**

El modelo se vincula con la misión educativa y el carisma institucional, reconociendo que la compensación no se rige únicamente por criterios técnicos, sino también por el compromiso social y formativo de la organización. Esta coherencia se refleja en un equilibrio entre la remuneración monetaria, la estabilidad laboral y el reconocimiento del aporte educativo del personal.

- **Sostenibilidad financiera**

La sostenibilidad financiera guía la definición de bandas salariales, la progresión interna y la implementación gradual del modelo. El diseño da prioridad a reorganizar la estructura existente y a corregir brechas de manera progresiva, evitando incrementos bruscos que puedan afectar la estabilidad presupuestaria de la institución.

- **Transparencia y simplicidad**

El modelo se organiza sobre criterios claros y fáciles de comprender que facilitan su comunicación al personal, permitiendo entender la lógica de ubicación salarial y las posibilidades de progresión. Esta simplicidad operativa reduce la discrecionalidad en la gestión y contribuye a fortalecer la confianza en el sistema de compensación.

4.4.2 Estructura salarial propuesta.

La estructura salarial propuesta se define a partir de los resultados de la valoración de cargos realizada mediante el método HAY, organizando los puestos en grados salariales y estableciendo bandas de remuneración que incorporan flexibilidad controlada y favorecen la progresión interna.

- **Grados y bandas salariales**

La estructura salarial propuesta se organiza en cinco grados definidos por rangos de puntaje HAY y se implementa mediante bandas con mínimo, punto medio y máximo, con el propósito de sostener equidad interna, flexibilidad controlada y gobernanza salarial, entendiendo que la banda no funciona como un rango arbitrario sino como un instrumento que permite ubicar salarios sin romper la relación entre valor del cargo y remuneración, facilitando la gestión de trayectorias, experiencia y desempeño sin recurrir a decisiones discrecionales.

Tal como se aprecia en la Tabla 35, las bandas salariales propuestas presentan una progresión lógica entre grados, evitan solapamientos críticos y se ajustan al piso legal vigente, permitiendo al mismo tiempo diferenciar cargos con mayor valor relativo dentro de la estructura definida.

- **Curva salarial interna**

La curva salarial interna permite verificar si la estructura propuesta mantiene una relación coherente entre el valor del cargo medido mediante puntaje HAY y la remuneración asignada. Para su construcción se definen puntos de referencia por grado, utilizando los límites del rango HAY como eje X y los valores mínimo, medio y máximo de cada banda como eje Y, lo que genera tres curvas paralelas que delimitan la estructura salarial.

Tabla 41. Datos para la curva salarial interna

Grados HAY	*Amplitud*	*Mínimo*	*Punto medio*	*Máximo*
G-05	50%	$2200.00	$ 2750.00	$3300.00
G-04	45%	$1102.00	$ 1.350.00	$1598.00
G-03	40%	$1000.00	$ 1.200.00	$1400.00
G-02	30%	$783.00	$ 900.00	$1017.00
G-01	25%	$667.00	$ 750.00	$833.00

Nota: El valor máximo del eje X para el grado V se estableció en 1262, ya que corresponde al puntaje HAY más alto identificado en los resultados del estudio, lo que permite que la curva represente la realidad institucional y no un límite teórico abstracto.

A continuación, la ilustración representa la curva salarial interna:

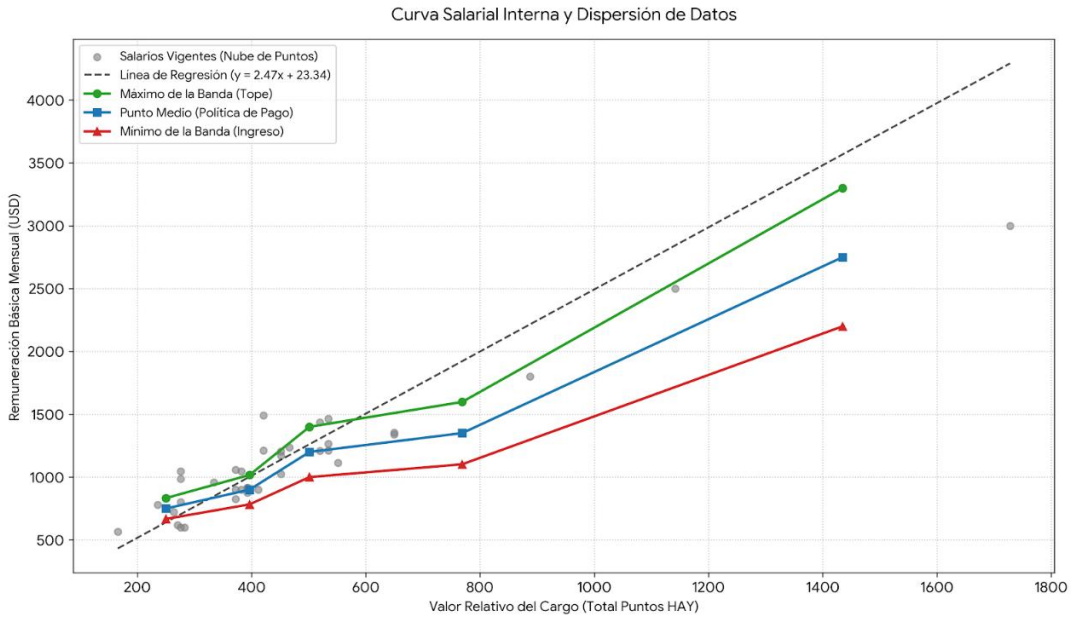


Figura 5 *Curva salarial interna, política de compensación y dispersión de datos vigentes interna*

La figura ilustra el contraste visual y matemático entre la estructura de remuneración vigente y el nuevo modelo de compensación propuesto. En el eje horizontal (X) se representa el valor relativo y estratégico de cada cargo expresado en Puntos HAY, mientras que en el eje vertical (Y) se refleja la remuneración en dólares.

La gráfica está compuesta por los siguientes elementos, cada uno con un significado técnico específico para la gestión del talento.

Nube de Puntos (Situación Vigente): Refleja la situación salarial actual de los 148 colaboradores frente a sus puntos HAY, dejando en evidencia la dispersión y los casos de inequidad.

Línea Central (Punto Medio / Política de Pago): Corresponde a la línea de regresión estadística que traza la política de pago objetivo de la organización. Representa el valor ideal y matemáticamente justo que un colaborador debe percibir al dominar al 100% las exigencias de su puesto.

Línea Inferior (Mínimo de la Banda): Marca la frontera salarial de ingreso establecida para cada grado. Define la retribución base para perfiles de nuevo

ingreso o colaboradores que se encuentran en fase de desarrollo o curva de aprendizaje.

Línea Superior (Máximo de la Banda): Establece el tope salarial estandarizado para los cargos de un mismo grado. Se reserva para retribuir contribuciones extraordinarias, maestría en el rol y fidelización a largo plazo, funcionando a su vez como un límite de control para la sostenibilidad financiera institucional.

Para garantizar que el diseño del nuevo modelo de compensación se estructure sobre una base diagnosticable, auditable y libre de supuestos, se procedió a realizar un análisis estadístico de dispersión para determinar la política de pago real de la institución. Al correlacionar la puntuación total de equidad interna (variable independiente x, expresada en Puntos Hay) con los salarios básicos vigentes (variable dependiente y) de la nómina evaluada, se determinó la Curva Salarial Interna mediante la siguiente ecuación de regresión lineal simple:

$$y = 2.47x + 23.34$$

Esta formulación matemática indica que, de manera implícita, la institución ha reconocido un valor de USD 2.47 por cada punto adicional de responsabilidad, conocimiento y resolución de problemas que asume un cargo dentro de la estructura. Más relevante aún para la validez de la investigación, el coeficiente de determinación:

$$(R^2)$$

Producto de este análisis alcanzó un valor de 0.8720 (87.2%). Este indicador estadístico corrobora que la estructura de pagos previa de la organización educativa, aunque carente de un sistema formal de grados y bandas, guarda una correlación altamente significativa y lógica con el "peso" real de los puestos. Dicho hallazgo fundamenta el rigor del modelo, ya que prueba que no se parte de una estructura caótica o disfuncional, sino que capitaliza una equidad instintiva preexistente para efectuar una transición hacia un sistema estandarizado. Esto permite que el levantamiento presupuestario posterior se focalice con precisión quirúrgica únicamente en los casos atípicos (sub pagados o sobre pagados) que se desvían de esta línea de tendencia validada.

La curva salarial interna muestra una relación ascendente consistente entre el puntaje HAY y la remuneración, representada por tres líneas paralelas correspondientes a los valores mínimo, medio y máximo de cada banda, donde la pendiente positiva confirma coherencia entre valor del cargo y salario y la separación vertical refleja una amplitud controlada por grado, observándose un mayor ensanchamiento relativo en los grados III a V acorde con la diversidad de roles profesionales y directivos y evitando compresión salarial, funcionando además como mecanismo de gobernanza al permitir identificar cualquier salario fuera de banda como excepción que requiere justificación formal.

Criterios de asignación y progresión salarial

Para evitar que la estructura salarial opere solo como una tabla estática, se establecen reglas de asignación y progresión dentro de las bandas, permitiendo traducir la valoración HAY en un esquema operativo de gestión salarial que pueda aplicarse y verificarse en la práctica.

Criterios de asignación inicial

1. Regla de grado: cada cargo se ubica exclusivamente en el grado determinado por su puntaje HAY, sin excepciones derivadas de preferencias individuales o acuerdos informales.
2. Regla de posición dentro de banda: el salario inicial se determina según el nivel de dominio del rol, considerando tres zonas internas diferenciadas:
    a. Zona de entrada: entre 80% y 90% del punto medio, destinada a perfiles nuevos o en etapa inicial de aprendizaje.
    b. Zona competente: entre 90% y 110% del punto medio, asociada a desempeño sostenido y cumplimiento completo de las responsabilidades del cargo.
    c. Zona experta: entre 110% y 120% del punto medio, reservada para contribuciones destacadas y dominio avanzado dentro del mismo puesto.

3. Regla de equidad de pares: los cargos con puntajes HAY equivalentes y condiciones comparables deben ubicarse en una zona similar, salvo que existan criterios verificables que justifiquen una diferencia.

4. Regla de piso legal: ningún cargo podrá situarse por debajo del mínimo legal vigente, y los puestos del grado I deberán mantener coherencia con dicho piso para evitar distorsiones presupuestarias.

5. Regla de trazabilidad: toda asignación salarial debe quedar registrada, incluyendo el grado, la zona asignada, el criterio aplicado y el nivel de aprobación correspondiente.

Criterios de progresión salarial

La progresión se entiende como un desplazamiento controlado dentro de la banda salarial y no como un cambio automático de grado. Para ello se establecen las siguientes reglas:

1. Progresión por desempeño y dominio del rol: ocurre cuando el colaborador demuestra cumplimiento sostenido de objetivos y dominio del puesto, sin modificar el contenido del cargo.
2. Progresión por trayectoria institucional: la permanencia se considera un criterio complementario, siempre que exista un desempeño consistente, sin reemplazarlo.
3. Progresión por certificación o formación relevante: aplica cuando la formación fortalece directamente el rol actual y cuenta con respaldo verificable.
4. Progresión controlada: se fijan incrementos máximos por ciclo, evitando saltos que rompan la coherencia de la curva salarial interna.
5. Revalorización del cargo: cuando cambian las funciones, el alcance o el nivel de responsabilidad, no se aplica progresión, sino una nueva valoración HAY para redefinir el grado si corresponde.

Gestión de excepciones

Para mantener la equidad interna se establecen mecanismos de control específicos:

- Caso rojo: salario ubicado por encima del máximo de banda. Se suspende el incremento fijo y se gestiona mediante componentes variables o reconocimientos no permanentes hasta que la banda lo absorba.
- Caso verde: salario situado por debajo del mínimo de banda. Se prioriza un ajuste gradual considerando la criticidad del cargo y la capacidad presupuestaria disponible.
- Casos de mercado: ante presiones externas elevadas, se justifica con evidencia de mercado y se gestiona dentro de la banda o mediante incentivos no permanentes, sin modificar el grado asignado.

4.4.3 Portafolio de beneficios y salario emocional.

El modelo no se limita al salario base, sino que incorpora un portafolio integrado de beneficios monetarios y no monetarios articulados con el salario emocional. La lógica que lo sustenta parte de una diferenciación funcional clara, donde la banda salarial organiza la equidad interna y los beneficios amplían la propuesta de valor para el colaborador sin generar presiones descontroladas sobre la masa salarial.

- **Beneficios monetarios**

Se consideran beneficios monetarios aquellos que implican una transferencia económica directa, los cuales se diseñan bajo criterios de control y sostenibilidad, estableciendo reglas y condiciones claras que permitan su gestión ordenada y eviten impactos financieros imprevistos.

Tabla 42. Beneficios monetarios propuestos

Beneficio monetario	Objetivo	Elegibilidad	Periodicidad	Criterio de activación	Impacto financiero
Incentivo por desempeño	Reforzar logro de metas	Docentes y administrativos	Semestral	Cumplimiento de indicadores y evaluación	Medio
Bono puntual por proyecto	Reconocer esfuerzos extraordinarios	Equipos designados	Según proyecto	Entregables verificados	Bajo

Reconocimiento económico simbólico	Visibilizar aportes clave	Personal destacado	Trimestral	Comité y evidencia	Bajo
Apoyo monetario por certificación	Promover formación relevante	Roles críticos	Por evento	Certificación aplicable al puesto	Bajo
Asignación por función adicional	Regulares cargas temporales	Quien asume funciones extra	Mensual mientras dure	Acta de asignación y duración	Medio

Nota: Impacto financiero se expresa cualitativamente para permitir ajuste institucional

- **Beneficios no monetarios**

Los beneficios no monetarios comprenden oportunidades de formación y desarrollo profesional, flexibilidad organizativa, facilidades para la conciliación laboral y personal, y acceso a servicios institucionales. Estos elementos fortalecen la propuesta de valor para el personal y contribuyen a la permanencia del talento dentro de la organización.

Tabla 43. Beneficios no monetarios propuestos

Beneficio no monetario	Objetivo	Público principal	Mecanismo operativo	Indicador de seguimiento
Plan anual de formación	Desarrollo profesional	Docentes y administrativos	Calendario interno + alianzas	% de participación y utilidad
Mentoring pedagógico y técnico	Transferencia de experiencia	Nuevos ingresos	Tutores internos	Permanencia 12 meses
Flexibilidad planificada	Conciliación	Roles elegibles	Acuerdos por área	Ausentismo y satisfacción
Reconocimiento institucional	Motivación y pertenencia	Toda la institución	Ritual mensual	Encuesta de clima
Bienestar integral	Cuidado del colaborador	Toda la institución	Pausas activas, apoyo psicosocial	Indicadores de clima
Ruta de carrera por familias	Proyección interna	Docentes y administrativos	Perfiles + criterios	Vacantes cubiertas internamente
Mejora de comunicación de beneficios	Acceso real	Toda la institución	Manual y charlas	% que conoce y usa beneficios

- **Integración del salario emocional con el carisma institucional**

Este constituye el punto diferenciador del modelo, ya que en una organización educativa sin fines de lucro el salario emocional no opera como un complemento accesorio, sino como un mecanismo de coherencia institucional y de sostenibilidad del talento. La integración propuesta se construye a partir de tres capas interrelacionadas que permiten traducir los valores institucionales en prácticas organizacionales concretas.

