

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



**“DESARROLLO DE POLÍTICAS SALARIALES PARA LA RED DE
CENTROS LA SALLE DEL ECUADOR”**

Trabajo de Titulación

Previa la obtención del título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Presentado por:

Norka Alexandra Pesantes De La Paz

Manuel Esneider Gutiérrez Rivera

Guayaquil – Ecuador

2017

AGRADECIMIENTO

A Dios, a mis Padres, a mis Hermanos,

a Ricardo Orellana a Omar Maluk.

Manuel Esneider

A Dios, a mi esposo, hija y padres

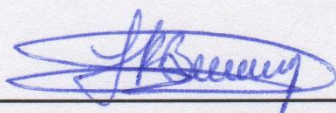
a Xavier Freire, al Ing. Omar Maluk

Norka Pesantes

DEDICATORIA

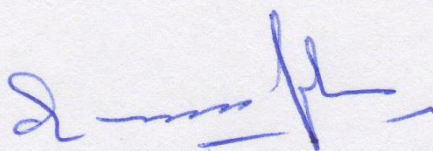
A todos aquellos que desde sus luchas individuales
nos enseñan a construir sociedades menos injustas.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



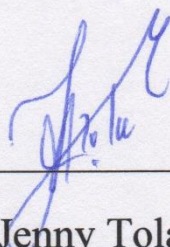
MBA. Raúl Barriga

Presidente del Tribunal de Trabajo de Titulación



M.Sc. Omar Maluk Salem

Director del Proyecto



MBA. Jenny Tola

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de ésta Tesis de Grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral”.

Norka Pesantes De La Paz

Manuel Gutiérrez Rivera

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de investigación es establecer Políticas salariales en la red de centros La Salle del Ecuador, por la constatación de que aunque se paguen sueldos que no van en contra de la ley Ecuatoriana, estos sí hacen difícil la fidelización del personal y en consecuencia la consecución de los fines de la red.

Lo interesante es que se determina la existencia de regresiones entre los resultados de la satisfacción en general con las variables agrupadas de políticas salariales y políticas de motivación. Además se encuentran regresiones positivas en el tema de motivación y el salario.

Otro de los objetivos era realizar un estudio de valoración de cargos que permita establecer el impacto de cada posición dentro de los colegios La Salle y que a la vez sirva como un marco referencial para establecer las similitudes y/o diferencias entre los salarios de los colegios del estado y de los Colegios de la Red La Salle. Este objetivo se lo ha cumplido a través de un manual de valoración que permitió tener las descripciones de cada puesto de trabajo en cada colegio y el valor de cada puesto en los diez centros educativos que fueron escogidos como muestra, además por medio de algunas comparaciones se han podido establecer las diferencias entre los sueldos de los colegios de la red y también las diferencias entre la red y los sueldos del estado.

Por último la tesis plantea las políticas salariales de los Colegios De La Salle en el Ecuador buscando tener una valoración que esté en sintonía y alineada con los sueldos del mercado, con la convicción de la continuidad y la sostenibilidad de los colegios en el tiempo.

Las conclusiones permiten entender que los dos mecanismos de recolección de datos tanto la encuesta de satisfacción y el proceso de valoración permiten obtener políticas más objetivas en los Colegios De La Salle.

Palabras Claves: Valoración de cargos, descripción de puestos, valor del puesto, sueldo del cargo, política de motivación, política salarial, resultado del valor del puesto, sueldo del mercado, satisfacción laboral.

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO.....	2
DEDICATORIA	3
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
DECLARACIÓN EXPRESA.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN.....	9
ANTECEDENTES.....	12
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	13
OBJETIVOS.....	14
1.3.1 <i>Objetivo General:</i>	14
1.3.2 <i>Objetivos específicos:</i>	14
1.4 HIPOTESIS.....	15
1.5 JUSTIFICACIÓN Y/O IMPORTANCIA	15
1.6 ALCANCE DEL ESTUDIO	16
2. REVISIÓN DE LITERATURA.....	18
2.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA SOBRE LA SALLE EN EL ECUADOR.....	18
2.2 REALIDAD ACTUAL DE LOS COLEGIOS LA SALLE	19
2.3 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	21
2.4 TEORÍAS SOBRE COMPENSACIONES SALARIALES	22
2.4.1 <i>PERSPECTIVA DE ADAM SMITH (TEORÍA DE LOS INGRESOS)</i>	23
2.4.2 <i>PERSPECTIVA DE MARX (TEORÍA MARXISTA)</i>	25
2.4.3 <i>JOHN STUAR MILL: (TEORÍA DEL FONDO DE SUELDOS)</i>	27
2.4.5 <i>HENRY FORD: (TEORÍA DE LOS SALARIOS ALTOS)</i>	28
2.5 CONCEPTUALIZACIÓN DE VARIABLES A SER CONSIDERADAS EN EL ESTUDIO	29
2.5.1 <i>ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO</i>	29
2.5.2 <i>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO</i>	30
2.5.3 <i>VALUACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO</i>	32
2.6 RELACIONES DE LAS VARIABLES.....	36
2.6.1 CONSECUENCIAS DE CARECER DE POLÍTICAS SALARIALES.....	37
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.2 DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES CUESTIONARIO.....	40
3.3 DISEÑO DEL CUESTIONARIO.....	41
3.4 TÉCNICAS DE MUESTREO	43
3.4.1 <i>MUESTREO</i>	43

3.4.2 TIPOS DE MUESTREO NO PROBABILÍSTICO	43
3.4.3 BENEFICIOS DEL MUESTREO	44
3.4.4 PASOS PARA EL PROCESO DE MUESTREO (Kinneer & Taylor, 1998).....	44
3.5 MUESTREO DE LA INVESTIGACIÓN OBJETIVO DE LA TESIS.....	45
3.6 RESULTADOS CUESTIONARIO PILOTO	46
3.7 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO	47
3.8 VALORACIÓN DE CARGOS.....	48
3.9 ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO	48
3.10 MANUAL DE VALORACIÓN DE CARGOS	49
3.11 DESCRIPCIÓN DE VARIABLES DEL MANUAL DE VALORACIÓN DE CARGOS	50
4. ANÁLISIS DE DATOS	55
4.1 DATOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO REALIZADO A LOS PROFESORES	55
4.2 ANALISIS FACTORIAL Y REDUCCIÓN DE FACTORES	63
4.3 DATOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA PRUEBA TUKEY KRAMMER	82
4.4 DATOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO DE VALORACIÓN DE CARGOS Y DE EQUIDAD INTERNA.....	86
5. POLÍTICA Y ESTRUCTURA SALARIAL.....	97
5.1 DETERMINACIÓN DE LA ESTRUCTURA SALARIAL	97
5.2 BANDA SALARIAL PARA LA RED DE CENTROS LA SALLE DEL ECUADOR	103
6. CONCLUSIONES.....	108
7. RECOMENDACIONES.....	110
8. LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES:.....	114
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	116

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

El tema de políticas salariales resulta por demás apasionado, porque busca en definitiva repartir con justicia lo que con el sudor de la frente se ha alcanzado, además evita que se vea a los empleadores, a los dueños de las empresas, como sujetos avaros incapaces de compartir con otros el resultado del esfuerzo y del sacrificio alcanzado de manera conjunta.

Uno de la gente le dijo: «Maestro, di a mi hermano que reparta la herencia conmigo.» Él le respondió: «¡Hombre! ¿Quién me ha constituido juez o repartidor entre vosotros?» Y les dijo: «Mirad y guardaos de toda codicia, porque, aun en la abundancia, la vida de uno no está asegurada por sus bienes.» Les dijo una parábola: «Los campos de cierto hombre rico dieron mucho fruto; y pensaba entre sí, diciendo: "¿Qué haré, pues no tengo donde reunir mi cosecha?" Y dijo: "Voy a hacer esto: Voy a demoler mis graneros, y edificaré otros más grandes y reuniré allí todo mi trigo y mis bienes, y diré a mi alma: Alma, tienes muchos bienes en reserva para muchos años. Descansa, come, bebe, banquetea." Pero Dios le dijo: "¡Necio! Esta misma noche te reclamarán el alma; las cosas que preparaste, ¿para quién serán?" Así es el que atesora riquezas para sí, y no se enriquece en orden a Dios.» Dijo a sus discípulos: «Por eso os digo: No andéis preocupados por vuestra vida, qué comeréis, ni por vuestro cuerpo, con qué os vestiréis: porque la vida vale más que el alimento, y el cuerpo más que el vestido; (Lucas 13: 13-23)

La cita bíblica ilumina con extrema sapiencia la pretensión del siguiente trabajo, buscar que en la repartición de lo que se ha logrado reunir, exista mayor equidad y que todos los que aportan a la educación Lasallista en el país sientan que su salario depende de un estudio serio que valide lo que están recibiendo por dicho sacrificio.

Es importante también situarse dentro de la lógica empresarial para poder comprender los alcances de este trabajo, es absolutamente claro que cualquier sistema en donde se recaude dinero implica ciertas inversiones y manejos para garantizar la continuidad y la sostenibilidad en el tiempo y en el espacio del giro del negocio con ánimo de lucro o sin ánimo de lucro.

Cuando en la naciente democracia Griega se discutían los asuntos que urgían a la sociedad de su tiempo, un tema que permitió hacer realmente democracia con todas las limitaciones, una de las claves para entender el verdadero empuje fue, la publicación de las leyes, es decir la visibilización de los derechos y deberes. Algo que parece tan efímero resulta de gran significancia en las instituciones De La Salle, en donde a pesar de los esfuerzos, los empleados desconocen de la existencia o no de políticas salariales y luego si ellas son justas o injustas, o el proceso que garantiza la equidad en lo que respecta a la Red de Centros La Salle del Ecuador. De igual forma no resulta tan lejano de la realidad de muchas empresas e instituciones, en donde puede conllevar casi a un despido, el conocer los elementos que se valoran para el tipo de sueldo que se tiene. Y una convicción clara de los investigadores es que a mayor visibilidad mayor honestidad y también mayor satisfacción, por supuesto no se va a pretender demostrar como hipótesis sino que resulta una muy buena clave de lectura para todos los capítulos.

En esa misma línea es importante ir degustando cada uno de los capítulos del presente trabajo, que con algunos cambios numéricos y de argumentación puede ser utilizado por empresas e instituciones de carácter educativo o como ejemplo para realizar un proceso de especificación de políticas.

El primer capítulo de este trabajo es explicar el “porqué” de la investigación, los objetivos, las hipótesis que se manejan, baste decir que el fin último de todo es “plantear una propuesta de política salarial equitativa para los colegios De La Salle en el Ecuador”. La razón dice que cuando se plantea algo es porque no existe, en consecuencia es una constatación que no existen mecanismos claros a la hora de cancelar los haberes de los empleados. “La equidad se caracteriza por el uso de la imparcialidad para reconocer el derecho de cada uno, utilizando la equivalencia para ser iguales. Por otro lado, la equidad adapta la regla para un caso concreto con el fin de hacerlo más justo.” (Significados , 2013). Resulta otra clave de lectura el entender que la ley escrita no está por encima de la justicia, es decir, que la pretensión y el objetivo del presente trabajo no es encasillar y colocar como letra muerta a todos en una misma estructura. En primer lugar porque los hombres por naturaleza no son iguales y en segundo porque las necesidades para satisfacer son muy distintas de acuerdo al ambiente y a la condición de cada sujeto. Resulta apasionante trabajar en un lugar en donde se conocen y respetan las diferencias, en donde

se valoran de distintas formas los esfuerzos, en donde todos son reconocidos desde parámetros equitativos.

El segundo capítulo que se abordarán las distintas teorías salariales, porque es preciso entender que desde la lógica del pensamiento de Ludwig Feuerbach, que “Uno es lo que come”, es decir se necesita tener alimentación, educación, cultura, para poder vivir socialmente. Y por ello las teorías que se abordan responden a un contexto y sobre todo a la necesidad de ver el cómo ha evolucionado el estudio de políticas salariales hasta la actualidad. Una clave de lectura para este capítulo es entender que el salario toma mucho protagonismo y que el estar conforme con éste coadyuva no de manera definitiva a la satisfacción de los sujetos.

Los Capítulos 3 y 4 son estratégicos dentro de la tesis, ya que tienen como objetivo visualizar de manera cierta la problemática a la que responde el estudio, la valoración de los puestos y en ellos se constata el uso de herramientas estadísticas que permiten establecer relaciones entre los establecimientos lasallistas, entre los puestos valorados y dan una visión real de lo que está acaeciendo en las distintas ciudades en donde se realizó el estudio. Es importante tomar muy en cuenta que aunque no se encuentra propiamente dentro de la tesis para realizar este laborioso trabajo se contó con equipos de valoración de cargos de 10 colegios de la Salle a nivel nacional, y se trabajó con datos de los colegios del estado, además una clave de lectura para entender este capítulo es que se establecieron los perfiles de cada uno de los puestos claves para el giro del negocio y además de la valoración se estableció el valor de cada punto promedio pagado a cada empleado a nivel de la muestra. Es importante entonces que futuros lectores entiendan que los resultados del presente trabajo son los que se presentan en los capítulos pero que las claves para llegar a ellos fueron el definir los perfiles, el manual de valoración de cargos y la comparación de las valoraciones de cada cargo a nivel país.

Por último se establecen las políticas salariales o los procesos que deben seguirse para ir logrando mayor equidad, primero en relación al centro, es decir equidad interna, segunda a nivel de red de centros la Salle, es decir equidad externa y por último intentar ir acortando la brecha con la mayor diferencia que es con los colegios del Estado.

Los autores queremos que todos ustedes que lean estas páginas las vean como un camino sencillo pero muy válido para satisfacer la necesidad de un sueldo cada vez más justo y

digno para todos los que trabajan y hacen crecer a una organización y de esta manera se contribuya a empezar a satisfacer los otros factores que logran mayor adhesión y compromiso en la empresa, valga tirar la primera piedra y que esta onda como del aleteo de una mariposa sea el despertar de políticas cada vez más unidas a la realidad y a la consecución de un mundo menos injusto.

ANTECEDENTES

La congregación de los Hermanos de las Escuelas Cristianas De La Salle se encuentra en Ecuador desde el año 1863; hasta los años 1948 antes del Concilio Vaticano II la mayoría de los colegios eran administrados y dirigidos en su totalidad por religiosos que sin ningún ánimo de lucro y dedicando de lleno su vida a la misión educativa ejercían sus funciones sin recibir ningún tipo de retribución económica, todo lo que se recibía (que era muy poco porque la mayoría de colegios los sostenía el estado o la iglesia) se colocaba en una caja común que era administrada por un ecónomo que se encargaba de sostener las necesidades básicas de los hermanos, además estos religiosos tenían un voto de pobreza que evitaba cualquier tipo de injusticia en relación a sus otros hermanos y la imposibilidad de heredar o tener bienes a nombre personal, todo aun en la actualidad, lo maneja el Consejo Gubernativo de Bienes de los Hermanos de las Escuelas Cristianas.

Con el pasar de los años, a raíz de la disminución de los religiosos; ingresaron a los colegios de los hermanos, personas seglares que en un principio tenían un nivel muy inferior en el relación a su preparación, pero que con los años han venido subiendo su nivel y su presencia numérica, pasó de ser menos del 5 % a ser más del 95 % de presencia en los colegios De La Salle. Los profesores no religiosos (seglares) no hacen voto de pobreza y trabajan para satisfacer sus necesidades y las de sus familias (de todo tipo empezando por las básicas), por lo que era necesario por justicia retribuir su trabajo con un salario y con el cumplimiento de las obligaciones que los hermanos tenían como empleadores. Con el transcurrir de los años se percibe que existe una relación asimétrica entre lo que gana un maestro De La Salle y algunos maestros del Estado.

Tal situación se ve reflejada en la inconformidad de muchos maestros al comparar su salario con los profesores de los colegios fiscales, también se percata que muchos maestros en los últimos años han aplicado para trabajar en colegios del Estado.

Por otra parte se verifica que el porcentaje de rotación ha aumentado en los colegios De La Salle y también se han recibido muchas solicitudes de incremento de sueldo.

Las causas a estas constataciones son multifactoriales, sin embargo es posible identificar diferencias notorias a nivel Salarial en cada institución, a nivel la Salle Ecuador y en relación al sueldo del personal del Estado. Además no existen políticas salariales unificadas a nivel de red la Salle, y hay una mayor inversión del gobierno en el campo educativo, creando escuelas, lo que por ende ha aumentado la demanda de maestros a nivel nacional.

Lo que se acaba de plantear puede llevar a los colegios De La Salle a un incremento de renuncias, lo que ocasionaría que muchos maestros que han sido formados en el carisma lasallistas salgan de la institución, también se perderían muchos maestros altamente competentes en sus áreas; estas condiciones coadyuvarían a la discontinuidad de los procesos académicos de los estudiantes y al desmejoramiento de los servicios educativos que prestan los colegios De La Salle.

Tal problemática obliga a los colegios De La Salle a tomar medidas estratégicas en lo que concierne al malestar que se está suscitando, es decir, se debería tener un diálogo abierto y sincero sobre el tema salarial con los maestros, además se podría revisar cómo se encuentran los colegios de la red en relación a los colegios del Estado en el tema salarial para manejar las diferencias. Por último se deberían empezar a redactar las políticas salariales en donde se busquen beneficios adicionales que hagan atractiva la oferta de la institución en relación a la competencia.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En base a los antecedentes mencionados el problema de la investigación del presente trabajo de graduación es la determinación equitativa de una política salarial para los profesores de La Salle en Ecuador y que esté alineada con el mercado laboral de los

profesores de colegios particulares y fiscales a nivel nacional. Tener políticas salariales claras es la única forma que permitirá tener claro el panorama a cualquier miembro de la institución de hasta dónde puede aspirar en el puesto que se encuentra y además si está siendo tratado con justicia en su mismo centro Educativo y en relación a toda la red. Éste espíritu de justicia lleva de manera intrínseca parte de la misión de La Salle que es la formación Humana y Cristiana, no es posible educar con estas pretensiones si se encuentra problemas de inequidad y diferencias salariales que no proceden de la justas valoraciones del puesto de trabajo sino de amistades o de compromisos no tan claramente adquiridos y por último saber el “porqué” una persona obtiene mejores réditos que tiene la misma puntuación que el de otro sujeto.

OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General:

Plantear una propuesta de política salarial equitativa para los colegios De La Salle en el Ecuador.

1.3.2 Objetivos específicos:

Identificar los criterios empíricos de valoración salarial utilizados por los colegios La Salle para tener un marco de referencia que permita compararlos con los criterios establecidos por el estado.

Determinar las variables que los colegios De La Salle deben considerar para establecer una política salarial.

Realizar un estudio de valoración de cargos que nos permita establecer el impacto de cada posición dentro de los colegios La Salle y que a la vez sirva como un marco referencial para establecer las similitudes y/o diferencias entre los salarios de los colegios del estado y de los Colegios de la Red La Salle.

Determinar la importancia del sueldo como factor de satisfacción laboral en los profesores de los colegios de la Salle con el fin de conocer cuánto explica este factor la motivación laboral.

Diseñar la política salarial de los colegios De La Salle en el Ecuador buscando tener una valoración que esté en sintonía y alineada con los sueldos del mercado.

1.4 HIPOTESIS

Las hipótesis que buscan responder los objetivos de la siguiente investigación son las siguientes:

Ho: Los empleados de los Colegios De La Salle en el Ecuador tienen una retribución económica por encima de los colegios del Estado.

Ha: Los empleados de los Colegios del Estado Ecuatoriano no tienen una retribución económica por encima de los colegios de La Salle en el Ecuador.

Ho: Al menos una de las medias de los sueldos de los Colegios La Salle difiere de la media de los sueldos del Ministerio de Educación

Ha: Las medias de los sueldos de los Colegios La Salle son iguales a la media de los Sueldos del Ministerio de Educación

Ho: Los sueldos actuales cubren el factor higiénico mínimo para generar satisfacción en los profesores de los Colegios La Salle

Ha: Los sueldos actuales no cubren el factor higiénico mínimo para generar satisfacción en los profesores de los Colegios La Salle

1.5 JUSTIFICACIÓN Y/O IMPORTANCIA

El presente trabajo tiene real importancia porque responde una necesidad de cualquier organización que tenga parámetros internos de organización, es decir es una realidad que cualquier empresa tiene que organizar la forma de cómo paga a sus trabajadores. En un segundo momento tiene mucha validez por la importancia que tiene motivar a los

empleados y sobre todo porque ellos tienen que sentirse parte de los centros y amar la obra educativa en donde se encuentran, pero esto solo es posible si sienten que la obra educativa es recíproca con ellos y por último este esfuerzo de investigación se justifica siempre que se quiera responder realmente al carisma de San Juan Bautista De La Salle.

Con estas tres precisiones es equivocado pensar que el presente estudio solo responda a la realidad educativa de la red de centros La Salle, en la hipótesis de que se quisiera utilizar el siguiente trabajo como herramienta de investigación para otros centros educativos u otras empresas ya sean con fines de lucro o sin fines de lucro, se puede tener muy en cuenta el presente trabajo pues coloca los cimientos para el planteamiento de políticas salariales. Sea los tres primeros factores que son los que han motivado mucho el trabajo de los investigadores o el segundo propósito esbozado justifican la realización de dicho trabajo.

Basta que uno de los 23 Colegios De La Red de centros La Salle del Ecuador empiece a adoptar políticas cada vez más equitativas que nazcan de un estudio serio de la realidad actual y que en este centro se realicen los ajustes tomando como base el valor de sus puestos y el peso que el mismo tiene en la organización para que este trabajo llegue como buen viento en popa a su destino.

Se infiere que la importancia no sólo radica en la actualidad y necesidad del tema sino en la aplicabilidad que este estudio tenga para la Red de Centros La Salle y para cualquier colegio que esté impulsando procesos en donde el carisma se encuentre guiado por la herramientas científicas y las realidades apremiantes de cada época, con temor por supuesto que éstas hojas solo sirvan para una graduación y para un repositorio digital e impreso.

1.6 ALCANCE DEL ESTUDIO

El presente estudio tiene en primera instancia el alcance a los colegios que conforman la red de Centros La Salle del Ecuador y sobre todo aquellos que han sido seleccionados por conveniencia para este trabajo. Dado que el estudio realiza un análisis de valoración de puestos de trabajo, el proceso de valoración puede ser considerado para un trabajo de revisión de las políticas salariales de una empresa y particularmente de centros educativos. Es importante destacar que el lenguaje del manual de valoración, las

descripciones de cada puesto y la valoración que se realice ya da a cualquier persona una visión clara de cuánto pesa ese puesto en su organización y de cuánta importancia tiene que dársele, es efecto de un buen proceso de valoración que las empresas educativas pueden entender cómo se encuentran en relación a la realidad de sus puestos de trabajos y si es menester cambiar o valorar de otra manera. Luego se sigue en ésta lógica de pensamiento que la sola primera parte de la investigación puede ayudar a las organizaciones de carácter educativo y con algunos cambios en el manual sobre todo en el sentido pedagógico a cualquier entidad que tenga pretensiones de plantearse con seriedad el tema salarial. No solo el primer alcance se puede verificar del trabajo sino que la segunda parte de la investigación desde la línea de Herzberg puede ayudar a entender los verdaderos factores motivadores que explican los mejores resultados en la consecución de los objetivos y de la misión y visión de la empresa. Sí, y solo sí la organización logra entender los factores extrínsecos e intrínsecos que explican parte de la motivación de sus empleados podrán apuntar a lo que parece esencial. Desde ésta perspectiva entonces es donde se puede dar una segunda lectura muy importante y se amplía el alcance de éste estudio, la sola encuesta que se aplica ya funciona como un insumo para cualquier organización en aras de buscar comprender las satisfacción del personal en lo que a salario se refiere y de qué manera es un factor higiénico o un factor motivador. Y por último toda la constitución del proceso de investigación puede resultar un verdadero manual de apalancamiento para el área de recursos humanos para poder plantear técnicamente a la alta directiva resultados reales de cómo mejorar las políticas salariales en su empresa.

CAPÍTULO 2

2. REVISIÓN DE LITERATURA

Todo estudio debe partir de presupuestos teóricos que sostengan la reflexión, es por ello que el lector encontrará los argumentos sobre teorías salariales que se han construido en el devenir del tiempo y que forman parte de las culturas organizaciones de muchas empresas.

2.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA SOBRE LA SALLE EN EL ECUADOR

A mediados del siglo XIX la educación cubría un número reducido de la población escolar. Había 213 escuelas de varones y 41 de niñas. Colegios nacionales tenían Pichincha, Imbabura, León, Guayas, Manabí y Loja. Había un plantel mixto en Cuenca y 3 seminarios en todo el país.

En esta realidad surge un visionario como fue el entonces Presidente García Moreno que empezó la organización de la educación en todos sus niveles:

“Su ideal era inocular una inyección de vitalidad que volviera el aliento al cuerpo anémico de la nación. Otra vez, todo ciudadano debía entregarse al trabajo, al cumplimiento estricto del deber, con acrisolada honradez. Y estimaba el mandatario que esta renovación interna debía ser la base para todo: lo económico, educacional e industrial. La Iglesia con sus Obispos, párrocos y educadores era la llamada a moralizar. Pero antes tenían ellos mismos que renovarse profundamente.” (Científica Latina Editores, 1980)

Los Hermanos de las Escuelas Cristianas llegan al Ecuador por petición expresa del Presidente García Moreno, que entendía en su momento que los maestros mejores preparados para atender la educación primaria, eran los Hermanos. En su afán de atender los menesteres educativos funda la Escuela Politécnica con maestros Jesuitas traídos de Norteamérica.

Después de 29 de días de viaje de su natal Francia, arriban a Guayaquil 10 religiosos que en promedio tenían 32 años de edad. Como era de particular atención la educación de las

escuelas para el Presidente García Moreno pensaron que las situaciones iban a ser en principio halagüeñas en vista de que la petición la recibieron de la máxima autoridad del país. Cuando los Hermanos llegaron a Guayaquil constataron que las autoridades locales no conocían el propósito de la llegada de los frailes, por lo que empezaron a realizar las gestiones para ir construyendo el camino que no iba a resultar muy expedito.

El Hermano Albanus fue delegado como Superior del grupo y tuvo su primera entrevista con el Presidente, mismo que en persona fue hasta el beaterio para cerciorarse de las condiciones de este lugar para los hermanos, para sorpresa del H. Albanus el Presidente se mostró siempre de manera adusta ya que él los esperaba con ocho meses de antelación y el lugar destinado en principio para los religiosos ya había sido entregado a las Hermanas de los Sagrados Corazones.

Pese al encuentro desafortunado en un principio entre el Presidente y el H. Albanus, la escuela inició 5 meses después de la llegada de los Hermanos en Quito y con prontitud abrió sus puertas en Cuenca donde el Santo Hermano Miguel fue uno de sus primeros estudiantes. A pesar de las dificultades para abrir la escuela en Guayaquil ésta empezó y se llamó “San José” y pronto empezó a tener muchos alumnos y mucha fama por sus métodos.

Después de todo este tiempo en el que la fama de las escuelas hacía que el distrito creciera en Ecuador se crearon centros como la granja agrícola, la Escuela normal indígena, el Protectorado o Escuela de Artes y Oficios. En definitiva las Escuelas Cristinas se convirtieron en centro de referencia de la educación en el país.

Es indispensable en breves pinceladas hacer notar que la fortaleza de las Escuelas Cristinas vinieron a menos con la llegada de la revolución del Presidente Eloy Alfaro, algunos hermanos emigraron y el instituto empezó a tener mayor fuerza en otros países, sin embargo en la actualidad los Hermanos de las Escuelas Cristinas siguen atendiendo en Ecuador a 22.000 estudiantes en 22 centros educativos.

2.2 REALIDAD ACTUAL DE LOS COLEGIOS LA SALLE

En la actualidad los colegios de la Salle en el Ecuador se encuentran dando pasos estratégicos para la modernización de los procesos administrativos para poder crear una estructura económica que permita la continuidad de las obras incluso en condiciones económicas poco favorables y sin religiosos lasallistas.

Los Colegios de la Salle en el Ecuador forman parte de una red de Centros que conforman lo que se llama en la actualidad el Distrito Lasallista Norandino que educa a unos 55.000 niños y jóvenes de algunos colegios La Salle de Colombia y los Colegios La Salle de Venezuela y Ecuador. La casa matriz de estos centros incluidos los de Ecuador funciona en Medellín y sus procesos se estructuran desde el modelo de calidad E.F.Q.M (EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT, Fundación Europea para la Gestión de la Calidad) mismo que hasta este momento tiene la tercera estrella en sus procesos de calidad.

Tomando en cuenta que la estructuración como una sola red La Salle de estos países es nueva, apenas tiene dos años, los procesos tanto nacionales como internacionales han tenido que ser revisados y reestructurados, así pues, por ejemplo la economía en los Colegios De La Salle en el Ecuador no se había manejado de manera centralizada y casi sin procesos de auditorías, todo lo contrario a lo que ha sucedido en los Colegios de la Salle de Colombia, donde todos han sido de manera centralizada y esto se ve reflejado en la estructura física y en los procesos pedagógicos que se encuentran más actualizados y con colegios más renovados.

En la actualidad la Salle en el Ecuador cuenta con 22.000 alumnos y centros de educación formal y no formal distribuidos en todas las regiones del Ecuador, pero la mayoría de los centros educativos se han concentrado en las ciudades más pobladas del país.

De los Colegios De La Salle han salido muchos ex alumnos que por años han formado parte de la construcción del país, no obstante nunca a existido una red de ex alumnos ni un compromiso real de éstos en el mejoramiento o apoyando a la obra De La Salle. Como la parte económica nunca fue centralizada el tema pasó por una escuela en sus inicios pagada por el estado a pequeños rubros que fueron cobrados cuando el estado se negó a sostener a

las escuelas. Dichos rubros fueron creciendo pero las cuentas nunca estuvieron claras sino a partir de la centralización económica.

2.3 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Considerando que las políticas salariales no son un tema de poca data en la economía se colige que muchas organizaciones de carácter lucrativo han buscado aplicar estos estudios para lograr mayor fidelización del talento humano y sobre todo mayores réditos al fin de la empresa que en última instancia es la acumulación de dinero. Pero, en vista que muchas instituciones de fines no lucrativos han tenido como premisa el servicio y no los réditos económicos no han visto la necesidad o la urgencia de aplicar políticas serias para garantizar la permanencia y la satisfacción de su personal. Más aún en escuelas del carácter de La Salle donde por mucho tiempo fueron atendidas únicamente por religiosos laicos, que realizaban un voto de pobreza que los imposibilitaba para tener bienes a su nombre ya que todo lo que se recibía pertenecía a la institución con nombre jurídico en el Ecuador “Consejo Gubernativo de Bienes de los Hermanos de las Escuelas Cristianas del Ecuador”.

Sin embargo actualmente el número de personas religiosos ha disminuido y el número de seculares que trabajan en las instituciones ha aumentado; haciendo que la remuneración sea un factor determinante para retener maestros talentosos y tener un buen clima laboral.

A pesar de que durante muchos años se ha visto la necesidad de tener un estudio claro sobre los principios que deberían sostener los procesos de retribución de los empleados, nunca se ha realizado un trabajo exhaustivo sobre la realidad económica de los centros y las diferencias o semejanzas entre los sueldos recibidos por unos docentes en un colegio y otros.