Capa 1: coherencia y sentido de propósito

Se formaliza el vínculo entre la misión institucional y la experiencia laboral cotidiana, llevando este principio a la práctica mediante actividades periódicas que conectan el trabajo diario con su impacto educativo y social. De esta manera se evita que el carisma institucional quede solo en el discurso y se asegura su expresión real dentro de la práctica organizacional.

Capa 2: reconocimiento alineado a valores

Se establece un sistema de reconocimiento no monetario sustentado en los valores institucionales, con criterios públicos y verificables que reduzcan el riesgo de favoritismos. El reconocimiento se orienta a conductas observables que expresan el carisma institucional en el aula, en los procesos de acompañamiento y en las dinámicas de servicio.

Capa 3: comunidad y pertenencia

Se habilitan espacios de integración destinados a fortalecer el sentido de pertenencia, respetando la privacidad del personal, fomentando la participación voluntaria y manteniendo un enfoque de cuidado. El propósito es sostener el clima organizacional y el compromiso del talento, especialmente en contextos donde la compensación monetaria no alcanza los tramos más altos del mercado.

Tabla 44. Componentes del salario emocional vinculados al carisma institucional

Componente	Práctica concreta	Responsable	Frecuencia	Evidencia
Propósito institucional	Espacios breves para compartir sentido y logros	Dirección	Mensual	Registro de sesiones
Reconocimiento por valores	Distinción a conductas	Comité	Mensual	Acta y criterios

	alineadas con valores institucionales			
Comunidad educativa	Encuentros de integración del personal	Talento humano	Trimestral	Registro de participación
Acompañamiento	Tutoría interna y apoyo psicosocial	DECE	Continuo	Reporte de seguimiento
Comunicación humana	Mensajes claros sobre el modelo de compensación	Dirección y TH	Permanente	Encuesta de comprensión

Esta integración permite que el salario emocional deje de ser una declaración general y se convierta en un componente gestionable, sujeto a seguimiento, medición y respaldo técnico dentro del modelo.

4.5 Viabilidad e implementación del modelo propuesto

La viabilidad del modelo de compensación y beneficios propuesto se analiza a partir de su impacto financiero estimado y de la definición de una estrategia de implementación gradual, orientada a proteger la sostenibilidad presupuestaria y la aplicabilidad operativa. Este análisis se sustenta en la comparación entre la estructura salarial vigente y la estructura planteada, considerando la condición sin fines de lucro de la organización y su capacidad real para absorber ajustes sin comprometer su estabilidad institucional.

4.5.1 Impacto financiero e implementación gradual.

El impacto financiero del modelo no se plantea como un incremento generalizado de la masa salarial, sino como un proceso gradual de reorganización orientado a corregir brechas internas, ordenar la dispersión salarial y fortalecer la equidad. Este enfoque se apoya además en beneficios no monetarios y en el salario emocional como elementos complementarios dentro del sistema de compensación.

La Tabla X consolida la estimación del impacto del modelo sobre la estructura organizativa. Se expone la nómina distribuida por los grupos de gestión vigentes y se detallan los cargos principales de cada segmento, evidenciando la estrategia de nivelación aplicada.

Tabla 45. *Estimación de salarios y plan de nivelación por grupo ocupacional*

Grupo Ocupacional	Cantidad de Personal	Cargos Representativos del Grupo	Estrategia de Implementación y Estimación Salarial
Actividad Docente	95	Docentes EGB, Docentes PAI, Docentes Inicial, Docentes IB (Diploma), Docentes de Inglés.	**Nivelación mixta (Fases 1 y 3):** Los docentes de áreas generales son nivelados hacia la base de la banda G-02 (USD 783 - USD 950). Los perfiles especializados (IB/Bilingües) con equidad interna ingresan a la bolsa de mérito (Fase 3) para proyectar su salario hacia el punto medio de su respectiva banda.
Administrativo	41	Conserjes, Auxiliares de Limpieza, secretarias, Analista GTH, Administrador de Sistemas, Recepcionista.	**Cierre de brechas y contención (Fases 1 y 2):** Los roles de asistencia sobre pagados entran en congelamiento salarial.
Consejería Estudiantil	8	Psicólogos/as, Trabajadora Social, Médico Escolar, Inspectora General, Subinspectores.	**Ajustes de equidad:** Consolidación de los perfiles de salud en grados técnicos (G-02 / G-03). Se aplican controles a las coordinaciones de bienestar que presentan desviaciones por sobre el máximo del mercado.
Autoridades Educativas y Directivos	3	Rector/a, Vicerrector/a.	**Tope estructural:** Sus remuneraciones demarcan el límite salarial máximo institucional (Grados G-04 y G-05). Al estar estabilizados frente al mercado competitivo, no requieren ajustes de la Fase 1.
Planta Apoyo Docentes	1	Coordinación / Asesoría de Proyectos Educativos.	**Gestión por desempeño:** Al ubicarse en la Zona Verde, su progresión futura dependerá de los fondos liberados en la Fase 3, ligados a la consecución de objetivos.

Para asegurar la viabilidad del nuevo modelo de compensación y proteger el flujo de caja de la organización educativa, el rediseño salarial no se ejecutará en un solo

momento, sino a través de una hoja de ruta financiera dividida en fases de implementación gradual. El diagnóstico de la nómina completa (161 colaboradores) determinó el impacto económico real mediante la estratificación del personal según su nivel de ajuste requerido respecto a las nuevas bandas salariales.

Es así que para el análisis se tomaron como referencia los rangos salariales vigentes estimados y las bandas salariales propuestas por grado, identificando los ajustes necesarios para alinear determinados cargos a los mínimos de banda y regular situaciones de solapamiento o sobre posición salarial.

Tabla 46. Comparación referencial entre estructura salarial vigente y modelo propuesto

Grado	Situación vigente estimada	Situación propuesta	Tipo de ajuste predominante
I	Cercana al mínimo legal, con compresión	Banda alineada al SBU	Ajuste mínimo y controlado
II	Dispersión moderada sin criterios	Banda formal con punto medio	Reordenamiento interno
III	Alta dispersión y solapamientos	Banda amplia con reglas claras	Ajustes selectivos
IV	Relativa coherencia, sin formalización	Banda estructurada	Ajuste puntual
V	Caso único, definido por cargo	Banda estratégica	Mantenimiento controlado

Los resultados indican que el mayor impacto financiero potencial se concentra en el grado III, explicado por la elevada presencia de cargos profesionales y por la dispersión salarial identificada previamente. No obstante, dicho impacto se gestiona mediante ajustes graduales y focalizados, priorizando los cargos ubicados por debajo del mínimo de banda y evitando incrementos de carácter generalizado.

4.5.2 Costos directos e indirectos del modelo.

Los costos directos se vinculan principalmente con los ajustes salariales requeridos para alinear determinados cargos a los mínimos de las bandas propuestas y con la posible activación de incentivos monetarios de carácter puntual, mientras que los costos indirectos se asocian a la implementación de beneficios no monetarios, a las acciones de comunicación interna y a los procesos de gestión del cambio organizacional necesarios para la aplicación del modelo.

Tabla 47. Tipología de costos asociados al modelo propuesto

Tipo de costo	Componentes principales	Nivel de impacto
Costos directos	Ajustes salariales selectivos, incentivos puntuales	Medio
Costos indirectos	Formación interna, comunicación, reconocimiento	Bajo
Costos evitados	Rotación, reemplazos, desmotivación	Reducción progresiva

Desde una perspectiva de sostenibilidad, el modelo contribuye a disminuir costos ocultos vinculados a la rotación y a la pérdida de talento, permitiendo que en el mediano plazo los ajustes iniciales realizados se vean compensados por una mayor estabilidad del personal.

Para garantizar la sostenibilidad institucional, se propone la ejecución del modelo a través de cuatro fases progresivas, diseñadas a partir del análisis de dispersión salarial (Compa-Ratio) de la nómina actual frente a las nuevas bandas formales.

Bajo la legislación laboral ecuatoriana, el presupuesto del modelo debe proyectar la carga social obligatoria para determinar el verdadero "Costo Empresa". Al consolidar los requerimientos de la Fase 1 y la Fase 3, el impacto nominal de $6,352.99 exige una provisión adicional del 12.15% por aporte patronal al IESS, y un 16.66% correspondiente a las provisiones de décimo tercer y décimo cuarto sueldo (incluyendo fondos de reserva). En consecuencia, la implementación total del modelo demanda un presupuesto mensual real de $8,183.50 (aproximadamente $98,202 anuales).

4.5.3 Estrategia de implementación gradual del modelo.

La implementación del modelo se plantea bajo un enfoque gradual que permite distribuir el impacto financiero en el tiempo y ajustar su aplicación según la disponibilidad presupuestaria, evitando presiones financieras abruptas y favoreciendo una mayor aceptación organizacional del nuevo sistema de compensación.

Tabla 48. Estrategia de implementación gradual del modelo de compensación

Fase	Horizonte temporal	Acciones principales	Enfoque financiero
Fase 1	Corto plazo	Formalización de bandas, comunicación, ajustes críticos	Impacto bajo

Fase 2	Mediano plazo	Corrección de brechas prioritarias, activación de beneficios	Impacto medio controlado
Fase 3	Largo plazo	Consolidación del modelo y revisión periódica	Impacto estabilizado

La priorización de los ajustes salariales se dirige en primer término hacia los cargos ubicados por debajo del mínimo de la banda y hacia aquellos considerados críticos para el funcionamiento institucional. En contraste, los cargos situados por encima del máximo se gestionan mediante congelamiento relativo y mecanismos de reconocimiento no monetario, evitando generar distorsiones en la estructura salarial.

El control del impacto presupuestario se sustenta en mecanismos de seguimiento periódico, entre ellos la revisión anual de la masa salarial por grado, el monitoreo de la dispersión interna y la evaluación del uso efectivo de los beneficios no monetarios. Estas acciones permiten introducir ajustes oportunos y sostener la estabilidad del modelo en el tiempo.

Tabla 49. *Estrategia financiera y fases de implementación del modelo de compensación*

Año Fiscal	Fase de Implementación	Población Impactada (Zona de Equidad)	Acción Estratégica Organizacional	Impacto Presupuestario Mensual (Nominal)
Año 1	**Fase 1: Nivelación Obligatoria**	28 colaboradores (Zona Roja / Sub pagados)	Ajuste individualizado e inmediato para igualar los salarios al límite mínimo (base) de su respectiva banda salarial.	Inversión: $ 3,673.96

Año 2	**Fase 2: Contención y Ahorro**	26 colaboradores (Zona Naranja / Sobre pagados)	Congelamiento de incrementos salariales fijos inerciales, derivando futuras retribuciones a bonos variables no constitutivos de salario.	Contención (Ahorro): $ 949.02
Año 3	**Fase 3: Bolsa de Incrementos por Mérito**	94 colaboradores (Zona Verde / Equidad)	Creación de un fondo equivalente al 3% de la masa salarial del grupo para administrar progresiones condicionadas a la evaluación de desempeño.	Inversión: $ 2,679.03
Transversal	**Cargas Sociales (Provisión Legal)**	Nómina ajustada (Fases 1 y 3)	Provisión del 12.15% por aporte patronal al IESS, y 16.66% por beneficios sociales (décimo tercero, cuarto y fondos de reserva).	Provisión: $ 1,830.51
Total	**Costo Real de Implementación**	**148 colaboradores**	**Ejecución y consolidación del nuevo modelo de equidad salarial.**	**Costo Total Real: $ 8,183.50**

El análisis realizado confirma que el modelo de compensación y beneficios propuesto resulta financieramente viable al apoyarse en una implementación progresiva, en el control sistemático de los costos y en la integración estratégica de beneficios no monetarios y salario emocional. En este sentido, su viabilidad no depende de incrementos salariales generalizados, sino de una gestión técnica y ordenada de la compensación alineada con el valor de los cargos, la capacidad presupuestaria y la misión institucional.

4.6 Hoja de ruta para la implementación y comunicación

La hoja de ruta para la implementación y comunicación del modelo de compensación y beneficios se plantea con el objetivo de asegurar una aplicación efectiva, ordenada y sostenible de la propuesta, reduciendo posibles resistencias internas y favoreciendo su comprensión por parte del personal docente y administrativo. Esta hoja de ruta permite traducir el diseño técnico del modelo en un proceso operativo, ajustado a la capacidad organizacional y financiera de la institución.

La implementación se concibe como un proceso gradual y participativo que integra acciones técnicas, administrativas y comunicacionales, considerando que la compensación no opera únicamente como un sistema económico, sino también como un sistema simbólico que influye en la percepción de equidad, confianza y pertenencia institucional.

4.6.1 Etapas de implementación.

La implementación del modelo se organiza en tres etapas diferenciadas, corto, mediano y largo plazo, cada una con un propósito específico que permite consolidar progresivamente el sistema de compensación sin generar disrupciones en la gestión institucional.

4.6.1.1 Implementación a corto plazo

La etapa de corto plazo se orienta a la preparación y formalización del modelo, definiendo las bases técnicas y normativas necesarias para su aplicación, con énfasis en la claridad y la transparencia. Entre las acciones principales se contemplan la aprobación formal de la estructura salarial por grados y bandas, la validación interna de los criterios de asignación y progresión salarial, y la elaboración de instrumentos operativos que regulen el uso del modelo.

En esta fase también se identifican los casos críticos que requieren atención prioritaria, especialmente los cargos ubicados por debajo del mínimo de banda, los cuales se abordan mediante ajustes iniciales controlados. El corto plazo no se concibe como una etapa de incrementos generalizados, sino como un periodo de ordenamiento estructural y preparación organizacional.

4.6.1.2 Implementación a mediano plazo

La etapa de mediano plazo corresponde a la aplicación progresiva del modelo. Durante este periodo se ejecutan los ajustes salariales previstos de manera gradual, se activan los beneficios monetarios y no monetarios definidos en el portafolio y se consolidan los mecanismos de progresión salarial dentro de las bandas establecidas.

En esta fase se desarrolla un seguimiento sistemático de los efectos del modelo en la percepción de equidad interna, la satisfacción del personal y la estabilidad laboral. La información obtenida permite introducir ajustes operativos específicos, sin alterar los principios ni la estructura del modelo, favoreciendo su adaptación al contexto real de la institución.

4.6.1.3 Implementación a largo plazo

La etapa de largo plazo se orienta a la consolidación e institucionalización del modelo de compensación y beneficios. En este momento, el modelo se integra plenamente a los procesos habituales de gestión del talento humano, tales como la planificación presupuestaria, la evaluación de cargos, la gestión de carrera y la revisión periódica de la estructura salarial.

El largo plazo contempla revisiones técnicas periódicas de la valoración de cargos mediante el método HAY, garantizando que cambios organizacionales, normativos o estratégicos se reflejen adecuadamente en la estructura de compensación. De esta manera, el modelo deja de funcionar como una intervención puntual y se consolida como un sistema permanente de gestión institucional.

Tabla 50. Etapas de implementación del modelo de compensación y beneficios

Etapa	Horizonte temporal	Objetivo central	Acciones clave
Corto plazo	Inicial	Formalizar y ordenar el modelo	Aprobación de bandas, definición de criterios, ajustes críticos
Mediano plazo	Progresivo	Aplicar y ajustar el modelo	Activación de beneficios, progresión salarial, seguimiento
Largo plazo	Consolidación	Institucionalizar el modelo	Revisión periódica, integración a procesos de talento humano

4.6.2 Estrategia de comunicación interna.

La estrategia de comunicación interna se configura como un factor crítico para el éxito del modelo propuesto, considerando que el diagnóstico evidenció debilidades en el conocimiento y en el uso efectivo de los beneficios existentes. La comunicación se entiende como un proceso continúo orientado a generar comprensión, confianza y aceptación organizacional, y no como una acción informativa puntual o aislada.

- **Objetivos de la comunicación interna**

La estrategia de comunicación persigue los siguientes objetivos principales:

a) Explicar de manera clara y accesible el funcionamiento del modelo de compensación y beneficios.

b) Reforzar la percepción de equidad interna y la transparencia en los criterios de asignación salarial.

c) Incentivar el uso efectivo de los beneficios monetarios y no monetarios disponibles.

d) Alinear el modelo de compensación con los valores institucionales y el carisma educativo.

- **Mensajes clave**

Los mensajes centrales de la comunicación interna se organizan alrededor de cuatro ideas fundamentales:

- La compensación se determina a partir del valor objetivo del cargo y no de características personales de quienes lo ocupan.
- La estructura salarial responde a un sistema ordenado, transparente y verificable.
- Los beneficios y el salario emocional complementan el sueldo base dentro del modelo.
- El modelo se implementa de forma gradual, sostenible y con ajustes responsables.

Estos lineamientos buscan disminuir interpretaciones equivocadas, prevenir comparaciones individuales y fortalecer la legitimidad del sistema de compensación dentro de la organización.

- **Actores responsables y canales de comunicación**

La implementación de la estrategia de comunicación requiere la participación coordinada de la dirección institucional, el área de talento humano y los responsables de cada área, quienes actúan como agentes multiplicadores del modelo. Los canales de comunicación contemplan reuniones informativas, materiales explicativos, talleres breves por áreas y documentos de consulta permanente que faciliten la comprensión y el uso del sistema.

Tabla 51. Estrategia de comunicación interna del modelo

Elemento	Descripción
Público objetivo	Personal docente y administrativo
Canales	Reuniones, talleres, manual del modelo, comunicaciones internas
Responsables	Dirección, Talento Humano, jefaturas
Frecuencia	Permanente, con hitos por etapa
Indicadores	Nivel de comprensión, uso de beneficios, percepción de equidad

A continuación, la hoja de ruta de la Tabla 53 permite que el modelo de compensación y beneficios propuesto se implemente de forma ordenada, comprensible y sostenible, reduciendo riesgos tanto financieros como organizacionales. La articulación entre una implementación gradual y una estrategia de comunicación clara favorece la aceptación del modelo, refuerza la confianza interna y permite que la compensación funcione como un instrumento efectivo de gestión estratégica del talento humano dentro de la institución.

Esta hoja de ruta traduce el modelo propuesto en acciones concretas de carácter operativo, estableciendo responsables definidos y plazos claros. Con ello se busca asegurar una aplicación progresiva y controlada, manteniendo coherencia con la metodología HAY y con la capacidad institucional disponible.

Tabla 52. *Hoja de ruta operativa para la implementación del modelo*

Etapa	Horizonte temporal	Acción clave	Responsable principal	Productos esperados	Indicador de cumplimiento
Corto plazo	0–6 meses	Aprobación formal del modelo (grados, bandas, criterios)	Dirección / Consejo	Resolución interna aprobatoria	Acta de aprobación
		Formalización de bandas salariales por grado	Talento Humano	Estructura salarial oficial	Documento institucional
		Identificación de cargos bajo mínimo de banda	Talento Humano	Listado de ajustes críticos	Matriz de brechas
		Elaboración del manual del modelo de compensación	Talento Humano	Manual operativo del modelo	Manual difundido
		Socialización inicial del modelo	Dirección / TH	Jornadas informativas	% personal informado
Mediano plazo	6–18 meses	Ajustes salariales prioritarios (casos verdes)	Dirección / Finanzas	Ajustes aplicados gradualmente	% cargos alineados
		Activación de beneficios monetarios puntuales	Dirección / TH	Beneficios implementados	Uso de beneficios
		Implementación del plan de beneficios no monetarios	TH / DECE	Programas activos	Participación
		Aplicación de reglas de progresión salarial	TH	Movimientos controlados en bandas	Cumplimiento de reglas
		Evaluación de percepción de equidad	TH	Resultados de encuesta interna	Índice de equidad

Largo plazo	18–36 meses	Revisión periódica de la valoración HAY	TH / Dirección	Actualización de puntajes	Informe técnico
		Consolidación del modelo en procesos de TH	TH	Modelo integrado a gestión	Evidencia documental
		Ajustes estructurales según cambios organizacionales	Dirección	Ajustes validados	Actas de revisión
		Evaluación integral del impacto del modelo	Dirección / TH	Informe de impacto	Retención y clima

4.7 Síntesis del aporte del modelo propuesto

El modelo de compensación y beneficios propuesto representa un aporte estructural y estratégico para la organización educativa, al reemplazar un sistema salarial sustentado en prácticas históricas y criterios implícitos por un esquema técnico, transparente y sostenible, apoyado en la valoración objetiva de los cargos mediante el método HAY.

Desde la perspectiva de la equidad interna, el modelo establece una estructura organizada de grados y bandas salariales que vincula de manera directa el valor relativo del cargo con su ubicación dentro de la escala salarial. La aplicación del método HAY facilita identificar y corregir distorsiones, disminuir solapamientos injustificados y definir criterios verificables para la asignación y progresión salarial, fortaleciendo así la percepción de justicia organizacional entre el personal docente y administrativo.

En relación con la competitividad institucional, el modelo no pretende igualar los niveles salariales más altos del mercado, sino alcanzar un posicionamiento razonable frente a instituciones educativas comparables. La articulación entre una estructura salarial ordenada y un portafolio integrado de beneficios monetarios, no monetarios y salario emocional permite compensar las limitaciones de competitividad externa, favoreciendo la atracción y permanencia del talento sin comprometer la sostenibilidad financiera.

El aporte del modelo a la gestión estratégica del talento humano se manifiesta en la definición de reglas claras para la asignación y progresión salarial, en la formalización de mecanismos de reconocimiento y desarrollo profesional y en la incorporación del salario emocional como componente gestionable del sistema de compensación. Estos elementos facilitan la articulación entre compensación, planificación institucional, evaluación del desempeño y desarrollo del personal, promoviendo decisiones basadas en criterios técnicos y no en prácticas discrecionales.

El modelo propuesto mantiene además una relación directa con la misión y los valores institucionales, reconociendo que la compensación en una organización educativa sin fines de lucro debe equilibrar criterios técnicos, sostenibilidad financiera y coherencia ética. La incorporación del carisma institucional en el diseño del salario emocional contribuye a fortalecer el sentido de pertenencia y el compromiso del personal con el proyecto educativo, consolidando un sistema de compensación que reconoce tanto el trabajo realizado como su impacto social y formativo

El modelo de compensación y beneficios propuesto se configura como una herramienta aplicable, coherente y sostenible, orientada a mejorar la equidad interna, fortalecer la gestión del talento humano y respaldar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización educativa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El análisis efectuado nos permitió concluir que el diseño e implementación de un sistema formal de compensación total es plenamente viable y necesario en el contexto del sector educativo sin fines de lucro. El modelo estructurado logró transformar la gestión empírica de remuneraciones en una herramienta estratégica que salvaguarda la equidad interna mediante grados salariales objetivos, mejora la competitividad externa frente al mercado bilingüe a través de un portafolio de beneficios, y protege el flujo de caja institucional. Además, se comprobó que es posible equilibrar las restricciones financieras del sector integrando un "salario emocional" que monetiza y retribuye la alineación del talento con el carisma y propósito de la organización.

De igual manera, se determinó que la institución operaba con una estructura de remuneración fragmentada y basada en prácticas históricas que generaban percepciones de inequidad, solapamientos salariales injustificados y una vulnerabilidad estratégica frente al mercado. Este diagnóstico evidenció que la falta de un modelo formal se traducía en una tasa de rotación anual del 13.59% y en dificultades operativas para atraer y retener perfiles especializados, justificando técnica y organizativamente la necesidad de una intervención estructural

El estudio permite concluir que la aplicación del método HAY fue el instrumento técnico decisivo para suprimir la subjetividad en la jerarquización del talento humano. La evaluación de 37 cargos, midiendo los factores de *know-how*, solución de problemas y responsabilidad, permitió demostrar estadísticamente (mediante un coeficiente de determinación R^2 del 87.2%) que la organización poseía una equidad instintiva preexistente. Al traducir el valor cualitativo de los puestos en puntajes matemáticos, se obtuvo la base objetiva, auditable y libre de sesgos necesaria para construir la nueva curva salarial interna.

De igual manera se estructuró con éxito un sistema fundamentado en cinco grados jerárquicos (G-01 a G-05) con intervalos estadísticamente homogéneos. La creación de bandas salariales con mínimos, puntos medios y máximos dotó a la institución de un mecanismo de gobernanza que elimina la discrecionalidad en los

incrementos. Se concluye que separar la gestión de los cargos directivos (G-04 y G-05) de los topes operativos permite una administración más eficiente, integrando de manera coherente el sueldo base, la progresión por desempeño y los beneficios no monetarios en un ecosistema de retribución total. Se concluye que estos cargos directivos, si bien son parte integral del análisis de equidad (Puntos Hay), no deben regirse bajo los topes de las bandas salariales estandarizadas

De manera global, se comprobó la viabilidad económica del modelo mediante el diseño de una hoja de ruta con tres fases de implementación gradual (corto, mediano y largo plazo). El análisis del Compa-Ratio y el Semáforo de Equidad permitió focalizar el presupuesto, determinando que la ejecución de la propuesta exige una inversión real mensual de USD 8,183.50 (incluyendo el impacto de las cargas sociales obligatorias en Ecuador). Se concluye que la estrategia de contener los salarios sobre pagados (ahorro estimado de USD 949.02) para financiar la nivelación de los cargos operativos sub pagados asegura la sostenibilidad del modelo sin poner en riesgo la liquidez de la institución educativa.

Recomendaciones

La implementación del modelo de compensación y beneficios debe desarrollarse de manera progresiva, priorizando en una etapa inicial el ordenamiento estructural del sistema mediante la formalización de grados, bandas salariales y criterios de asignación. Este enfoque permite que los ajustes se realicen de forma controlada y en concordancia con la capacidad presupuestaria institucional, evitando impactos financieros abruptos que puedan afectar la estabilidad organizacional.

La gestión del cambio organizacional requiere además una estrategia de comunicación interna clara, sostenida y coherente que facilite al personal comprender la lógica del modelo, el papel de la valoración de cargos y los criterios que respaldan tanto la asignación como la progresión salarial. La transparencia y la claridad en la comunicación resultan factores determinantes para disminuir comparaciones informales y fortalecer la confianza en el sistema de compensación.

En vista de que los cargos directivos quedan excluidos de las bandas salariales operativas, se sugiere diseñar una política de compensación ejecutiva paralela. Esta política debe contemplar incentivos variables atados al logro de los macrobjetivos

de la institución (ej. superávit financiero, certificaciones internacionales de calidad, incremento de matrícula y sostenibilidad del carisma), asegurando que los líderes mantengan su enfoque en la visión a largo plazo.

El salario emocional debe consolidarse como un componente estratégico permanente dentro de la gestión del talento humano, integrándose de manera sistemática a iniciativas de desarrollo profesional, reconocimiento institucional y fortalecimiento del sentido de pertenencia. Su articulación con el carisma institucional contribuye a reforzar el compromiso del personal con el proyecto educativo y permite compensar de forma sostenible las limitaciones de competitividad salarial externa.

El modelo de compensación y beneficios requiere asimismo un seguimiento continuo que permita evaluar periódicamente la dispersión salarial, la percepción de equidad interna y la efectividad real de los beneficios implementados. La revisión periódica de la valoración de cargos y de la estructura salarial asegura la vigencia del modelo frente a cambios organizacionales, normativos o estratégicos que puedan surgir.

Se aconseja establecer como política institucional que toda creación de un nuevo cargo o modificación de un perfil existente deba pasar obligatoriamente por la herramienta de valoración HAY. Se recomienda la conformación de un Comité de Compensaciones (integrado por Rectorado, Talento Humano y Economato) que utilice las bandas salariales y el indicador de Compa-Ratio como la única base técnica para aprobar ajustes salariales, erradicando definitivamente las negociaciones empíricas o discrecionales que generan distorsiones en la equidad interna.

Dado que la organización, por su naturaleza sin fines de lucro, no busca liderar agresivamente los salarios del mercado privado (como el sector del Bachillerato Internacional), se recomienda operativizar el "Diccionario de Competencias Salesiano". Talento Humano debe implementar programas formales de reconocimiento, planes de formación continua y esquemas de flexibilidad que evidencien el salario emocional. Esta estrategia permitirá compensar la brecha

económica, reteniendo al talento clave a través de un fuerte sentido de pertenencia y alineación con la misión educativa.

Finalmente, la integración del modelo de compensación con los procesos de planificación institucional y de gestión del talento humano resulta esencial para consolidar la compensación como una herramienta de carácter estratégico y no únicamente administrativo, contribuyendo al fortalecimiento de la sostenibilidad organizacional y al cumplimiento de la misión educativa de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

AEEN. (2022). *Las empresas tienen que actualizar sus estrategias de compensación*. https://www.aeen.org/las-empresas-tienen-que-actualizar-sus-estrategias-de-compensacion/

Aguilar Sánchez, A. M., & De La Garza Cienfuegos, S. P. (2023). Las compensaciones como factor clave en el desempeño laboral, comercializadora de la ciudad de Monclova Coahuila, México: Compensation as a key factor in job performance, marketing company in the city of Monclova Coahuila, México. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, *4*(5). https://doi.org/10.56712/latam.v4i5.1389

Alma, A. (2023). *Justicia y Liderazgo: La Teoría de la Equidad*. https://www.psicologiadeltalento.com/post/la-teor%C3%ADa-de-la-equidad-justicia-y-talento

Anahí Quito, V., & Alvarado Verdezoto, J. (2024). La Seguridad Jurídica y la Inestabilidad del modelo de evaluación de las instituciones de educación superior, Ecuador. *Technology Rain Journal*, *3*(1), 1-17.