La única base sobre la cual se pagan los sueldos en los colegios De La Salle en el Ecuador, son unas tablas aprobadas por la comisión económica que funciona con periodicidad desde el año 2015 y aprobadas en el 2016, son unas clasificaciones de los colegios por la pensión que ingresa y de acuerdo a ello hay colegios de categoría A, B, C y casos especiales.

Tomando en cuenta que la tecnología y los cambios sociales llevan a las instituciones a transparentar sus procesos y sus resultados, cada vez más se hacen esfuerzos para que se pueda responder con argumentos y con sustento a la manera cómo se cubren los sueldos en las instituciones. Además con la constante competencia por tener el mejor talento humano, las empresas con mayor éxito en dicha gestión será la que en sus resultados finales obtendrá seguramente responder realmente a su misión y visión.

2.4 TEORÍAS SOBRE COMPENSACIONES SALARIALES

Precisiones teóricas:

Se debe partir de algunas precisiones que coadyuvarán a que el lector alcance una comprensión real del siguiente capítulo. Para ello es preciso empezar por lo que los autores del siguiente trabajo entenderán como salario, sueldo y compensaciones.

La palabra salario nace de la raíz latina “salarium” que significa de sal o ser de sal, mientras que la palabra sueldo viene de igual forma de otra raíz latina “solidum”, que hace referencia a lo sólido, mientras que las compensaciones se refiere a un marco más completo de recibir algunos elementos por alguna actividad.

En un sentido estricto según la real academia de la lengua la palabra que mayor relación tendría es estipendio, que significa la paga o remuneración que se da a alguien por algún servicio (Real Academia de la Lengua Española, 2016).

Sin embargo siguiendo la literatura respectiva y tratando de tener un marco de referencia no haremos distinción entre sueldo y salarios, entendiendo que estos términos representan para la empresa salida de dinero y para el empleado beneficios económicos. Mientras que en un plan más global el término en donde no solo se incluye dinero se tomará el nombre de compensación en donde se engloban las prestaciones adicionales.

2.4.1 PERSPECTIVA DE ADAM SMITH (TEORÍA DE LOS INGRESOS)

Cinco son los elementos que Adam Smith manifiesta como de vital importancia para sostener la paga que debe hacerse de un trabajo.

“La primera consiste en la comodidad o incomodidad de estas ocupaciones; la segunda en la facilidad o dificultad del aprendizaje, según sea más caro o más barato; la tercera en la continuación o interrupción de la obra; la cuarta en los límites o extensión de la confianza que es necesario dar a los sujetos que se emplean; y la quinta en la mayor o menor probabilidad del éxito” (Condorcet, 1803, p. 26).

Dado que aunque algunos elementos que manifiesta Smith no son recurrentes en la actualidad, es causa de análisis pues al parecer para establecer políticas salariales aún se precisa del pensamiento clásico.

En lo que concierne a la comodidad o incomodidad de las ocupaciones y a la asepsia en que ellas se realizan el autor basa su análisis manifestando que algunas ocupaciones por las facilidades o las dificultades de las tareas, resultan mejor compensadas económicamente que otras. Mientras que algunas que se realizan en condiciones casi siempre de inmundicia suelen resultar mejor pagadas que ocupaciones parecidas pero en lugares más limpios.

“El honor que llevan consigo todas las profesiones decorosas es una parte de su recompensa, la poca estimación que tienen otras produce un efecto contrario;” (Condorcet, 1803, p. 27)

En la actualidad muchos trabajos que se realizan en condiciones de mucha limpieza tienen salarios bien altos. Al parecer no se percibe una relación directa entre la asepsia o no del lugar del trabajo y el dinero. En lo que sí parece mantenerse una relación casi directa es en el nivel de dificultad y el salario. Se constata en muchos trabajos que la dificultad hace que existan pocos operarios y en consecuencia al existir mayor oferta y poca demanda entonces sube el valor de utilidad de ese puesto.

La facilidad o dificultad del aprendizaje y el costo de dicha preparación, dicha diada se presenta como el segundo elemento a evaluar para tener una paga mayor o menor. Se

deduce que a mayor nivel de especialización y a mayor costo invertido en la preparación mayor debería ser la paga. Éste análisis de Smith resulta de mucha actualidad, la mecánica de la sociedad post moderna invita a la especialización con doctorados, maestrías con niveles tan micros, que hay especialistas en casi todas las ramas del saber.

Con todo es preciso dejar muy claro que hay personas muy exitosas que no han tenido ni el dinero para especializarse, ni el interés, ni el tiempo, pero que como Jobs han logrado un nivel económico y un desarrollo de la tecnología que no ha precisado sino dedicación y creatividad.

Como tercer elemento de los citados por Smith, manifiesta que un trabajo es mejor remunerado de acuerdo a la continuidad o no del mismo. Coloca el caso de un albañil en relación a un operario de una empresa y manifiesta que en ocasiones los albañiles suelen ganar incluso el doble de lo que un operario.

Con el uso de la tecnología este tercer elemento en muchas realidades puede ser realmente caduco ya que en algunas empresas pueden compensar la presencia del trabajador mientras que en otras por medio de la tecnología se puede monitorear el trabajo desde la casa o desde cualquier lugar y se conjugan en ocasiones el ocio con el trabajo.

Como cuarto elemento se coloca la confianza del empleo y se cita la actividad de los joyeros. Puesto que hay muchas fórmulas, muchas confidencias que de acuerdo al nivel del puesto pueden o no hacer tambalear la estabilidad de una empresa o un país, el nivel de confidencialidad sigue siendo pagado muy bien.

Por último el nivel de éxito, en las carreras de medicina por ejemplo se suelen matricular muchos estudiantes con el afán de ser médicos y sin embargo más de la mitad fracasan en el camino, Adam Smith manifiesta que el nivel de éxito de estos hace que reciban un sueldo importante porque no solo se está pagando su esfuerzo sino el fracaso de sus compañeros.

Desde Adam Smith hasta Malthus y Ricardo la oferta de trabajo responde a los estímulos de los precios, de forma similar a otro bien cualquiera. En palabras de Adam Smith, “una retribución generosa del trabajo, al permitir una mejor manutención de los hijos y, por

consiguiente, criar un número mayor de los mismos, tiende a expandir y ampliar estos límites. Se ha de recordar que ello ocurre en la proporción que exige la demanda de trabajo. Si esta demanda es continuamente creciente, la recompensa del trabajo estimulará necesariamente el matrimonio y la multiplicación de los trabajadores, de forma que puedan hacer frente a la creciente demanda con una población en continuo aumento(...)El mercado estaría unas veces tan escaso de mano de obra y otras tan saturado, que ajustaría el precio a la tasa adecuada que las circunstancias sociales requiriesen. De esta forma la demanda de hombres, como la de cualquier otra mercancía, regula la producción de los mismos, acelerándola cuando va muy despacio y frenándola cuando avanza demasiado deprisa” (Smith, 1776, p. 163)

Para Smith los gremios se van en contra de la ley natural del trabajo y vuelven algunas profesiones casi inaccesibles por los impedimentos que éstas colocan para acceder, en consecuencia se mantienen los salarios altos y se hace muy complicado acceder a algunas carreras ya sea por los costos o por los requisitos que se colocan.

Por lo tanto se pueden colegir varias ideas de lo planteado por Smith, una de ellas es que mientras que haya riqueza y el país esté en desarrollo los trabajos serán mejor remunerados, otra idea fuerza que se puede colegir es que el trabajo natural es manipulado por los hombres para tener mejores réditos, favoreciendo a un grupo y olvidándose de las mayorías. Por último el salario depende de la labor que se realice y del nivel de dificultad, aprendizaje, tiempos y éxito que se tenga.

Smith por último tiene claro que los sueldos siempre van a depender de las riquezas de las naciones, por ello entendía que en Estados Unidos eran más alto los sueldos que en Inglaterra ya que había más mano de obra y más producción porque era un país que estaba en pleno crecimiento.

2.4.2 PERSPECTIVA DE MARX (TEORÍA MARXISTA)

Sin pretender realizar una interpretación profunda de la obra de Marx, que no es el objetivo de los autores de este trabajo, es de suma importancia entender que la crítica de este

pensador se debe a lo incierto que representa la figura del salario en el valor del trabajo y a las relaciones tan burdas y omnímodas que estás enmascara.

“Visto superficialmente, en el plano de la sociedad burguesa, el salario percibido por el obrero se presenta como el precio del trabajo, como una determinada suma de dinero que se paga por una determinada cantidad de trabajo” (Marx, 1873, p. 323). La crítica que empieza a esbozar dicho autor se basa en la farsa de pretender en primera instancia alinear la fuerza de trabajo como cualquier otra mercancía que recibe un valor y que este intercambio se lo realiza dando a cada parte una ganancia casi similar, el uno recibiendo dinero y el otro un artículo que satisface cualquier necesidad o suntuosidad.

Pero la crítica más puntillosa parte de la siguiente premisa: “que el valor del trabajo tiene que ser siempre más reducido que su producto de valor, pues el capitalista hace que la fuerza de trabajo funcione siempre más tiempo del necesario para reproducir su propio valor” (Marx, 1873, p. 324). Siguiendo el ejemplo de Marx en el capital se colige que un obrero que durante doce horas de trabajo recibe un valor diario por su fuerza de trabajo de tres chelines, no obstante, su producto de valor es de seis chelines, mientras que su valor de trabajo es de tres chelines. Por lo que se llega al resultado poco satisfactorio que un trabajo que arroja un valor de seis chelines posee un valor de tres.

Desde ésta lógica el capitalista se encuentra no retribuyendo el trabajo de seis horas diarias. La forma del salario borra toda huella de la división de la jornada de trabajo en trabajo necesario y trabajo excedente, en trabajo pagado y trabajo no retribuido, aquí todo el trabajo aparece como trabajo retribuido.

“En esta forma exterior de manifestarse, que oculta y hace invisible la realidad, invirtiéndola, se basan todas las ideas jurídicas del obrero y del capitalista, todas las mistificaciones del régimen capitalista de producción, todas sus ilusiones librecambistas, todas las frases apologéticas de la economía vulgar” (Marx, 1873, p. 325).

La lógica del capitalista es pagar lo menos posible de salarios pero exprimiendo a sus empleados para lograr mayor competitividad, para intentar reducir costos al comprador, que simplemente funciona como una pieza más del engranaje.

Por otra parte vienen las formas que el capital ha creado para enmascarar y engañar más a los obreros, el trabajo por horas, muchos empleados sobreexplotados para intentar

sobrevivir y la empresa sigue generando mayores réditos, mientras que también acusa el trabajo a destajo, que resulta peor que el trabajo por horas, ya que en muchas ocasiones el obrero por alcanzar más dinero compromete incluso su salud, resultando que lo adicional que genera no le alcanza ni para reponer su equilibrio.

Lo que se los autores de este trabajo quieren visualizar es que el salario y sus formas pueden y en no pocas ocasiones esconder realidades de la más miserable avaricia del hombre. Para decirlo con una cita de Marx en su libro El Capital:

“No se puede decir sin revelar la impotencia del análisis, que estas expresiones sean simplemente una “licencia poética”. Por esto, comentando la frase de Proudhon: Slise atribuye al trabajo valor no es como verdadera mercancía, sino en atención a los valores que se cree potencialmente contenidos en ella. El valor del trabajo es una expresión metafórica, etc, he observado yo: “En la mercancía trabajo, que es una espantosa realidad, sólo ve este autor un giro gramatical. Según esto, la sociedad actual, basada en la mercancía de trabajo, estaría cimentada sobre una licencia poética, sobre una frase metafórica. Si la sociedad quiere acabar con todas las injusticias contra las que tanto se debate, ya lo sabe: no tiene más que acabar con todas las expresiones malsonantes, cambiar el lenguaje y dirigirse con este fin a la Academia, para que ésta redacte una nueva edición de su diccionario.”(C. Marx, Misère de la Philosophie, pp34 y 35.) Más cómodo es todavía, naturalmente no atribuir ningún sentido a la palabra valor, lo que permite incluir en esta categoría y sin escrúpulo alguno, todo lo imaginable. Así hace, por ejemplo, J.B Say: ¿Qué es “valor(valeur)? Respuesta: “Lo que una cosa vale.- ¿Y “precio”? Respuesta: “El valor de una cosa expresado en dinero.” ¿Por qué “el trabajo de la tierra... tiene un valor? Porque se le asigna “un precio”. Por tanto, valor es lo que una cosa vale y la tierra tiene un “valor” porque se “expresa” su valor “en dinero”. Es como se ve. Un método muy sencillo para explicarse el cómo y el porqué de las cosas” (Marx, 1873, p. 327)

La realidad excede la cita.

2.4.3 JOHN STUAR MILL: (TEORÍA DEL FONDO DE SUELDOS)

Desde el pensamiento de Mill que hunde sus bases en el pensamiento de Ricardo se puede apreciar lo que se denomina la teoría del fondo de los salarios. Hay disponible para ganar salarios lo que tiene el patrón sin que se ponga en riesgo su negocio, es decir que no se

puede pagar más de lo que el patrón dispone. Y en lo que respecta a la oferta, cuanto más numerosos sean los competidores que pretenden el empleo, más bajos serán los salarios.

En la teoría corriente, el orden de las ideas es el siguiente: Los medios pecuniarios del capitalista consisten en dos partes: su capital y sus ganancias o ingreso. Su capital es aquello con lo que empieza sus operaciones a principio de año o cuando comienza un negocio determinado; su ingreso no lo recibe hasta que se ha completado el ciclo de operaciones que componen el negocio. Su capital, excepto aquella parte que está empleada en edificios y maquinaria o se ha gastado en materiales, se compone de aquello con lo que tiene que pagar los salarios. No puede pagar esto con su ingreso, porque aún no lo ha recibido. Una vez que lo haya recibido, tal vez destine una parte a aumentar su capital, y como tal se convertirá en fondo de salarios en el año siguiente, pero no tiene nada que ver con el año actual. (Mill, 1848, p. 376)

Mill también entiende que esta relación del fondo de los salarios que resulta tan estrecha en lo que supone a la ley de oferta y la demanda entran otros actores que son de vital importancia como son los sindicatos que si bien no son parte propiamente del estudio económico son actores sociales que todo economista debería entender para que sus teorías no fracasasen en la praxis.

2.4.5 HENRY FORD: (TEORÍA DE LOS SALARIOS ALTOS)

Entiende que pagando mejores sueldos, aumenta el ahorro en costes de producción, aumentan las ventas y por lo tanto se reducen los precios. En aquella época fijó el sueldo de un empleado por 5 dólares al día, esto llevó a que sus ventas se dispararan ya que la rotación disminuyó y la fidelización del personal generó mejores procesos productivos.

Sin duda alguna parecería un poco estar leyendo a Mill en su reflexión anterior, los sueldos dependen de las ganancias del patrón, es decir si mejor le va al patrón mejor le va a los empleados. Sin duda alguna arriesgarse a subir los sueldos a duplicarlos pensando que los procesos por antonomasia van a perfeccionarse puede resultar idílico. Es preciso también entender que en el momento histórico y la situación del auge del producto que se comercializaba marcaban dicha relación. Por otra parte si se sube el pago de la nómina y no aumenta la productividad puede resultar un acabose.

Es preciso para aplicar esta teoría tener muy en cuenta el giro del negocio porque no necesariamente sueldos altos implican siempre mayor compromiso.

2.5 CONCEPTUALIZACIÓN DE VARIABLES A SER CONSIDERADAS EN EL ESTUDIO

Dentro de las variables más importantes que se van a manejar son todas las que nos permitirán a posteriori plantear una política salarial, que nazca de precisiones técnicas reconociendo las limitaciones y las ventajas de cualquiera que se utilice. Sin embargo por la tradición y el estudio de muchos autores parece ser que la delimitaciones y las mediciones ayudan a que la empresa pueda reconocer de una forma más justa el trabajo que sus colaboradores realizan. Dentro de las variables a utilizar se considerarán por ejemplo el análisis y descripción de puestos de trabajo, el manual de puestos de trabajo, la valoración y las técnicas que se utilizan para tal tópico, también se trabajará con conceptos como equidad interna, externa.

2.5.1 ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

El análisis de un puesto de trabajo es el primer elemento para poder realizar una valoración del cargo, es preciso tener muy claro que no se hace el análisis de la persona que ocupa ese puesto de trabajo sino del puesto en sí y no debe confundirse tampoco con un simple análisis de una tarea porque el análisis del puesto de trabajo puede incluso llegar a abarcar hasta la parte operacional.

“Se define como el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá para descender, por ejemplo, al nivel de las operaciones, acciones, movimientos. Por extensión, el análisis puede incluir la identificación de requerimientos del trabajo y de otras características del entorno del puesto de trabajo”. (Ríos, 1995, p. 57)

La Real Academia de la Lengua en su acepción de la palabra análisis nos remite a lo siguiente: “Distinción y separación de las partes de algo para conocer su composición.

Estudio detallado de algo, especialmente de una obra o de un escrito” (RAE, 2016). Con esta precisión se pudiera argüir que para pretender llegar a conocer todo el puesto del trabajo es de gran ayuda el poder separar en partes, con la finalidad de poder alcanzar el mayor conocimiento posible de lo que en realidad se realiza.

Por otra parte si el fin es realizar una valoración de cargo se precisa entonces conocer en detalle las tareas, las competencias, las relaciones, los tiempos, por ende todo lo que concierne al puesto que se está pretendiendo valorar.

El análisis entonces correspondería a un primer paso dentro del gran proceso que se tendría que realizar para que una empresa pudiera tener políticas salariales que respondan a la realidad tanto social como a la realidad del trabajo como tal.

2.5.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Después del análisis del puesto de trabajo en donde se realizan precisiones más bien generales del puesto es preciso indicar que se tiene que detallar los pormenores de todos los elementos del puesto, es necesaria la descripción del puesto de trabajo.

“Una descripción de puestos es una explicación escrita de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. La información presentada en forma de resumen, compilada, ordenada y redactada en formularios especiales constituye lo que se denomina descripción de puestos.” (Juárez, 2006, p. 74)

Según lo manifestado por el autor la DPT correspondería al detalle que se realiza para tener una visión más real de lo que se realiza tanto en acciones, movimientos, las competencias que se necesitan, a las personas que se reporta, en definitiva es la especificidad del trabajo

La descripción de puestos de trabajo es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado, del resultado del APT. Esta exposición podrá ser redactada en prosa en forma narrativa o presentada en formatos codificados, según reglas previamente establecidas o de forma mixta, y no tiene que incluir

necesariamente la especificación, aunque es común que se acompañe. (Juárez, 2006)

Es necesario para tomar en cuenta que la descripción del puesto de trabajo cumple una legal también, porque cuando un empleado se incorpora a una empresa, ese documento es indispensable para que el neófito se ubique y entienda las responsabilidades que la empresa requiere que realice, además las competencias que se requieren para poder desarrollar su puesto, por otra parte también resulta un documento de amparo en el caso de descargos en cuestiones legales. Con todo, es importante mencionar que la función primaria de describir el puesto es lograr alcanzar los mejores resultados en la consecución de dicho proceso diario, es decir, que el empleado haciendo uso de sus facultades y de sus conocimiento, sea capaz de realizar sus labores con un alto grado de experticia y con un gran nivel de satisfacción, debería entonces haber una doble vía, en pos de la consecución de metas de la empresa y por supuesto la realización del ser humano que pone su empeño para coadyuvar a los objetivos de la empresa.

Sin la precisión que aporta el tener todos los elementos sistematizados de correcta manera y sin el margen de libertad que no ofusque la libertad y creatividad del sujeto pueden entorpecerse las relaciones laborales y encontrar caminos cada vez menos cierto para la consecución de los objetivos de la empresa.

Los formatos de presentación varían pero se puede hacer la DPT de manera genérica narrando la misión que tiene cada puesto o se puede realizar de manera específica, colocando las responsabilidades y funciones que tiene un puesto.

El análisis y la descripción de puestos de trabajo tiene distintos objetivos, para este trabajo de investigación tendrá como siguiente paso la valoración del cargo para luego establecer políticas salariales en los colegios De La Salle en el Ecuador, con todo, se tiene que saber que su utilidad no se limita a tal interés sino que abarca mayores objetivos dentro de los presupuestos de la consecución de objetivos y que por ello la importancia de realizar un trabajo serio y en equipo para garantizar la objetividad del recurso.

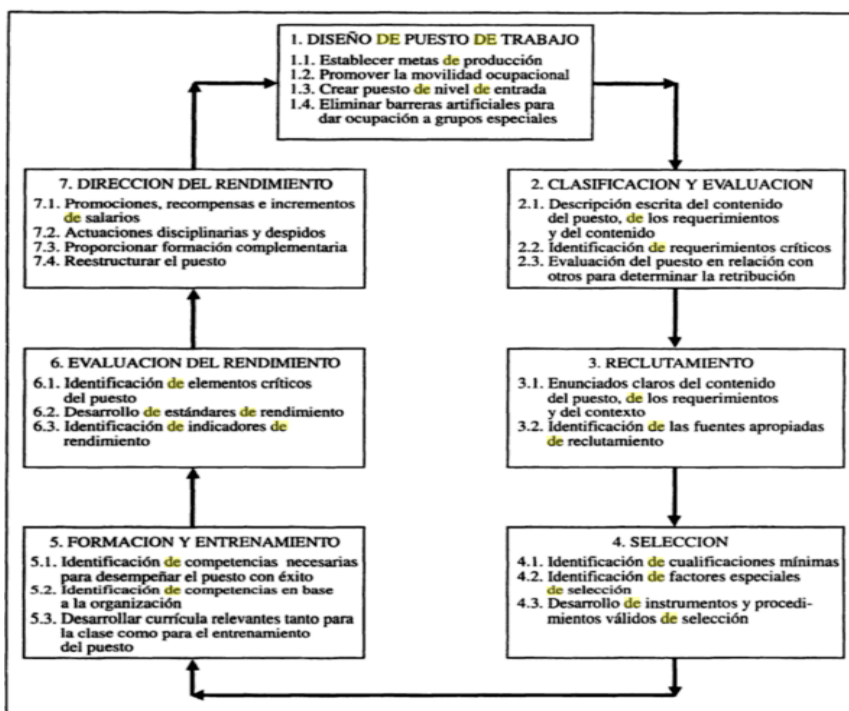


Figura 1: El ciclo de la dirección de recursos humanos: Aplicación de los datos de ADP (Bemis, Belenky y Soder, 1983)

2.5.3 VALUACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Uno de los objetivos al realizar la descripción del puesto es poder medir en relación a la empresa y en relación al mercado cuánto se tiene que retribuir por el trabajo realizado, es decir establecer las jerarquías necesarias que forman parte de la organización social. Suenan idílicos e ilusorios los discursos socialistas con pretensiones de igualdad pero en la realidad se visualiza que determinadas personas asumen mayores responsabilidades y los otros única y exclusivamente dependen de los resultados de los otros. Por eso hay que partir de que ésta valuación parte de un principio de administración en donde se precisa determinar las jerarquías que son el primer paso para permitir la organización. Si, y solo si,

se entiende que no somos iguales en relación a un puesto se puede tener claro el para qué se realiza la valuación.

“La valuación de puestos es un sistema metodológico para determinar la importancia que reviste cada puesto en relación con los demás dentro de la organización. A su vez, esta ordenación tiene importancia relativa con respecto a los objetivos finales de la organización y mantiene una relación directa con ellos. La valuación de puestos tiene como finalidad principal la de lograr una adecuada representación de la jerarquía que facilite la organización y permita remunerar adecuadamente a los trabajadores” (Juárez, 2006, p. 96)

Es importante entender las palabras fuerza de ésta cita a saber, método, es decir un camino para y orden, es decir equilibrio. Dentro del campo psicológico se entiende que los seres humanos tenemos un carácter y un temperamento que nos diferencia de los otros, a esto se le conoce como personalidad, nadie sino el sujeto se forja y se labra su destino desde las condiciones sociales y desde su mismidad, se colige que el sujeto es lo que hizo con lo que hicieron con él, sobre todo en sus años de infante. Los autores colocan ésta explicación desde el campo del constructivismo y desde el campo existencialista para explicar que desde lo más natural somos distintos, y eso exactamente es lo que ocurre en cualquier organización, sea ésta comunista, todos somos lo que hemos hecho de nosotros, así pues, en la empresa se necesita la valuación porque aquél que se ha quemado las pestañas y además reúne mayores competencias que ayudan sin medida a que la empresa logre su cometido, merece sin lugar a dudas una mejor puntuación de aquél empleado, que aunque sin dejar de ser un gran ser humano puede ser fácilmente reemplazado y la empresa no ve afectada la consecución de sus metas porque resulta fácilmente reemplazable.

Se deduce de todo lo antes mencionado la importancia que tiene la valoración de los cargos en una empresa, para poder entender la valía de un puesto en relación a otro. Es equivocado que con esto se piense que la empresa depende de un puesto, aunque como se ha dicho anteriormente que unos son más delicados para el cumplimiento de los objetivos.

Para realizar el proceso de valuación de cargos es preciso seguir algunos pasos, aunque no hay un esquema determinado ni un modelo que sea el definitivo hay dos procedimientos

que son el cuantitativo y el cualitativo y en lo referente a los pasos se presenta a continuación el siguiente esquema expuesto por Pereda & Berrocal (1993), a saber:

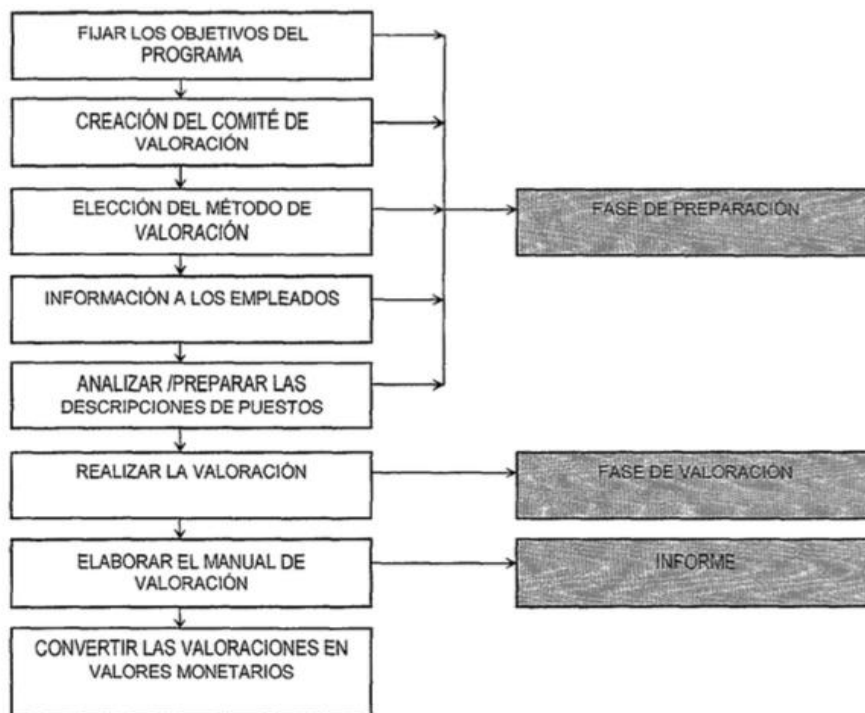


Figura 2: El Proceso de Valoración de puestos (Pereda & Berrocal 1993)

Para la valoración de cargos se han utilizado muchos métodos es más en la actualidad en Europa se utilizan alrededor de 100 métodos distintos de valuación sin embargo todos tiene dos características que permiten una distinción, el buscar resultados cualitativos o cuantitativos.

Métodos Cualitativos

- El método de jerarquización, gradación u ordenación (=Ranking System o Job Ranking)
- El método de graduación o clasificación (=Job Classification System)

Métodos Cuantitativos

- El método de puntuación (puntuación de factores) (=The Point System)
- El método de comparación de factores (=The Factor Comparison Method)

Para la investigación que se presentará en el estudio que los autores realizarán se utilizará de preferencia métodos cuantitativos que responderán a la realidad de la institución en el Ecuador.

Dentro de los **métodos cualitativos** se cuenta con el modelo de alineación que nos da un resultado rápido y consensuado de acuerdo a un promedio del nivel de importancia del puesto. Por su facilidad es muy práctico para empresas pequeñas. El sistema consiste en ordenar los puestos de acuerdo al criterio de cada uno de los miembros del comité evaluador.

El método presenta grandes ventajas como que al considerar los criterios y apreciaciones llevan a una relativa garantía, sin embargo al no tomar en cuenta parámetros de gradación de los distintos elementos que conforman el desarrollo del trabajo, resulta bastante subjetivo y aunque tenga una escala de parámetros puede ubicar a una persona en un nivel en el que su puesto no está, más que por la importancia de su puesto por su nivel de ascendencia y antigüedad.

Dentro de los métodos cuantitativos encontramos el método de puntuación, éste método consiste en asignar puntuaciones determinadas a distintos factores del trabajo, ya sea el grado de responsabilidad, el nivel de compromiso, el nivel académico, en definitiva los parámetros que sean necesarios para la valoración de todos los puestos.

“al valorar por medio del modelo de puntos, se realiza un ordenamiento de los puestos de una organización asignando cierto número de unidades de valor, llamados puntos, que se obtienen de cada uno de los factores que conforman los puestos”. (Juárez, 2006, p. 136)

En definitiva la valuación nos dará como resultado la ubicación en orden de importancia del puesto en relación a los otros puestos. Los resultados obtenidos permitirán hacer los ajustes o planes en lo que respecta a políticas salariales que vayan en beneficio de los sujetos que ocupan determinados puestos y además permitirá realizar los cambios de personal de acuerdo a las necesidades y al giro del negocio propio.

2.6 RELACIONES DE LAS VARIABLES

Dentro de las variables tenemos en primera instancia la ADP vs la DPT, ambas permitirán tener una estructura de la realidad del puesto la primera más centrada en el “qué” del puesto y la DPT más centrada en las tareas en los “cómos”. Sin embargo resulta incompleto pensar una descripción sin un presupuesto de índole más ontológica. Considerando que ambas variables se complementan el presente estudio debería considerar en primera instancia el análisis del puesto para luego proceder a la descripción.

Otra de las relaciones que precisan realizarse es la DPT con la VPT, en virtud de que el objetivo de ésta investigación es suministrar políticas salariales que partan de un nivel de objetividad se precisa tener un marco de valoración que nazca de la descripción objetiva del puesto de trabajo y como se refiere a una empresa grande, es necesario un análisis más cuantitativo. En la VPT será importante los factores que más influyan en el giro del negocio, seguramente será importante tomar en cuenta las habilidades de los maestros, antes que el ambiente de trabajo de seguridad, porque se entiende que los maestros deberán desarrollar destrezas más que tareas operativas.

Otra de las variables del estudio tendrá que ser el tema de equidad interna vs equidad externa, pues se entiende que los colegios De La Salle se circunscriben a una realidad nacional y no son islas. En consecuencia el planteamiento de políticas salariales deberá por su puesto tener muy en cuenta la capacidad de pago de la empresa, las diferencias entre ciudades, sin descuidar el nivel de competitividad que viene de afuera y que se presenta como un serio indicador en el momento de decidir en qué lugar permanecer.

Dado que el tema de políticas salariales es en última instancia el fruto principal de ésta investigación será importante entonces que se maneje la variable política salariales vs subjetividades en la remuneración. Dando por supuesto como resultado que en la primera brille más la sistematización y la organización y en la segunda el desorden y en algunos casos la creatividad y de pronto mayor justicia.