APLA. (2026). *Las Organizaciones sin fines de lucro y su relación con la Recomendación 8 del GAFI*. https://ecuador.lideresapla.com/2024/10/17/las-organizaciones-sin-fines-de-lucro-y-su-relacion-con-la-recomendacion-8-del-gafi/

Araujo Bedoya, G. J., Campozano Alcivar, J. E., Guerra Delgado, L. R., & Martinez Ferrin, D. E. (2023). Procesos de gestión del talento humano en la gerencia educativa, caso en la unidad educativa 11 de octubre. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *7*(2), 1407-1421. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5410

Arias, K., & Wong, B. (2020). La influencia del líder educativo en la motivación de los docentes del distrito 1 de Guayaquil. *593 Digital Publisher CEIT*, *6*(1), 4-17. https://doi.org/10.33386/593dp.2021.1.407

Armoa Quintana, M. (2021). La gestión del cambio en Instituciones Educativas públicas de la Ciudad de Pilar, 2019-2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 5*(1), 229-252. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.222

Arregi Uzuriaga, A., Gago Garcia, M., & Legarra Eizagirre, M. (2022). Diferencia en las percepciones sobre las prácticas de gestión de personas entre mano de obra directa e indirecta. Estudio de caso de una cooperativa de MONDRAGON. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, *141*, e81815. https://doi.org/10.5209/reve.81815

Aucca Marin, J., Choquehuanca, J. A., Visa Quispe, S., & Quispe Quispe, F. (2024). La gestión del talento humano y su relevancia en el desempeño laboral del docente en educación superior. *Revista de Climatología*, *24*(1), 1530-1537. https://doi.org/10.59427/rcli/2024/v24cs.1530-1537

Bernal Yamuca, J. L., Fuentes Indio, C. M., Sion Ganchozo, N. Y., & Tapia Miranda, E. E. (2022). Análisis de los principales indicadores del mercado laboral y las ramas de ocupación en el Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *6*(5), 903-924. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3151

Bortz, G. M., & Garrido, S. M. (2022). Nuevas herramientas para analizar dinámicas de participación en proyectos de desarrollo local. *Revista Reflexiones, 103*(1), 1-19. https://doi.org/10.15517/rr.v103i1.50707

Cerna-Álvarez, D. (2024). Vulnerabilidad a los derechos laborales desde las experiencias del trabajador en México. *Izquierdas*, *53*(1). https://doi.org/10.4067/S0718-50492024000100203

Chatterjee, S., Goyal, D., Prakash, A., & Sharma, J. (2021). Exploring healthcare/health-product ecommerce satisfaction: A text mining and machine learning application. *Journal of Business Research*, *131*(1), 815-825. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.043

Chernyak-Hai, L., & Tziner, A. (2021). Atribuciones de decisiones directivas, emociones y comportamiento de ciudadanía organizativa. El papel moderador del clima ético y la automejora. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, *37*(1), 36-48. https://doi.org/10.5093/jwop2021a4

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2023). *Planeación Estratégica de la intención a los resultados en la administración estratégica* (Mc Graw Hill).

Choez García, K. M., & Chancay Bermello, A. (2024). Eficiencia de la Ley de Igualdad Salarial: Perspectiva en Equidad de Género. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *8*(5), 5640-5663. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.13995

De La Calle-Durán, M. D. C., García-Muiña, F. E., & Alonso-Osuna, A. (2020). Análisis de la gestión del talento en función de sus dimensiones y procesos. Un estudio de casos. *Cuadernos de Administración*, *33*(1). https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao33.agtfdp

De La Vega-Rodríguez, L. F., & Yáñez-Cifuentes, M. T. (2023). Justicia social en educación: Perspectivas de directores/as de escuelas desaventajadas de Chile. *Revista CS*, *C5*(40), 312-336. https://doi.org/10.18046/recs.i40.5343

EL-Hajji, M. A. (2015). The Hay System of Job Evaluation: A Critical Analysis. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, *3*(1). https://doi.org/10.15640/jhrmls.v3n1a1

Estrada Araoz, E. G., & Mamani Uchasara, H. J. (2020). Compromiso organizacional y desempeño docente en las Instituciones Educativas

Urbanas del distrito de Las Piedras, Tambopata, Madre de Dios, 2018. *Revista Científica Dékamu Agropec*, *1*(2), 36-41. https://doi.org/10.55996/dekamuagropec.v1i2.35

Fernández-Sánchez, D., Escurra-Vicésar, M., & Sánchez-Angles, L. (2024). Cultura organizacional y bienestar laboral en un instituto de educación superior, caso Arequipa (Perú). *Revista Innova Educación*, *6*(4), 78-93. https://doi.org/10.35622/j.rie.2024.04.005

Fuentes Rodríguez, C. E., Murillo Cárdenas, C. A., & Montoya Martínez, R. E. (2022). Empleo formal e informal y su repercusión en las condiciones de vida de los trabajadores: Estudio de casos. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, *3*(2), 1412-1432. https://doi.org/10.56712/latam.v3i2.192

Gee, I. H., Nahm, P. I., Yu, T., & Cannella, A. A. (2023). Not-for-Profit Organizations: A Multi-Disciplinary Review and Assessment From a Strategic Management Perspective. *Journal of Management*, *49*(1), 237-279. https://doi.org/10.1177/01492063221116581

Get on Board. (2023). *La metodología HAY y el reclutamiento en tecnología: ¿es hora de actualizar nuestro software salarial?* https://www.getonbrd.com/campaigns/la-metodologia-hay-y-el-reclutamiento-en-tecnologia-es-hora-de-actualizar-nuestro-software-salarial

Guamani Toapanta, J. E. (2024a). La Justicia Laboral y Reconocimiento del Derecho al Trabajo en el Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *8*(2), 6867-6889. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.11098

Guamani Toapanta, J. E. (2024b). La Justicia Laboral y Reconocimiento del Derecho al Trabajo en el Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *8*(2), 6867-6889. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.11098

Guamani Toapanta, J. E. (2024c). La Justicia Laboral y Reconocimiento del Derecho al Trabajo en el Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *8*(2), 6867-6889. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.11098

Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, *4*(3), 163-173.

HayGroup. (2012). *Hay Group guide chart & profile method of job evaluation – an introduction & overview*. https://www.fahr.gov.ae/Portal/Userfiles/Assets/Documents/41ca116e.pdf

Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta edición). McGraw-Hill Education.

Hernández-Ascanio, J., & Rich-Ruiz, M. (2020). Caracterización de organizaciones del Tercer Sector desde el enfoque de la innovación social. Discusión a partir de un caso etnográfico. *Innovar*, *30*(75), 71-86. https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83258

Hidalgo-Guerra, M., Centeno-Tenorio, D., Criollo-Portilla, G., & Castillo-Montúfar, C. (2024). La gestión educativa como indicador de eficiencia en el clima organizacional. *593 Digital Publisher CEIT*, *9*(6), 1136-1151. https://doi.org/10.33386/593dp.2024.6.2817

Jácome Vélez, T. G. (2024a). La gestión del capital humano en la educación superior: Retención y motivación de los académicos.: Human capital management in higher education: retention and motivation of academics. *Revista Multidisciplinar de Estudios Generales*, *3*(1). https://doi.org/10.70577/reg.v3i1.50

Jácome Vélez, T. G. (2024b). La gestión del capital humano en la educación superior: Retención y motivación de los académicos.: Human capital management in higher education: retention and motivation of academics. *Revista Multidisciplinar de Estudios Generales*, *3*(1). https://doi.org/10.70577/reg.v3i1.50

Jiménez Aguilar, S. E., Jiménez Aguilar, O. V., Morales Núñez, R. M., Cobos Valarezo, R. P., & Cajahuishca Oña, A. P. (2024). El Desempeño Docente en las Unidades Educativas Ecuatorianas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *8*(2), 6890-6914. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.11099

Lora-Guzmán, H. S., Castilla-Paternina, S., & Góez-Flórez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, Ciencia y Libertad*, *15*(1), 83-94. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291

Martinez, I. M., Salanova, M., & Cruz-Ortiz, V. (2020). ¡Nuestro jefe es un buen jefe! Los efectos transnivel del liderazgo transformacional sobre el engagement en el trabajo en puesto de servicio. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, *36*(2), 87-94. https://doi.org/10.5093/jwop2020a10

Mena Reinoso, A. P., Freire Miranda, J., Sinaluisa Lozano, M., & Santillán Espinoza, D. (2020). Modelo de gestión del talento humano por competencias en la planta de pintura de vehículos CIAUTO, ubicada en Ambato, Ecuador. *Industrial Data*, *22*(2), 139-156. https://doi.org/10.15381/idata.v22i2.14636

Méndez Carpio, C. R., Pesántez Calle, J. F., & Zúñiga Ruilova, J. G. (2024). Gestión de la calidad educativa: Un enfoque desde el derecho a la educación: Educational Quality Management: An Approach from the Right to Education. *Revista Scientific*, *9*(32), 407-426. https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2024.9.32.19.407-426

Mendieta Muñoz, R. (2026). Presentación. *Revista Economía y Política*, *43*(1), 1-3. https://doi.org/10.25097/rep.n43.2026.00

Miranda Quiñones, A. E., Gómez Miranda, A. A., Vásquez Lagunas, I., & Echevarria Chan, I. (2025). La sostenibilidad organizacional y su relación con la gestión del talento humano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *9*(6), 1804-1817. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i6.21214

Olvera Castillo, J., Soriano Itzel, O., & Palacios Ostría, Ju. (2023, junio). *Sistema de evaluación de puestos. Método de evaluación HAY*. https://www.calameo.com/read/007369288921e41894a25

Peláez Moreno, L. E., Hernández Ocampo, S. E., Sarmiento Castillo, G. D. P., & Peña Vélez, M. J. (2022). Sostenibilidad financiera en organizaciones de la Economía Popular y Solidaria. Una propuesta de medición. *Revista Enfoques*, *6*(22), 156-168. https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v6i22.133

Pinargote Párraga, J. E. P. P., & Pico Macías, M. E. (2023). Modelo de Gestión de Talento Humano como factor del desarrollo en centros de educación superior: Revisión bibliográfica. *RECIMUNDO*, *7*(2), 117-131. https://doi.org/10.26820/recimundo/7.(2).jun.2023.117-131

Puig Pérez, S., Grupo de Investigación en Psicología y Calidad de Vida (PsiCal), Universidad Internacional de Valencia, Aliño Costa, M., Grupo de Investigación en Psicología y Calidad de Vida (PsiCal), Universidad Internacional de Valencia, Duque Moreno, A., Grupo de Investigación en Psicología y Calidad de Vida (PsiCal), Universidad Internacional de Valencia, Cano López, I., Grupo de Investigación en Psicología y Calidad de Vida (PsiCal), Universidad Internacional de Valencia, Martínez López, P., Grupo de Investigación en Psicología y Calidad de Vida (PsiCal), Universidad Internacional de Valencia, Almela Zamorano, M., Grupo de Investigación en Psicología y Calidad de Vida (PsiCal), Universidad Internacional de Valencia, García Rubio, M. J., & Grupo de Investigación en Psicología y Calidad de Vida (PsiCal), Universidad Internacional de Valencia. (2020). Optimismo disposicional y estrés: Claves para promover el bienestar psicológico. *Papeles del Psicólogo - Psychologist Papers*, *41*(2). https://doi.org/10.23923/pap.psicol2021.2953

Ramírez-Torres, W. E. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: Una revisión bibliográfica. *INNOVA Research Journal*, *8*(2), 83-106. https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2234

Ramos-Galarza, C. A. (2020). Alcances de una investigación. *CienciAmérica*, *9*(3), 1-6. https://doi.org/10.33210/ca.v9i3.336

Renecle, M., Gracia, F. J., Tomas, I., & Peiró, J. M. (2020). Developing Mindful Organizing in Teams: A Participation Climate is not Enough, Teams Need to Feel Safe to Challenge their Leaders. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, *36*(3), 181-193. https://doi.org/10.5093/jwop2020a18

Rodas Mogrovejo, W. R., & Jaramillo Villamagua, P. F. (2025). Análisis jurídico del ejercicio de la acción de repetición en el Ecuador: Legal analysis of the exercise of the action for the restitution in Ecuador. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, *6*(4). https://doi.org/10.56712/latam.v6i4.4383

Rodríguez-Cruz, Y., & Pinto, M. (2018). Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. *Transinformação*, *30*(1), 51-64. https://doi.org/10.1590/2318-08892018000100005

Romero González, Z., Lora Guzmán, H. S., & Morelos Gómez, J. (2020). La gestión de las compensaciones como estrategia para la retención, la eficiencia y la eficacia del talento humano: Caso de estudio método HAY (Sistema de Escalas y Perfiles de Valoraciones de Puestos). *Dictamen Libre*, (27), 87-98. https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.27.6645

Saptami, P. (2025, noviembre 22). *Hay System 101: El método de evaluación laboral que necesitas en 2026*. https://www.peoplebox.ai/blog/hay-system/

Tarrillo Saldaña, O., Mejía Huamán, J., Dávila Mego, J. S., Chilón Camacho, W. M., Pintado Castillo, C. A., Tapia Idrogo, C. E., & Velez Escobar, S. B. (2024). *Metodología de la investigación una mirada Global Ejemplos prácticos* (1°). CID-Centro de Investigación y Desarrollo. https://doi.org/10.37811/cli_w1078

Torres-Rivera, R. C., Quevedo-Barros, M. R., Reyes-Cárdenas, N. A., & Ochoa-Crespo, J. D. (2022). La aplicación de la cultura compliance como beneficio

en el sector público del Ecuador. *CIENCIAMATRIA*, *8*(1), 356-372. https://doi.org/10.35381/cm.v7i3.680

Urien, B., Rico, R., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2021). An Emergence Model of Team Burnout. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, *37*(3), 175-186. https://doi.org/10.5093/jwop2021a17

Vega Vega, D. D., Riquelme, D., Arrocha Chavarría, J. A., Quintero Cárdenas, N. R., & Martínez Altamiranda, F. A. (2025). Estrategias ESG para la Sostenibilidad Financiera de Empresas en Panamá, 2025. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *9*(3), 10913-10930. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i3.18845

Western University. (2021). *Overview of the Hay Method* (pp. 1-2) [Laboral]. https://www.uwo.ca/humanresources/wjec/docs/hay_method_overview.pdf