2.6.1 CONSECUENCIAS DE CARECER DE POLÍTICAS SALARIALES

Los autores del trabajo de investigación ubican en tres aspectos las consecuencias más importantes de carecer de políticas salariales, a saber: en el aspecto psíquico del trabajador, en el aspecto de consecución de las metas de la empresa y en el aspecto de respuesta a los requerimientos sociales y ambientales.

Aspecto Psíquico

- Permanente incertidumbre del trabajador, pues no sabe en qué medida su trabajo influye en las metas de la empresa y cuánto esfuerzo adicional puede afectar su retribución.
- Condiciones de cumplimiento de trabajo no claras, pues al no existir políticas salariales se presume que tampoco existirán las funciones, los roles y las competencias tan claras que el empleado no conocerá, cómo se lo evalúa.
- Imposibilidad de organización de los gastos e imposibilidad de crecimiento financiero, esto ocasiona ansiedad y falta de estabilidad que también se sustenta en los recursos económicos.
- Desconocimiento de la situación financiera de la empresa ocasionando que no exista mayor fidelización del empleado y que la relación de confianza con la empresa nunca se manifieste de manera real.
- Presunción de que todo se maneje por las relaciones de afecto o por lo bien que se tienen que comportar con sus jefes y que de acuerdo a ello dependerá sus aumentos o su permanencia.
- Desmotivación al sentir que algún otro puesto es mejor remunerado que otro sin saber el porqué, o el impacto que tiene cada posición dentro de la estructura de la organización

Aspecto de Consecución de metas de la empresa

- No puede haber una estimación real de resultados de la empresa y retribución a sus empleados, pues no existen parámetros establecidos.
- Imposibilidad de exigirle a un empleado en su totalidad pues se desconoce por qué se le está pagando, se sabe que el empleado tiene que cumplir con determinadas metas, pero se desconoce en sí las tareas, las competencias, etc.

- Desorganización administrativa y manejos subjetivos, esto conlleva sobre todo a las empresas pequeñas que en muchos casos son familiares a desaparecer, pues todo se lo realiza sin la suficiente estructuración sino al capricho del dueño y de los dueños, sobre todo los herederos.
- Incapacidad de reconocer las necesidades reales de sus empleados, incluso cuando esté la paga muy superior a los sueldos externos, si no hay políticas salariales esto es el resultado de la suerte de la empresa pero no de un estudio de necesidades y del puesto.
- Aunque puedan permanecer en el tiempo, sus empleados buscarán la manera de buscar empresas donde se transparente mejor los procedimientos y la posibilidad de hacer carrera en la empresa.

Aspecto Social y Ambiental

- La Falta de visualización de los procedimientos y prácticas lleva a que los sujetos sociales desconfíen y tengan reparos.
- Desarticulación de lo que está haciendo la competencia. Inacción en relación a lo que hacen otras empresas que sí tienen prácticas consecuentes durante muchos años.
- La empresa resulta poco atractiva para la sociedad pues no tiene las políticas bien claras.
- No hay un compromiso serio con la construcción de un mundo más justo y equitativo, pues al no tener los procesos claros todo se escurre en el margen de lo subjetivo.
- En la percepción social la empresa no se encuentra aplicando prácticas de gestión administrativa modernas y resultaría como poco motivadora para ingresar allí.

CAPÍTULO 3

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presenta un detalle de las variables que serán contrastadas para evaluar las diferentes hipótesis propuestas en este estudio. Se realiza un análisis “Factorial de componentes principales con rotación varimax: En este segundo análisis separamos los ítems del cuestionario por componentes principales ortogonales entre sí, cada constructo por separado y definimos si se agrupan en un solo componente para cada uno de los supuestos en el modelo teórico. (Maluk, 2014).

Unas variables corresponden a las planteadas para el cuestionario de satisfacción laboral aplicado a los docentes de la red de centros La Salle y las otras se encuentran detalladas en el instrumento que nos permitió realizar la valoración de cargos, y que a su vez forman la variable "calificación"; que agrupa en un solo valor, la puntuación de un grupo de variables que constan en el manual utilizado.

Para todo este proceso de investigación se han realizado los siguientes pasos:

Cuestionario: La metodología para la evaluación de los resultados obtenidos incluye los siguientes análisis:

- Cronbach
- Componentes principales
- Reducción de dimensiones
- Regresión múltiple

El coeficiente Alfa de Cronbach se utiliza en primera instancia para realizar la validación del cuestionario a utilizarse en el estudio y posteriormente en el análisis de fiabilidad de las cuatro nuevas variables determinadas mediante el análisis de reducción de dimensiones; este modelo de consistencia, se basa en el promedio de las

correlaciones entre los ítems, y nos permite evaluar cuanto mejora o empeora la fiabilidad de la prueba si se excluye o considera una u otra pregunta del cuestionario.

El análisis de componentes principales tiene como fin, determinar un nuevo conjunto de variables, que sea una combinación lineal de las originales, buscando agrupar aquellas que expliquen lo mismo y se relacionen entre sí.

El análisis de reducción de dimensiones o análisis factorial, busca el número mínimo de dimensiones que puedan explicar la mayor parte de la información obtenida de los datos.

Finalmente la Regresión múltiple, es una técnica que nos permite estudiar la relación entre las variables que deseamos contrastar, de forma que podamos obtener los resultados de las hipótesis planteadas para esta parte del estudio.

Valoración de Cargos: La metodología utilizada para realizar la valoración de cargos en cuanto al manual fue el sistema de valoración por Escalas Discontinuas, reconocido por la oficina Internacional del Trabajo de Ginebra

Este manual está compuesto de seis factores generales y doce sub factores que encierran una serie de competencias requeridas en mayor o menor grado para cada posición y que sirven para obtener la variable calificación que sirve para construir la nueva estructura salarial de la Red de Centros La Salle.

Para la construcción de la nueva estructura salarial utilizado como variable la calificación, se utiliza la metodología propuesta por (Galeano, 2006), en la cual se utiliza la técnica de mínimos cuadrados la misma que intenta buscar una función continua que nos permita encontrar la curva ajustada salarial que determine los salarios más justos y equitativos para las clases de cargos determinadas en el estudio, y así construir una banda salarial ajustada a aplicar dentro de la institución.

3.2 DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES CUESTIONARIO

Para el cuestionario se elaboraron una serie de preguntas que posteriormente fueron agrupadas en cuatro variables que unifican aquellos ítems que posteriormente en el análisis de datos de componentes rotados se comprueba explican una misma variable.

Las nuevas variables definidas son:

- 1) Política Salarial.- Agrupa las preguntas relacionadas a conocer la percepción de los docentes con respecto a la remuneración y conocimiento de política salarial.
- 2) Política de Desarrollo.- Agrupa las preguntas que buscan conocer si los docentes consideran que la institución tiene políticas que promueven su desarrollo, y si se sienten alineados e identificados con la misión y valores de la institución.
- 3) Política Motivación.- Esta variable considera las preguntas que buscan conocer si el docente siente que la institución los motiva y reconoce sus logros.
- 4) Equidad.- Esta última variable agrupa las preguntas que buscan conocer si los docentes sienten que su remuneración es equitativa con respecto al resto de docentes y con respecto al mercado en general.

Con estas nuevas variables agrupadas se contrastarán las siguientes hipótesis:

Ho: No Existe regresión positiva entre la Variable SienteSatisf y las variables Política Salarial y Política motivación

Ha: Existe regresión positiva entre la Variable SienteSatisf y las variables Política Salarial y Política motivación

Ho: No Existe regresión positiva entre la Variable Política Salarial y las variables Equidad y Política motivación

Ha: Existe regresión positiva entre la Variable SienteSatisf y las variables Equidad y Política motivación

3.3 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

Para la definición de las preguntas se consideró el modelo de teoría motivacional de Frederick Herzberg.

Esta teoría considera que los motivadores pueden ser clasificados en dos grupos:

- **Factores de Higiene:** Son los factores que cuando no están presentes producen ausencia de satisfacción pero cuya presencia no produce necesariamente motivación.

- **Factores de Motivación:** Son aquellos que cuando no están presentes no necesariamente producen ausencia de satisfacción pero cuya presencia aumenta la satisfacción del personal y su motivación.

“lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como se solía pensar. Al eliminar las características insatisfactorias de un trabajo, éste no se vuelve necesariamente satisfactorio. Como se aprecia en la figura 6-3, Herzberg propuso que sus descubrimientos indicaban la existencia de un continuo dual: lo opuesto de “satisfacción” es “falta de satisfacción” y lo contrario de “insatisfacción” es “ausencia de insatisfacción”. De acuerdo con Herzberg, los factores que llevan a la satisfacción en el trabajo son diferentes de los que generan la insatisfacción en éste”. (Robbins & Judge, 2009)

Es decir que es por haber satisfecho a los empleados no implica desde esta teoría que ellos se encuentren motivados.

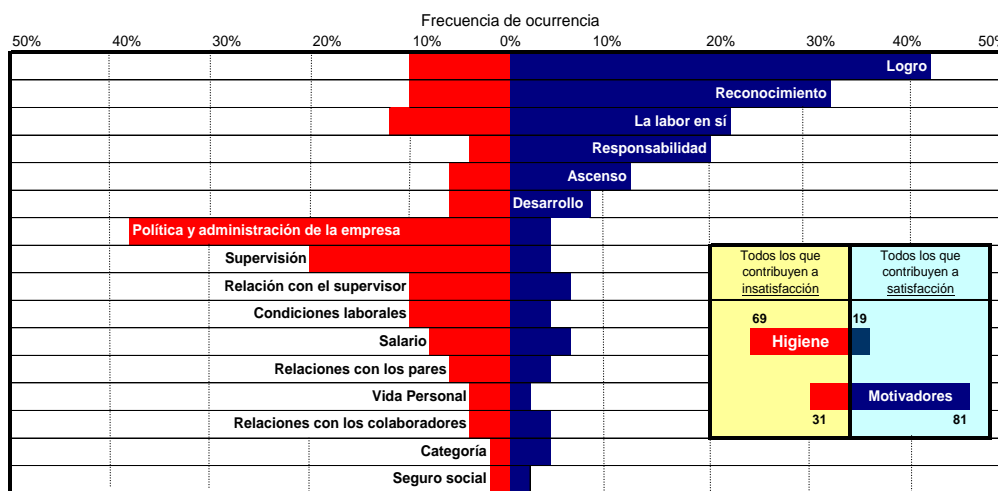


Figura 3: Herzberg Teoría de la motivación (mktfcaunam.blogspot.com)

La redacción del cuestionario (Anexo 5) se enfocó en categorizar las preguntas entre factores higiénicos y motivacionales.

La hipótesis está planteada de forma que se pueda establecer si el factor higiénico sueldo está cubierto de tal forma que no genere una insatisfacción y desmotivación laboral.

Se consideró además la elección de datos demográficos relevantes para el estudio y la realización de preguntas de estimación; utilizando la escala de Likert, en la cual se requiere que los entrevistados indiquen el grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las preguntas realizadas.

3.4 TÉCNICAS DE MUESTREO

3.4.1 MUESTREO

Es la técnica que el investigador utiliza para la selección de los elementos que conformarán la muestra que será estudiada.

Existen dos tipos de muestreo: probabilístico o no probabilístico.

En el presente estudio se utiliza un tipo de muestreo no probabilístico, ya que no se efectúa bajo normas probabilísticas, debido a que en sus procesos intervienen opiniones y criterios personales del investigador o no existe norma bien definida o validada. (Kinnear & Taylor, 1998).

3.4.2 TIPOS DE MUESTREO NO PROBABILÍSTICO

De acuerdo a (Kinnear & Taylor, 1998) existen tres tipos de muestreo no probabilístico:

1. **Muestreo por Conveniencia:** Se selecciona con base en la conveniencia del investigador.
2. **Muestreo por Juicios (o muestras intencionales):** Se selecciona con base en lo algún experto considera acerca de la contribución que esas unidades o elementos de muestro en particular harán para responder la pregunta de investigación inmediata.

- 3. Muestreo por Prorratio:** Son un tipo de muestras intencionales. El investigador emprende pasos explícitos para obtener una muestra que sea similar a la población en algunas características de control.

En la presente investigación el tipo de muestreo a utilizar es por conveniencia, ya que se han seleccionado diez colegios a criterio del investigador considerando como base la similitud en el tamaño de la población estudiantil y en el número de docentes y trabajadores del plantel.

3.4.3 BENEFICIOS DEL MUESTREO

El muestro se utiliza con mucha frecuencia en investigación, ya que ofrece algunos beneficios (Kinnear & Taylor, 1998):

1. Una muestra ahorra dinero
2. Una muestra ahorra tiempo
3. Una muestra puede ser exacta
4. Una muestra es mejor si el estudio conlleva la destrucción o contaminación del elemento muestreado

3.4.4 PASOS PARA EL PROCESO DE MUESTREO (Kinnear & Taylor, 1998)

Paso 1: Definir la población: Elementos, Unidades, Alcance y Tiempo

Paso 2: Identificar el marco muestral

Paso 3: Determinar el tamaño de la muestra

Paso 4: Seleccionar un procedimiento de muestreo

Paso 5: Seleccionar la muestra

3.5 MUESTREO DE LA INVESTIGACIÓN OBJETIVO DE LA TESIS

PROCESO DE MUESTREO

1. **Tipo de Muestreo:** Por conveniencia
2. **Definición de la población:** 544 Profesores de 10 centros de la Red La Salle del Ecuador

	INVESTIGACIÓN PROFESORES
ELEMENTOS	Profesores
UNIDADES DE MUESTREO	Profesores con contrato que tengan al menos un año trabajando en la Red de Centros La Salle
ALCANCE	10 colegios de la Red de Centros La Salle del Ecuador
TIEMPO DE TRABAJO DE CAMPO	1 mes

3. Identificación del Marco Muestral

* **PROFESORES:** Lista proporcionada por el departamento de Personal de la Red de Centros La Salle Del Ecuador.

4. Determinación del Tamaño de la muestra

Como el muestreo es por conveniencia, se determinó seleccionar 20 profesores de cada uno de los colegios, teniendo un tamaño total de la muestra de 200 profesores

5. Muestreo Piloto

Se realizó una prueba piloto, con un tamaño razonable de ($n \geq 30$).

Número de cuestionarios piloto a Profesores: 30

3.6 RESULTADOS CUESTIONARIO PILOTO

El cuestionario fue aplicado el día lunes 22 de Agosto del 2016, a las 08h30 a.m. Los profesores fueron seleccionados de forma aleatoria

Los resultados obtenidos del cuestionario piloto fueron los siguientes:

TABLA 1
Resultados del Cuestionario

Sexo	Edad	Estudios	Ciudad	Años de docencia	Tiempo actual en la institución	ID	P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	P.6	P.7	P.8	P.9	P.10	P.11	P.12	P.13	P.14	P.15	P.16	P.17	P.18	P.19	P.20	P.21	P.22	P.23	P.24	P.25	P.26	Total
F	48	Tercer Nivel	Ambato	28	18	1	3	3	3	3	3	3	5	3	2	3	3	4	5	3	3	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	101
M	47	Cuarto Nivel	Ambato	20	19	2	2	2	2	2	3	3	5	2	2	2	3	4	4	2	2	5	5	5	3	5	4	4	4	5	2	5	89
F	31	Tercer Nivel	Ambato	2	2	3	2	1	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	4	2	2	4	4	4	1	5	5	4	4	4	4	4	81
F	32	Tecnico	Ambato	8	1	4	2	2	2	2	2	2	4	2	1	2	2	4	4	2	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	79
F	41	Tercer Nivel	Ambato	30	3	5	2	1	2	1	2	1	4	2	1	1	1	3	4	2	1	5	4	4	1	4	5	5	4	5	3	5	78
M	32	Tercer Nivel	Ambato	3	1	6	3	3	3	3	4	3	4	3	1	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	3	95
F			Ambato	1	1	7	2	2	5	2	4	4	5	5	1	2	2	4	5	2	4	4	5	5	2	5	5	4	5	5	5	5	106
M	53	Tercer Nivel	Ambato	28	28	8	4	3	2	2	3	2	5	2	2	3	2	5	4	2	4	4	4	4	2	4	5	4	4	4	3	4	95
F	33	Tercer Nivel	Ambato	6	5	9	1	2	1	1	2	2	4	2	1	2	4	3	4	2	5	4	5	5	1	5	3	5	5	5	2	5	90
F	35	Tercer Nivel	Ambato	6	6	10	1	1	1	2	2	1	5	1	1	2	2	3	3	1	1	4	3	4	1	4	4	4	3	4	1	5	74
F	41	Tecnico	Ambato	9	9	11	4	2	4	4	2	2	5	4	2	3	2	3	5	2	3	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	110
F	32	Tercer Nivel	Ambato	6	3	12	3	2	2	3	3	2	4	3	2	2	4	4	2	3	4	4	4	1	4	4	4	4	3	4	4	4	93
F	35	Tercer Nivel	Ambato	5	1	13	4	2	4	4	4	2	5	4	2	4	3	5	4	2	4	5	5	5	2	5	5	5	4	5	4	5	116
F	56	Tercer Nivel	Ambato	25	3	14	3	2	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	107
F	30	Tercer Nivel	Ambato	3	2	15	2	2	4	2	2	2	4	4	2	2	5	4	2	2	5	5	5	5	2	5	5	5	4	5	3	5	105
F		Cuarto Nivel	Ambato	4	1	16	2	1	4	2	2	1	4	4	1	2	4	3	3	1	2	4	4	4	1	4	3	1	4	4	3	5	89
F	52	Tercer Nivel	Ambato	28	3	17	4	2	4	2	2	4	4	4	1	2	2	4	4	4	2	4	4	4	2	4	2	4	4	5	2	4	101
F	51	Tercer Nivel	Ambato			18	5	4	2	4	4	4	5	4	2	4	2	5	5	3	4	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	127
F	49	Tercer Nivel	Ambato	3		19	2	2	2	2	3	1	5	1	1	2	2	5	4	1	2	5	4	5	2	5	5	5	4	5	2	5	101
F	24	Tercer Nivel	Ambato	1	1	20	2	2	4	2	3	2	5	4	1	4	4	5	1	2	4	5	5	5	3	5	4	5	5	5	3	5	115
F	52	Tercer Nivel	Ambato	12	5	21	3	2	3	3	2	3	4	3	2	2	3	2	3	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	3	99
F		Tercer Nivel	Ambato	15	6	22	4	2	2	3	4	4	1	3	2	5	4	2	2	5	4	4	1	5	4	5	4	5	4	5	3	5	114
F	59	Tercer Nivel	Ambato	30	27	23	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	2	2	4	2	2	3	4	1	3	3	4	3	2	1	4	84
F	57	Tercer Nivel	Ambato	24	23	24	2	2	2	2	4	4	5	2	4	3	2	4	5	3	3	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	122
M		Cuarto Nivel	Ambato	7	1	25	4	3	4	3	3	2	5	4	5	3	4	4	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	130	
F	27	Tercer Nivel	Ambato	6	3	26	3	2	3	4	4	4	5	4	1	5	3	1	1	4	5	4	5	5	2	5	2	5	5	4	4	5	122
F	26	Tercer Nivel	Ambato	7	4	27	4	3	4	4	4	3	4	4	1	3	2	3	4	3	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	129
F	38	Tercer Nivel	Ambato	19	9	28	2	2	3	2	2	2	4	2	2	2	3	2	2	2	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	103
M	55	Tercer Nivel	Ambato	35	35	29	2	1	2	2	1	2	5	2	2	3	1	5	4	2	3	5	5	5	2	5	4	4	4	4	3	2	109
F	38	Tercer Nivel	Ambato	10	3	30	2	1	1	1	2	2	4	2	5	2	2	4	2	2	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	104

Fuente: Investigación de Mercado a Profesores
Elaboración: Manuel Gutiérrez y Norka Pesantes

3.7 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Para realizar la validación del instrumento y medir su fiabilidad se obtuvo el coeficiente Alfa de Cronbach. Este coeficiente es una media de las correlaciones entre las variables que forman parte de la escala; puede a partir de las varianzas o de las correlaciones de los items.

Para que el instrumento sea fiable, el alfa de Cronbach tiene que ser mayor a 0.7, mientras más cercano a uno, más fiabilidad tiene el cuestionario; es decir existe una mayor correlación entre las variables.

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,886	26

Para nuestro instrumento el alfa de cronbach es de 0,886; lo cual indica que el cuestionario realizado es un instrumento fiable para realizarlo en el presente estudio.

3.8 VALORACIÓN DE CARGOS

La valoración de cargos es "un artificio matemático que a través de factores y grados analiza a cada posición y le asigna un puntaje, que permite expresar su importancia o "peso" en la estructura organizacional y frente al resto de posiciones".

La siguiente investigación es de carácter no experimental, ya que en ningún momento las variables se manipularán. El modelo que se aplicará es transversal dado que se recolectarán datos en un momento determinado del tiempo y el espacio.

Las hipótesis a contrastar con este estudio son las siguientes:

Ho: La puntuación obtenida en la valoración de cargos es igual para cada una de las 12 DPT escogidas.

Ha: La puntuación obtenida en la valoración de cargos es diferente para cada una de las 12 DPT escogidas.

Ho: Las medias de los sueldos de los colegios La Salle son iguales a la media de los sueldos del Ministerio de Educación

Ha: Las medias de los sueldos de los colegios La Salle no son iguales a la media de los Sueldos del Ministerio de Educación

Ho: Los empleados de los colegios De La Salle tienen una retribución económica mayor a la de los colegios del Estado.

Ha: Los empleados de los colegios De La Salle en el Ecuador no tienen una retribución económica mayor a la de los colegios del Estado.

3.9 ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

El primer obstáculo dentro del desarrollo de la investigación fue el evidenciar que no existían, las descripciones de los puestos de trabajo.

Dado que la estructura de los colegios es la misma se procedió a levantar las descripciones de puesto de trabajo de doce cargos esenciales para el desarrollo normal de las actividades de la institución.

Para realizar las descripciones de trabajo se entregó un formato (Anexo 1) que fue llenado por el empleado que ejerce la función, validado por el jefe inmediato y finalmente por el Rector. El mismo ejercicio se realizó en los diez colegios.

Con estos resultados se procedió a redactar una Descripción de Puesto de Trabajo válida para todos los colegios seleccionados, por cada cargo.

3.10 MANUAL DE VALORACIÓN DE CARGOS

Para realizar la valoración de cargos se utilizó un manual construido por medio de un sistema de valoración por Escalas Discontinuas, reconocido por la oficina Internacional del Trabajo de Ginebra (Anexo 2)

Este manual está compuesto de seis factores generales y doce sub factores que encierran una serie de competencias requeridas en mayor o menor grado para cada posición.

Para comprender mejor este sistema, vamos a empezar detallando el significado y relevancia de las competencias en una organización y de los factores y sub factores considerados en el manual utilizado para el presente estudio.

Una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación (Spencer & Spencer, 1991).

Con el tema de características subyacentes, se entiende, que las competencias son factores que están intrínsecamente ligados a partes profundas de la personalidad del ser humano; lo cual podría ayudar a predecir comportamientos que tendrían los colaboradores en distintos escenarios laborales.

Anticiparnos a conductas que podrían tener los colaboradores de las instituciones La Salle en escenarios de trabajo a presión, de escasez, de exigencia de rendimiento y calidad, de atención a estudiantes y padres de familia complicados, y otros; es de vital importancia para poder retroalimentar, corregir y buscar las oportunidades de mejora que cada uno puede tener dentro de su posición.

Que un colaborador posea una amplia gama de competencias, y otras específicas

relacionadas a su función, es un valor agregado que las organizaciones hoy en día buscan en sus trabajadores.

Por esta razón, la consideración de estas competencias y de un estudio de valoración de cargo, es una herramienta importante en el establecimiento de las políticas salariales de los colegios La Salle.

Sin desmerecer ninguna posición que exista en el organigrama, no se puede negar que algunas tienen un impacto mayor en el desarrollo de la misión educativa de la institución. Así, no debería tener el personal de apoyo y limpieza un impacto mayor en la organización comparado al que tiene un docente; y por ende salarialmente también deberían existir diferencias basadas en la puntuación que se genere en este estudio más otras variables que serán consideradas posteriormente en el planteamiento de la ecuación que buscará obtener un salario justo para cada posición.

3.11 DESCRIPCIÓN DE VARIABLES DEL MANUAL DE VALORACIÓN DE CARGOS

La variable considerada para el estudio de valoración salarial es “Calificación”. Esta variable es el resultado de la puntuación obtenida para cada cargo, que a su vez se obtiene considerando los siguientes factores generales del manual de valoración discontinua utilizado para el presente estudio.

A continuación se detalla los factores generales considerados:

A. Conocimientos y Habilidades: Este factor hace referencia a las competencias que poseen y utilizan los profesionales para reunir, completar y compartir el conocimiento que fluye en la compañía, añadiendo valor a los resultados. Hace referencia a la especial capacidad de compartir el conocimiento. Se presenta la competencia cuando los profesionales del conocimiento establecen metodologías para que el conocimiento fluya en la organización (Alles, 2002).

Siendo las instituciones La Salle, centros de educación, esta competencia es fundamental dentro de los docentes, coordinadores académicos y demás colaboradores de la institución.

Este conocimiento hace capaz que el colaborador pueda aportar ideas o mejoras a un pensum académico, a una programación cultural, etc. La persona que posee esta competencia está constantemente investigando para crecer personalmente y profesionalmente también.

Para este factor se consideró los siguientes sub factores:

A.1 Educación

A.2 Experiencia

A.3 Conocimiento de Idiomas

A.4 Aprendizaje

B. Iniciativa: De acuerdo a la definición de la Real Academia de Lengua Española, iniciativa, es la acción de adelantarse a los demás en hablar u obrar; y también lo define como el acto de ejercer el derecho a hacer una propuesta.

Esta competencia es relevante dentro del presente estudio, al ser un componente importante para la valoración de los colaboradores de la institución. Si bien es una competencia que se desea que esté presente en gran medida en todos los colaboradores, para ciertos cargos, como el del Rector por ejemplo es vital.

La iniciativa permite que un Rector se anticipe a las situaciones con una visión de largo plazo, de tal forma que busque las oportunidades de mejora dentro de su equipo y en la institución en general, y a la vez prevenga la ocurrencia de situaciones indeseables que no son evidentes para los demás.

C. Autonomía.- Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas. (Alles, 2002)

La autonomía es importante en área educativa ya que tanto el personal docente como administrativo, está constantemente expuesto a tomar decisiones y a solucionar los problemas cotidianos; así como buscar de forma proactiva oportunidades de mejora no sólo

de su función sino también de cualquier tema a nivel de la institución.

D. Responsabilidad: Una persona responsable es aquella que desempeña las tareas con dedicación y compromiso hacia la organización y hacia sí mismo.

El cumplimiento de las tareas asignadas muchas veces está por encima de sus propios intereses.

Versa una frase que dice que la educación es tarea de todos, pero definitivamente los padres y docentes juegan un papel fundamental en el compartir estos valores a los jóvenes ciudadanos que formarán parte de su talante como sujetos, es una responsabilidad compartida desde la misión sublime y noble de ser padres y maestros.

D.1. Sobre Datos Confidenciales

D.2. Sobre los recursos de la Institución

D.3. Sobre el nivel de aprendizaje de los estudiantes

D.4. Sobre la seguridad de los estudiantes

E. Mando: De acuerdo a la RAE, es la aptitud personal que para ejercer el mando (poder o autoridad sobre los demás) tiene alguien por su firmeza, su prestigio o alguna otra cualidad

Esta es una competencia que no puede obviarse dentro una institución educativa, tanto el docente como el resto de los colaboradores de la institución, deben ejercer un mando basado en la misión, visión y valores de los Colegios La Salle y por ende de San Juan Bautista De La Salle, en los conocimientos adquiridos y en la capacidad de transmitir con sencillez, humildad pero con firmeza cualquier instrucción que se imparta en el ejercicio de las funciones asignadas.

Por esta razón los sub factores seleccionados para medir el mando se detallaron como se indica a continuación:

E.1 Liderazgo para con los alumnos

E.2 Liderazgo para con los pares o subordinados

F. Complejidad: Para la psicología la persona compleja, de acuerdo a la definición de la Real academia de la lengua española, es la persona que tiene un conjunto de ideas, emociones, y tendencias generalmente reprimidas y asociadas a experiencias del sujeto que perturban su comportamiento. En el caso de este manual la complejidad está orientada a la competencia que hace que la persona se desempeñe de forma sobresaliente dentro de un ambiente cuyas condiciones de trabajo o dificultad de realización lo hacen complejo.

Tal vez una de las cosas más complejas del día a día es trabajar con las personas, en el caso de los estudiantes y su realidad familiar, diferente para cada uno con una serie de matices, situaciones y elementos culturales que van definiendo la vida del alumno.

Los sub factores para medir la complejidad son:

F.1 Dificultad del Trabajo

F.2 Condiciones de Trabajo

Este manual que se detalla ampliamente, fue la base para empezar a realizar la valoración en cada uno de los diez colegios que participaron en este estudio.

Se seleccionó un comité evaluador en cada colegio, el mismo que recibió una capacitación de forma presencial y a través de un tutorial digital disponible para consulta, para realizar dicha valoración.

Además éste mismo grupo de trabajo realizó la adaptación del manual con los rangos y descripciones de los factores que luego dieron como resultado una puntuación pertinente.

Además éste mismo grupo de trabajo realizó la adaptación del manual con los rangos y descripciones de los factores que luego dieron como resultado una puntuación pertinente.

Teniendo listos los factores y sub factores se procede a contrastarlos con la tabla de baremos propuesta por el modelo (Anexo 3)

Se observa que para el factor conocimientos y habilidades existen 10 grados, u opciones de calificación, mientras que para otros factores y sub factores la calificación fue compilada en menor número de grados; respetando la tabla de valores del modelo inicial.

A continuación se ingresan los datos en una tabla (Anexo 4), que a su vez tiene detallados

todos los cargos, de manera que una vez colocadas las calificaciones se obtiene una sumatoria que es la calificación global para cada cargo

La puntuación obtenida en la valoración de cargos, es una de las variables que será considerada en el planteamiento de la ecuación que nos permitirá establecer salarios más equitativos para cada cargo.

CAPÍTULO 4

4. ANÁLISIS DE DATOS

4.1 DATOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO REALIZADO A LOS PROFESORES

Crosstab D4.P1: Ciudad *Estoy adecuadamente remunerado de acuerdo al trabajo que desempeño.

TABLA 2
Tabla de Contingencia de D4.P1

Colegio * 1. Estoy adecuadamente remunerado de acuerdo al trabajo que desempeño Crosstabulation

Count		1. Estoy adecuadamente remunerado de acuerdo al trabajo que desempeño					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Colegio	Alfonso d	2	10	6	2	0	20
	Ambato	2	9	4	4	1	20
	Azogues	2	10	4	3	1	20
	Conocoto	3	12	3	2	0	20
	Cuenca	0	14	3	2	1	20
	Francisco	1	6	9	4	0	20
	Guayaquil	2	5	7	5	1	20
	Ibarra	3	5	6	4	2	20
	Loja	1	3	3	13	0	20
	San José	0	2	2	12	4	20
Total		16	76	47	51	10	200

Fuente: Investigación de Mercado a Profesores
Elaboración: Manuel Gutiérrez y Norka Pesantes

H₀: Sentirse adecuadamente remunerado es independiente de la ciudad donde vive el docente

H_a: Sentirse adecuadamente remunerado depende de la ciudad donde vive el docente

TABLA 3
Tabla de Prueba Chi-cuadrado de D4.P1
Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. 2-sided
Pearson Chi-Square	77,424 ^a	36	,000
Likelihood Ratio	76,528	36	,000
N of Valid Cases	200		

a. 30 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,00.