ANEXOS

Anexo 1. *Diccionario de competencias salesianas.*

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS SALESIANAS

DEFINICION

En este marco institucional, las competencias se definen como comportamientos observables. Estas no son capacidades abstractas, sino acciones que el colaborador manifiesta en su desempeño diario. El modelo utiliza una estructura de tres niveles de dominio que marcan la progresión del desempeño: Básico, Experto y Estratega

BLOQUES

El diccionario organiza las 22 competencias en seis bloques fundamentales que abarcan todas las dimensiones del quehacer educativo-pastoral:

BLOQUES DE COMPETENCIAS	
GESTION PERSONAL (Estilo y Testimonio)	**INFLUENCIA (Relación Educativa y Comunidad)**
1.Flexibilidad y Adaptabilidad Educativa	12. Orientación al Estudiante y Familia
2. Autoconfianza: Seguridad Profesional con Humildad	13. Comprensión Interpersonal: Empatía Educativa
3. Integridad: Coherencia Ética y Testimonio Educativo	14. Comprensión de la Institución y del Proyecto Educativo
4. Identificación con la Institución: Identidad Salesiana (FMA)	15. Impacto e Influencia: Comunicación que Educa
	16. Desarrollo de Interrelaciones: Espíritu de Familia y Alianza Educativa
PENSAMIENTO (Criterio Pedagógico y Mejora Continua)	**GESTIÓN DE PERSONAS (Cultura, Liderazgo y Comunidad)**
5. Pensamiento Analítico: Análisis Pedagógico y de Gestión	17. Desarrollo de Personas: Mentoría y Formación Continua
6. Pensamiento Conceptual y Crítico: Visión Pedagógica Integral	18. Dirección de Personas: Conducción con Amabilidad y Firmeza
7. Búsqueda de Información: Indagación para el Acompañamiento	19. Liderazgo: Liderazgo Educativo-Pastoral
	20. Trabajo en Equipo: Comunidad Educativa Corresponsable
LOGRO (Resultados con Sentido Educativo)	**COMPLEMENTARIAS (Excelencia y Cuidado Personal)**
8. Orientación al Logro y Resultados: Logro Educativo con Calidad	21. Preocupación por el Orden y la Calidad: Calidad Educativa y Cumplimiento
9. Iniciativa: Proactividad Educativa	
10. Visión Institucional y Sostenibilidad Educativa	22. Autocontrol: Gestión Emocional y Clima
11. Planificación: Planificación Educativa y Pastoral	

LINEAMIENTOS TRANSVERSALES DE ADAPTACIÓN

1. **Enfoque Educativo-Pastoral:** La figura del «cliente» se reinterpreta como el estudiante y su familia, mientras que el «servicio» se concibe como un acompañamiento formativo integral (académico, humano y pastoral).
2. **Estilo Salesiano:** Se prioriza la presencia cercana, la amabilidad, el respeto, la pedagogía preventiva y la consolidación de un «espíritu de familia» en todos los espacios de la comunidad educativa (aula, patio, áreas administrativas y entornos digitales).
3. **Finalidad Institucional:** El concepto corporativo de «visión de negocios» transiciona hacia la «visión institucional y sostenibilidad educativa», abarcando la calidad, reputación, continuidad operativa, cumplimiento normativo y la gestión responsable de los recursos.
4. **Niveles de Dominio:** Se preserva la progresión de tres niveles conductuales (Básico, Experto y Estratega).

BLOQUE 1: GESTIÓN PERSONAL (Estilo y Testimonio)

1. **Flexibilidad y Adaptabilidad Educativa** *Definición:* Capacidad para ajustar su conducta y estrategias pedagógicas frente a cambios normativos, necesidades emergentes de los estudiantes/familias, y contingencias institucionales.

- **Básico:** Acepta modificaciones en horarios o metodologías, evidenciando una adaptación fluida y sin resistencias visibles.
- **Experto:** Ajusta su práctica profesional con criterio analítico, priorizando en todo momento el bienestar y el aprendizaje.
- **Estratega:** Impulsa procesos de mejora continua e innovación (pedagógica o administrativa), salvaguardando rigurosamente el estilo salesiano.

2. Autoconfianza: Seguridad Profesional con Humildad *Definición:* Confianza en la propia capacidad para actuar con criterio, solicitando apoyo cuando corresponde y sosteniendo decisiones orientadas al beneficio del estudiante.

- **Básico:** Asume las responsabilidades inherentes a su rol con la autonomía correspondiente.
- **Experto:** Toma decisiones complejas en el aula o en la gestión basándose en evidencias y manteniendo la serenidad.
- **Estratega:** Lidera situaciones críticas (manejo de crisis, resolución de conflictos de convivencia, protección reputacional) demostrando prudencia y firmeza.

3. Integridad: Coherencia Ética y Testimonio Educativo *Definición:* Actuación cimentada en la honestidad, la confidencialidad y la rectitud, manteniendo una coherencia absoluta con el ideario institucional.

- **Básico:** Cumple cabalmente las normativas y respeta la estricta confidencialidad de los estudiantes y sus familias.
- **Experto:** Sostiene una postura ética ante situaciones de presión, garantizando un trato digno, equitativo y justo.
- **Estratega:** Promueve activamente una cultura de ética institucional, corrigiendo prácticas inadecuadas con valentía y pedagogía.

4. Identificación con la Institución: Identidad Salesiana (FMA) *Definición:* Alineación del desempeño profesional con la misión educativo-pastoral y el proyecto institucional, anteponiendo el bienestar del estudiante y de la comunidad a los intereses particulares.

- **Básico:** Conoce, respeta y asume el ideario institucional, participando con una actitud colaborativa.
- **Experto:** Defiende y proyecta el estilo institucional en sus procesos de toma de decisiones y en su comunicación diaria.
- **Estratega:** Encarna y materializa la identidad de la obra, integrando de manera sinérgica la misión, la calidad educativa y la sostenibilidad.

BLOQUE 2: PENSAMIENTO (Criterio Pedagógico y Mejora Continua)

5. Pensamiento Analítico: Análisis Pedagógico y de Gestión *Definición:* Capacidad para desglosar problemáticas complejas (en el ámbito del aprendizaje, la convivencia o los procesos), identificando causas raíz, estableciendo prioridades y formulando planes de acción.

- **Básico:** Identifica causas simples ante una dificultad y prioriza eficientemente sus tareas.
- **Experto:** Analiza una multiplicidad de causas y consecuencias, proponiendo planes de intervención estructurados.
- **Estratega:** Diseña soluciones sistémicas integrales, abarcando la creación de indicadores, la optimización de procesos y la prevención de riesgos.

6. Pensamiento Conceptual y Crítico: Visión Pedagógica Integral *Definición:* Habilidad para integrar información diversa con el fin de construir modelos o criterios de actuación, detectando patrones subyacentes en el aprendizaje y en la dinámica escolar.

- **Básico:** Reconoce tendencias evidentes en el desempeño académico o en la convivencia escolar.
- **Experto:** Conecta variables multidimensionales (entorno familiar, dinámica de aula, contexto social) y propone enfoques de solución pertinentes.
- **Estratega:** Simplifica escenarios complejos para fundamentar y orientar la toma de decisiones a nivel institucional.

7. Búsqueda de Información: Indagación para el Acompañamiento *Definición:* Disposición para investigar de forma exhaustiva, yendo más allá de la información evidente para comprender a profundidad las situaciones educativas y prevenir riesgos potenciales.

- **Básico:** Formula preguntas pertinentes y verifica la exactitud de la información relevante para su rol.
- **Experto:** Profundiza en los casos consultando diversas fuentes y contrasta los datos de manera objetiva antes de ejecutar una intervención.
- **Estratega:** Institucionaliza prácticas de seguimiento sistemático, tales como el análisis de datos consolidados, sistemas de alertas tempranas y reportes de gestión.

BLOQUE 3: LOGRO (Resultados con Sentido Educativo)

8. Orientación al Logro y Resultados: Logro Educativo con Calidad *Definición:* Enfoque de las acciones hacia el cumplimiento de las metas institucionales (aprendizaje, convivencia armónica, satisfacción de las familias y normativas vigentes), salvaguardando la calidad de los procesos y el clima escolar.

- **Básico:** Ejecuta las tareas y planificaciones asignadas cumpliendo con los estándares de calidad esperados.
- **Experto:** Perfecciona los métodos de trabajo y alcanza avances cuantificables (tanto en el ámbito académico como en el administrativo).
- **Estratega:** Optimiza estratégicamente los recursos para maximizar los resultados, priorizando siempre el impacto formativo.

9. Iniciativa: Proactividad Educativa *Definición:* Capacidad para anticiparse a las necesidades del aula o de la comunidad educativa, actuando de manera oportuna y sin requerir instrucciones directas dentro de su ámbito de competencia.

- **Básico:** Actúa con celeridad y eficacia frente a las situaciones emergentes del día a día.
- **Experto:** Prevé y mitiga riesgos o necesidades latentes, tanto en la dinámica de convivencia como en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- **Estratega:** Genera activamente oportunidades de mejora mediante el diseño de proyectos, la consolidación de alianzas y el fomento de la innovación.

10. Visión Institucional y Sostenibilidad Educativa *Definición:* Comprensión profunda de cómo las decisiones académicas, pastorales y administrativas impactan en la sostenibilidad, la reputación y la viabilidad a largo plazo del servicio educativo.

- **Básico:** Comprende su contexto educativo inmediato y alinea su desempeño a las directrices de la institución.
- **Experto:** Establece metas claras, administra los recursos con eficiencia y jerarquiza correctamente las prioridades de su área.

- **Estratega:** Proyecta y anticipa escenarios futuros, articulando la estrategia global para asegurar la continuidad de la obra educativa.

11. Planificación: Planificación Educativa y Pastoral *Definición:* Habilidad para estructurar objetivos, cronogramas, recursos y mecanismos de seguimiento, ajustando los planes de manera dinámica en función de las evidencias y las necesidades del estudiantado.

- **Básico:** Planifica organizadamente su carga laboral (clases o gestión de área) y cumple estrictamente con los plazos establecidos.
- **Experto:** Desarrolla planificaciones por ciclos o proyectos, delegando responsabilidades y midiendo sistemáticamente el nivel de avance.
- **Estratega:** Lidera la planificación a escala institucional, alineando el esfuerzo de las distintas áreas y evaluando el impacto general.

BLOQUE 4: INFLUENCIA (Relación Educativa y Comunidad)

12. Orientación al Estudiante y Familia *Definición:* Capacidad para comprender y satisfacer las necesidades (explícitas e implícitas) del estudiante y su entorno familiar, brindando un trato cálido y claro, y estableciendo límites formativos saludables.

- **Básico:** Mantiene una comunicación cordial y brinda respuestas oportunas a los requerimientos.
- **Experto:** Asume la responsabilidad integral de resolver las inquietudes, acompañando el proceso sin buscar excusas.
- **Estratega:** Aborda las necesidades estructurales de fondo y personaliza las soluciones aplicando un sólido criterio institucional.

13. Comprensión Interpersonal: Empatía Educativa *Definición:* Disposición para la escucha activa y la correcta interpretación de emociones y necesidades, fomentando vínculos basados en el respeto mutuo con estudiantes, familias y colegas.

- **Básico:** Escucha de manera atenta y valida las emociones del interlocutor, evitando emitir juicios precipitados.
- **Experto:** Comprende las motivaciones profundas ("el porqué") detrás de las conductas y adapta su abordaje de forma empática.
- **Estratega:** Interviene y acompaña situaciones psicosociales complejas, ejerciendo un rol mediador con alto nivel de madurez emocional.

14. Comprensión de la Institución y del Proyecto Educativo *Definición:* Asimilación de la estructura organizacional (formal e informal), comprendiendo los roles, procesos y la gobernanza interna para canalizar soluciones de manera asertiva.

- **Básico:** Identifica con claridad el organigrama y reconoce a los actores clave de la toma de decisiones.

- **Experto:** Interioriza la cultura y el clima organizacional, adaptando su estilo de trabajo para optimizar la colaboración.
- **Estratega:** Interpreta las dinámicas de influencia subyacentes y gestiona procesos de cambio siempre orientados a un buen propósito educativo.

15. Impacto e Influencia: Comunicación que Educa *Definición:* Capacidad para persuadir y movilizar a la comunidad hacia la consecución de acuerdos educativos (normativas, planes de acción, cumplimiento), cuidando siempre el tono comunicacional y la dignidad humana.

- **Básico:** Expone sus ideas, argumentos y razones con suma claridad.
- **Experto:** Adapta su discurso y nivel de argumentación en función del receptor (familia, docente o estudiante) para asegurar la comprensión.
- **Estratega:** Anticipa las reacciones de su audiencia y logra generar un compromiso genuino, sin recurrir a la imposición o coerción.

16. Desarrollo de Interrelaciones: Espíritu de Familia y Alianza Educativa *Definición:* Habilidad para tejer y consolidar redes de colaboración internas y externas (familias, comunidad local, entidades aliadas) que robustezcan el proyecto educativo integral.

- **Básico:** Fomenta y mantiene relaciones cordiales en su entorno de trabajo cotidiano.
- **Experto:** Expande activamente sus redes de contacto para integrar recursos o iniciativas útiles a la labor escolar.
- **Estratega:** Forja y consolida alianzas estratégicas de alto nivel, dotándolas de un profundo sentido educativo y formativo.

BLOQUE 5: GESTIÓN DE PERSONAS (Cultura, Liderazgo y Comunidad)

17. Desarrollo de Personas: Mentoría y Formación Continua *Definición:* Vocación y capacidad para potenciar el crecimiento de terceros (equipo docente y administrativo) mediante la guía, la retroalimentación constructiva y la provisión de oportunidades.

- **Básico:** Instruye en la ejecución de tareas operativas y comparte espontáneamente sus buenas prácticas profesionales.
- **Experto:** Brinda un acompañamiento fundamentado ("el porqué" de las acciones), proveyendo recursos y realizando un seguimiento continuo.
- **Estratega:** Ejerce un rol de mentoría ejecutiva (coaching) e impulsa planes maestros de desarrollo y aprendizaje organizacional.

18. Dirección de Personas: Conducción con Amabilidad y Firmeza *Definición:* Capacidad para impartir directrices, establecer límites claros y realizar un seguimiento efectivo, garantizando la justicia, un clima laboral sano y el respeto al estilo educativo salesiano.

- **Básico:** Comunica con precisión qué se espera y cómo debe realizarse, delimitando claramente las responsabilidades individuales.
- **Experto:** Exige altos estándares de calidad y acompaña estrechamente el cumplimiento de las metas operativas.
- **Estratega:** Fomenta la responsabilidad desde la transparencia administrativa y gestiona las consecuencias del desempeño con criterio ético.

19. Liderazgo: Liderazgo Educativo-Pastoral *Definición:* Habilidad para generar cohesión, sinergia y compromiso en los equipos, liderando mediante el ejemplo personal y erigiéndose como custodio del clima y la misión institucional.