Al contrastar estas dos variables interesa conocer si el sentirse adecuadamente remunerado depende de la ciudad donde trabaja el profesor. El valor p de la prueba chi-cuadrado es

0.000 lo cual nos indica que existen razones para rechazar la hipótesis nula planteada, es decir las dos variables no son independientes. El que un profesor sienta que está bien remunerado, depende de la ciudad en la que trabajan.

Crosstab D4.P6: Colegio *El salario que percibo me alcanza para cubrir mis necesidades básicas y las de mi familia

TABLA 4
Tabla de Contingencia de D4.P6

Colegio * 6. El salario que percibo me alcanza para cubrir mis necesidades básicas y las de mi familia
Crosstabulation

Count		6. El salario que percibo me alcanza para cubrir mis necesidades básicas y las de mi familia					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Colegio	Alfonso d	3	13	2	2	0	20
	Ambato	4	9	4	3	0	20
	Azogues	3	11	4	2	0	20
	Conocoto	2	11	4	2	1	20
	Cuenca	3	11	4	2	0	20
	Francisco	1	5	3	10	1	20
	Guayaquil	2	9	4	5	0	20
	Ibarra	4	7	2	7	0	20
	Loja	0	4	8	7	1	20
	San José	3	6	2	8	1	20
Total		25	86	37	48	4	200

Fuente: Investigación de Mercado a Profesores
Elaboración: Manuel Gutiérrez y Norka Pesantes

H₀: La capacidad salarial de cubrir necesidades básicas es independiente de la ciudad.

H_a: La capacidad salarial de cubrir necesidades básicas es depende de la ciudad.

TABLA 5
Tabla de Prueba Chi-cuadrado de D4.P1

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	45,743 ^a	36	,128
Likelihood Ratio	49,297	36	,069
N of Valid Cases	200		

a. 40 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,40.

Al contrastar estas dos variables interesa conocer si la ciudad en la que vive el docente impacta en la capacidad de cubrir sus necesidades básicas con su salario. El valor p de la prueba chi-cuadrado es 0.128 lo cual nos indica que existen razones para aceptar la hipótesis nula planteada, es decir las dos variables son independientes. El que un profesor

sienta que su salario alcanza para cubrir sus necesidades básicas no depende de la ciudad en la que trabaja.

Crosstab D4.P8: Colegio *Mi remuneración es equitativa considerando la remuneración de otras personas que realizan el mismo trabajo en otra institución La Salle

Ho: La percepción de equidad en la remuneración entre colegios es independiente.

Ha: La percepción de equidad en la remuneración depende del colegio

TABLA 6
Tabla de Contingencia de D4.P8

Colegio * 8. Mi remuneración es equitativa considerando la remuneración de otras personas que desempeñan el mismo trabajo otra institución La Salle Crosstabulation

Count

		8. Mi remuneración es equitativa considerando la remuneración de otras personas que desempeñan el mismo trabajo otra institución La Salle				Totalmente de acuerdo	Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo		
Colegio	Alfonso d	0	10	4	5	1	20
	Ambato	2	6	3	8	1	20
	Azogues	0	10	3	7	0	20
	Conocoto	4	8	6	2	0	20
	Cuenca	2	11	5	2	0	20
	Francisco	1	4	5	8	2	20
	Guayaquil	2	10	6	2	0	20
	Ibarra	2	3	7	7	1	20
	Loja	0	1	4	10	5	20
	San José	1	3	2	10	4	20
Total		14	66	45	61	14	200

Fuente: Investigación de Mercado a Profesores
Elaboración: Manuel Gutiérrez y Norka Pesantes

El resultado de la prueba chi cuadrado nos muestra que hay razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, es decir la percepción de equidad en la remuneración no es independiente del colegio en que trabaja el docente. Esto quiere decir que los docentes sí perciben que hay diferencias en el pago que se realiza entre una y otra institución para su misma posición.

TABLA 7
Tabla de Prueba Chi-cuadrado de D4.P1

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	68,715 ^a	36	,001
Likelihood Ratio	76,292	36	,000
N of Valid Cases	200		

a. 30 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,40.

Crosstab D4.P9: Colegio *La Institución en la cual trabajo paga mejores sueldos que los colegios fiscales

TABLA 8
Tabla de Contingencia de D4.P9

Colegio * 9. La institución en la cuál trabajo paga mejores sueldos que los Colegios Fiscales Crosstabulation

Count		9. La institución en la cuál trabajo paga mejores sueldos que los Colegios Fiscales					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Colegio	Alfonso d	14	5	1	0	0	20
	Ambato	10	9	1	0	0	20
	Azogues	9	8	2	0	1	20
	Conocoto	4	14	1	1	0	20
	Cuenca	13	6	1	0	0	20
	Francisco	9	8	2	1	0	20
	Guayaquil	7	10	1	1	1	20
	Ibarra	11	5	4	0	0	20
	Loja	1	6	5	5	3	20
	San José	4	8	3	3	2	20
Total		82	79	21	11	7	200

Fuente: Investigación de Mercado a Profesores
Elaboración: Manuel Gutiérrez y Norka Pesantes

H₀: La percepción de que la remuneración en los Colegios Fiscales es más alta, es independiente del colegio.

H_a: La percepción de que la remuneración en los Colegios Fiscales es más alta, depende del colegio.

TABLA 9
Tabla de Prueba Chi-cuadrado de D4.P16

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	68,715 ^a	36	,001
Likelihood Ratio	76,292	36	,000
N of Valid Cases	200		

a. 30 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,40.

Los resultados de la prueba chi cuadrado nos indican que la prueba no es significativa es decir se rechaza la hipótesis nula planteada. La percepción de los profesores respecto a que los profesores de los colegios fiscales están mejores pagados que ellos, depende del colegio en que den clases.

Crosstab D4.16: Colegio *En general me siento satisfecho de trabajar en una institucion La Salle.

TABLA 10
Tabla de Contingencia de D4.P16

Colegio ^ 16. En general, me siento satisfecho de trabajar en una institución La Salle Crosstabulation

Count

		16. En general, me siento satisfecho de trabajar en una institución La Salle				Totalmente de acuerdo	Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo		
Colegio	Alfonso d	0	1	4	10	5	20
	Ambato	0	0	1	12	7	20
	Azogues	1	0	1	10	8	20
	Conocoto	1	2	2	11	4	20
	Cuenca	0	0	0	8	12	20
	Francisco	0	0	3	7	10	20
	Guayaquil	0	2	3	10	5	20
	Ibarra	0	1	0	6	13	20
	Loja	0	0	1	5	14	20
	San José	0	0	0	4	16	20
Total		2	6	15	83	94	200

Fuente: Investigación de Mercado a Profesores

Elaboración: Manuel Gutiérrez y Norka Pesantes

Ho: El sentirse Satisfecho de trabajar en un Colegio La Salle es independiente del colegio.

Ha: El sentirse Satisfecho de trabajar en un Colegio La Salle depende del colegio

TABLA 11
Tabla de Prueba Chi-cuadrado de D4.P16

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	56,028 ^a	36	,018
Likelihood Ratio	58,977	36	,009
N of Valid Cases	200		

a. 30 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,20.

El resultado de la prueba chi cuadrado indica que el sentirse satisfecho de trabajar en un colegio La Salle, depende del colegio en el cuál labore el profesor. En consecuencia se rechaza la hipótesis nula.

Crosstab P1.P16: Estoy adecuadamente remunerado de acuerdo al trabajo que desempeño * En general me siento satisfecho de trabajar en una institución La Salle

TABLA 12
Tabla de Contingencia de P1.P16

1. Estoy adecuadamente remunerado de acuerdo al trabajo que desempeño * 16. En general, me siento satisfecho de trabajar en una institución La Salle Crosstabulation

Count		16. En general, me siento satisfecho de trabajar en una institución La Salle					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
1. Estoy adecuadamente remunerado de acuerdo al trabajo que desempeño	Totalmente en desacuerdo	0	0	3	9	4	16
	En desacuerdo	1	5	5	33	32	76
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	0	5	23	18	47
	De acuerdo	0	1	2	16	32	51
	Totalmente de acuerdo	0	0	0	2	8	10
Total		2	6	15	83	94	200

Fuente: Investigación de Mercado a Profesores
Elaboración: Manuel Gutiérrez y Norka Pesantes

Ho: El sentirse Satisfecho de trabajar en un Colegio La Salle es independiente de sentirse adecuadamente remunerado

Ha: El sentirse Satisfecho de trabajar en un Colegio La Salle depende del colegio depende de sentirse adecuadamente remunerado.

TABLA 13
Tabla de Prueba Chi-cuadrado de P16.P1

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,792 ^a	16	,094
Likelihood Ratio	25,863	16	,056
Linear-by-Linear Association	10,349	1	,001
N of Valid Cases	200		

a. 16 cells (64,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.

Con este resultado se corrobora la teoría de Herzberg de factores motivacionales, que indica que la satisfacción laboral está explicada por factores higiénicos como el componente salarial, pero que a la vez, está explicado por otros factores de motivación y logro que hacen que la persona sienta satisfacción en el trabajo.

Podemos observar que para este estudio, las variables son independientes, es decir; a pesar de que los profesores no consideran que están adecuadamente remunerados, se sienten satisfechos de trabajar en una Institución La Salle.

Crosstab D4.P10: Ciudad*La Salle tiene políticas Salariales

TABLA 14
Tabla de Contingencia de D4.P10

Colegio * 10. La Salle tiene políticas salariales Crosstabulation

Count		10. La Salle tiene políticas salariales					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Colegio	Alfonso d	4	6	9	1	0	20
	Ambato	1	11	4	4	0	20
	Azogues	1	8	6	5	0	20
	Conocoto	0	12	8	0	0	20
	Cuenca	0	13	4	2	1	20
	Francisco	1	5	7	7	0	20
	Guayaquil	4	9	6	1	0	20
	Ibarra	3	7	5	5	0	20
	Loja	0	2	5	9	4	20
	San José	0	1	4	12	3	20
Total		14	74	58	46	8	200

Fuente: Investigación de Mercado a Profesores
Elaboración: Manuel Gutiérrez y Norka Pesantes

Ho: La percepción de que en La Salle tiene políticas salariales es independiente del Colegio en el que laboren.

Ha: La percepción de que en La Salle tiene políticas salariales depende del Colegio en el que laboren.

Los datos descriptivos nos muestran que sólo un 46.04% de la muestra consideran que existen políticas salariales dentro de las Instituciones La Salle; para el resto no existe transparencia en el mecanismo mediante el cual se establecen los sueldos en los colegios; que hoy por hoy, es un mecanismo empírico basado en "la costumbre"; es decir en la forma cómo se ha venido estableciendo en el tiempo.

A la vez los resultados de la prueba chi cuadrado nos muestran que esta percepción es dependiente del colegio en el cual trabajen los profesores. Es decir se rechaza la hipótesis nula.

TABLA 15
Tabla de Prueba Chi-cuadrado de D4.P10
Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	95,688 ^a	36	,000
Likelihood Ratio	100,596	36	,000
N of Valid Cases	200		

a. 30 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,80.

Crosstab D4.P15: Ciudad*Los mecanismos y las políticas de evaluación y revisión salarial de los colegios La Salle son Justas.

Ahora nos interesa conocer si la percepción de justicia acerca del establecimiento de los salarios es independiente del colegio en el cual trabaja el profesor o no.

Ho: *El que los profesores consideren que la políticas de evaluación y revisión salarial de los Colegios La Salle son justas es independiente del Colegio en el que laboren.*

Ha: *El que los profesores consideren que las políticas de evaluación y revisión salarial de los Colegios La Salle son justas depende del Colegio en el que trabajen.*

TABLA 16
Tabla de Contingencia de D4.P15

Ciudad de Trabajo * 15. Las políticas y mecanismos de evaluación y revisión salarial de los Colegios La Salle son justas.
 Crosstabulation

Count		15. Las políticas y mecanismos de evaluación y revisión salarial de los Colegios La Salle son justas.					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Ciudad de Trabajo	Alfonso d	0	9	8	3	0	20
	Ambato	2	7	4	6	1	20
	Azogues	1	7	6	6	0	20
	Conocoto	2	9	8	1	0	20
	Cuenca	2	7	11	0	0	20
	Francisco	1	5	7	7	0	20
	Guayaquil	6	9	4	1	0	20
	Ibarra	2	5	6	5	2	20
	Loja	2	3	6	6	3	20
	San José	0	2	6	9	3	20
Total		18	63	66	44	9	200

Fuente: Investigación de Mercado a Profesores
 Elaboración: Manuel Gutiérrez y Norka Pesantes

TABLA 17
Tabla de Prueba Chi-cuadrado de D4.P15
Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	63,773 ^a	36	,003
Likelihood Ratio	71,310	36	,000
N of Valid Cases	200		

a. 30 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,90.

Estadísticos descriptivos

Los resultados de la prueba chi cuadrado nos muestran que se rechaza la hipótesis nula, es decir que la percepción de justicia respecto a los mecanismos de evaluación es dependiente del colegio en el cual trabajen los profesores.

4.2 ANALISIS FACTORIAL Y REDUCCIÓN DE FACTORES

Con los datos obtenidos, se procede a realizar un análisis factorial con el fin de reducir los datos y así poder encontrar si las preguntas del cuestionario realizado se agrupan de alguna forma característica y así poder reducir el número de variables necesarias para explicar las correlaciones existentes e interpretar de mejor forma las respuestas que los docentes dieron a esta encuesta. (Maluk, 2014)

Se procede a realizar un análisis de Estadísticos descriptivos obteniendo la media y la desviación típica de los 210 datos recolectados.

En el análisis descriptivo se considera la obtención del valor de adecuación muestral Kaiser-Meyer-Olkin y la prueba de esfericidad de Barlett. La prueba de esfericidad de Bartlett evalúa la aplicabilidad del análisis factorial de las variables estudiadas.

Se observa que es significativo ya que el p-valor es menor a 0.05, por lo que aceptamos H_0 (hipótesis nula) es decir, sí es válido el análisis factorial que se está realizando.

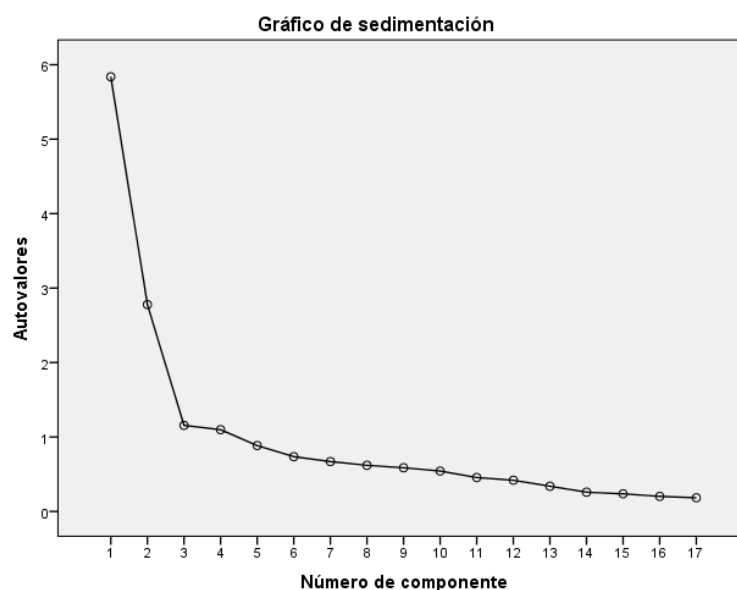
A la vez la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin nos da 0,854; esto nos indica que existe una alta relación entre las variables de la encuesta aplicada a los docentes

	Media	Desviación típica	N del análisis
NIVELREMUN	2,8143	1,05304	210
SUELDMEPERM	2,4238	,93645	210
REMUNEQUITA	2,9000	1,14687	210
CONSIDESTOY	2,6429	,92342	210
SALARIOPERC	2,6095	1,03983	210
SIENTALINEAD	4,2048	,93878	210
SIENTOEQUID	2,9667	1,08660	210
SALLEPOLIT	2,8095	1,00806	210
SALLECUBRE	3,5143	1,06366	210
SALLEREVIS	2,6524	1,02976	210
SIENTSATISF	2,8286	1,02558	210
SALLEVALOR	4,2952	,81756	210
SALLEINCENT	4,2190	,90697	210
SALLERELAC	4,5429	,75810	210
SALLEMOTIV	4,0714	,97315	210
SALLEPROMOC	4,4619	,80130	210
LOGROS	3,3810	1,12714	210

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,854
Chi-cuadrado aproximado		1673,899
Prueba de esfericidad de Bartlett	GI	136
	Sig.	,000

El gráfico de sedimentación a la vez nos permite establecer la concentración de la varianza en tres factores principales, pudiendo establecer un cuarto factor adicional.



A continuación se realiza el análisis de componentes principales con el fin de definir un nuevo conjunto de variables, que sea una combinación de las originales, buscando agrupar aquellas preguntas que expliquen lo mismo y se relacionen entre sí. Para este efecto utilizamos la rotación de ejes Varimax con Kaiser, la cual permite que cada componente rotado presente correlaciones con unas cuantas variables, y es recomendada cuando el número de componentes es reducido.

Matriz de componentes rotados^a

	Componente			
	1	2	3	4
SALLEREVIS	,889			
SALARIOPERC	,853			
SUELDMEPERM	,834			
CONSIDESTOY	,763			
SALLEPOLIT	,668		,377	
NIVELREMUN	,662			
SIENTSATISF	,656			
SALLEPROMOC		,810		
SALLERELAC		,781		
SALLEINCENT		,677		
SIENTALINEAD		,657		,366
SALLEVALOR		,573		
SALLEMOTIV			,706	
SALLECUBRE			,674	
LOGROS	,305		,654	
REMUNEQUITA				,852
SIENTOEQUID	,426			,756

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Varianza total explicada

Componente	Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4,505	26,497	26,497
2	2,668	15,694	42,191
3	1,901	11,180	53,371
4	1,796	10,567	63,939

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Se observa que utilizando este método, obtenemos una estructura factorial con cuatro factores que explican el 63,94% de la varianza total

Del análisis factorial (Matriz de componentes rotados) podemos concluir que las variables se agrupan en cuatro grandes grupos; a cada una de estas nuevas cuatro grandes variables le aplicamos el análisis de fiabilidad, obteniendo en todas un valor de Alfa de Cronbach bastante cercano a 1, lo cual valida la fiabilidad de las mismas.

1) Política Salarial: Agrupa las preguntas que hemos redefinido como SalleRevis + Salarioperc+ Sueldomeperm+Considestoy+SallePolit+NivelRemun

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,898	,900	6

Análisis de fiabilidad

Matriz de covarianzas inter-elementos

	SALLEREVIS	SALARIOPERC	SUELDMEPERM	CONSIDESTOY	SALLEPOLIT	NIVELREMUN
SALLEREVIS	1,060	,849	,670	,569	,599	,557
SALARIOPERC	,849	1,081	,659	,535	,509	,482
SUELDMEPERM	,670	,659	,877	,587	,464	,567
CONSIDESTOY	,569	,535	,587	,853	,573	,708
SALLEPOLIT	,599	,509	,464	,573	1,016	,601
NIVELREMUN	,557	,482	,567	,708	,601	1,109

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
SALLEREVIS	13,3000	16,307	,780	,706	,872
SALARIOPERC	13,3429	16,705	,714	,663	,882
SUELDMEPERM	13,5286	17,083	,761	,621	,875
CONSIDESTOY	13,3095	17,057	,779	,666	,873
SALLEPOLIT	13,1429	17,348	,654	,467	,891
NIVELREMUN	13,1381	16,914	,673	,564	,889

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
15,9524	23,854	4,88407	6

2) Política de Desarrollo: Agrupa las preguntas Sallepromoc+ SalleRelac+ Salleincent+ Sientalinead+ Salle Valor

Escala: TODAS LAS VARIABLES**Resumen del procesamiento de los casos**

		N	%
Casos	Válidos	210	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	210	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,767	,771	5

Matriz de covarianzas inter-elementos

	SALLEPROMOC	SALLERELAC	SALLEINCENT	SIENTALINEAD	SALLEVALOR
SALLEPROMOC	,642	,346	,319	,297	,231
SALLERELAC	,346	,575	,292	,252	,246
SALLEINCENT	,319	,292	,823	,362	,198
SIENTALINEAD	,297	,252	,362	,881	,303
SALLEVALOR	,231	,246	,198	,303	,668

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
SALLEPROMOC	17,2619	6,252	,596	,399	,705
SALLERELAC	17,1810	6,436	,591	,398	,709
SALLEINCENT	17,5048	6,117	,522	,296	,730
SIENTALINEAD	17,5190	5,973	,529	,292	,729
SALLEVALOR	17,4286	6,658	,464	,239	,748

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
21,7238	9,282	3,04667	5

3) Política Motivación: Agrupa las preguntas Sallemotiv+ Sallecubr+ Logros

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	210	100,0
Casos Excluidos ^a	0	,0
Total	210	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Matriz de covarianzas inter-elementos

	SALLEMOTIV	SALLECUBRE	LOGROS
SALLEMOTIV	,947	,322	,336
SALLECUBRE	,322	1,131	,502
LOGROS	,336	,502	1,270

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
SALLEMOTIV	6,8952	3,405	,367	,134	,589
SALLECUBRE	7,4524	2,890	,455	,212	,465
LOGROS	7,5857	2,722	,451	,210	,473

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
10,9667	5,669	2,38091	3

4) Equidad: Agrupa las preguntas Remunequita+ SientoEquidad

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	210	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	210	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,849	,849	2

Matriz de covarianzas inter-elementos

	REMUNEQUITA	SIENTOEQUID
REMUNEQUITA	1,315	,920
SIENTOEQUID	,920	1,181

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
REMUNEQUITA	2,9667	1,181	,738	,545	.
SIENTOEQUID	2,9000	1,315	,738	,545	.

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
5,8667	4,336	2,08236	2

Obtenidos los análisis de fiabilidad de estas cuatro variables, se procede a correr la regresión lineal, utilizando como variable dependiente "Sientesatisf".

Como primer paso queremos conocer si la variable Sientesatisf ; resultados obtenidos en la pregunta 16 (En general me siento satisfecho de laborar en una institución La Salle); depende de las variables agrupadas política salarial y política motivación.

Se observa que los resultados son significativos, es decir estas dos variables agrupadas, explican el resultado obtenido en la variable dependiente "Sientesatisf"

Variables introducidas/eliminadas^a

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	POLITICASALARIAL		Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= ,050, Prob. de F para salir >= ,100).
2	POLITICAMOTIVACION		Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= ,050, Prob. de F para salir >= ,100).

a. Variable dependiente: SIENSATISF

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	85,867	1	85,867	133,323	,000 ^b
	Residual	133,962	208	,644		
	Total	219,829	209			
2	Regresión	88,602	2	44,301	69,881	,000 ^c
	Residual	131,227	207	,634		
	Total	219,829	209			

a. Variable dependiente: SIENSATISF

b. Variables predictoras: (Constante), POLITICASALARIAL

c. Variables predictoras: (Constante), POLITICASALARIAL, POLITICAMOTIVACION

Coefficientes^a

Modelo		Estadísticos de colinealidad	
		Tolerancia	FIV
1	POLITICASALARIAL	1,000	1,000
2	POLITICASALARIAL	,873	1,145
	POLITICAMOTIVACION	,873	1,145

a. Variable dependiente: SIENSATISF

Variables excluidas^a

Modelo		Beta dentro	Estadísticos de colinealidad	
			FIV	Tolerancia mínima
1	POLITICADESARROLLO	,053 ^b	1,026	,974
	POLITICAMOTIVACION	,119 ^b	1,145	,873
	EQUIDAD	,108 ^b	1,417	,706
2	POLITICADESARROLLO	,008 ^c	1,233	,727
	EQUIDAD	,087 ^c	1,460	,671

a. Variable dependiente: SIENSATISF

b. Variables predictoras en el modelo: (Constante), POLITICASALARIAL

c. Variables predictoras en el modelo: (Constante), POLITICASALARIAL, POLITICAMOTIVACION

Diagnósticos de colinealidad^a

Modelo	Dimensión	Autovalores	Índice de condición	Proporciones de la varianza		
				(Constante)	POLITICASALARIAL	POLITICAMOTIVACION
1	1	1,956	1,000	,02	,02	
	2	,044	6,697	,98	,98	
2	1	2,927	1,000	,00	,01	,00
	2	,050	7,626	,13	,99	,13
	3	,023	11,366	,86	,00	,87

a. Variable dependiente: SIENSTATISF

Estadísticos sobre los residuos^a

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica	N
Valor pronosticado	1,4073	4,4581	2,8286	,65110	210
Residual	-2,62138	3,00058	,00000	,79239	210
Valor pronosticado tip.	-2,183	2,503	,000	1,000	210
Residuo típ.	-3,292	3,769	,000	,995	210

a. Variable dependiente: SIENSTATISF

Histograma

Variable dependiente: SIENSTATISF

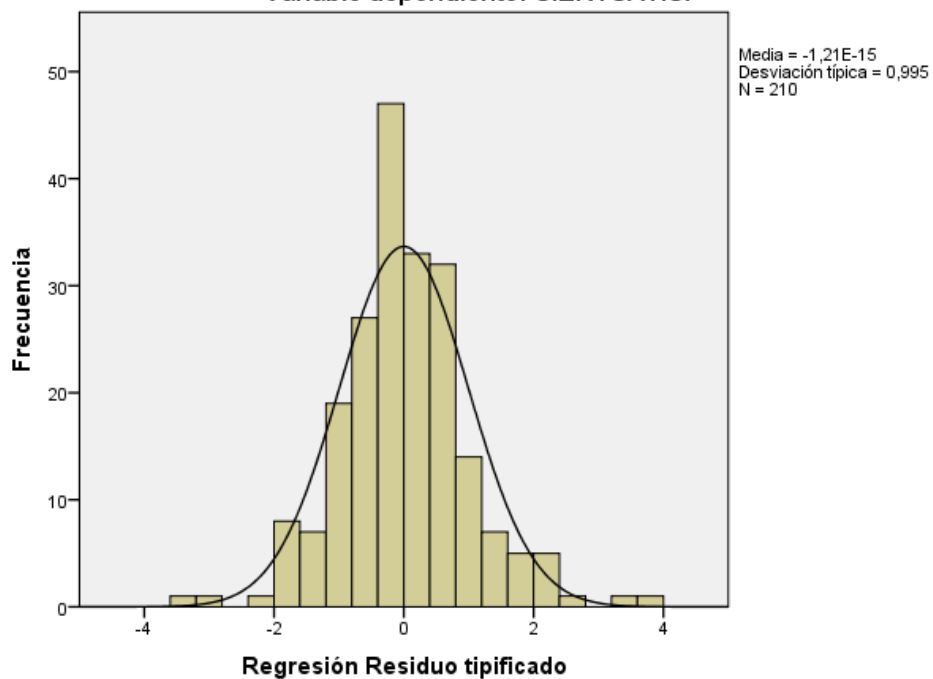
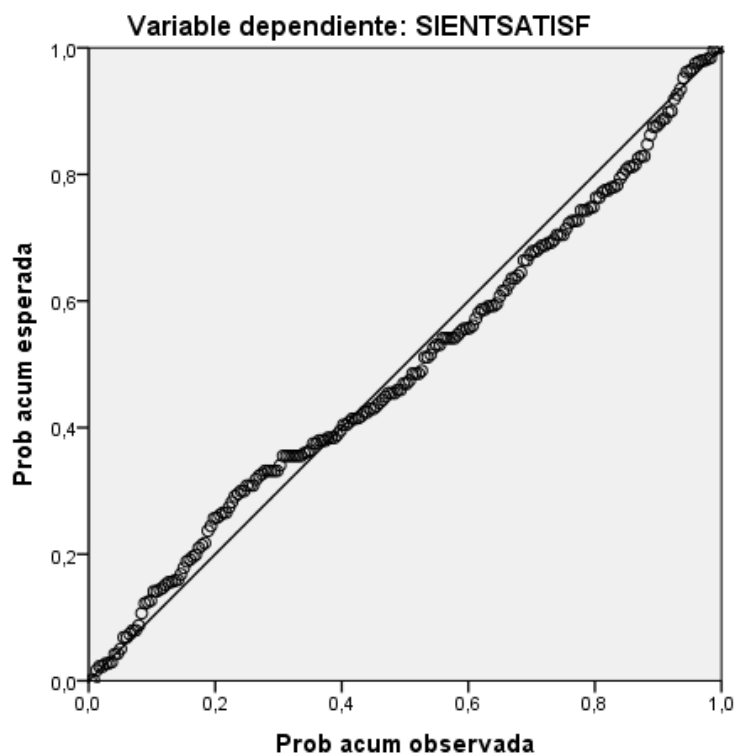
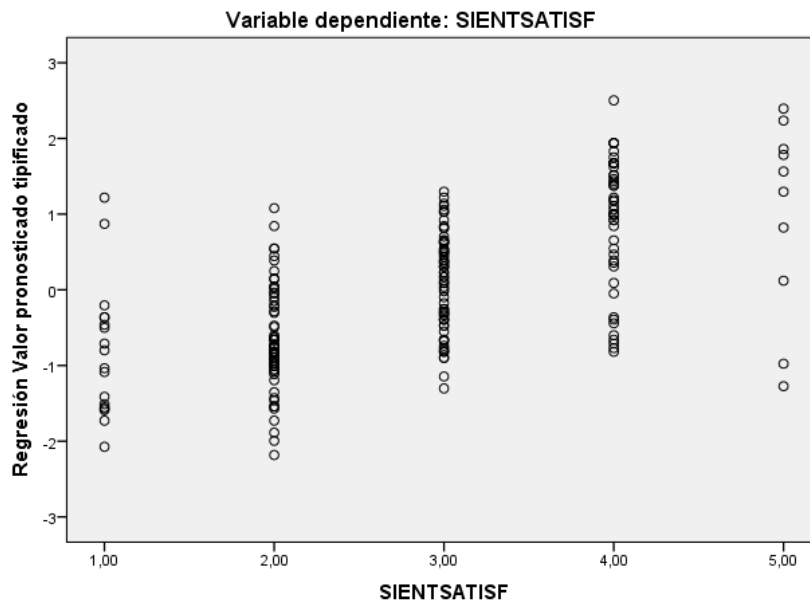


Gráfico P-P normal de regresión Residuo tipificado**Gráfico de dispersión**

Como siguiente paso se contrastará si la variable Política Salarial, depende de los resultados de las variables Equidad y de la variable Política Motivación.