- **Básico:** Mantiene canales de comunicación efectivos, coordina reuniones productivas y asegura que su equipo permanezca informado.
- **Experto:** Ejerce un rol protector sobre su grupo de trabajo, obtiene los recursos necesarios y sostiene altos índices de motivación.
- **Estratega:** Irradia la visión de la obra, inspirando una adhesión profunda y un sólido sentido de pertenencia cimentado en el carisma y la credibilidad.

20. Trabajo en Equipo: Comunidad Educativa Corresponsable *Definición:* Disposición para cooperar de forma auténtica, impulsando la sinergia interdepartamental (áreas académicas, pastorales y administrativas) en pos del bienestar primario del estudiante.

- **Básico:** Colabora activamente en sus equipos directos, respetando y valorando la diversidad de los aportes.
- **Experto:** Promueve, facilita y cataliza iniciativas de cooperación transversal entre distintas áreas del colegio.
- **Estratega:** Consolida un genuino "espíritu de equipo" a escala organizacional, resuelve conflictos intergrupales y blinda la reputación de la institución.

BLOQUE 6: COMPLEMENTARIAS (Excelencia y Cuidado Personal)

21. Preocupación por el Orden y la Calidad: Calidad Educativa y Cumplimiento *Definición:* Rigurosidad en la verificación, documentación y aseguramiento de la claridad de roles y la excelencia en todos los procesos institucionales (gestión de aula, registros, protocolos de seguridad).

- **Básico:** Organiza y audita sistemáticamente su propio trabajo (manejo de actas, planificaciones, bases de datos).
- **Experto:** Supervisa la calidad de los entregables de su equipo, garantizando la consistencia y el correcto respaldo de las evidencias.
- **Estratega:** Monitorea el desempeño de proyectos complejos y audita los sistemas de información, implementando medidas correctivas para erradicar errores sistémicos.

22. Autocontrol: Gestión Emocional y Clima *Definición:* Capacidad para preservar la estabilidad psicológica ante escenarios de alta presión (dinámicas complejas de aula, contención de familias, crisis institucionales), respondiendo de forma respetuosa y desde un enfoque educativo.

- **Básico:** Reflexiona de manera prudente antes de intervenir, conteniendo cualquier reacción de carácter impulsivo.
- **Experto:** Conserva la serenidad y la compostura profesional ante situaciones de confrontación, canalizando el diálogo de forma pacífica y constructiva.
- **Estratega:** Tolera y gestiona eficientemente niveles de estrés prolongados, consolidándose como el máximo referente de equilibrio, resiliencia y buen trato de la institución.

Recomendaciones Finales de Implementación Práctica (Para Recursos Humanos)

Para garantizar que este diccionario trascienda el plano documental y se convierta en una herramienta técnica y auditable, se recomienda su integración directa en los siguientes cuatro procesos de gestión del talento:

1. **Atracción y Selección:** Implementación de entrevistas estructuradas por competencias, focalizando el proceso en identificar de 1 a 2 competencias primordiales según el nivel de responsabilidad del cargo a ocupar.
2. **Inducción (Onboarding):** Diseño de un módulo formativo obligatorio centrado en la identidad corporativa-salesiana, anclado específicamente en la evaluación de la *Competencia 4, 19 y 12*.
3. **Gestión del Desempeño:** Ejecución de evaluaciones (semestrales o anuales) basadas en la matriz de conductas descritas en los niveles de dominio (Básico, Experto, Estratega), utilizándolas como el estándar para levantar evidencias de desempeño.
4. **Capacitación y Desarrollo:** Estructuración del Plan Anual de Formación de la institución en función de las brechas de competencias detectadas (por bloques) durante el proceso de evaluación.

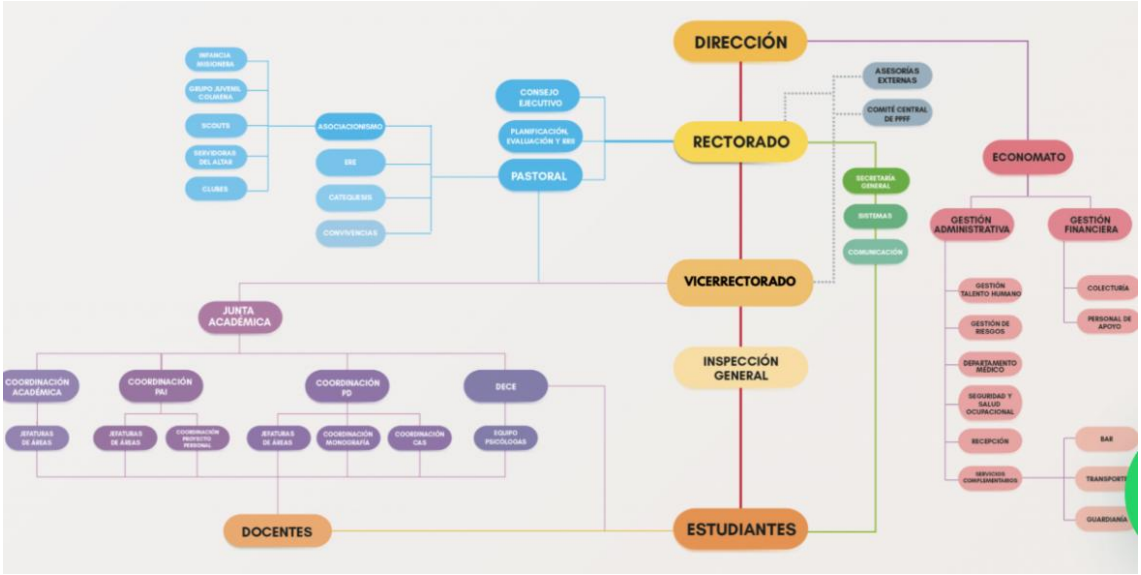
Anexo 2. *Manuales de perfil de puesto estructurados.*

Anexo 2.1 Matriz de Familia de puestos (ÁREA)

N°	***FAMILIA DE PUESTO (ÁREA)***	***CARGO / PUESTO***
1	1. GOBIERNO Y ESTRATEGIA	Rector / Director General
2	1. GOBIERNO Y ESTRATEGIA / 2. PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA	Vicerrector Académico
3	1. GOBIERNO Y ESTRATEGIA	Ecónoma
4	1. GOBIERNO Y ESTRATEGIA	Coordinador de Pastoral
5	2. PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA	Coordinador Académico (Nivel/Área)
6	2. PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA	Coord. Académica PAI
7	2. PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA	Coord. Académica PD
8	2. PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA	Coord. Académica PEP
9	2. PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA	Coord. Inglés
10	2. PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA	Docente - Bachillerato Internacional (BI)
11	2. PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA	Docente - Inglés / Idiomas
12	2. PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA	Docente - Bachillerato General
13	2. PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA	Docente - Educación General Básica
14	2. PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA	Docente - Inicial y Preparatoria
15	2. PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA	Bibliotecario/a
16	2. PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA	Asistente de laboratorio

17	3. BIENESTAR CONVIVENCIA	Y	Inspectora General
18	3. BIENESTAR CONVIVENCIA	Y	Coordinador DECE
19	3. BIENESTAR CONVIVENCIA	Y	Psicólogo Educativo / Clínico
20	3. BIENESTAR CONVIVENCIA	Y	Médico Escolar
21	3. BIENESTAR CONVIVENCIA	Y	Asistente Inspección
22	3. BIENESTAR CONVIVENCIA	Y	Trabajadora Social
23	3. BIENESTAR CONVIVENCIA	Y	Subinspectora / Inspector de Nivel
24	4. ADMINISTRATIVA FINANCIERA	Y	Contador General
25	4. ADMINISTRATIVA FINANCIERA	Y	Coord. de Talento Humano
26	4. ADMINISTRATIVA FINANCIERA	Y	Secretaria General / Rectorado
27	4. ADMINISTRATIVA FINANCIERA	Y	Analista de Comunicación / Marketing
28	4. ADMINISTRATIVA FINANCIERA	Y	Analista de Sistemas / TIC
29	4. ADMINISTRATIVA FINANCIERA	Y	Responsable de Gestión de Riesgos y SSO (Seguridad y Salud Ocupacional)
30	4. ADMINISTRATIVA FINANCIERA	Y	Desarrollador Web
31	4. ADMINISTRATIVA FINANCIERA	Y	Asistente Contable / Administrativo
32	4. ADMINISTRATIVA FINANCIERA	Y	Analista GTH
33	4. ADMINISTRATIVA FINANCIERA	Y	Asistente de Sistemas
34	4. ADMINISTRATIVA FINANCIERA	Y	Recepcionista
35	4. ADMINISTRATIVA FINANCIERA	Y	Secretaria de Recepción / Áreas
36	5. OPERATIVA Y SERVICIOS		Conserje / Auxiliar de Limpieza

Anexo 2.2 Organigrama



Anexo 2.3 Matriz de Nivel Jerárquico

NIVEL JERÁRQUICO	***DESCRIPCIÓN***
Directivo	Nivel de gobierno y animación, corresponde a la Cabeza y corazón de la institución. Su función principal es mantener la unidad y el espíritu de Don Bosco y Maria Mazzarrello
Estratégico	Nivel de supervisión, gestiona el día a día de la institución, supervisa equipos, asegura el cumplimiento de las dimensiones y ambiente cristiano de la institución (Pastoral, académica, convivencia y recursos)
Táctico	Nivel de gestión intermedia, lidera practicas pedagógicas y de convivencia, acompañada con la identidad y carisma salesiano, liderazgo cercano, preventivo y ejemplar
Técnico - Especializado	Nivel de gestión especializada, de acuerdo con su rama y demanda institucional
Operativo	Nivel de gestión inmediata, ejecuta las directrices relacionadas al área académica, de acompañamiento estudiantil y administrativas de apoyo

Anexo 2.3 Formato del perfil de cargo

Datos generales	
Área	*Seleccionar el área a la que corresponde: Anexo 2.1*
Cargo	*Seleccionar el cargo asignado: Anexo 2.1*
Jefe inmediato	*Revisar el organigrama de la institución: Anexo 2.2*
Nivel Jerárquico	*Seleccionar el nivel al que corresponde: Anexo 2.3*

Misión del cargo:

Detallar la misión del cargo. ¿Para que existe el puesto?

Responsabilidades (Accountability)

ACCIÓN / FUNCIÓN PRINCIPAL	RESULTADO FINAL ESPERADO	FORMAS DE MEDIR (KPIs)
Detallar las funciones principales del cargo (mínimo 3 , máximo 5). Use verbos de acción (Dirigir, Coordinar, Asegurar)	*Detallar el objetivo de la función principal (descripción breve. ¿Qué producto o servicio se obtiene de esa función?)*	*Establecer el indicador medible y cuantificable*

Actividades

Detallar todas las actividades inherentes al cargo que acompañan al cumplimiento de los indicadores de gestión.

Organigrama

Trazar de manera grafica la linea de cargo (organigrama)

Naturaleza de Responsabilidad

Recursos y Personas: Detalle el número de personas bajo supervisión. Por ejemplo, una gestión de más de 1300 estudiantes y un equipo de 10-15 personas indica una alta complejidad de gestión humana.

# personas			Total
Directo	Indirecto	Outsourcing	
Total			

Principales relaciones

Internos

Puesto	Motivo	Frecuencia

Externos

Organización	Puesto	Motivo	Frecuencia

Naturaleza de los Problemas

Evaluar el entorno en el que el puesto debe pensar y resolver

- **Complejidad:** *Identifique si los problemas son rutinarios o situaciones de crisis (ej. riesgos físicos o conflictos interpersonales)*
- **Respuesta:** *Evalúe el grado de autonomía y la velocidad de reacción requerida.*

Perfil professional

Identificar las habilidades blandas que garantizan el éxito.

CAMPO	REQUISITO
Educación Formal	
Experiencia	
Idiomas	

Conocimientos

Esta sección evalúa el bagaje de conocimientos teóricos y prácticos necesarios para el éxito en el puesto.

Nivel : *Se califica del 1 (Regular) al 5 (Domina), midiendo qué tanto sabe el ocupante sobre el tema*	*5 Domina*	*4 Muy Bueno*	*3 Bueno*	*2 Básico*	*1 Regular*
Prioridad: *Se califica del 1 (Mínima) al 5 (Alta), indicando qué tan crítico es ese conocimiento para el día a día*	*5 Alta*	*4 Muy Importante*	*3 Importante*	*2 Baja*	*1 Mínima*

PERFIL DURO		
Conocimientos Generales	**Nivel**	**Prioridad**
Identifique los conocimientos técnicos	*Asigne el Nivel mínimo aceptable para que el cargo opere sin errores*	*Asigne la Prioridad según el impacto del conocimiento en la misión del cargo.*

Competencias

Mide la capacidad de aplicar habilidades blandas en situaciones de alta presión o gestión

Nivel	*5* *Domina*	*4* *Muy Bueno*	*3* *Bueno*	*2* *Básico*	*1* *Regular*
Prioridad	**Básico :** *Comportamientos fundamentales de soporte*		**Experto:** *Capacidad de guiar a otros y resolver problemas complejos en su área*		**Estratega:** *Capacidad de influir en toda la institución y mantener el control en crisis*

PERFIL DE COMPETENCIAS		
Comportamientos	**Prioridad**	**Nivel**
Elija conductas alineadas a la cultura institucional, de acuerdo al diccionario de competencias salesiana	*Utilice la escala de la prioridad : Básico, experto y estratega.*	*Utilice la escala del 1 al 5 para determinar la intensidad con la que se debe manifestar la competencia*

Justificación Metodológica:

Para cada perfil, se debe incluir un breve análisis de cierre.

Anexo 3. *Matriz de Vinculación de Familias de Puestos con las Dimensiones del PEI*

Matriz de Vinculación de Familias de Puestos con las Dimensiones del PEI.

Nº	ID	FAMILIA DE PUESTO (ÁREA)	DIMENSION	CARGO / PUESTO	NIVEL JERÁROUICO
1	DIR-000	1. GOBIERNO Y ESTRATEGIA	Vinculación PEI: Dimensión de Liderazgo y Planificación Estratégica	Director General	Directivo
2	DIR-001	1. GOBIERNO Y ESTRATEGIA	Vinculación PEI: Dimensión de Liderazgo y Planificación Estratégica	Rector / a	Estratégico
3	DIR-002	1. GOBIERNO Y ESTRATEGIA	Vinculación PEI: Dimensión de Liderazgo y Planificación Estratégica	Vicerrector/a	Estratégico
4	DIR-003	1. GOBIERNO Y ESTRATEGIA	Vinculación PEI: Dimensión de Liderazgo y Planificación Estratégica	Ecónoma	Estratégico
5	DIR-004	1. GOBIERNO Y ESTRATEGIA	Vinculación PEI: Dimensión de Liderazgo y Planificación Estratégica	Coordinador de Pastoral	Estratégico
6	DIR-005	2. PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Pedagógica	Coordinador Académico (Nivel/Área)	Táctico
7	DIR-006	2. PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Pedagógica	Coord. Académica PAI	Táctico
8	DIR-007	2. PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Pedagógica	Coord. Académica PD	Táctico
9	DIR-008	2. PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Pedagógica	Coord. Académica PEP	Táctico
10	DIR-009	2. PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Pedagógica	Coord. Inglés	Táctico
11	DIR-010	3. BIENESTAR Y CONVIVENCIA	Vinculación PEI: Dimensión de Convivencia, Participación Escolar y Cooperación	Inspectora General	Estratégico
12	DIR-011	3. BIENESTAR Y CONVIVENCIA	Vinculación PEI: Dimensión de Convivencia, Participación Escolar y Cooperación	Coordinador DECE	Táctico
13	OPE-001	2. PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Pedagógica	Docente - Especializado (BI)	Operativo
14	OPE-002	2. PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Pedagógica	Docente - Inglés / Idiomas	Operativo
15	OPE-003	2. PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Pedagógica	Docente Bachillerato General	Operativo
16	OPE-004	2. PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Pedagógica	Docente - Educación General Básica	Operativo
17	OPE-005	2. PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Pedagógica	Docente - Inicial y Preparatoria	Operativo
18	OPE-006	2. PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Pedagógica	Bibliotecario/a	Operativo

19	OPE-007	2. PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Pedagógica	Asistente de laboratorio	Operativo
20	OPE-008	3. BIENESTAR Y CONVIVENCIA	Vinculación PEI: Dimensión de Convivencia, Participación Escolar y Cooperación	PSICOPEDAGOGO/A	Operativo
21	OPE-009	3. BIENESTAR Y CONVIVENCIA	Vinculación PEI: Dimensión de Convivencia, Participación Escolar y Cooperación	PSICOLOGO /A	Operativo
22	OPE-010	3. BIENESTAR Y CONVIVENCIA	Vinculación PEI: Dimensión de Convivencia, Participación Escolar y Cooperación	Asistente Inspección	Operativo
23	OPE-011	3. BIENESTAR Y CONVIVENCIA	Vinculación PEI: Dimensión de Convivencia, Participación Escolar y Cooperación	Trabajadora Social	Operativo
24	OPE-012	3. BIENESTAR Y CONVIVENCIA	Vinculación PEI: Dimensión de Convivencia, Participación Escolar y Cooperación	Subinspectora / Inspector de Nivel	Operativo
25	OPE-013	5. OPERATIVA Y SERVICIOS	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Administrativa (Infraestructura, Mantenimiento y Seguridad)	Conserje / Auxiliar de Limpieza	Operativo
26	ADM-001	4. ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Administrativa (Talento Humano, Finanzas y Comunicación)	Coord. de Talento Humano	Tecnico - profesional
27	ADM-002	4. ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Administrativa (Talento Humano, Finanzas y Comunicación)	Contador General	Tecnico - profesional
28	ADM-003	4. ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Administrativa (Talento Humano, Finanzas y Comunicación)	Secretaria General / Rectorado	Operativo
29	ADM-004	4. ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Administrativa (Talento Humano, Finanzas y Comunicación)	Comunicador institucional	Tecnico - profesional
30	ADM-005	4. ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Administrativa (Talento Humano, Finanzas y Comunicación)	Asistente Contable / Administrativo	Operativo
31	ADM-006	4. ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Administrativa (Talento Humano, Finanzas y Comunicación)	Analista GTH	Operativo
32	ADM-007	4. ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Administrativa (Talento Humano, Finanzas y Comunicación)	Recepcionista	Operativo
33	TEC-001	3. BIENESTAR Y CONVIVENCIA	Vinculación PEI: Dimensión de Convivencia, Participación Escolar y Cooperación	Médico Escolar	Tecnico - profesional
34	TEC-002	4. ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Administrativa (Talento Humano, Finanzas y Comunicación)	Administrador de sistemas	Tecnico - profesional
35	TEC-003	4. ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Administrativa (Talento Humano, Finanzas y Comunicación)	Responsable de Gestión de Riesgos y SSO (Seguridad y Salud Ocupacional)	Tecnico - profesional
36	TEC-004	4. ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Administrativa (Talento Humano, Finanzas y Comunicación)	Desarrollador Web	Tecnico - profesional
37	TEC-005	4. ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Administrativa (Talento Humano, Finanzas y Comunicación)	Asistente de Sistemas y Desarrollo	Operativo

Anexo 4. *Tabla Guía de Valoración Factor Know-How (Competencias)*

Tabla Guía del Factor Know-How (Competencias)			
NIVEL	**A. PROFUNDIDAD TÉCNICA**	**B. AMPLITUD**	**C. RELACIONES**
C / D	**BÁSICO / OFICIO:** Secundaria completa o conocimientos elementales. Tareas rutinarias (Ej. Limpieza, Auxiliar simple).	**X. SIN GESTIÓN:** Solo gestiona su propio trabajo. No supervisa a nadie.	**1. BÁSICA:** Cortesía normal. Intercambio de información simple. No requiere convencer a nadie.
E	**ESPECIALIZADO (Técnico/Licenciatura):** Requiere título de tercer nivel y dominio de normas específicas (LOEI, Contabilidad, Leyes). *Nivel estándar para Docentes y Coordinadores.*	**I. HOMOGÉNEA:** Coordina un equipo donde todos hacen algo similar (Ej. Un Jefe de área académica con docentes de la misma materia).	**2. IMPORTANTE:** Liderazgo de equipos, asertividad o atención al cliente. Debe influir pero en situaciones no críticas.
F	**ESPECIALIZADA SUPERIOR (Maestría):** Conocimiento profundo o científico. Autoridad técnica en la materia. Capacidad para definir políticas. *Nivel para Vicerrector.*	**II. HETEROGÉNEA:** Coordina equipos diversos con funciones distintas (Ej. Seguridad + Limpieza + Docentes). Requiere integrar áreas diferentes.	**3. CRÍTICA:** Debe cambiar el comportamiento de personas o negociar en situaciones de conflicto/crisis. Habilidad crucial para el éxito. *Nivel para Inspectora/Rector.*
G	**ESTRATÉGICA GLOBAL:** Visión total de la organización y su entorno externo. *Nivel exclusivo para Rectorado.*	**III. AMPLIA / TOTAL:** Dirige toda la organización o una división mayor funcional. Integra todas las áreas.	
Una vez establecida la profundidad tecnica del perfil se debera establecer su amplitud y relaciones de acuerdo a la naturaleza del cargo ; no de la persona, de acuerdo a la siguiente valoracion:			

Profundidad Técnica	X - 1	X - 2	X - 3	I - 1	I - 2	I - 3	II - 1	II - 2	II - 3	III - 1	III - 2	III - 3
C / D (Básico / Técnico)	115 - **132** - 152	132 - **152** - 175	152 - **175** - 200	132 - **152** - 175	152 - **175** - 200	175 - **200** - 230	152 - **175** - 200	175 - **200** - 230	200 - **230** - 264	175 - **200** - 230	200 - **230** - 264	230 - **264** - 304
E (Especializado)	152 - **175** - 200	175 - **200** - 230	200 - **230** - 264	175 - **200** - 230	200 - **230** - **264**	230 - **264** - **304**	200 - **230** - 264	230 - **264** - 304	264 - **304** - 350	230 - **264** - 304	264 - **304** - 350	304 - **350** - 400
F (Especializada Sup.)	200 - **230** - 264	230 - **264** - 304	264 - **304** - 350	230 - **264** - 304	264 - **304** - 350	304 - **350** - 400	264 - **304** - 350	304 - **350** - 400	350 - **400** - 460	304 - **350** - 400	350 - **400** - 460	400 - **460** - **528**
G (Estratégica Global)	304 - **350** - 400	350 - **400** - 460	400 - **460** - 528	350 - **400** - 460	400 - **460** - 528	460 - **528** - 608	400 - **460** - 528	460 - **528** - 608	528 - **608** - 700	528 - **608** - 700	608 - **700** - 800	700 - **800** - 920

Anexo 5. *Tabla de Guía de Valoración Factor Problem Solving (Solución de Problemas)*

Tabla Guía de Valoración Factor Problem Solving (Solución de Problemas)					
El comité cruza el "Marco de Referencia" (eje vertical) con el "Desafío" (eje horizontal).					
MARCO DE REFERENCIA	1. REPETITIVO	2. MODELADO	3. INTERPOLATIVO	4. ADAPTATIVO	5. INNOVADOR
A. Rutina Estricta	**10%- 12%**	**12%- 14%**			
B. Rutina	**12%- 14%**	**14%- 16%**	**16%- 19%**		
C. Semi-Rutina	*14% - 16%*	*16% - 19%*	*19% - 22%*	*22% - 25%*	
D. Estandarizado	*16% - 19%*	*19% - **22%***	*22% - 25%*	*25% - 29%*	*29% - 33%*
E. Claramente Definido		*22% - 25%*	*29% - 33%*	***33% - 38%***	*38% - 43%*
F. Definido Genéricamente			**33% - 38%**	*43% - 50%*	*50% - 57%*
G. Estratégico				*50% - 57%*	*57% - 66%*
Nota importante:	**Usar el %Alto** para cargos creativos/estratégicos (Rector. Vicerrector).				
	Usar el %Bajo para cargos normativos (Contador, Inspectora,Médico), donde el procedimiento ayuda a resolver el problema.				

Anexo 6. *Tabla de Guía de Valoración Factor Accountability (Responsabilidad)*

Tabla Guía de Valoración Factor Accountability (Responsabilidad)

Libertad de Actuación	Mag 1 (Pequeña) - Impacto C (Contributario)	Mag 1 (Pequeña) - Impacto S (Compartido)	Mag 1 (Pequeña) - Impacto P (Primario)	Mag 2 (Mediana) - Impacto C (Contributario)	Mag 2 (Mediana) - Impacto S (Compartido)	Mag 2 (Mediana) - Impacto P (Primario)	Mag 3 (Grande) - Impacto C (Contributario)	Mag 3 (Grande) - Impacto S (Compartido)	Mag 3 (Grande) - Impacto P (Primario)
D. CONTROLADA									
(Docentes, Asistentes)	50 - **57** - 66	57 - **66** - 76	66 - **76** - **87**	66 - **76** - 87	76 - **87** - **100**	87 - **100** - 115			
E. ESTANDARIZADA									
(Coordinadores)	87 - **100** - 115	100 - **115** - 132	115 - **132** - 152	100 - **115** - 132	115 - **132** - 152	**132** - **152** - 175			
F. DIRECCIÓN GRAL.									
(Vicerrector, Ecónoma)	152 - **175** - 200	175 - **200** - 230	200 - **230** - 264	175 - **200** - 230	200 - **230** - 264	230 - **264** - 304	200 - **230** - 264	230 - **264** - 304	304 - **350** - 400
G. DIRECCIÓN PRES.									
(Rector)	264 - **304** - 350	304 - **350** - 400	350 - **400** - 460	304 - **350** - 400	350 - **400** - 460	400 - **460** - 528	304 - **350** - 400	350 - **400** - 460	460 - **528** - 608

Anexo 7. *Matriz Maestra de Jerarquización de cargos (Puntajes Hay Consolidados)*