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	210	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	210	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Variables introducidas/eliminadas^a

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	EQUIDAD		Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= ,050, Prob. de F para salir >= ,100).
2	POLITICAMOTIVACION		Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= ,050, Prob. de F para salir >= ,100).

a. Variable dependiente: POLITICASALARIAL

Resumen del modelo^c

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	,542 ^a	,294	,291	,68558	,294	86,644	1	208	,000
2	,574 ^b	,329	,323	,66977	,035	10,932	1	207	,001

a. Variables predictoras: (Constante), EQUIDAD

b. Variables predictoras: (Constante), EQUIDAD, POLITICAMOTIVACION

c. Variable dependiente: POLITICASALARIAL

Se observa que los resultados son significativos es decir la política salarial está positivamente relacionada con las variables Equidad y política motivación

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	40,724	1	40,724	86,644	,000 ^b
	Residual	97,763	208	,470		
	Total	138,487	209			
2	Regresión	45,628	2	22,814	50,857	,000 ^c
	Residual	92,859	207	,449		
	Total	138,487	209			

a. Variable dependiente: POLITICASALARIAL

b. Variables predictoras: (Constante), EQUIDAD

c. Variables predictoras: (Constante), EQUIDAD, POLITICAMOTIVACION

Coefficientes^a

Modelo		Estadísticos de colinealidad	
		Tolerancia	FIV
1	EQUIDAD	1,000	1,000
2	EQUIDAD	,892	1,122
	POLITICAMOTIVACION	,892	1,122

a. Variable dependiente: POLITICASALARIAL

Variables excluidas^a

Modelo	Beta dentro	Estadísticos de colinealidad		
		FIV	Tolerancia mínima	
1	POLITICAMOTIVACION	,199 ^b	1,122	,892
	POLITICADESARROLLO	,029 ^b	1,064	,940
2	POLITICADESARROLLO	-,054 ^c	1,251	,758

a. Variable dependiente: POLITICASALARIAL

b. Variables predictoras en el modelo: (Constante), EQUIDAD

c. Variables predictoras en el modelo: (Constante), EQUIDAD, POLITICAMOTIVACION

Diagnósticos de colinealidad^a

Modelo	Dimensión	Autovalores	Índice de condición	Proporciones de la varianza		
				(Constante)	EQUIDAD	POLITICAMOTIVACION
1	1	1,943	1,000	,03	,03	
	2	,057	5,820	,97	,97	
2	1	2,910	1,000	,00	,01	,00
	2	,068	6,561	,11	,99	,09
	3	,023	11,338	,89	,00	,91

a. Variable dependiente: POLITICASALARIAL

Estadísticos sobre los residuos^a

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica	N
Valor pronosticado	1,5998	3,7037	2,6587	,46724	210
Residual	-1,42225	2,05790	,00000	,66656	210
Valor pronosticado típ.	-2,266	2,237	,000	1,000	210
Residuo típ.	-2,123	3,073	,000	,995	210

a. Variable dependiente: POLITICASALARIAL

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	210	100,0
Casos Excluidos ^a	0	,0
Total	210	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Variables introducidas/eliminadas^a

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	EQUIDAD		Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= ,050, Prob. de F para salir >= ,100).
2	POLITICAMOTIVACION		Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= ,050, Prob. de F para salir >= ,100).

a. Variable dependiente: POLITICASALARIAL

Resumen del modelo^c

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	,542 ^a	,294	,291	,68558	,294	86,644	1	208	,000
2	,574 ^b	,329	,323	,66977	,035	10,932	1	207	,001

a. Variables predictoras: (Constante), EQUIDAD

b. Variables predictoras: (Constante), EQUIDAD, POLITICAMOTIVACION

c. Variable dependiente: POLITICASALARIAL

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	40,724	1	40,724	86,644	,000 ^b
	Residual	97,763	208	,470		
	Total	138,487	209			
2	Regresión	45,628	2	22,814	50,857	,000 ^c
	Residual	92,859	207	,449		
	Total	138,487	209			

a. Variable dependiente: POLITICASALARIAL

b. Variables predictoras: (Constante), EQUIDAD

c. Variables predictoras: (Constante), EQUIDAD, POLITICAMOTIVACION

Coeficientes^a

Modelo		Estadísticos de colinealidad	
		Tolerancia	FIV
1	EQUIDAD	1,000	1,000
2	EQUIDAD	,892	1,122
	POLITICAMOTIVACION	,892	1,122

a. Variable dependiente: POLITICASALARIAL

Variables excluidas^a

Modelo		Beta dentro	Estadísticos de colinealidad	
			FIV	Tolerancia mínima
1	POLITICAMOTIVACION	,199 ^b	1,122	,892
	POLITICADESARROLLO	,029 ^b	1,064	,940
2	POLITICADESARROLLO	-,054 ^c	1,251	,758

a. Variable dependiente: POLITICASALARIAL

b. Variables predictoras en el modelo: (Constante), EQUIDAD

c. Variables predictoras en el modelo: (Constante), EQUIDAD, POLITICAMOTIVACION

Diagnósticos de colinealidad^a

Modelo	Dimensión	Autovalores	Índice de condición	Proporciones de la varianza		
				(Constante)	EQUIDAD	POLITICAMOTIVACION
1	1	1,943	1,000	,03	,03	
	2	,057	5,820	,97	,97	
2	1	2,910	1,000	,00	,01	,00
	2	,068	6,561	,11	,99	,09
	3	,023	11,338	,89	,00	,91

a. Variable dependiente: POLITICASALARIAL

Estadísticos sobre los residuos^a

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica	N
Valor pronosticado	1,5998	3,7037	2,6587	,46724	210
Residual	-1,42225	2,05790	,00000	,66656	210
Valor pronosticado tip.	-2,266	2,237	,000	1,000	210
Residuo típ.	-2,123	3,073	,000	,995	210

a. Variable dependiente: POLITICASALARIAL

Histograma

Variable dependiente: POLITICASALARIAL

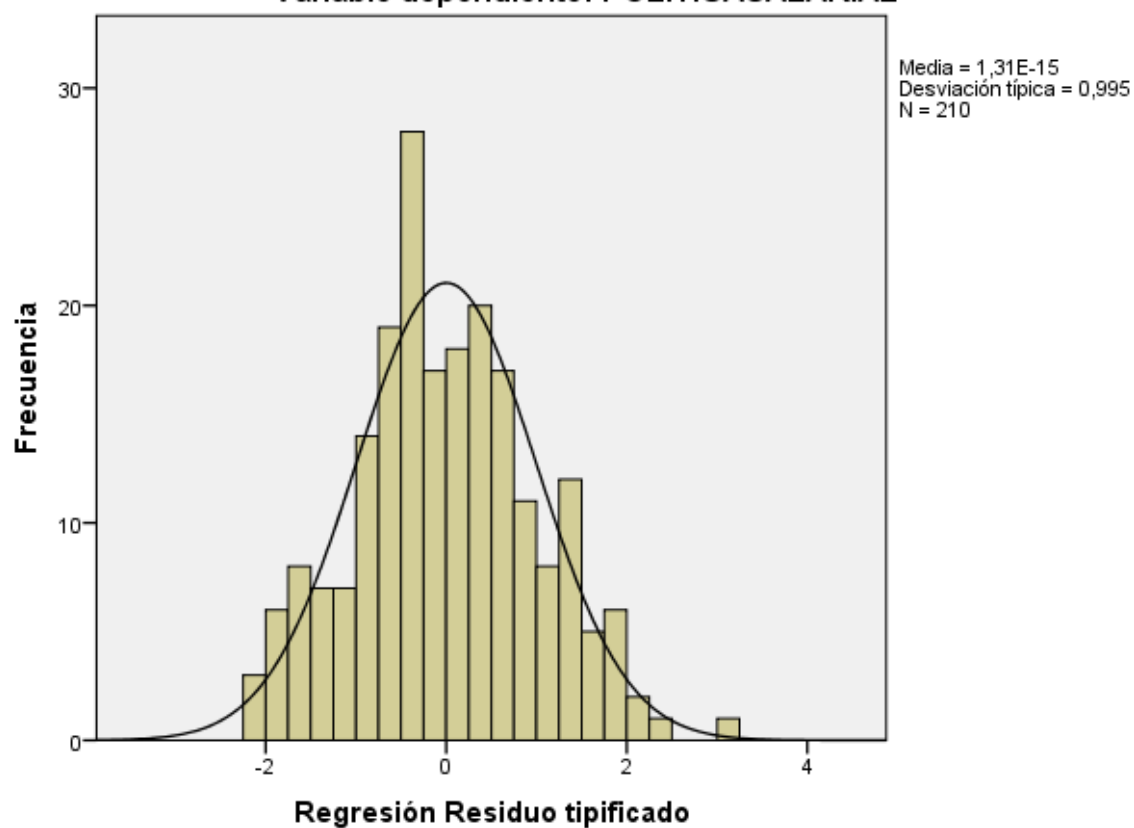
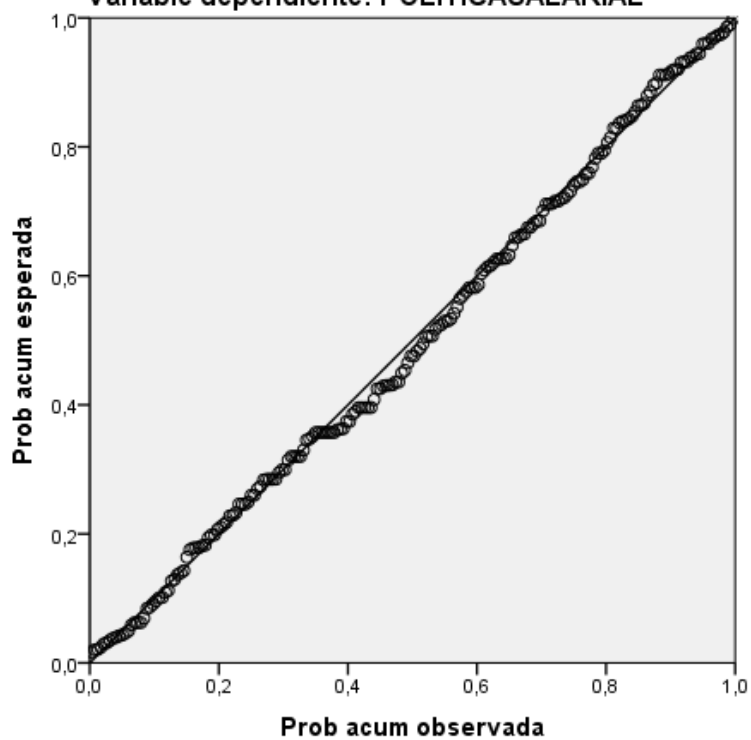
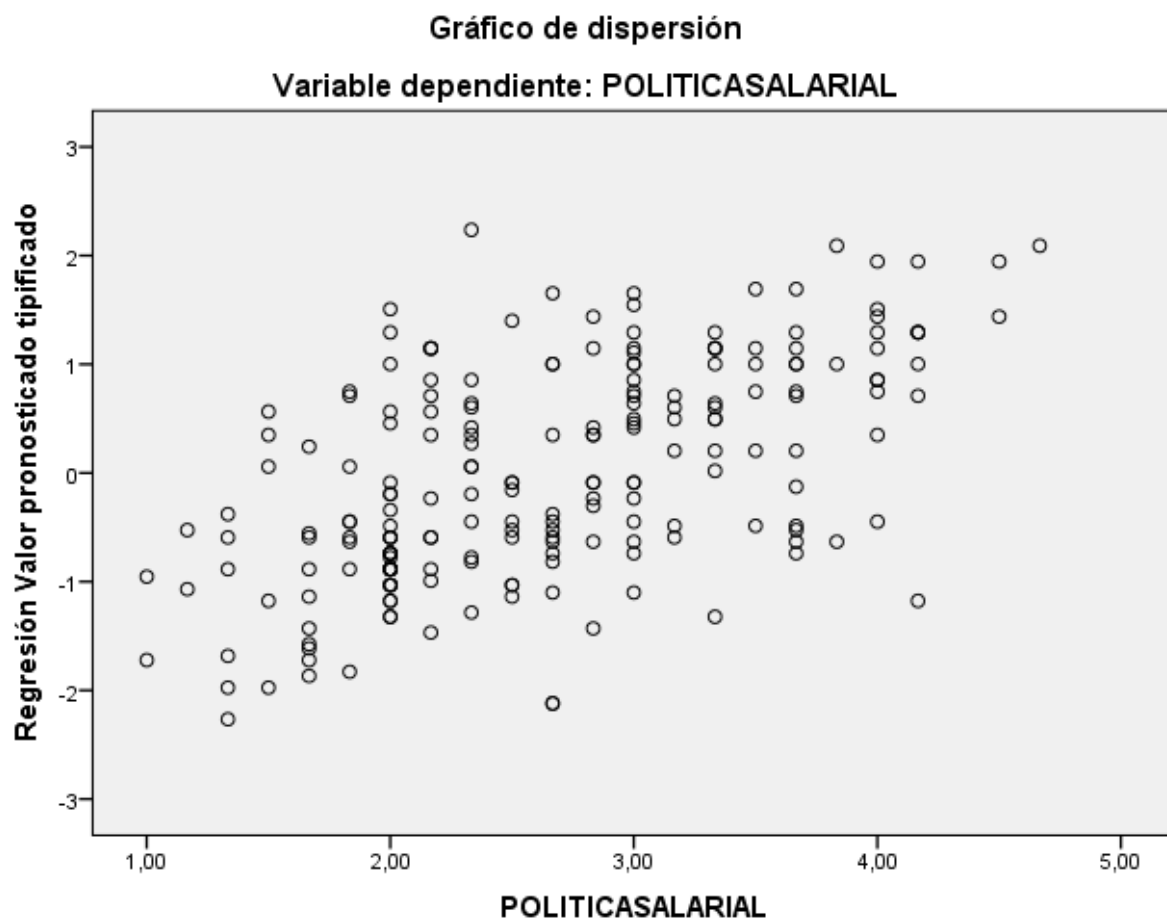


Gráfico P-P normal de regresión Residuo tipificado

Variable dependiente: POLITICASALARIAL





4.3 DATOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA PRUEBA TUKEY KRAMMER

TABLA 18
Tabla de Comparaciones Múltiples

Variable dependiente:

HSD Tukey

(I) Colegios	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	Intervalo de confianza al 95%		
				Límite inferior	Límite superior	
Ahierro	Ambato	-56,2733	132,28180	1,000	-490,3186	377,7719
	Azogues	145,6242	132,28180	,990	-288,4211	579,6694
	Conocoto	-121,3100	132,28180	,998	-555,3552	312,7352
	Cuenca	-149,6025	132,28180	,988	-583,6477	284,4427
	Estado	-502,5233*	132,28180	,010	-936,5686	-68,4781
	Fcordero	-3,8425	132,28180	1,000	-437,8877	430,2027
	Gquil	-116,7933	132,28180	,998	-550,8386	317,2519
	Ibarra	134,7475	132,28180	,995	-299,2977	568,7927
	Loja	2,2933	132,28180	1,000	-431,7519	436,3386
	SJQuito	-44,6225	132,28180	1,000	-478,6677	389,4227
Ambato	Ahierro	56,2733	132,28180	1,000	-377,7719	490,3186
	Azogues	201,8975	132,28180	,908	-232,1477	635,9427
	Conocoto	-65,0367	132,28180	1,000	-499,0819	369,0086
	Cuenca	-93,3292	132,28180	1,000	-527,3744	340,7161
	Estado	-446,2500*	132,28180	,038	-880,2952	-12,2048
	Fcordero	52,4308	132,28180	1,000	-381,6144	486,4761
	Gquil	-60,5200	132,28180	1,000	-494,5652	373,5252
	Ibarra	191,0208	132,28180	,934	-243,0244	625,0661
	Loja	58,5667	132,28180	1,000	-375,4786	492,6119
	SJQuito	11,6508	132,28180	1,000	-422,3944	445,6961
Azogues	Ahierro	-145,6242	132,28180	,990	-579,6694	288,4211
	Ambato	-201,8975	132,28180	,908	-635,9427	232,1477
	Conocoto	-266,9342	132,28180	,637	-700,9794	167,1111
	Cuenca	-295,2267	132,28180	,487	-729,2719	138,8186
	Estado	-648,1475*	132,28180	,000	-1082,1927	-214,1023
	Fcordero	-149,4667	132,28180	,988	-583,5119	284,5786
	Gquil	-262,4175	132,28180	,660	-696,4627	171,6277
	Ibarra	-10,8767	132,28180	1,000	-444,9219	423,1686
	Loja	-143,3308	132,28180	,991	-577,3761	290,7144
	SJQuito	-190,2467	132,28180	,936	-624,2919	243,7986
Conocoto	Ahierro	121,3100	132,28180	,998	-312,7352	555,3552
	Ambato	65,0367	132,28180	1,000	-369,0086	499,0819
	Azogues	266,9342	132,28180	,637	-167,1111	700,9794
	Cuenca	-28,2925	132,28180	1,000	-462,3377	405,7527

	Estado	-381,2133	132,28180	,141	-815,2586	52,8319
	Fcordero	117,4675	132,28180	,998	-316,5777	551,5127
	Gquil	4,5167	132,28180	1,000	-429,5286	438,5619
	Ibarra	256,0575	132,28180	,693	-177,9877	690,1027
	Loja	123,6033	132,28180	,997	-310,4419	557,6486
	SJQuito	76,6875	132,28180	1,000	-357,3577	510,7327
Cuenca	Ahierro	149,6025	132,28180	,988	-284,4427	583,6477
	Ambato	93,3292	132,28180	1,000	-340,7161	527,3744
	Azogues	295,2267	132,28180	,487	-138,8186	729,2719
	Conocoto	28,2925	132,28180	1,000	-405,7527	462,3377
	Estado	-352,9208	132,28180	,227	-786,9661	81,1244
	Fcordero	145,7600	132,28180	,990	-288,2852	579,8052
	Gquil	32,8092	132,28180	1,000	-401,2361	466,8544
	Ibarra	284,3500	132,28180	,545	-149,6952	718,3952
	Loja	151,8958	132,28180	,987	-282,1494	585,9411
	SJQuito	104,9800	132,28180	,999	-329,0652	539,0252
Estado	Ahierro	502,5233*	132,28180	,010	68,4781	936,5686
	Ambato	446,2500*	132,28180	,038	12,2048	880,2952
	Azogues	648,1475*	132,28180	,000	214,1023	1082,1927
	Conocoto	381,2133	132,28180	,141	-52,8319	815,2586
	Cuenca	352,9208	132,28180	,227	-81,1244	786,9661
	Fcordero	498,6808*	132,28180	,011	64,6356	932,7261
	Gquil	385,7300	132,28180	,130	-48,3152	819,7752
	Ibarra	637,2708*	132,28180	,000	203,2256	1071,3161
	Loja	504,8167*	132,28180	,009	70,7714	938,8619
	SJQuito	457,9008*	132,28180	,029	23,8556	891,9461
Fcordero	Ahierro	3,8425	132,28180	1,000	-430,2027	437,8877
	Ambato	-52,4308	132,28180	1,000	-486,4761	381,6144
	Azogues	149,4667	132,28180	,988	-284,5786	583,5119
	Conocoto	-117,4675	132,28180	,998	-551,5127	316,5777
	Cuenca	-145,7600	132,28180	,990	-579,8052	288,2852
	Estado	-498,6808*	132,28180	,011	-932,7261	-64,6356
	Gquil	-112,9508	132,28180	,999	-546,9961	321,0944
	Ibarra	138,5900	132,28180	,993	-295,4552	572,6352
	Loja	6,1358	132,28180	1,000	-427,9094	440,1811
	SJQuito	-40,7800	132,28180	1,000	-474,8252	393,2652
Gquil	Ahierro	116,7933	132,28180	,998	-317,2519	550,8386
	Ambato	60,5200	132,28180	1,000	-373,5252	494,5652
	Azogues	262,4175	132,28180	,660	-171,6277	696,4627
	Conocoto	-4,5167	132,28180	1,000	-438,5619	429,5286
	Cuenca	-32,8092	132,28180	1,000	-466,8544	401,2361
	Estado	-385,7300	132,28180	,130	-819,7752	48,3152
	Fcordero	112,9508	132,28180	,999	-321,0944	546,9961
	Ibarra	251,5408	132,28180	,715	-182,5044	685,5861

	Loja	119,0867	132,28180	,998	-314,9586	553,1319
	SJQuito	72,1708	132,28180	1,000	-361,8744	506,2161
Ibarra	Ahiero	-134,7475	132,28180	,995	-568,7927	299,2977
	Ambato	-191,0208	132,28180	,934	-625,0661	243,0244
	Azogues	10,8767	132,28180	1,000	-423,1686	444,9219
	Conocoto	-256,0575	132,28180	,693	-690,1027	177,9877
	Cuenca	-284,3500	132,28180	,545	-718,3952	149,6952
	Estado	-637,2708*	132,28180	,000	-1071,3161	-203,2256
	Fcordero	-138,5900	132,28180	,993	-572,6352	295,4552
	Gquil	-251,5408	132,28180	,715	-685,5861	182,5044
	Loja	-132,4542	132,28180	,995	-566,4994	301,5911
	SJQuito	-179,3700	132,28180	,956	-613,4152	254,6752
Loja	Ahiero	-2,2933	132,28180	1,000	-436,3386	431,7519
	Ambato	-58,5667	132,28180	1,000	-492,6119	375,4786
	Azogues	143,3308	132,28180	,991	-290,7144	577,3761
	Conocoto	-123,6033	132,28180	,997	-557,6486	310,4419
	Cuenca	-151,8958	132,28180	,987	-585,9411	282,1494
	Estado	-504,8167*	132,28180	,009	-938,8619	-70,7714
	Fcordero	-6,1358	132,28180	1,000	-440,1811	427,9094
	Gquil	-119,0867	132,28180	,998	-553,1319	314,9586
	Ibarra	132,4542	132,28180	,995	-301,5911	566,4994
	SJQuito	-46,9158	132,28180	1,000	-480,9611	387,1294
SJQuito	Ahiero	44,6225	132,28180	1,000	-389,4227	478,6677
	Ambato	-11,6508	132,28180	1,000	-445,6961	422,3944
	Azogues	190,2467	132,28180	,936	-243,7986	624,2919
	Conocoto	-76,6875	132,28180	1,000	-510,7327	357,3577
	Cuenca	-104,9800	132,28180	,999	-539,0252	329,0652
	Estado	-457,9008*	132,28180	,029	-891,9461	-23,8556
	Fcordero	40,7800	132,28180	1,000	-393,2652	474,8252
	Gquil	-72,1708	132,28180	1,000	-506,2161	361,8744
	Ibarra	179,3700	132,28180	,956	-254,6752	613,4152
	Loja	46,9158	132,28180	1,000	-387,1294	480,9611

Se basa en las medias observadas.

El término de error es la media cuadrática(Error) = 104990,845.

*. La diferencia de medias es significativa en el nivel ,05.

Fuente: análisis de resultados con SPSS
Elaboración: Manuel Gutiérrez y Norka Pesantes

Lo que demuestra esta prueba sin ser significativo es la diferencia que existe entre algunos colegios como La Salle de Conocoto, San José de Guayaquil y La Salle de Cuenca en relación a los demás centros educativos de la muestra, en el caso de Conocoto hay una diferencia entre La Salle de Azogues y la Salle de Ibarra de alrededor de 266 dólares de promedio y el Colegio La Salle de Cuenca con los colegio de Azogues e Ibarra de casi 300

dólares. Estos datos aunque no sean significativos para la prueba Tukey si pueden ser considerados para establecer políticas en relación a la justicia entre los centros de la red.

Con la prueba se puede rechazar la H0 que reza “Los empleados de los Colegios De La Salle en el Ecuador tienen una retribución económica por encima de los colegios del Estado”. Se pueden verificar las grandes diferencias que existen entre los colegios del estado, esto lleva a una importante tarea en los Colegios de la red en lo que respecta al trabajo que hay que hacer para poder conjugar otros factores que logren el compromiso y la continuidad de los empleados, sino se estaría cayendo en la pérdida de los mejores cerebros y recursos de los centros.

TABLA 19
Subconjuntos Homogéneos
Sueldos

HSD Tukey^{a,b}

Colegios	N	Subconjunto	
		1	2
Azogues	12	582,1858	
Ibarra	12	593,0625	
Loja	12	725,5167	
Ahierro	12	727,8100	
Fcordero	12	731,6525	
SJQuito	12	772,4325	
Ambato	12	784,0833	
Gquil	12	844,6033	844,6033
Conocoto	12	849,1200	849,1200
Cuenca	12	877,4125	877,4125
Estado	12		1230,3333
Sig.		,487	,130

Se visualizan las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

Se basa en las medias observadas.

El término de error es la media cuadrática(Error) = 104990,845.

a. Utiliza el tamaño de la muestra de la media armónica = 12,000.

b. Alfa = ,05.

Fuente: análisis de resultados con SPSS
Elaboración: Manuel Gutiérrez y Norka Pesantes

La prueba de subconjuntos puede dar una visión clara de cómo se están agrupando los colegios, se ve claramente a los Colegios La Salle de Conocoto, La Salle de Cuenca, San

José La Salle de Guayaquil agruparse fácilmente con los colegios del Estado y aunque no es el interés de esta tesis notar la satisfacción por cada colegio, se visualiza por ejemplo, que no necesariamente en los colegios de La Salle donde mejor se pagan los sueldos hay mayor adhesión y compromiso de acuerdo a la encuesta de satisfacción, he allí la importancia de conocer las políticas salariales que se están manejando.

4.4 DATOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO DE VALORACIÓN DE CARGOS Y DE EQUIDAD INTERNA

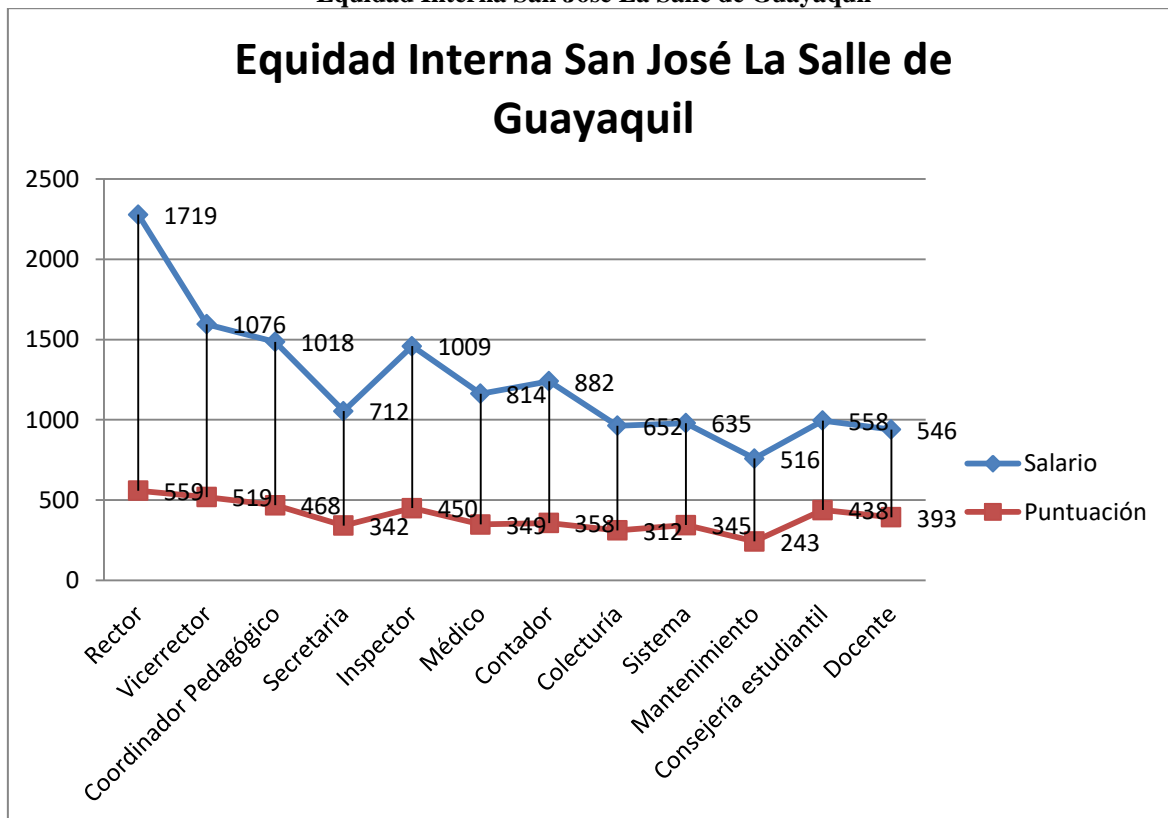
TABLA 20
Valoración de Cargos

Cargos	Colegios										Promedio
	San José La Salle de Guayaquil	La Salle Azogues	Francisco Febres Cordero La Salle	Hermano Miguel Cuenca	La Salle de Conocoto	Juan León Mera Ambato	La Salle de Ibarra	Alfonso del Hierro La Salle	San José La Salle de Quito	José Antonio Eguiguren Loja	
Rector	559	488	643	606	571	529	527	518	630	584	566
Vicerrector	519	394	623	568	542	514	478	532	575	492	527
Coordinador	468	384	536	534	535	476	446	491	542	468	489
Secretaria	342	315	369	359	351	335	385	326	332	331	345
Inspector	450	356	511	483	460	458	475	453	486	395	453
Médico	349	352	389	384	411	427	389	414	365	363	385
Contador	358	300	441	431	336	421	385	406	413	314	381
Colecturía	312	280	405	333	341	299	346	311	339	303	328
Sistema	345	313	409	402	383	442	360	428	392	300	382
Mantenimie	243	262	275	255	268	238	247	232	246	289	257
Consejería e	438	389	521	477	413	448	452	439	471	418	448
Docente	393	363	537	473	420	430	438	419	469	419	436

Fuente: Investigación de Valoración de Cargos red de Centros La Salle
Elaboración: Manuel Gutiérrez y Norka Pesantes

La Tabla que se presenta corresponde a los resultados que arrojaron los distintos centros educativos con el equipo de valoración. Los resultados muestran claramente como los cargos que tienen mayor influencia en el giro del negocio del centro se encuentran con mayor puntaje. Estos resultados permiten luego establecer intervalos y escalas salariales que acercan a los centros a un nivel de justicia tanto interna como externa.