MATRIZ DE JERARQUIZACION

N°	ID	FAMILIA DE PUESTO (ÁREA)	DIMENSION	CARGO / PUESTO	NIVEL JERÁRQUICO	Codigo KH	Puntos KH	%PS	Puntos PS	Codigo ACC	Puntos ACC	Perfil de Valoración	TOTAL PUNTOS
1	DIR-000	1. GOBIERNO Y ESTRATEGIA	Vinculación PEI: Dimensión de Liderazgo y Planificación Estratégica	Director General	Directivo	G - III - 3	800	50 %	400	G-P-3	528	G - III - 3 / 66% /G - P - 3	1728
2	DIR-001	1. GOBIERNO Y ESTRATEGIA	Vinculación PEI: Dimensión de Liderazgo y Planificación Estratégica	Rector / a	Estratégico	F - III - 3	528	50 %	264	F - P - 3	350	F-III-3 / 50% / F-3-P	1142
3	DIR-002	1. GOBIERNO Y ESTRATEGIA	Vinculación PEI: Dimensión de Liderazgo y Planificación Estratégica	Vicerrectorío	Estratégico	F - III - 3	460	43%	198	E - C - 3	230	F-III-3 / 43% / E-C-3	888
4	DIR-003	1. GOBIERNO Y ESTRATEGIA	Vinculación PEI: Dimensión de Liderazgo y Planificación Estratégica	Ecónomo	Estratégico	E - II - 3	304	38%	116	F-C - 3	230	E-II-3 /38% / F-C-3	650
5	DIR-004	1. GOBIERNO Y ESTRATEGIA	Vinculación PEI: Dimensión de Liderazgo y Planificación Estratégica	Coordinador de Pastoral	Estratégico	E - II - 3	304	38%	116	F-C - 3	230	E-II-3 /38% / F-C-3	650
11	DIR-010	3. BIENESTAR Y CONVIVENCIA	Vinculación PEI: Dimensión de Convivencia, Participación Escolar y Cooperación	Inspectora General	Estratégico	E - II - 3	304	38%	116	E - 2 - P	132	E-II-3 /38% / E-2-P	552
6	DIR-005	2. PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Pedagógica	Coordinador Académico (Nivel/Área)	Táctico	E - II - 3	304	38%	116	E - C - 2	113	E-II-3 /38% / E-2-C	533
8	DIR-007	2. PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Pedagógica	Coord. Académica PD	Táctico	E - I - 3	304	38%	116	E - C - 2	113	E-I-3 /38% / E-2-C	533
12	DIR-011	3. BIENESTAR Y CONVIVENCIA	Vinculación PEI: Dimensión de Convivencia, Participación Escolar y Cooperación	Coordinador DECE	Táctico	E - II - 3	304	38%	116	E - 2 - C	113	E-II-3 /38% / E-2-C	533
26	ADM-001	4. ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Administrativa (Talento Humano, Finanzas y Comunicación)	Coord. de Talento Humano	Técnico - profesional	E - II - 3	304	33%	100	E - 2 - C	113	E-II-3 /33% / E-2-C	519
27	ADM-002	4. ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Administrativa (Talento Humano, Finanzas y Comunicación)	Contador General	Técnico - profesional	E - II - 3	304	33%	100	E - 2 - C	113	E-II-3 /33% /E-2-C	519
10	DIR-009	2. PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Pedagógica	Coord. Inglés	Táctico	E - I - 2	264	33%	87	E - C - 2	113	E-I-2 / 33% / E-2-C	466
13	OPE-001	2. PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Pedagógica	Docente - Especialidad (BI)	Operativo	E - I - 2	264	33%	87	D - P - 2	100	E-I-2 / 33% / D-P-2	451
14	OPE-002	2. PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Pedagógica	Docente - Inglés / Idiomas	Operativo	E - I - 2	264	33%	87	D - P - 2	100	E-I-2 / 33% / D-P-2	451
33	TEC-001	3. BIENESTAR Y CONVIVENCIA	Vinculación PEI: Dimensión de Convivencia, Participación Escolar y Cooperación	Médico Escolar	Técnico - profesional	E - I - 2	264	33%	87	E - 1 - C	100	E-I-2 / 33% / E-1-C	451
7	DIR-006	2. PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Pedagógica	Coord. Académica PAI	Táctico	E - I - 2	230	33%	76	E - C - 2	113	E-I-2 / 33% / E-2-C	421
9	DIR-008	2. PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Pedagógica	Coord. Académica PEP	Táctico	E - I - 2	230	33%	76	E - C - 2	113	E-I-2 / 33% / E-2-C	421
20	OPE-008	3. BIENESTAR Y CONVIVENCIA	Vinculación PEI: Dimensión de Convivencia, Participación Escolar y Cooperación	PSICOPEDAGOGO/A	Operativo	E - I - 3	260	33%	86	D - 1 - C	66	E-I-2 / 33% / D-1-C	412
21	OPE-009	3. BIENESTAR Y CONVIVENCIA	Vinculación PEI: Dimensión de Convivencia, Participación Escolar y Cooperación	PSICOLOGO/A	Operativo	E - I - 3	260	33%	86	D - 1 - C	66	E-I-2 / 33% / D-1-C	412
15	OPE-003	2. PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Pedagógica	Docente Bachillerato General	Operativo	E - I - 2	230	33%	76	D - 1 - P	87	E-I-2 / 33% / D-1-P	393
16	OPE-004	2. PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Pedagógica	Docente - Educación General Básica	Operativo	E - I - 2	230	33%	76	D - 1 - P	87	E-I-2 / 33% / D-1-P	393
17	OPE-005	2. PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Pedagógica	Docente - Inicial y Preparatoria	Operativo	E - I - 2	230	33%	76	D - 1 - P	87	E-I-2 / 33% / D-1-P	393
34	TEC-002	4. ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Administrativa (Talento Humano, Finanzas y Comunicación)	Administrador de sistemas	Técnico - profesional	E - I - 2	230	33%	76	D - 2 - C	76	E-I-2 / 33% / D-2-C	382
35	TEC-003	4. ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Administrativa (Talento Humano, Finanzas y Comunicación)	Responsable de Gestión de Riesgos y SSO (Seguridad y Salud Ocupacional)	Técnico - profesional	E - I - 2	230	33%	76	D - 2 - C	76	E-I-2 / 33% / D-2-C	382
23	OPE-011	3. BIENESTAR Y CONVIVENCIA	Vinculación PEI: Dimensión de Convivencia, Participación Escolar y Cooperación	Trabajadora Social	Operativo	E - I - 2	230	33%	76	D - 1 - C	66	E-I-2 / 33% / D-1-C	372
29	ADM-004	4. ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Administrativa (Talento Humano, Finanzas y Comunicación)	Comunicador institucional	Técnico - profesional	E - I - 2	230	33%	76	D - 1 - C	66	E-I-2 / 33% / D-1-C	372
36	TEC-004	4. ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Administrativa (Talento Humano, Finanzas y Comunicación)	Desarrollador Web	Técnico - profesional	E - I - 2	230	33%	76	D - 1 - C	66	E-I-2 / 33% / D-1-C	372
18	OPE-006	2. PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Pedagógica	Bibliotecario/a	Operativo	E - I - 2	230	33%	76	D - 1 - C	57	E-I-2 / 33% / D-1-C	363
24	OPE-012	3. BIENESTAR Y CONVIVENCIA	Vinculación PEI: Dimensión de Convivencia, Participación Escolar y Cooperación	Subinspectora / Inspector de Nivel	Operativo	D - II - 2	200	29%	58	D - 2 - C	76	D-II-2 /29% / D-2-C	334
31	ADM-006	4. ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Administrativa (Talento Humano, Finanzas y Comunicación)	Analista GTH	Operativo	D - I - 2	173	29%	51	D - 1 - C	57	D-I-2 /29% / D-1-C	288
28	ADM-003	4. ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Administrativa (Talento Humano, Finanzas y Comunicación)	Secretaria General / Rectorado	Operativo	D - I - 2	173	25%	44	D - 1 - C	57	D-I-2 /25% / D-1-C	276
30	ADM-005	4. ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Administrativa (Talento Humano, Finanzas y Comunicación)	Asistente Contable / Administrativo	Operativo	D - I - 2	173	25%	44	D - 1 - C	57	D-I-2 /25% / D-1-C	276
37	TEC-005	4. ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Administrativa (Talento Humano, Finanzas y Comunicación)	Asistente de Sistemas y Desarrollo	Operativo	D - I - 2	173	25%	44	D - 1 - C	57	D-I-2 /25% / D-1-C	276
22	OPE-010	3. BIENESTAR Y CONVIVENCIA	Vinculación PEI: Dimensión de Convivencia, Participación Escolar y Cooperación	Asistente Inspección	Operativo	D - I - 2	173	22%	39	D - 1 - C	57	D-I-2 /22% / D-1-C	271
32	ADM-007	4. ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Administrativa (Talento Humano, Finanzas y Comunicación)	Recepcionista	Operativo	D - I - 2	173	22%	39	C - 1 - C	50	D-I-2 /22% / C-1-C	264
19	OPE-007	2. PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Pedagógica	Asistente de laboratorio	Operativo	D - I - 1	132	22%	33	D - 1 - C	50	D-I-1 /22% / D-1-C	235
25	OPE-013	5. OPERATIVA Y SERVICIOS	Vinculación PEI: Dimensión de Gestión Administrativa (Infraestructura, Mantenimiento y Seguridad)	Conserje / Auxiliar de Limpieza	Operativo	C - I - 1	111	19%	22	C - 1 - C	29	C-I-1 /19% /C-1-C	166

Anexo 8. *Matriz Sectorial de Competitividad Externa*

MATRIZ SECTORIAL DE COMPETITIVAD EXTERNA

GRUPOS ANALISIS		1. COMPETENCIA DIRECTA = Católico/Religioso				2. COMPETENCIA ACADÉMICA=Bilingüe / IB			3. COMPETENCIA POR UBICACIÓN Y PERFIL DE FAMILIA			4. MERCADO GENERAL DE SERVICIO
		Estas instituciones comparten tu ***Modelo de Negocio Misional: Cobran pensiones para sostener una obra educativa masiva con valores cristianos. Su estructura de costos (Pastoral, Mantenimiento de Campus) es casi idéntica a la tuya.				Estas instituciones son tu referencia para los cargos de **Docentes de Inglés, Coordinadores IB y Consejería Universitaria. Si no pagas competitivo aquí, tus mejores profesores se irán a estos colegios.			Instituciones que atraen al mismo perfil socioeconómico de padres (Clase Media-Alta / Alta) que valoran la seguridad y el ambiente.			
COLEGIO DE REFERENCIA		Unidad Educativa Particular San Gabriel (Jesuitas)	Unidad Educativa Salesiana Don Bosco (La Tola / Kennedy)	Colegio La Salle (Conocoto)	Unidad Educativa Particular Borja 3 Cavanis	Colegio Americano de Quito	Unidad Educativa Alberto Einstein	Colegio Internacional SEK (Los Valles / Quito)	Unidad Educativa Martim Cereré	Colegio Letort	Liceo Internacional	Estadígrafos Sectoriales
DIRECTIVOS	Rector	$ 2.500,00	$ 1.280,00	$ 1.060,00	N/I							
	Vicerrector	$ 2.000,00	$ 1.280,00	$ 1.000,00	N/I							
DOCENTES	Coord. Académico General					$ 3.740,00	$ 4.100,00	$ 3.570,00				
	Coord. Pastoral					$ 3.020,00	N/I					
	Coord. Académica PAI					$ 2.870,00	$ 2.950,00					
	Coord. Académica PD					$ 2.610,00	$ 3.100,00					
	Coord. Inglés					$ 3.020,00	$ 3.500,00					
	Docente General					$ 2.030,00	$ 1.600,00	$ 1.020,00				
	Docente Ingles					$ 3.430,00	$ 2.600,00					
	Docente PD					$ 2.060,00	$ 2.600,00					
	Coord. PLANERI					$ 3.740,00	$ 3.950,00					
DECE-PASTORAL	Coordinacion DECE	$ 1.300,00	$ 900,00	$ 1.000,00	N/I				$ 2.200,00	$ 1.500,00	$ 2.150,00	
	Subinspectora	$ 950,00	$ 530,00	$ 950,00	N/I				$ 2.200,00	N/I	$ 2.300,00	
	Psicologo/a	$ 1.100,00	$ 600,00	$ 850,00	N/I				$ 1.400,00	$ 1.140,00	$ 2.000,00	
	Psicologo/a Pedagoga	$ 1.300,00	$ 600,00	$ 950,00	$ 550,00				$ 1.350,00	$ 510,00	$ 1.500,00	
	Tabajador Social	$ 1.600,00	$ -	$ 700,00	N/I				$ 1.500,00	$ 1.000,00	N/I	
APOYO	Contador/a											$ 2.407,00
	Médico											$ 1.800,00
	Admin. Sistemas											$ 2.654,00
	Bibliotecaria											$ 792,00
	Comunicador Institucional											$ 1.200,00
	Responsable de Gestión de Riesgos y SSO (Seguridad y Salud Ocupacional)											$ 2.453,00
	Desarrollador Web											$ 1.257,00
	Secretaria General											$ 737,00
	Auxiliar Contable											$ 602,00
	Analista GTH											$ 1.247,00
	Asistente de Sistemas											$ 702,00
	Asistente de laboratorios											$ 892,00
	Asistente Inspección											$ 792,00
	Personal de Apoyo											$ 482,00
	Asistente Administrativa											$ 792,00
	Recepcionista											$ 625,00
	Coord. GTH											$ 2.500,00

Anexo 9. *Análisis de Dispersión Salarial y Semáforo de Equidad (Compa-Ratio)*

ANALISIS RATIO						
	GRADOS	**AGRUPACIÓN**	**Amplitud**			
	G-01	Soporte Operativo	25%			
	G-02	Docentes / Generales	30%			
	G-03	Mandos medios/jefaturas	40%			
	G-04	Directivo superior	45%			
	G-05	Gobierno estratégico	50%			
						Diagrama de dispersión
GRADOS HAY	**CARGO / PUESTO**	**SALARIO BASICO**	**Amplitud**	**Midpoint_Sugerido**	**Compa-Ratio**	**Análisis de Ratio**
G-01	Conserje / Auxiliar de Limpieza	$ 565.00	$ 141.25	$ 706.25	80%	Subpagado
G-01	Analista GTH	$ 600.00	$ 150.00	$ 750.00	80%	Equidad
G-01	Asistente Contable / Administrativo	$ 600.00	$ 150.00	$ 750.00	80%	Equidad
G-01	Asistente Inspección	$ 618.00	$ 154.50	$ 772.50	80%	Equidad
G-01	Recepcionista	$ 721.00	$ 180.25	$ 901.25	80%	Equidad
G-01	Asistente de laboratorio	$ 780.00	$ 195.00	$ 975.00	80%	Equidad
G-01	Asistente de Sistemas y Desarrollo	$ 800.00	$ 200.00	$ 1.000.00	80%	Equidad
G-01	Subinspectora / Inspector de Nivel	$ 957.00	$ 239.25	$ 1.196.25	80%	Sobrepagado
G-01	Secretaria General / Rectorado	$ 987.00	$ 246.75	$ 1.233.75	80%	Sobrepagado
G-01	Bibliotecario/a	$ 1.047.00	$ 261.75	$ 1.308.75	80%	Sobrepagado
G-02	Trabajadora Social	$ 824.00	$ 247.20	$ 1.071.20	77%	Equidad
G-02	Docente - Educación General Básica	$ 874.57	$ 262.37	$ 1.136.94	77%	Equidad
G-02	PSICOPEDAGOGO/A	$ 900.00	$ 270.00	$ 1.170.00	77%	Equidad
G-02	Responsable de Gestión de Riesgos y SSO (Seguridad	$ 900.00	$ 270.00	$ 1.170.00	77%	Equidad
G-02	Desarrollador Web	$ 900.00	$ 270.00	$ 1.170.00	77%	Equidad
G-02	Docente - Inicial y Preparatoria	$ 914.47	$ 274.34	$ 1.188.81	77%	Equidad
G-02	Docente Bachillerato General	$ 915.70	$ 274.71	$ 1.190.41	77%	Equidad
G-02	Administrador de sistemas	$ 1.047.00	$ 314.10	$ 1.361.10	77%	Equidad
G-02	Comunicador institucional	$ 1.059.00	$ 317.70	$ 1.376.70	77%	Equidad
G-02	Coord. Académica PEP	$ 1.213.00	$ 363.90	$ 1.576.90	77%	Sobrepagado
G-02	Coord. Académica PAI	$ 1.490.00	$ 447.00	$ 1.937.00	77%	Sobrepagado
G-03	Docente - Inglés / Idiomas	$ 1.024.11	$ 409.65	$ 1.433.76	71%	Equidad
G-03	Inspectora General	$ 1.114.00	$ 445.60	$ 1.559.60	71%	Equidad
G-03	Docente - Bachillerato Internacional (BI)	$ 1.170.60	$ 468.24	$ 1.638.85	71%	Equidad
G-03	Médico Escolar	$ 1.205.00	$ 482.00	$ 1.687.00	71%	Equidad
G-03	Contador General	$ 1.210.00	$ 484.00	$ 1.694.00	71%	Equidad
G-03	Coordinador Académico (Nivel/Área)	$ 1.213.00	$ 485.20	$ 1.698.20	71%	Equidad
G-03	Coord. Inglés	$ 1.236.00	$ 494.40	$ 1.730.40	71%	Equidad
G-03	Coordinador DECE	$ 1.265.00	$ 506.00	$ 1.771.00	71%	Equidad
G-03	Coord. de Talento Humano	$ 1.436.00	$ 574.40	$ 2.010.40	71%	Equidad
G-03	Coord. Académica PD	$ 1.464.00	$ 585.60	$ 2.049.60	71%	Sobrepagado
G-04	Ecónoma	$ 1.339.00	$ 602.55	$ 1.941.55	69%	Equidad
G-04	Coordinador de Pastoral	$ 1.354.00	$ 609.30	$ 1.963.30	69%	Equidad
G-04	Vicerrector/a	$ 1.800.00	$ 810.00	$ 2.610.00	69%	Sobrepagado
G-05	Rector / a	$ 2.500.00	$ 1.250.00	$ 3.750.00	67%	Equidad
G-05	Director General	$ 3.000.00	$ 1.500.00	$ 4.500.00	67%	Equidad