FIGURA 4
Equidad Interna San José La Salle de Guayaquil

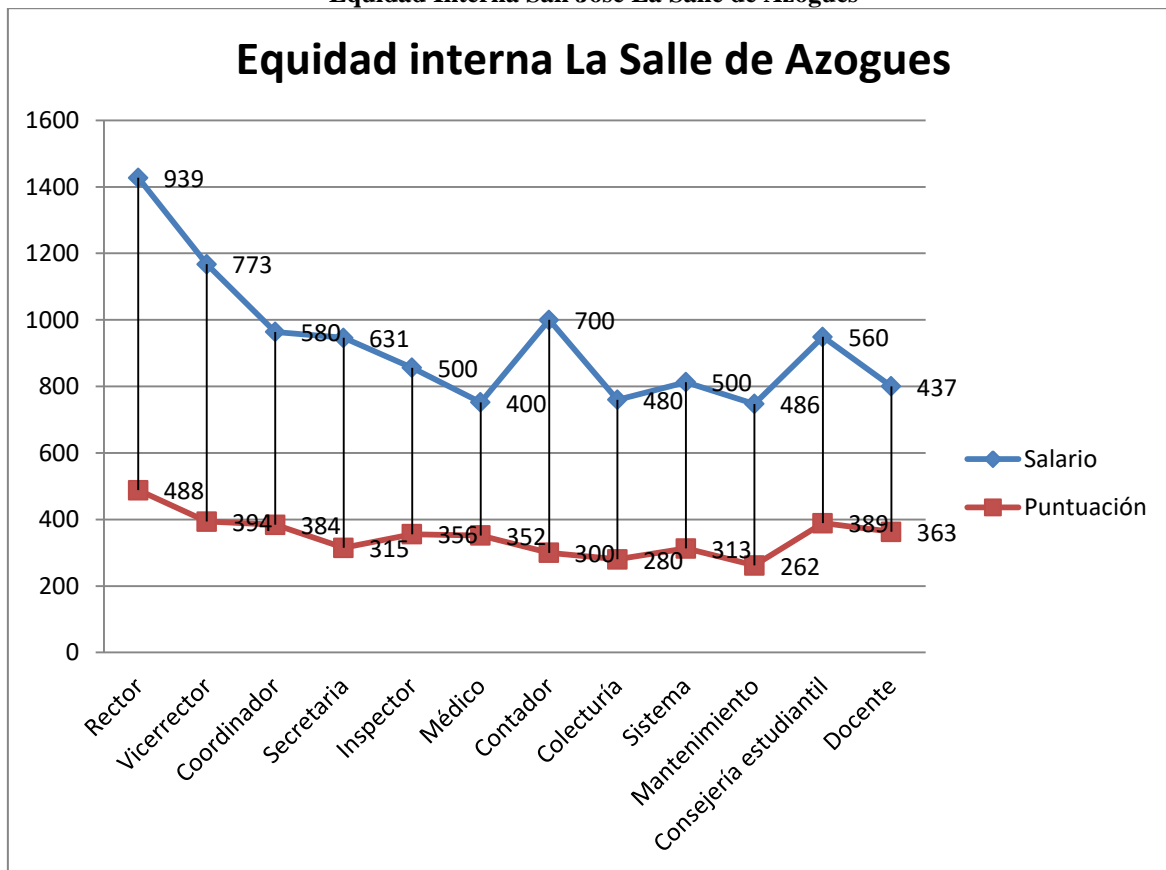


Fuente: Investigación de Valoración de Cargos red de Centros La Salle
 Elaboración: Manuel Gutiérrez y Norka Pesantes

El presente gráfico muestra las diferencias que existen entre el puntaje y el salario, se observa que hay inequidades entre el puntaje de la valoración que tienen los de mantenimiento que es 243 y con un sueldo promedio de 516 dólares, mientras que un psicólogo tiene 438 en la valoración y está ganando en promedio 558. En una relación básica se obtiene que si se tomara el valor del punto en relación al sueldo de los de mantenimiento con el puntaje obtenido por consejería el sueldo promedio de los de consejería debería oscilar en 930 dólares.

Otra de la diferencia que llama la atención es el puntaje obtenido por secretaría que es de 342 puntos con un sueldo promedio de 712 dólares, mientras que los docentes con un peso de 393 puntos ganan en promedio 546 dólares. Haciendo el mismo análisis a priori, el sueldo del maestro debería estar en 818 dólares en relación a las secretarías.

FIGURA 5
Equidad Interna San José La Salle de Azogues

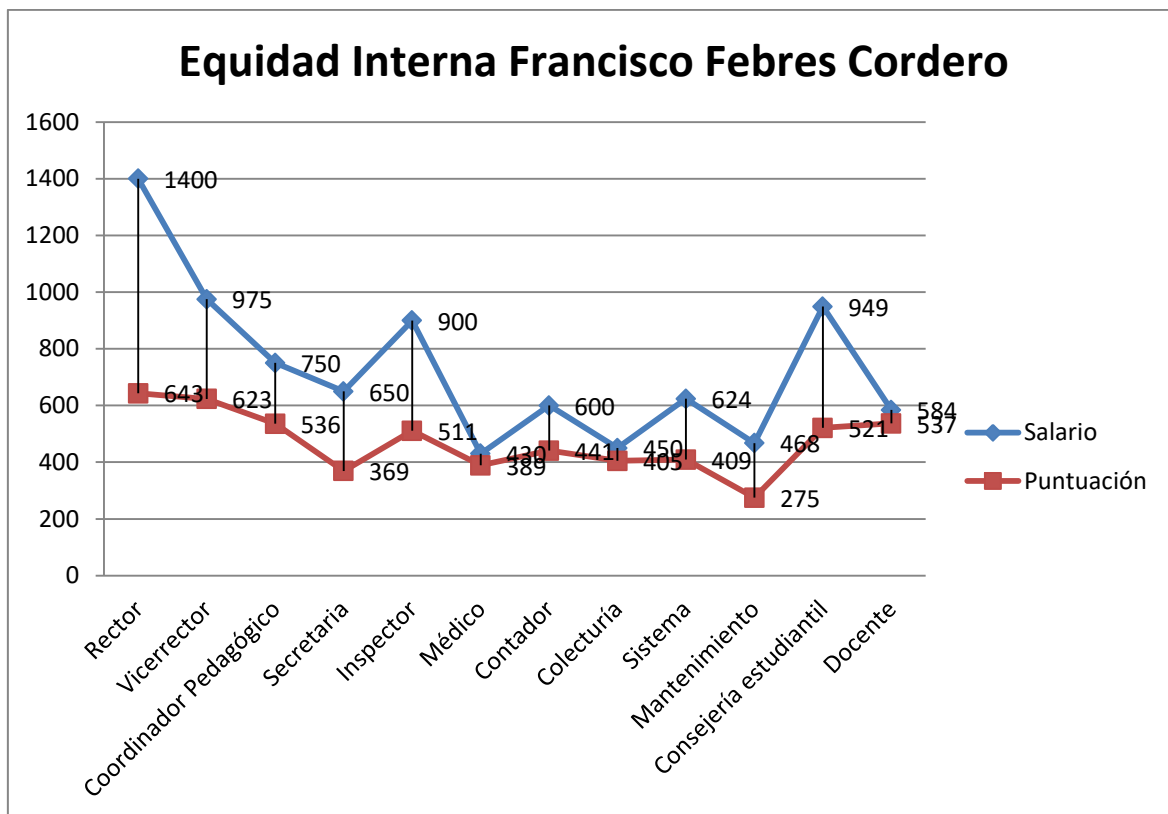


Fuente: Investigación de Valoración de Cargos red de Centros La Salle
 Elaboración: Manuel Gutiérrez y Norka Pesante

El primer detalle que se puede visualizar es la relación del sueldo con la valoración del cargo del puesto de contador. La valoración del puesto del cargo de docente sigue teniendo una puntuación alta pero que no se relaciona con el salario que le corresponde ya que sigue siendo un salario más bajo que la mayoría de todos los puestos analizados de los doce puestos, hay siete que tienen en valoración más baja y todos ellos tienen mejor sueldo que el promedio de los profesores, lo que muestra claramente que no hay tanta relación y que se debería revisar la retribución económica de los mismos.

Resulta también particular el notar que este centro es donde hay la menor diferencia en la valoración de cargos entre el menos valorado y el más valorado de 226 puntos.

FIGURA 6
Equidad Interna Francisco Febres Cordero

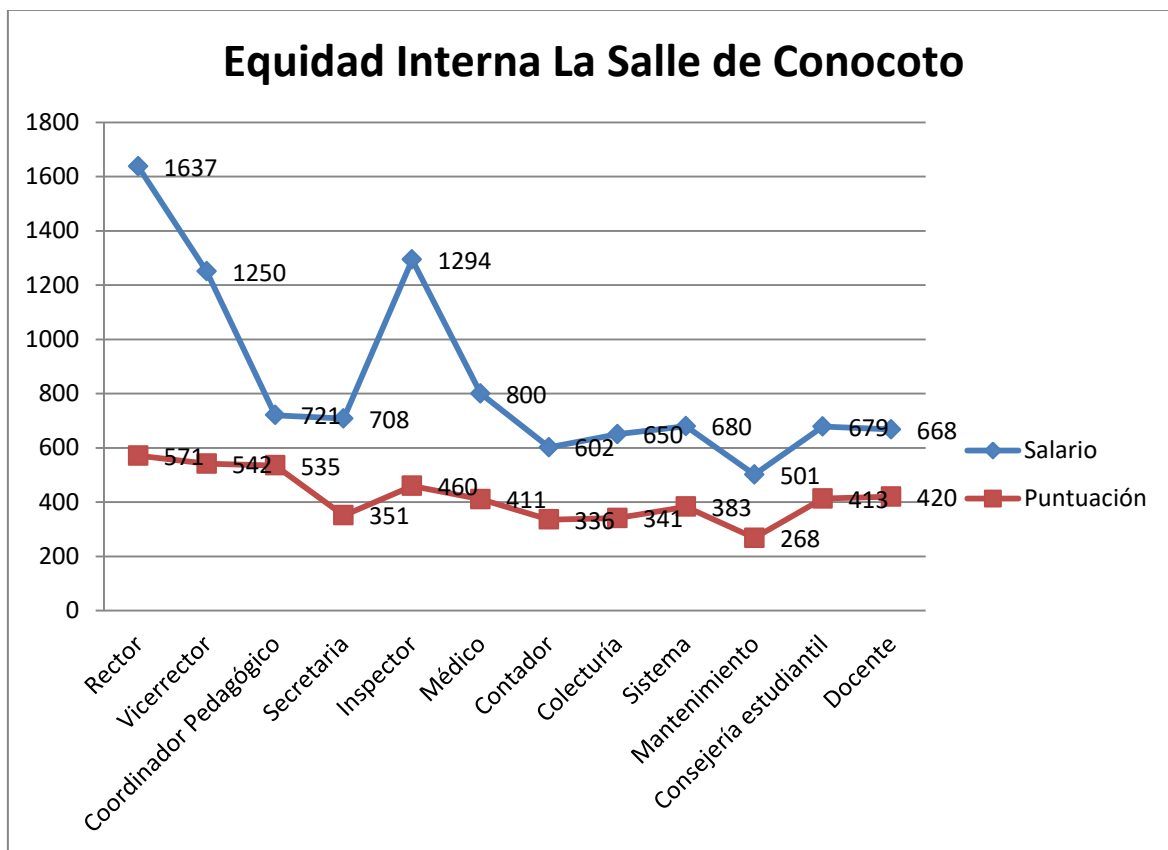


Fuente: Investigación de Valoración de Cargos red de Centros La Salle
 Elaboración: Manuel Gutiérrez y Norka Pesantes

El resultado del siguiente cuadro muestra que nueve puestos tienen una puntuación en su valoración con resultados inferiores a los de los maestros, pero ocho de ellos tienen mejor retribución económica. Además muestra las diferencias que hay por ejemplo entre el puntaje del Vicerrector 623 y el puntaje del Departamento de Consejería estudiantil de 521, pero las diferencias respectivamente entre lo que ganan no varían de manera significativa 975 dólares y 949 dólares. Sin pretender que cada puesto tenga un valor del punto similar, en una regla de tres simple se podría comprobar que el sueldo de los de Consejería estudiantil o debería ser más bajo o el de el Vicerrector más alto. Se entiende que en el mercado en general los sueldos relacionados con medicina tienen mejor valoración que el de los del campo educativo, pero dentro del giro del negocio de un centro educativo la función del Vicerrector tiene una definición esencial en la marcha de la Unidad Educativa. Otro dato que se ve muy significativo es la relación entre los empleados de Colecturía y mantenimiento, se nota claramente que la valoración es más alta en colecturía pero sus salarios son por demás poco significativos en relación a su puntuación. Otro dato que

resulta particular es notar que de todo el grupo de colegios éste tiene el puntaje más alto en casi todos los puestos en lo referente a la valoración.

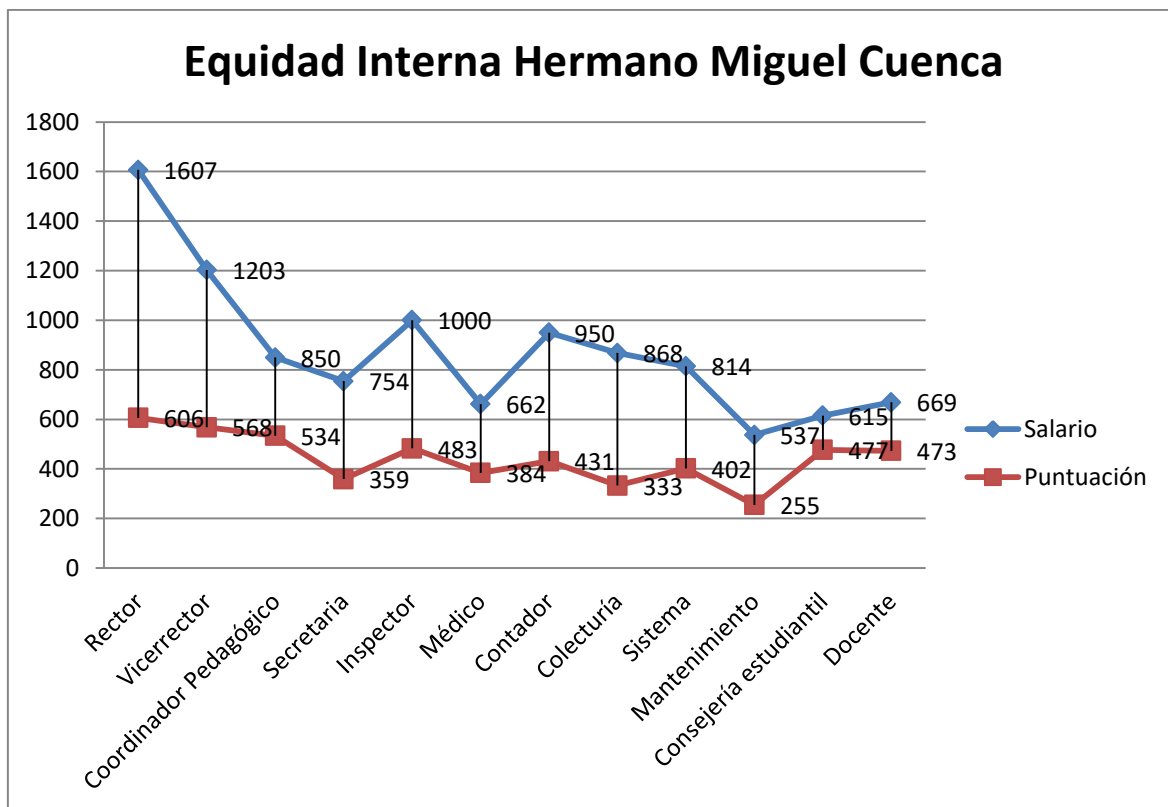
FIGURA 7
Equidad Interna La Salle de Conocoto



Fuente: Investigación de Valoración de Cargos red de Centros La Salle
Elaboración: Manuel Gutiérrez y Norka Pesantes

En el caso de este centro educativo se puede ver en el cuadro que hay siete puestos con más baja puntuación en la valoración que el consolidado de los docentes y cuatro de ellos tienen mejor salario. Es el Colegio en donde los maestros están más valorados en relación a los otros puestos. También es un colegio que se ve claramente que los empleados de mantenimiento no superan en sueldo a los otros puestos como es de esperarse. Es también importante la diferencia en relación a los otros puestos del sueldo promedio de Inspección, mientras que la valoración está acorde con lo que se está mostrando como tendencia, a saber rector, vicerrector, coordinador e inspectores de manera descendente.

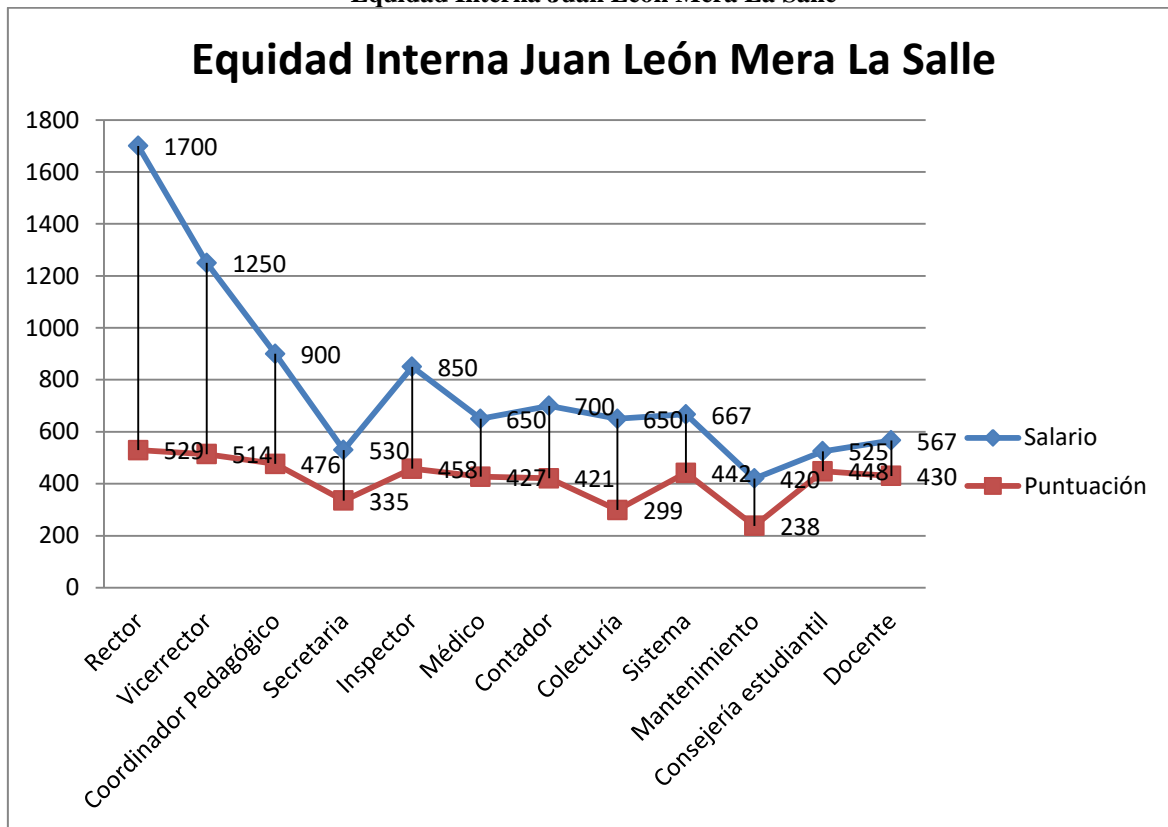
FIGURA 8
Equidad Interna Hermano Miguel Cuenca



Fuente: Investigación de Valoración de Cargos red de Centros La Salle
Elaboración: Manuel Gutiérrez y Norka Pesantes

Con una valoración por mucho inferior a la de los maestros, los empleados de mantenimiento tienen un sueldo de \$537.00 dólares. Es decir se está valorando por cada punto \$2.11 dólares en el caso de los empleados de servicio y en el caso de los maestros a \$0.70 el punto, si se valoraran de igual forma el sueldo promedio de los maestros debería ser \$995 dólares. Si todos los puestos se valoraran en relación a los empleados de servicio, los coordinadores, los médicos, los de consejería estudiantil y los docentes aumentarían significativamente sus salarios, mientras que rectorado y colecturía verían disminuidos sus ingresos económicos.

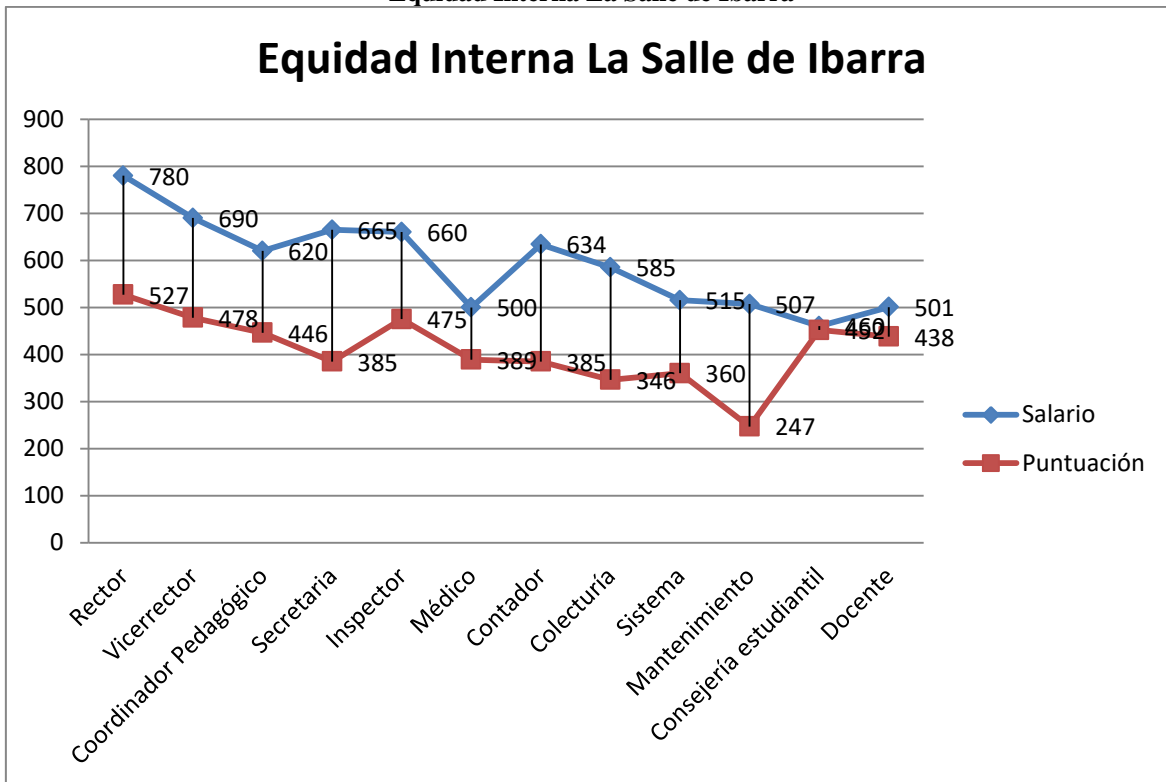
FIGURA 9
Equidad Interna Juan León Mera La Salle



Fuente: Investigación de Valoración de Cargos red de Centros La Salle
Elaboración: Manuel Gutiérrez y Norka Pesantes

En el caso de este centro se dan relaciones similares con el resto de centros, por ejemplo en la disparidad entre los de servicio y el consolidado de los docentes. Es interesante notar que la valoración de colecturía es bastante baja, lo que denota que para el equipo de valoración no resulta vital para el negocio. Sería necesario revisar esta valoración para realizar un estudio de cuánto favorece darle más prioridad a este cargo aunque contabilidad si es bien valorado como cargo.

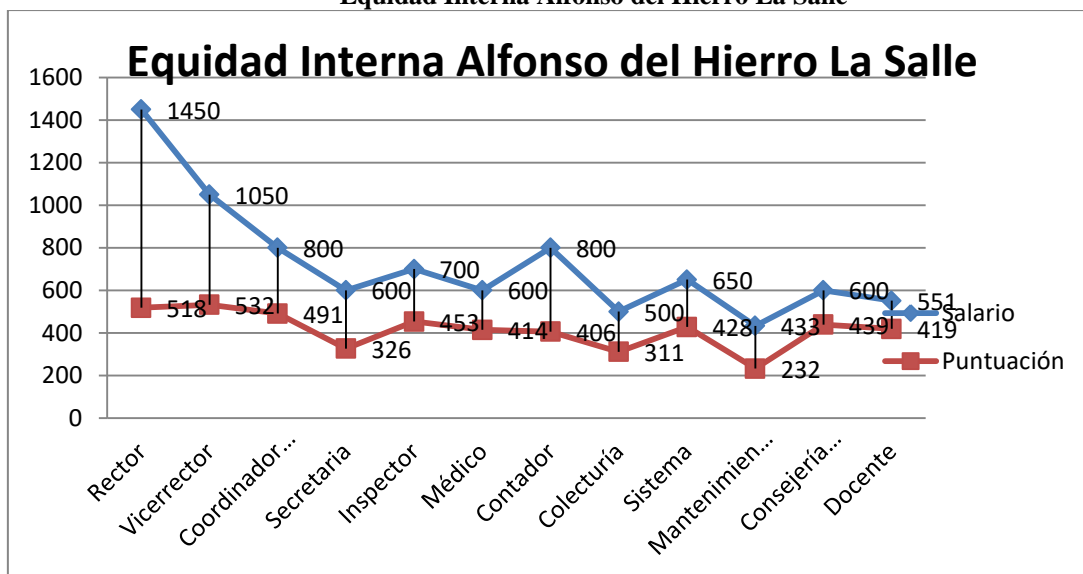
FIGURA 10
Equidad Interna La Salle de Ibarra



Fuente: Investigación de Valoración de Cargos red de Centros La Salle
Elaboración: Manuel Gutiérrez y Norka Pesantes

Se visualiza que la retribución empezando desde la máxima puntuación es la más baja de todos los centros estudiados y además considerando la valoración y la retribución que se hace en el caso del puesto menor valorados todos los puestos sin excepción alguna mínimo un 25% de lo que están recibiendo en la actualidad. Por supuesto que esto sería imposible de realizarlo en el caso de que las finanzas no lo permitiesen, pero debería congelarse al menos el sueldo de mantenimiento y tratar con el tiempo de ir priorizando el alza en los puestos que sean más estratégicos en la institución

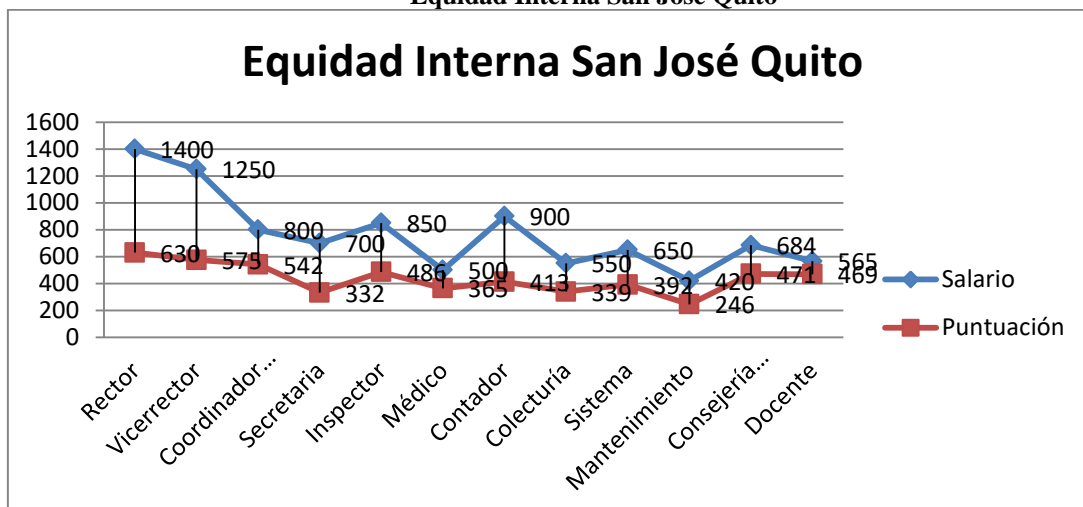
FIGURA 11
Equidad Interna Alfonso del Hierro La Salle



Fuente: Investigación de Valoración de Cargos red de Centros La Salle
Elaboración: Manuel Gutiérrez y Norka Pesantes

Se puede visualizar que hay tres puestos que están con menos puntaje en la valoración pero con más sueldo que los docentes que se encuentran mejor valorados. Es el único centro educativo en donde el Rector no se encuentra con la valoración más alta como ha sido tendencia en los otros colegios. Se mantienen resultados bastante similares en lo que respecta a puntuación en la valoración y el salario.

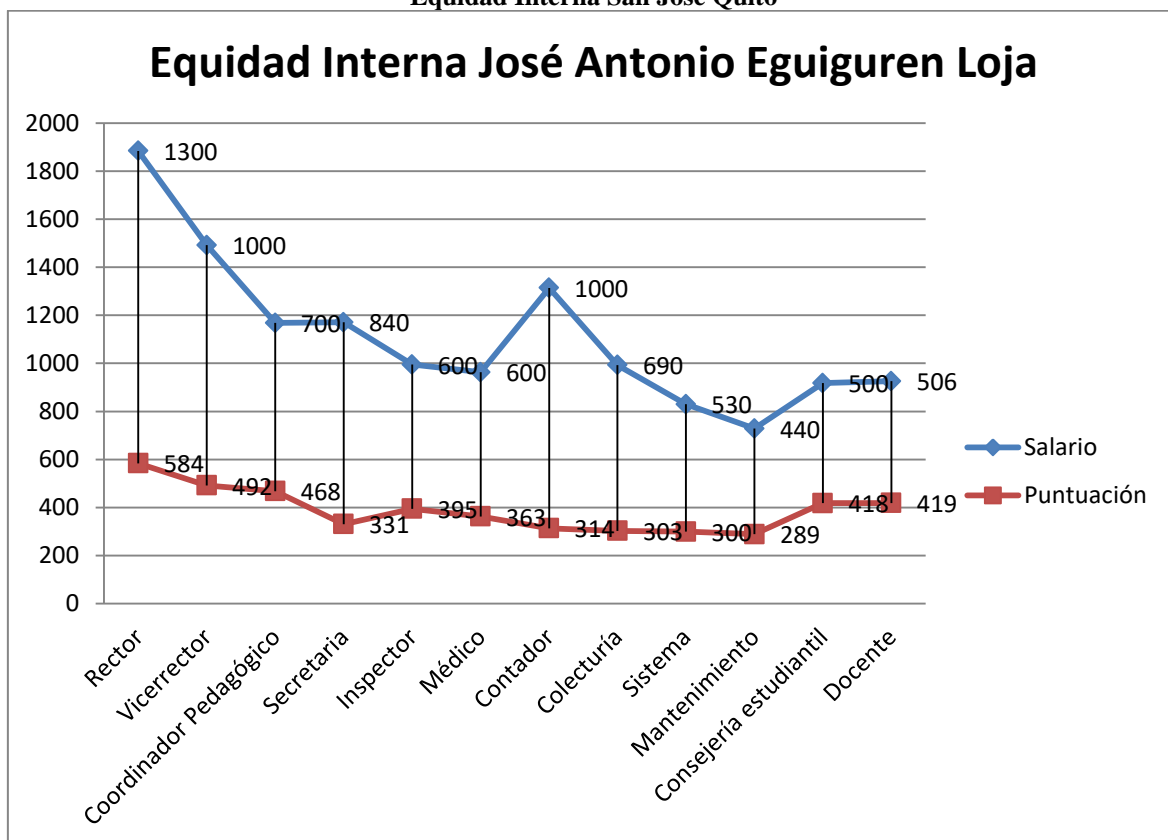
FIGURA 12
Equidad Interna San José Quito



Fuente: Investigación de Valoración de Cargos red de Centros La Salle
Elaboración: Manuel Gutiérrez y Norka Pesantes

Es el colegio donde la valoración de los maestros es muy alta y la distancia entre el primer valorado y el último cargo es más amplia. Se repite la tendencia en los puestos de Rector, Vicerrector, coordinadores e inspector, y también la poca retribución en sueldo en relación a la valoración en el caso de los docentes.

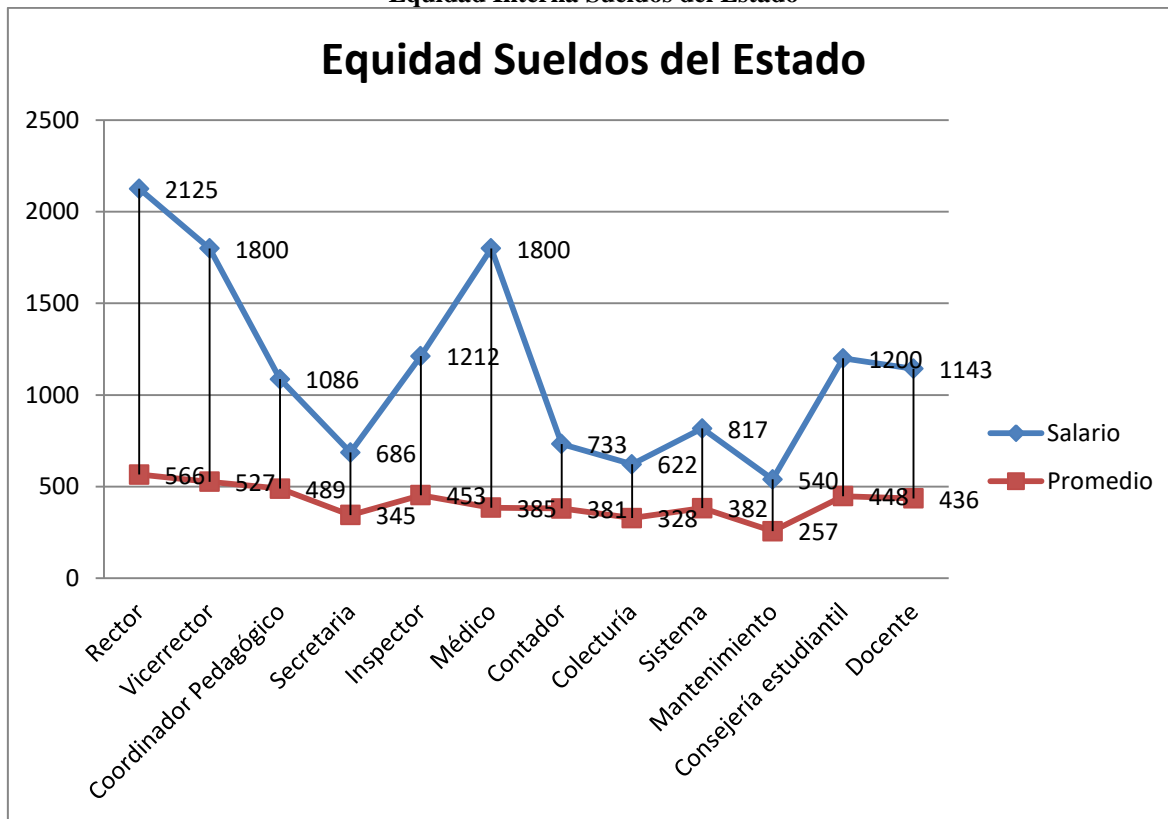
FIGURA 13
Equidad Interna San José Quito



Fuente: Investigación de Valoración de Cargos red de Centros La Salle
Elaboración: Manuel Gutiérrez y Norka Pesantes

Se puede observar que uno de los puestos mejor pagados es el de contador aunque su valoración es casi igual al de los empleados de mantenimiento, en el caso de que los docentes fueran valorados de la misma forma sus sueldos deberían alcanzar el valor de \$1,332.00 dólares. Los sueldos en relación a la mayoría de cargos no difieren en lo que se está pagando, pero siempre hay que revisar el salario de los docentes. Otro dato muy interesante es la poca diferencia entre la valoración de los de mantenimiento y cinco cargos.

FIGURA 14
Equidad Interna Sueldos del Estado



Fuente: Investigación de Valoración de Cargos red de Centros La Salle y datos de Colegios Fiscales
Elaboración: Manuel Gutiérrez y Norka Pesantes

En el siguiente gráfico se muestra el promedio consolidado de cada puesto en la valoración promedio de cada cargo a nivel de la red de centros la Salle en relación a lo que se paga en dos centros de referencia a saber: Colegio Réplica Simón Bolívar en Guayaquil y el Colegio Simón Bolívar en Quito. Es interesante notar que hay mucha paridad entre lo que están recibiendo los maestros como salario y la puntuación que tienen del promedio nacional de La Salle, lo que puede mostrar que las valoraciones hechas por el equipo de trabajo tienen una buena tendencia. Los sueldos que se disparan son los que se encuentran relacionados con el campo de la salud.

CAPÍTULO 5

5. POLÍTICA Y ESTRUCTURA SALARIAL

En este capítulo se detalla la política salarial propuesta para la Red de Centros La Salle del Ecuador y el diseño de la Estructura Salarial propuesta en base al análisis de la valoración de cargos realizada.

5.1 DETERMINACIÓN DE LA ESTRUCTURA SALARIAL

La estructura salarial a plantearse para la Red de Centros La Salle del Ecuador se basa en la valoración de cargos realizada por el método discontinuo. Para realizar el planteamiento de esta estructura, se utilizó la técnica de mínimos cuadrados la misma que intenta buscar una función continua que nos permita encontrar la curva ajustada salarial que determine los salarios más justos y equitativos para las clases de cargos determinadas en el estudio.

Se toma como referencia las etapas de diseño de estructura salarial propuestas en el libro “Administración de Salarios e Incentivos” (Galeano, 2006)

Como paso inicial se determina el ancho de clase en función de la valoración de cargos realizada y se agrupan en cada clase los cargos seleccionados para este estudio.

El ancho de clase lo obtenemos aplicando la siguiente fórmula:

$$Ancho = \frac{Calificación\ Máx - Calificación\ Min}{N - 1}$$

$$Ancho = \frac{566 - 257}{7 - 1} = 51,53$$

Para obtener los límites inferiores y superiores de cada clase, se escoge la menor calificación obtenida en la valoración y se le resta y suma respectivamente la mitad del valor de ancho de clase obtenido para tener los primeros límites; a continuación el límite superior obtenido se transformará en el límite inferior de la siguiente clase sumado más uno; y los valores medios se obtienen sumando el valor medio previo más el ancho de

clase; y el límite superior será el valor del límite inferior sumado más el ancho de clase. (Galeano, 2006)

Observando los límites obtenidos por clase y las calificaciones obtenidas por cada posición, se procede a ubicarlos dentro de la clase correspondiente

TABLA 21
Clases

Clase	Ancho Clase	Límite inferior	Medio	Límite superior
7	51,53	231	257	283
6	51,53	284	309	335
5	51,53	336	360	388
4	51,53	389	412	440
3	51,53	441	463	493
2	51,53	494	515	545
1	51,53	546	566	598

Fuente: Investigación de Valoración de Cargos red de Centros La Salle y datos de Colegios Fiscales
Elaboración: Manuel Gutiérrez y Norka Pesantes (2016)

Para el presente estudio se definieron las siguientes clases de cargos:

Clase 1 - Rector

Clase 2 - Vicerrector

Clase 2 - Coordinador Pedagógico - Inspector - Consejería Estudiantil

Clase 4 - Docente

Clase 5 - Médico - Contador - Sistemas -Secretaría

Clase 6 - Colecturía

Clase 7 – Mantenimiento

Las clases de cargos están agrupadas de acuerdo a la valoración de cargos previamente obtenida, las posiciones que quedan dentro de la clasificación de forma independiente son aquellas cuya valoración difiere significativamente de las clases previa y posterior.

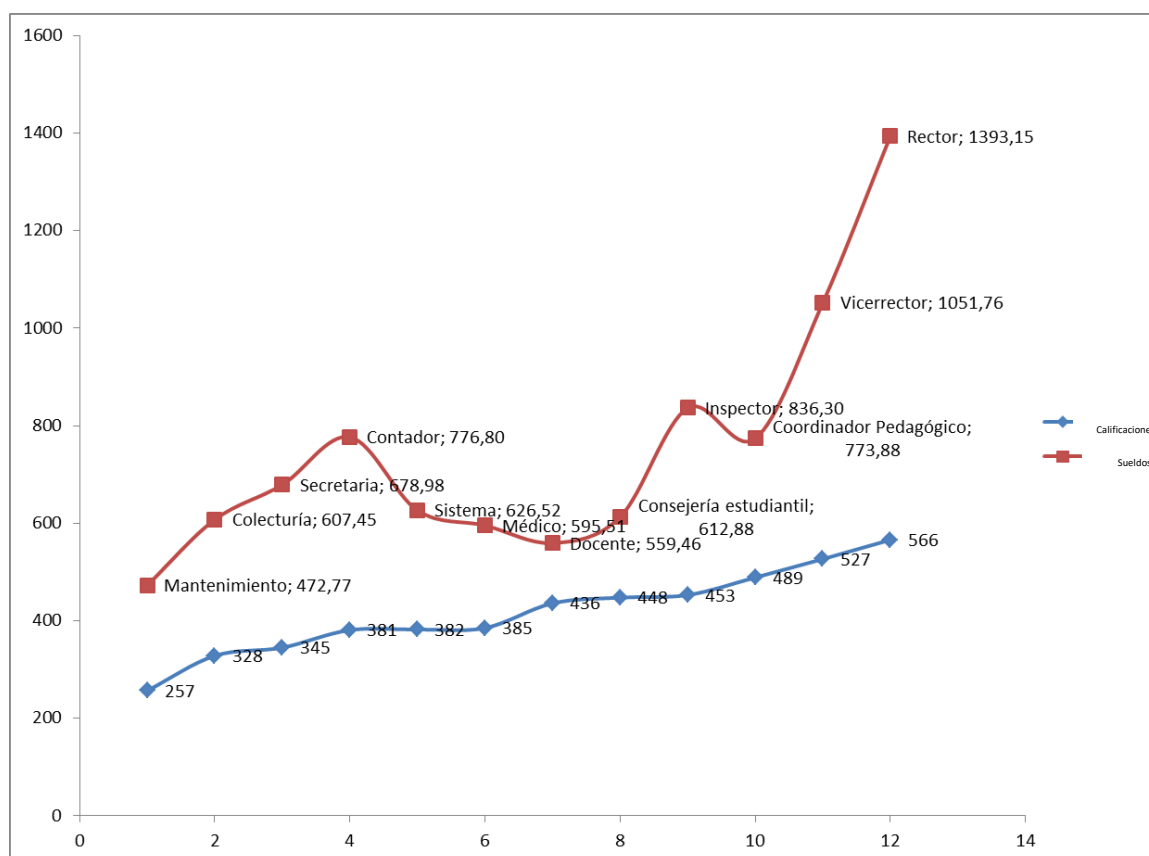
A continuación se realiza un diagrama que nos permitirá determinar cuán dispersos se encuentran los salarios actuales de las doce posiciones objeto de este estudio, en comparación con la calificación obtenida en la valoración de cargos. Según (Galeano, 2006)

TABLA 22
Cargos con Puntuación y Salario Actual

Cargos	Calificación (x)	Promedio Sueldo Actual (y)
Mantenimiento	257	472,77
Colecturía	328	607,45
Secretaria	345	678,98
Contador	381	776,80
Sistema	382	626,52
Médico	385	595,51
Docente	436	559,46
Consejería estudiantil	448	612,88
Inspector	453	836,30
Coordinador Pedagógico	489	773,88
Vicerrector	527	1051,76
Rector	566	1393,15
Total	4997	8985

Fuente: Investigación de Valoración de Cargos red de Centros La Salle y datos de Colegios Fiscales
 Elaboración: Manuel Gutiérrez y Norka Pesantes (2016)

FIGURA 15
Diagrama de Dispersión Salario Actual - Calificación



Fuente: Investigación de Valoración de Cargos red de Centros La Salle y datos de Colegios Fiscales
 Elaboración: Manuel Gutiérrez y Norka Pesantes (2016)

En el gráfico de dispersión se observa, que en algunas posiciones no se cumple el supuesto de que a mayor calificación mayor es el sueldo.

Para regularizar esta dispersión, la solución matemática que vamos a utilizar, es el ajuste parabólico por el método de mínimos cuadrados.

El método se desarrolla a partir de la parábola que tiene la siguiente ecuación:

$$y = ax^2 + bx + c$$

Dónde:

y = Variable dependiente (salarios)

x = variable independiente (calificación)

a = posición inicial de la curva o recta salarial

b = Inclinación de la línea de tendencia

c = Curvatura de la línea de tendencia y corte en el eje Y.

n = número de cargos

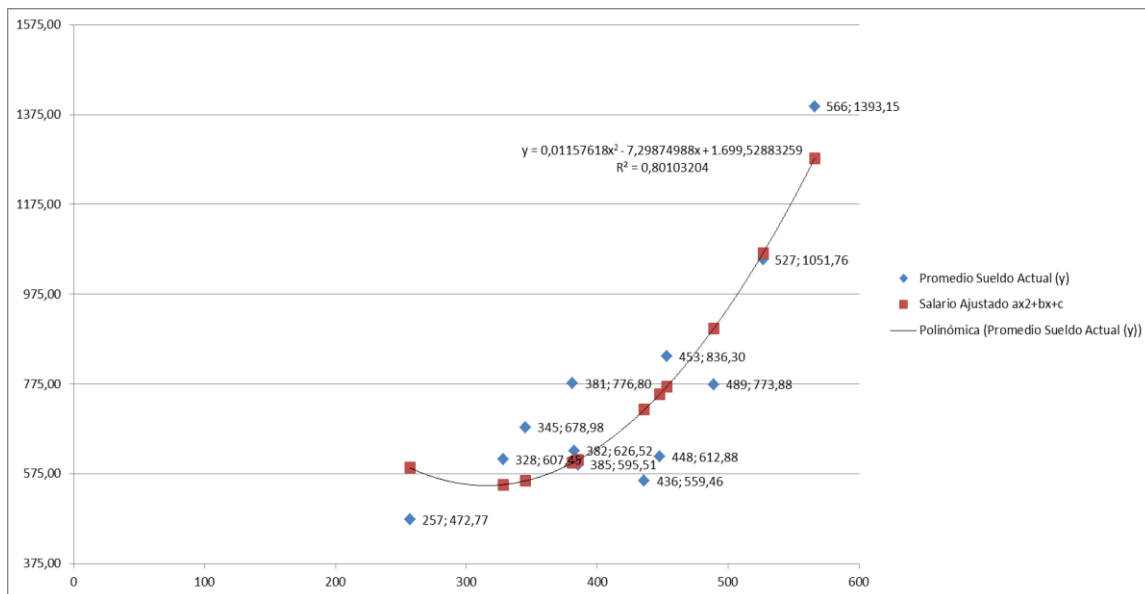
Con los datos que tenemos de la calificación y el salario, obtenemos a través de la herramienta de Excel, la línea de tendencia cuadrática con su respectiva ecuación y correlación.

TABLA 23
Tabla Salario Ajustado Polinomio de orden 2

Cargos	Calificación (x)	Promedio Sueldo Actual (y)	x^2	a	b	c	Salario Ajustado ax^2+bx+c
Rector	566	1393,15	320356,00	0,01157618	7,29874988	1699,52883259	1276,94
Vicerrector	527	1051,76	277377,78	0,01157618	7,29874988	1699,52883259	1066,50
Coordinador Pec	489	773,88	238958,03	0,01157618	7,29874988	1699,52883259	897,88
Secretaría	345	678,98	119140,03	0,01157618	7,29874988	1699,52883259	559,43
Inspector	453	836,30	205209,00	0,01157618	7,29874988	1699,52883259	768,73
Médico	385	595,51	148481,78	0,01157618	7,29874988	1699,52883259	605,93
Contador	381	776,80	145288,03	0,01157618	7,29874988	1699,52883259	599,37
Colecturía	328	607,45	107802,78	0,01157618	7,29874988	1699,52883259	551,05
Sistema	382	626,52	146178,78	0,01157618	7,29874988	1699,52883259	601,17
Mantenimiento	257	472,77	65963,36	0,01157618	7,29874988	1699,52883259	588,57
Consejería estud	448	612,88	200405,44	0,01157618	7,29874988	1699,52883259	752,05
Docente	436	559,46	190096,00	0,01157618	7,29874988	1699,52883259	717,86
Total	4997	8985					

Fuente: Investigación de Valoración de Cargos red de Centros La Salle y datos de Colegios Fiscales
Elaboración: Manuel Gutiérrez y Norka Pesantes (2016)

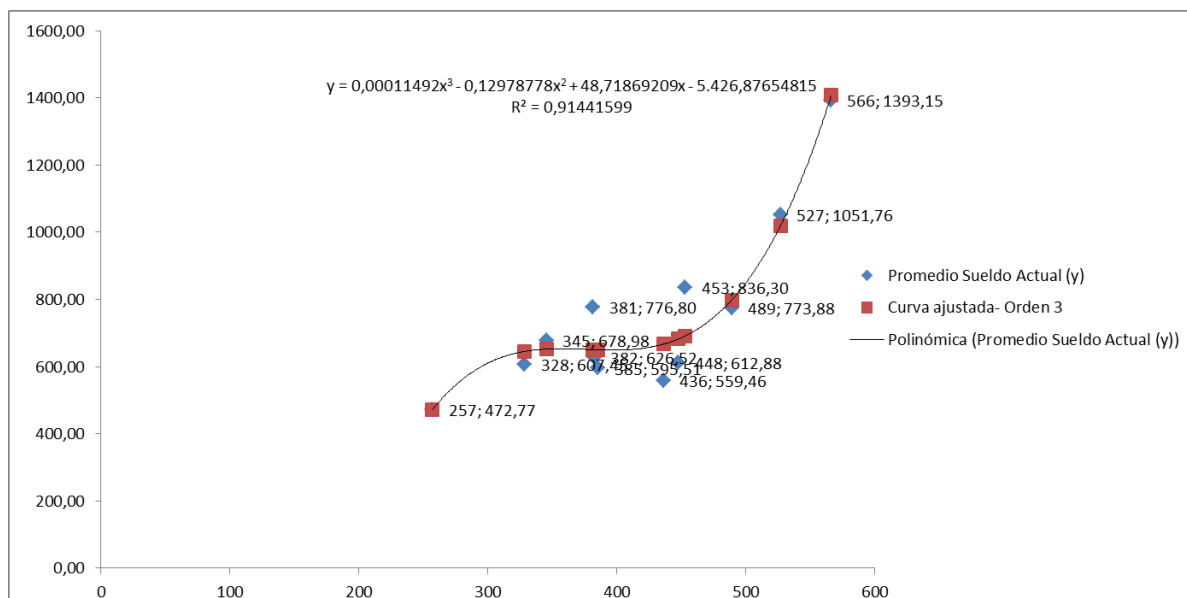
FIGURA 16
Línea de Tendencia Polinomio de Orden 2 – Salario Ajustado



Fuente: Investigación de Valoración de Cargos red de Centros La Salle y datos de Colegios Fiscales
 Elaboración: Manuel Gutiérrez y Norka Pesantes (2016)

Este polinomio cuadrático que hemos obtenido, trata de explicar la relación adecuada entre calificación y salario (a mayor calificación mayor salario); sin embargo se observa que hay varias posiciones que se alejan de la curva salarial ajustada.

FIGURA 17
Línea de Tendencia Polinomio de Orden 3 – Salario Ajustado



Fuente: Investigación de Valoración de Cargos red de Centros La Salle y datos de Colegios Fiscales
 Elaboración: Manuel Gutiérrez y Norka Pesantes (2016)

TABLA 24
Tabla Salario Ajustado Polinomio de orden 3

Cargos	Calificación (x)	Promedio Sueldo Actual (y)	x ²	x ³	a	b	c	d	Salario Ajustado ax ³ +bx ² +c+d
Rector	566	1393,15	320356,00	181321496	0,00011492	0,12978778	48,7186921	5426,87655	1407
Vicerrector	527	1051,76	277377,78	146085629,63	0,00011492	0,12978778	48,7186921	5426,87655	1020
Coordinador Ped	489	773,88	238958,03	116810649,25	0,00011492	0,12978778	48,7186921	5426,87655	798
Secretaria	345	678,98	119140,03	41123166,25	0,00011492	0,12978778	48,7186921	5426,87655	652
Inspector	453	836,30	205209,00	92959677,00	0,00011492	0,12978778	48,7186921	5426,87655	692
Médico	385	595,51	148481,78	57214978,37	0,00011492	0,12978778	48,7186921	5426,87655	650
Contador	381	776,80	145288,03	55378953,25	0,00011492	0,12978778	48,7186921	5426,87655	651
Colecturía	328	607,45	107802,78	35395245,37	0,00011492	0,12978778	48,7186921	5426,87655	645
Sistema	382	626,52	146178,78	55889019,37	0,00011492	0,12978778	48,7186921	5426,87655	650
Mantenimiento	257	472,77	65963,36	16941589,91	0,00011492	0,12978778	48,7186921	5426,87655	471
Consejería estudi	448	612,88	200405,44	89714837,30	0,00011492	0,12978778	48,7186921	5426,87655	683
Docente	436	559,46	190096,00	82881856,00	0,00011492	0,12978778	48,7186921	5426,87655	667
Total	4997	8985							

Fuente: Investigación de Valoración de Cargos red de Centros La Salle y datos de Colegios Fiscales

Elaboración: Manuel Gutiérrez y Norka Pesantes (2016)

Los datos del salario actual están próximos al salario ajustado obtenido en el polinomio de orden tres, a la vez se observa que el R² es mayor que 0,9; es decir que esta curva explica de mejor forma la relación calificación - salario.

Ahora se determinará las desviaciones del salario actual versus el salario ajustado del polinomio de orden 3, con el fin de conocer cuán cercanos o lejanos se encuentran de la línea de tendencia.

Se obtiene la desviación absoluta restando al sueldo actual el valor del sueldo ajustado y la desviación relativa que es la relación porcentual del salario actual dividido para el salario ajustado por cien.

TABLA 25
Desviación salario actual versus salario ajustado

Cargos	Calificación (x)	Promedio Sueldo Actual (y)	Salario Ajustado ax ³ +bx ² +c+d	Desviación Absoluta	Desviación Relativa	Estado
Rector	566	1393,15	1407	13,93	0,99%	SUBVALORADO
Vicerrector	527	1051,76	1020	-32,21	-3,16%	SOBREVALORADO
Coordinador Ped	489	773,88	798	24,62	3,08%	SUBVALORADO
Secretaria	345	678,98	652	-26,84	-4,12%	SOBREVALORADO
Inspector	453	836,30	692	-144,30	-20,85%	SOBREVALORADO
Médico	385	595,51	650	54,58	8,40%	SUBVALORADO
Contador	381	776,80	651	-126,20	-19,40%	SOBREVALORADO
Colecturía	328	607,45	645	37,78	5,86%	SUBVALORADO
Sistema	382	626,52	650	23,93	3,68%	SUBVALORADO
Mantenimiento	257	472,77	471	-1,37	-0,29%	SOBREVALORADO
Consejería estudi	448	612,88	683	69,83	10,23%	SUBVALORADO
Docente	436	559,46	667	107,66	16,14%	SUBVALORADO
Total	4997	8985				

Fuente: Investigación de Valoración de Cargos red de Centros La Salle y datos de Colegios Fiscales

Elaboración: Manuel Gutiérrez y Norka Pesantes (2016)

Un valor positivo en la desviación absoluta o relativa, nos indica que el cargo está subvalorado, es decir debería de ganar más de lo que actualmente está ganando; por el contrario un resultado negativo en la desviación absoluta o relativa, significa que el cargo está subvalorado.

En este caso se observa que 7 de los doce cargos de la Red de Centros La Salle están subvalorados. En el caso de la persona de Mantenimiento y el Rector la desviación relativa nos da indicios de que si bien es cierto su salario está por debajo del valor ideal ajustado, no es tan significativo como para considerar un incremento con tanta premura. Cargos como el Consejero Estudiantil, y los Docentes, deberían ser priorizados en los próximos ajustes salariales a realizar, ya que los porcentajes de desviación absoluta y relativa son más significativos.

5.2 BANDA SALARIAL PARA LA RED DE CENTROS LA SALLE DEL ECUADOR

Para generar la banda salarial para la Red de Centros La Salle del Ecuador, se define que el valor referencial para comenzar esta construcción, será la curva ajustada de orden 3 que se obtuvo previamente. Investigación de Valoración de Cargos red de Centros La Salle y datos de Colegios Fiscales (2016)

Como punto de partida; se determina que ninguna posición dentro de la red de centros La Salle percibirá un salario menor a -20% de la curva ajustada de orden 3; y que los valores de la misma serán la media de nuestra banda salarial.

Como punto de partida se determina el ancho de la clase en términos monetarios utilizando la siguiente fórmula:

$$Ancho = \frac{Salario\ Máx\ Ajustado - Salario\ Min\ Ajustado}{N - 1}$$

A continuación se define a criterio de los investigadores del presente trabajo que los rangos a través de los cuales una posición podrá moverse dentro de la banda es -20%, -10% o +10% y +25% del valor medio que corresponde a la curva ajustada, esta decisión se la realiza pues como manifiesta el gobierno del Ecuador el salario básico general unificado

no puede ser menor de 375 dólares (Ministerio de Relaciones Laborales, 2017), en consecuencia se opta por -20% ya que respondería a la política gubernamental.

Se ha considerado que el mínimo del rango es -20% dado que ningún colaborador puede percibir un salario inferior al básico unificado; a diferencia del rango máximo que va hasta un 25% adicional del valor ajustado de la curva; que aún sigue siendo inferior al máximo salario ofertado por los Colegios del Estado; como se detalla en la siguiente tabla:

TABLA 26
Banda Salarial Red La Salle

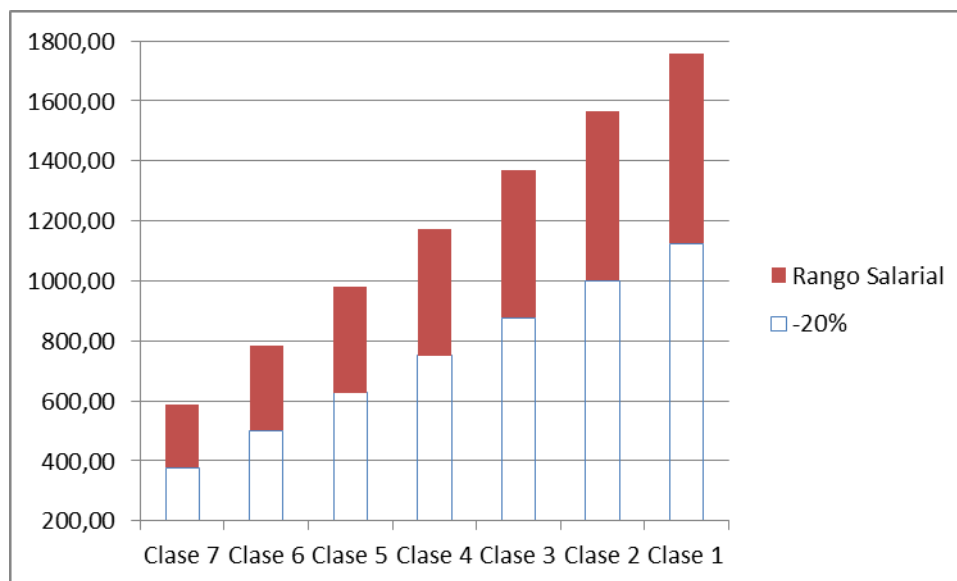
Banda Salarial - Red de Centros La Salle Ecuador						
Clase	Ancho	-20%	-10%	medio	+10%	+25%
7	155,95	377,12	424,26	471,40	518,54	589,25
6	155,95	501,87	564,61	627,34	690,08	784,18
5	155,95	626,63	704,96	783,29	861,62	979,11
4	155,95	751,39	845,31	939,24	1033,16	1174,05
3	155,95	876,15	985,66	1095,18	1204,70	1368,98
2	155,95	1000,90	1126,02	1251,13	1376,24	1563,91
1	155,95	1125,66	1266,37	1407,08	1547,78	1758,84

Fuente: Investigación de Valoración de Cargos red de Centros La Salle y datos de Colegios Fiscales

Elaboración: Manuel Gutiérrez y Norka Pesantes (2016)

La gráfica que se observa a continuación presenta los intervalos salariales propuestos con base a las posibles políticas salariales planteadas.

FIGURA 18
Intervalos Salariales



Fuente: Investigación de Valoración de Cargos red de Centros La Salle y datos de Colegios Fiscales

Elaboración: Manuel Gutiérrez y Norka Pesantes (2016)

En base a la tabla y al gráfico, se puede determinar lo siguiente:

1. La Clase 1 y 2 que representan al Rector y Vicerrector respectivamente se encuentran superan el límite inferior planteado para el intervalo de esa clase.
2. El salario de los cargos ubicados en la clase 3 deberían ser ajustados al límite inferior de su clase esto es a \$876,15. Esta es una de las clases donde existe mayor desfase.
3. En la clase 4 se ve que el cargo con mayor diferencia del mínimo inferior es el médico; esta diferencia en la práctica, no nos implica realizar un ajuste salarial, ya que esta posición no está las 8 horas laborales en la institución. El contador está dentro del límite inferior de la banda a diferencia de la persona de sistemas y la Secretaria General que debería recibir un ajuste para poder cumplir con el mínimo propuesto.
4. Dentro de la Clase 6 y Clase 7, no se evidencia ningún problema ya que el salario de la posición de la Colectora y de Mantenimiento, respectivamente, se encuentran dentro de la banda.
5. Si el presupuesto de sueldos y salarios no permite realizar los ajustes en un mismo año, se debe realizar incrementos en proporciones menores a aquellos cargos que están dentro de la banda y tratar más bien de poco a poco ir a justando a aquellos que se encuentran fuera de la misma.
6. Se debe examinar si las posiciones que están muy por encima del límite inferior de la banda son personas que llevan muchos años trabajando para la institución, ya que probablemente al tener más tiempo en la misma, su salario ha ido creciendo paulatinamente. Si llegara a existir una vacante nueva para una posición, debería comenzar en el límite inferior de la banda.

Comparación Curva Salarial Estado vs. Curva Salarial La Salle

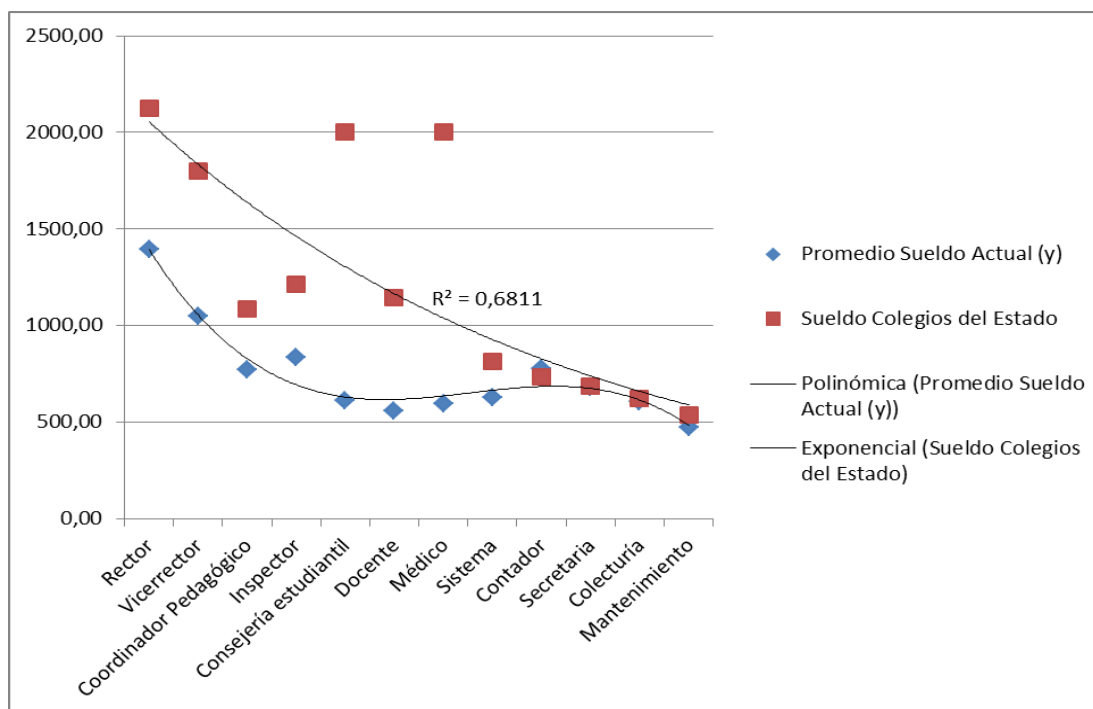
A continuación se realiza una comparación entre la curva ajusta de los salarios de las entidades educativas del estado y la curva ajustada de los salarios de la Red de Centros La Salle.

TABLA 27
Sueldos del Estado – Sueldos La Salle

Cargos	Promedio Sueldo Actual (y)	Sueldo Colegios del Estado
Rector	1393,15	2125
Vicerrector	1051,76	1800
Coordinador Pe	773,88	1086
Inspector	836,30	1212
Consejería estu	612,88	2000
Docente	559,46	1143
Médico	595,51	2000
Sistema	626,52	817
Contador	776,80	733
Secretaria	678,98	686
Colecturía	607,45	622
Mantenimiento	472,77	540
Total	8985	14764

Fuente: Investigación de Valoración de Cargos red de Centros La Salle y datos de Colegios Fiscales
 Elaboración: Manuel Gutiérrez y Norka Pesantes (2016)

FIGURA 19
Sueldos del Estado – Sueldos La Salle



Fuente: Investigación de Valoración de Cargos red de Centros La Salle y datos de Colegios Fiscales
 Elaboración: Manuel Gutiérrez y Norka Pesantes (2016)

Se contrasta los sueldos de los Colegios del Estado y de la Red de Centros la Salle, tratando de buscar una curva ajustada para la estructura salarial de los colegios del estado,

que mostrara una tendencia; la que más se ajustó fue una curva exponencial, sin embargo, la correlación es menor a 0,9; lo que nos indica que no existe una tendencia clara en esta curva.

No se puede realizar un ajuste con la ecuación que se obtiene de la curva de los salarios del estado ya que no refleja una tendencia. Se observa que existe una diferencia muy marcada en los siguientes cargos: Médico y Consejero Estudiantil.

En el caso de la Red de Centros La Salle, el médico en general, trabaja medio tiempo, y el Consejero Estudiantil es un profesional que se encuentra en la clase 2, es decir que dentro de la banda propuesta percibiría un máximo de \$1563.91

6. CONCLUSIONES

Un gran porcentaje de colaboradores manifiestan no conocer de la existencia de políticas salariales dentro de la institución, lo que corrobora la necesidad de establecer, difundir y formalizar los criterios empíricos que hoy por hoy se consideran al realizar un incremento salarial.

Las colaboradoras mujeres en general manifestaron estar más satisfechas que los varones de trabajar en la Red de Centros La Salle.

Si bien los resultados del cuestionario determinaron una inconformidad con los salarios percibidos, por considerarlos bajos, esto no afectó el resultado de la satisfacción laboral de forma significativa, es decir, a pesar de esta inconformidad, los colaboradores manifestaron sentirse orgullosos de trabajar en una institución La Salle.

Se acepta la H_a contrastada que indica que Existe una regresión positiva entre la Variable SienteSatisf y las variables Política Salarial y Política motivación, es decir, estas nuevas variables Política Salarial y Política motivación, impactan al resultado obtenido en la variable SienteSatisf.

A la vez, se concluye que existe regresión positiva entre la Variable SienteSatisf y las variables Equidad y Política motivación; así como existe regresión positiva entre la Variable SienteSatisf y las variables Equidad y Política motivación

Al revisar los resultados de la valoración de cargos realizada se puede concluir:

Los resultados de la valoración salarial individual realizada en cada colegio fue similar entre sí; este resultado nos muestra que existe un criterio general del impacto mayor o menor que cada posición tiene dentro de la institución, sin embargo, la puntuación no fue la misma en todas las instituciones por lo que se aprueba la hipótesis alternativa planteada: La puntuación obtenida en la valoración de cargos es diferente para cada una de las 12 DPT escogidas"

A la vez se concluye que la medias de los sueldos de los colegios La Salle no son iguales a la media de los Sueldos del Ministerio de Educación, y se comprueba que los empleados de

los colegios De La Salle en el Ecuador no tienen una retribución económica mayor a la de los colegios del Estado. Es decir en ambos casos se aprueba la hipótesis alternativa.

Existen ciertos cargos con perfiles especializados como el contador, médico y personal de sistemas, que si bien su valoración salarial es menor que la de un docente, es complicado encontrar personas con un salario menor a los ya establecidos debido a la complejidad de estas posiciones.

Se concluye que el polinomio cuadrático no es la mejor solución para obtener un esquema de salarios ajustados para la Red de Centros La Salle.

Sin embargo, se observa que los puntos de los datos tienen una tendencia polinómica, por lo que, se propone utilizar un polinomio de tercer orden, con el fin de obtener una ecuación que explique de mejor forma la relación calificación salario.

A pesar de que los colegios del Estado tienen salarios más altos, no podemos realizar un ajuste con la ecuación que se obtienen de su curva, ya que no refleja una tendencia que tenga una correlación mayor o igual a 0,9; concluyendo que este esquema salarial no es un modelo ideal contra el cual compararse

El costo mensual de realizar los incrementos salariales con respecto a la Curva Ajustada en los doce cargos seleccionados en cada colegio objeto de este estudio, da un total de \$9,433.60, sin incluir beneficios sociales, esto es \$113,203.20 al año.

Actualmente es inviable realizar un incremento mayor al 1,12% que correspondió al incremento decretado para aumento de pensiones durante el 2017.

Se considera utilizar el monto global del incremento y distribuirlo entre las posiciones que requieren ser ajustadas por estar en un salario que está por debajo del -20% de la curva ajustada.

7. RECOMENDACIONES

A continuación se detalla el conjunto de normas que los investigadores consideran deben ser incluidas dentro de la política de remuneraciones de la Red de Centros La Salle del Ecuador. Las Políticas que se esbozarán forman parte de las recomendaciones que se han generado consecuencia de todo el trabajo de investigación realizado y forman en definitiva el conjunto de Políticas Salariales que se propone:

1. La Red de Centros La Salle del Ecuador cumplirá a cabalidad con todas las leyes y reglamentos establecidos por el Ministerio de Educación, y demás entes reguladores del Estado; en materia de remuneración, seguridad social, y seguridad y salud ocupacional en el trabajo.
2. Corresponde al Comité de Valoración de Cargos a nivel nacional, Consejo Económico, y al Hermano Superior de la Comunidad de La Salle, determinar, diseñar y administrar el sistema de remuneración y beneficios tanto monetarios como no monetarios que perciban los colaboradores de la Red de Centros La Salle del Ecuador.
3. Cuando se establezca la necesidad de crear una nueva posición dentro del organigrama; el comité de Valoración de Cargos a nivel nacional, será el responsable de establecer, el perfil del cargo, y de asignar una valoración al mismo, para incluirlo en una clase que tenga una banda salarial definida.
4. El Comité de Valoración de Cargos, Consejo Económico y Hermano Superior, revisarán anualmente las bandas salariales para determinar si se mantienen o debe realizarse algún ajuste a las mismas.
5. Para realizar ajustes a las bandas salariales, se considerarán los siguientes factores:
 - a. Inflación anual
 - b. Tabla de remuneraciones mínima expedida por el ministerio de Educación
 - c. Tabla de cobro de pensiones aprobada por el Ministerio de Educación
 - d. Presupuesto de cada unidad Educativa La Salle a nivel nacional.
6. La remuneración de los colaboradores será revisada de forma anual, en el mes de enero de cada año. Se realizarán ajustes salariales siempre y cuando exista, el

presupuesto de nómina para realizarlos y la aprobación del Consejo Económico y del Hermano Superior.

7. Cada Unidad Educativa consignará el 2% de sus ingresos mensuales a un fondo común, que servirá para realizar ajustes salariales para el año siguiente, a posiciones que estén por debajo del límite inferior de la banda.
8. Ningún colaborador de la Red de Centros La Salle podrá percibir un salario inferior de menos 10% de la banda salarial de la Clase 7; esto es \$424.26.
9. Cuando un nuevo colaborador ingrese, deberá comenzar en el salario correspondiente al mínimo establecido del límite inferior de la clase que le corresponda; siempre y cuando se cumpla la política No. 8 de este reglamento.
10. Los ajustes salariales anuales se realizarán de la siguiente forma:
 - a. Todos los colaboradores de la Unidad Educativa recibirán un incremento salarial igual determinado por el Consejo Económico y el Hermano Rector.
 - b. Adicional al incremento general, se realizarán incrementos porcentuales adicionales, teniendo en consideración la puntuación obtenida en la evaluación de desempeño anual, la misma que tendrá las siguientes calificaciones:
 - **Insatisfactorio:** Muy pocos o ningún objetivo fue completado. No cumplió las expectativas en más de uno de los valores de la Comunidad Educativa La Salle.
 - **Necesita Mejoramiento:** En lo general un año inconsistente, cumplió con las expectativas en algunos objetivos pero existe una clara oportunidad para mejoramiento en otras áreas incluyendo uno o más valores de la Comunidad Educativa La Salle.
 - **Cumple las expectativas:** Buen año en términos generales; Cumplió con los objetivos más críticos y puede haber sobrepasado las expectativas en algunas áreas. En términos generales las expectativas se cumplieron en los valores de la Comunidad Educativa La Salle
 - **Excede las expectativas:** Un año muy bueno en términos generales. Consistentemente cumplió los objetivos por encima de las expectativas y cumplió plenamente las expectativas en los valores de la Comunidad Educativa La Salle.

- **Excepcional:** Un año sobresaliente en términos generales. Rendimiento laboral fue superior y excedió las expectativas en cuanto a los objetivos. Reconocido como un ejemplo a seguir en cuanto al cumplimiento de los valores de la Comunidad Educativa La Salle
- c. El colaborador cuyo salario esté por encima del límite máximo de su banda salarial, recibirá un incremento porcentual menor.
 - d. Si el salario de un colaborador está por debajo de la banda recibirá un porcentaje de incremento mayor al general; siempre y cuando tenga una calificación a partir de “necesita mejoramiento”.
 - e. Se considerará los estudios de maestría y/o doctorado culminados que estén relacionados con la actividad educativa.
 - f. Los ajustes salariales se considerarán para aquellos colaboradores que tengan más de 180 días en la Institución
11. Los incrementos por ascensos no superarán el 10% del salario anterior, siempre que el nuevo salario se encuentre dentro de la banda salarial de la clase a la que pertenezca la posición a la cuál fue ascendido el colaborador.
 12. Los incrementos por ascensos se realizarán después de 90 días de comenzar en la nueva posición.
 13. Las horas extra serán autorizadas por el Rector de cada unidad educativa; dichas horas serán aprobadas únicamente para ejecutar trabajos de suma urgencia, imprevistos o aquellos que por su propia naturaleza no pudieran ser ejecutados durante la jornada normal.
 14. El colaborador recibirá tres días hábiles de permiso remunerados, de acuerdo a lo que indica la ley, en caso de muerte de familiares, y adicionalmente una la ayuda económica de \$ 150 en caso de Cónyuges e hijos, por una sola vez, en el momento que ocurra el fallecimiento.
 15. Los docentes que laboren dentro de la Red de Centros La Salle por más de cinco años, podrán acceder a un subsidio de un 50% en el valor de una maestría y/o cualquier otro estudio superior relacionado con su actividad laboral. Adicionalmente, se les financiará el saldo de dichos estudios hasta por dos años vía descuento del rol de pagos. El beneficiario de este subsidio deberá laborar en la red

de centros La Salle por al menos cinco años; caso contrario deberá cancelar el proporcional del 50% subsidiado de acuerdo al número de años que le faltaban por cumplir con este compromiso previamente adquirido.

16. Todos los colaboradores contarán un 25% de descuento en las pensiones y matrículas de sus hijos; siempre y cuando mantengan un promedio superior a 8/10.
17. En las Unidades Educativas que cuenten con parqueaderos los profesores podrán estacionar sus vehículos sin costo alguno, esto forma parte de los beneficios no monetarios.

Además de las políticas salariales se ofrecen estas recomendaciones en lo que respecta a los factores que se deben considerar para mantener procesos y políticas que den respuesta a las realidades de cada día del quehacer de la red:

- Actualizar los perfiles de cada puesto para establecer las responsabilidades y tareas de cada posición y así realizar una mejor evaluación anual de desempeño.
- Realizar un benchmarking con otros colegios católicos de características similares, con el fin de establecer otros beneficios no monetarios que ofrecen a sus colaboradores.
- Realizar un cuestionario anual para evaluar el compromiso y satisfacción de los colaboradores de la Red de Centros La Salle.
- Establecer un Comité de Evaluación de cargos inter regional, que sea el encargado de: establecer las valoraciones de nuevas posiciones que se creen en la institución y determinar la Clase y banda salarial que le corresponde, mantener actualizado el manual de valoración de cargos y las descripciones de puesto de todas las posiciones que existen en la institución; realizar la revisión anual de las bandas salariales y los ajustes correspondientes con el visto bueno del Consejo Económico y del Hermano Rector.

- Crear la posición Jefe de Talento Humano Regional, la misma que será responsable de búsqueda, selección, capacitación y retención del mejor talento en las instituciones.
- Tener un manual común de valoración de cargos a nivel de red de centros La Salle que permita que los criterios tengan cada vez mayor objetividad y los resultados sean más veraces.
- Sociabilizar los resultados de esta investigación a los superiores de la Red de Centros La Salle para que conozcan la posición en donde se encuentran en temas de políticas salariales y crear caminos para mejorar en temas de retribución.
- Generar un compromiso de caminante, es decir aunque la red sepa que en este momento no se encuentra en la mejor posición en tema salarial, es preciso no detenerse en buscar mayor justicia y equidad en relación a otros maestros sobre todo del estado.

8. LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES:

La principal limitación de este trabajo de investigación es que siendo un estudio de la red La Salle se puede utilizar especialmente para instituciones de carácter educativo.

Se recomienda utilizar el presente trabajo de investigación para establecer en otros colegios esquemas de valoración de cargos y políticas salariales que se apeguen a las realidades de cada centro.

Si se necesitara un método de valoración en los colegios se recomienda utilizar la segunda parte del trabajo de esta investigación en lo que respecta a la valoración de cargos y en

caso de que se necesite evaluar satisfacción laboral en relación a los sueldos se puede utilizar la encuesta de satisfacción que puede arrojar resultados veraces en torno a éste tópico, es decir la investigación puede servir para dos fines diferentes de acuerdo a las necesidades de cada empresa.

Por último se recomienda establecer otros métodos para establecer los márgenes mínimos y máximos que debe ganar cada puesto en la organización intentado responder a las realidades de cada empresa.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias: El Diccionario*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- Científica Latina Editores. (1980). *Manual de Información Cultural de la República del Ecuador*. Madrid: Novograph .
- Condorcet, M. d. (1803). *Compendio de la Obra Inglesa Intituliada La Riqueza de las Naciones*. (D. C. Irujo, Trad.) Madrid, España: Imprenta Real.
- Galeano, M. A. (2006). *Administración de salarios e incentivos: teoría y práctica*. Bogotá: Escuela Colombiana de Ingeniería .
- Juárez, R. A. (2006). *Administración de la Compensación Sueldos, Salarios y Prestaciones*. México, México, México: Pearson Educación.
- Kinney, T. C., & Taylor, J. R. (1998). *Investigación de Mercados*. McGraw-Hill.
- Maluk, O. (2014). *Variables explicativas de la intención emprendedora de los estudiantes universitarios*. Guayaquil: ESPOL.
- Marx, K. (1873). *El Capital* (Vol. I). Londres , Inglaterra: Archivo digital de Fidel Ernesto Vásquez.
- Mill, J. S. (1848). *Principios de Economía Política* (Vol. II). Mexico: Fondo de Cultura Económica.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (1 de Enero de 2017). *Ministerio de Relaciones Laborales*. Recuperado el 17 de Febrero de 2017, de <http://www.trabajo.gob.ec/usd-375-sera-el-salario-basico-que-regira-en-el-2017/>
- RAE. (2016). *Real Academia de la Lengua*. Recuperado el 24 de Enero de 2016, de RAE: www.rae.es
- Real Academia de la Lengua Española. (2016). *Real Academia de la Lengua*. Recuperado el 6 de Abril de 2016, de <http://www.rae.es/>
- Ríos, M. F. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios*. Madrid, España: Diaz De Santos, S.A.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educación.
- Significados . (2013). <http://www.significados.com/equidad/>. Recuperado el 10 de octubre de 2016, de <http://www.significados.com/equidad/>: <http://www.significados.com/equidad/>

Smith, A. (1776). *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones* (Vol. 1). Barcelona: Oikos-Tau.

Spencer, S. M., & Spencer, L. M. (1991). *Evaluación de Competencia en el Trabajo. Modelo para un desempeño Superior*. Boston, Massachusetts, Estados Unidos: John Wiley & Sons.

ANEXOS

ANEXO 1- DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO				
				
1.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
DIA:	MES:	AÑO:	NOMBRE DEL CARGO:	CÓDIGO
DEPARTAMENTO:		ELABORADO POR:		
JEFE INMEDIATO:		SUPERVISA A:		
2.- MISIÓN DEL CARGO:				
3.- FUNCIONES DEL CARGO				
4.- COMPETENCIAS DEL CARGO				
FACTORES			ESPECIFICACIONES	
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	EDUCACIÓN			
	EXPERIENCIA			
	CONOCIMIENTO DE IDIOMAS			
	APRENDIZAJE			
INICIATIVA	CREATIVIDAD			
AUTONOMÍA	AUTONOMÍA			
RESPONSABILIDAD	SOBRE DATOS CONFIDENCIALES			
	SOBRE LOS RECURSOS DE LA INSTITUCIÓN			
	SOBRE EL NIVEL DE APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES			
	SOBRE LA SEGURIDAD DE LOS ESTUDIANTES			
MANDO	LIDERAZGO PARA CON LOS ALUMNOS			
	DIRECCIÓN PARA LOS PARES O SUBORDINADOS			

DE COMPLEJIDAD	DIFICULTAD DEL TRABAJO		
	CONDICIONES DE TRABAJO		
5.- PRINCIPALES RETOS			
6.-LIBERTAD DE ACTUACIÓN			
Principales decisiones que el cargo puede y debe tomar		Principales decisiones que el cargo puede y debe <u>proponer</u>, pero no tomar	
7.-PERFIL DE CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA (formación básica, conocimientos específicos y experiencia que se requiere en el cargo)			
Sistemas de oficina (marque con una X)		Básico	Intermedi o
Excel			
Word			
Power Point			
Correo electrónico			
Internet			
Otro(¿cúal?): Redes Sociales			
Inglés		Básico	Interme dio
Nivel requerido para este cargo			
Experiencia requerida			
Del área:			
Tiempo:			
Observaciones			
FIRMA DE RESPONSABILIDAD			

ANEXO 2 - EXTRACTO MANUAL DE VALORACIÓN DE CARGOS

MANUAL DE VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO PARA LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA SALLE EN EL ECUADOR

1.- INTRODUCCIÓN

El presente Manual está destinado a evaluar los distintos Puestos de Trabajo relacionados con instituciones educativas y con especial cuidado de los Colegio De La Salle en el Ecuador.

Se basa en el sistema conocido por Valoración por Escalas Discontinuas, reconocido por la Oficina Internacional del Trabajo de Ginebra, y para su utilización es conveniente tener presentes las siguientes consideraciones:

- . 1o.- Es preciso haber efectuado las descripciones, en detalle, de cada una de las tareas a valorar. ?
- . 2o.- Para valorar correctamente, debe tenerse presente que se valora el Puesto de Trabajo y no a la persona que lo ocupa. ?
- . 3o.- Durante todas las sesiones de valoración es preciso mantener un único criterio de evaluación. Para ello deberá tenerse en cuenta que para la asignación de un Grado en cualquier Factor de Valoración, no es indispensable que la tarea que se valora se ajuste a la totalidad de las definiciones del mismo, aunque en conjunto den una idea de nivel que ayuda a la adjudicación de un Grado en caso de duda. ?
- . 4o.- Cuando en un Grado de cualquier Factor de Valoración no se hace referencia expresa de un determinado concepto, se supone que se mantiene lo expresado respecto al mismo en grados anteriores. ?
- . 5o.- Si al valorar un factor persiste la duda entre la adjudicación entre dos grados consecutivos, excepcionalmente, y siempre que se demuestre como absolutamente justificado, podrá asignársele un grado intermedio.

2.- ÍNDICE DE FACTORES

En este Manual figuran 6 Factores Generales y 12 Sub-factores

Factores Generales:

A. Conocimientos?y Habilidades

B. Iniciativa?

C. Autonomía?

D. Responsabilidad

E. Mando

F. Complejidad

Sub-factores:

De Conocimientos y Habilidades:

A.1 Educación ?

A.2 Experiencia

A.3 Conocimiento de Idiomas

A.4 Aprendizaje

De Responsabilidad:

D.1. Sobre Datos Confidenciales ?

D.2. Sobre los recursos de la Institución ?

D.3. Sobre el nivel de aprendizaje de los estudiantes ?

D.4. Sobre la seguridad de los estudiantes ?

De Mando:

E.1 Liderazgo para con los alumnos

E.2 Liderazgo para con los pares o subordinados

De Complejidad:

F.1 Dificultad del Trabajo

F.2 Condiciones de Trabajo

SUB-FACTOR A.1 EDUCACIÓN

Definición:

Este factor mide el nivel inicial de conocimientos teóricos que debe poseer una persona de capacidad media para poder desempeñar satisfactoriamente las funciones del Puesto de Trabajo que se valora.

Asignación:

Grado 1:

a.- Realizar siempre un mismo trabajo, simple y repetitivo. b.- Conocimientos teóricos específicos mínimos. Ejemplos:

- Leer y escribir letras y números. ?
- Leer y anotar valores . ?
- Conocer e interpretar los símbolos de dispositivos ?informativos visuales o auditivos. ?
- Llevar a cabo órdenes verbales estrictas. ?
- Expresarse verbalmente utilizando un vocabulario usual. ?
- Realizar operaciones de carga y descarga. ?

Grado 2

a.- Realizar más de un trabajo, pero todos simples y repetitivos.

b.- Conocimientos teóricos a nivel de cultura general. ?Ejemplos: ?

- Saber interpretar documentos simples o instrucciones elementales escritas, sencillas. ?
- Hacer pequeñas anotaciones en tarjetas, fichas o similares. ?
- Llenar tablas. ?
- Sumar y restar. Numerar o hacer recuentos simples. ?
- Ejecutar trabajos manuales como pegar documentos en una cartelera, hacer diseños y figuras con materiales manuales. ?

Grado 3

a.- La tarea consiste en utilizar más de un procedimiento de trabajo sencillo o manejar varias instalaciones elementales. ?

b.- Conocimientos a nivel de Enseñanza Secundaria Obligatoria o ?similar. Ejemplos: ?

- Interpretar escritos redactados con lenguaje o expresiones habituales de trabajo.
- Informar sobre el trabajo realizado, utilizando un vocabulario adecuado (número muy limitado de palabras o de expresiones). ?
- Realizar cálculos elementales con decimales. ?
- Conducir y regular un aula sin estudiantes, con el afán de mantener el lugar limpio, ordenado.
- Manejo limitado de máquinas, computadoras, calculadoras, ?fotocopiadoras, etc.
- Interpretar órdenes por parte de sus superiores. ?

Grado 4:

a.- La tarea consiste en utilizar un procedimiento de trabajo algo complejo o manejar un grupo reducido de estudiantes.

b.- Conocimientos a nivel de Enseñanza Secundaria Obligatoria o similar, más cursillos complementarios de especialización para el Puesto de Trabajo.

c.- Supervisión de Puestos de Trabajo valorados en los grados inferiores de este Factor.

Ejemplos:

- Es capaz de controlar a un grupo de estudiantes de no más de 20 alumnos. ?
- Redactar informes del trabajo realizado, incidencias del ?mismo, etc., utilizando un vocabulario limitado sin ?precauciones ortográficas. ?
- Utilización normal de la regla de tres y de fórmulas simples; ?cálculo de porcentajes, fracciones y proporciones. ?
- Lectura de libros básicos. ?
- Interpretar dibujos de despiece o fichas técnicas y conjuntos ?sencillos. ?
- Escribir en computadora escritos sencillos e introducir datos y grabarlos en el computador?

Grado 5:

- a.- Realizar un solo trabajo, que por ser relativamente complejo, requiere ciertos conocimientos teóricos específicos en su ejecución. ?
- b.- Manejar grupos de tamaño medio máximo de 30 estudiantes. ?
- c.- Conocimientos a nivel de Bachillerato, Formación Profesional de Grado Medio, o equivalente. ?
- d.- Supervisión de Puestos de Trabajo valorados en los grados inferiores de este Factor.
?Ejemplos: ?
 - Interpretar escritos relativamente complicados, redactados ?con lenguaje o expresiones habituales del trabajo. ?
 - Redactar escritos internos, interpretando las instrucciones ?dadas para ello. ?
 - Controlar con normalidad grupos de clase en donde se controle el comportamiento ?
 - Nociones de pedagogía y psicología evolutiva. ?
 - Manejo correcto del comportamiento en clase. ?
 - Manejo de máquinas de calcular en operaciones variadas. ?
 - Utilizar un programa en el ?ordenador que requiere una formación específica para saber ?emplearlo. ?
 - Interpretación de problemas de los estudiantes que signifique cierto grado de aprendizaje en problemas específicos ?

Grado 6:

- a.- Realizar varios trabajos, que por ser relativamente complejos, requieren ciertos conocimientos teóricos específicos en su ejecución. ?
- b.- Conducción de grupos de grupos de estudiantes en aulas de 40 alumnos o más. ?
- c.- Conocimientos a nivel de Formación Profesional de Grado Medio o similar, más cursillos de especialización. ?
- d.- Supervisión de Puestos de Trabajo valorados en los grados inferiores de este Factor. ?

ANEXO 3 - TABLA DE BAREMOS

MANUAL PARA INSTITUCIONES EDUCATIVAS	VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO									
	BAREMOS DE PUNTUACIONES									
	FACTORES	PUNTUACIONES GRADO DE VALORACIÓN								
A. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A.1. Educación	20	29	38	47	56	64	73	82	91	100
A.2. Experiencia	15	27	39	51	63	75				
A.3. Conocimiento de Idiomas	5	10	15	20	25					
A.4. Aprendizaje	15	27	39	51	63	75				
B. INICIATIVA	15	30	45	60	75					
C. AUTONOMÍA	10	20	30	40	50					
D. RESPONSABILIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8		
D.1. Sobre datos confidenciales	5	10	15	20	25					
D.2. Sobre los recursos de la Institución	5	10	15	20	25					
D.3. Sobre el nivel de aprendizaje de los estudiantes	10	20	30	40	50					
D.4. Sobre la seguridad de los estudiantes	5	10	15	20	25					
E. MANDO	1	2	3	4	5	6	7	8		
E.1. Liderazgo para con los alumnos	8	13	17	22	26	31	35	40		
E.2. Liderazgo para con los pares o subordinados	8	13	17	22	26	31	35	40		
F. COMPLEJIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8		
F.1. Dificultad del trabajo	6	9	13	16	20	23	27	30		
F.2. Condiciones de Trabajo	6	12	18	24	30					

ANEXO 5- ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

Desarrollo de Políticas Salariales para la Red de Centros La Salle del Ecuador

Lee las preguntas con detenimiento y luego selecciona el literal que consideres conveniente

Sexo: M F
Edad:

Estudios: Bachiller Técnico
3er Nivel: **4to Nivel:**

Ciudad: _____ **Provincia:** _____

Años de docencia: **Tiempo en la institución actual:**

1. Estoy adecuadamente remunerado de acuerdo al trabajo que desempeño

1) Totalmente en desacuerdo
 2) En desacuerdo
 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 4) De acuerdo
 5) Totalmente de acuerdo

2. El sueldo que percibo actualmente me permite cubrir mis gastos

1) Totalmente en desacuerdo
 2) En desacuerdo
 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 4) De acuerdo
 5) Totalmente de acuerdo

3. Mi remuneración es equitativa considerando la remuneración de otras personas que desempeñan el mismo trabajo en la misma Unidad Educativa

1) Totalmente en desacuerdo
 2) En desacuerdo
 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 4) De acuerdo
 5) Totalmente de acuerdo

4. Considero que e estoy bien remunerado

1) Totalmente en desacuerdo
 2) En desacuerdo
 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 4) De acuerdo
 5) Totalmente de acuerdo

5. La Salle provee beneficios para sus empleados que cubre sus necesidades

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 1) Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 2) En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 4) De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 5) Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |

6. El salario que percibo me alcanza para cubrir mis necesidades básicas

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 1) Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 2) En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 4) De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 5) Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |

7. Me siento alineado a la misión de las Instituciones La Salle

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 1) Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 2) En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 4) De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 5) Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |

8. Mi remuneración es equitativa considerando la remuneración de otras personas que desempeñan el mismo trabajo en la Institución

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 1) Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 2) En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 4) De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 5) Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |

9. La institución en la cuál trabajo paga mejores sueldos que los Colegios Fiscales

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 1) Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 2) En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 4) De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 5) Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |

10. La Salle tiene políticas salariales adecuadas

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 1) Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 2) En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 4) De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 5) Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |

11. La institución en la cuál trabajo paga mejores sueldos que otros colegios particulares

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

12. Me siento conforme con el clima laboral de la Insitución La Salle en la cuál trabajo

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

13. La Salle me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

14. Los ingresos monetarios que recibo de La Salle cubren mis necesidades básicas

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

15. Las polítics y mecanismos de evaluación y revisión salarial de los Colegios La Salle son justas.

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

16. En general, me siento satisfecho de trabajar en una institución La Salle

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

17. Los valores corporativos de las instituciones La Salle me comprometen a realizar un mejor trabajo

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

18. Me encuentro alineado a la visión de la Institución La Salle para la cual trabajo

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

19. Recibo algún incentivo (monetario o no monetario) por parte de la institución cuando hago bien mi trabajo

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

20. Me siento orgulloso (a) de trabajar en una institución La Salle

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

21. Las relaciones con mis compañeros y superiores me motivan a tener un mejor desempeño

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

22. Me motiva que reconozcan mi trabajo

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

23. Trabajar en una Institución La Salle me permite tener un equilibrio entre mi vida personal y laboral

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

24. Desempeño una labor que es gratificante para mí

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

25. Tengo oportunidades de mejora, promoción y ascenso dentro de las Instituciones La Salle

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

26. Mis logros dentro de la institución me hacen sentir orgulloso (a)

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo
