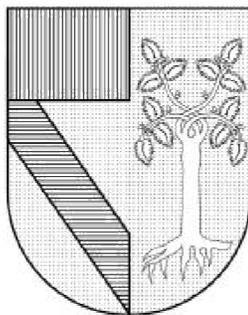


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PEDAGOGÍA



PROPUESTA DE INSTRUMENTOS PARA DETERMINAR EL SUELDO NOMINAL DEL
PERSONAL DE CENTROS EDUCATIVOS CON BASE EN EL PERFIL DE LA PERSONA Y
COMO PARTE DE UN MODELO DE COMPENSACIÓN INTEGRAL.

TESIS

Q U E P R E S E N T A

JORGE TREJO OLIVARES

**P A R A O B T E N E R E L T Í T U L O D E :
L I C E N C I A D O E N P E D A G O G Í A**

DIRECTORA DE LA TESIS:

Dra. Elvia Marveya VILLALOBOS TORRES

MÉXICO, D.F.

2014

CON MI MAYOR GRATITUD

Por enseñarme lo que es ser pedagogo y amigo:

José Antonio Ciurlizza +

Tony Alpuche +

Tina Martínez

Por apoyarme para ser pedagogo:

Mis padres, mis hermanos, mis amigos.

CONTENIDO	P.
<u>INTRODUCCIÓN</u>	<u>6</u>
<u>CAPÍTULO I: CONTEXTO INSTITUCIONAL DEL PROYECTO</u>	<u>11</u>
<u>I.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN</u>	<u>11</u>
<u>I.2. FILOSOFÍA EDUCATIVA Y OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN</u>	<u>12</u>
<u>I.3. ESTRUCTURA GENERAL DE LA INSTITUCIÓN</u>	<u>14</u>
<u>I.4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL HACER DEL PEDAGOGO EN LA INSTITUCIÓN</u>	<u>15</u>
<u>I.4.1. FUNCIONES DESARROLLADAS DENTRO DE LA INSTITUCIÓN</u>	<u>16</u>
<u>I.4.2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO SELECCIONADO. MODELO DE COMPENSACIÓN INTEGRAL Y LA EVALUACIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO</u>	<u>18</u>
<u>CAPÍTULO II. ELEMENTOS CONCEPTUALES DE LA COMPENSACIÓN</u>	<u>24</u>
<u>II.1. LA COMPENSACIÓN EN LA EMPRESA</u>	<u>25</u>
<u>II.1.1. IMPORTANCIA DE LA COMPENSACIÓN</u>	<u>27</u>
<u>II.1.2. POSIBILIDAD Y NECESIDAD DE UN MODELO PROPIO DE COMPENSACIÓN</u>	<u>28</u>
<u>II.2. ELEMENTOS DE UN PLAN DE COMPENSACIÓN</u>	<u>29</u>
<u>II.3. COMPLEJIDAD DE LA COMPENSACIÓN Y ENFOQUE DE SU MANEJO</u>	<u>32</u>
<u>II.4. LOS DOCENTES COMO PUESTO CRÍTICO DEL ÉXITO EDUCATIVO</u>	<u>33</u>
<u>II.4.1. PERFIL DE LOS DOCENTES PARA MEJORAR LOS RESULTADOS EDUCATIVOS</u>	<u>38</u>
<u>II.4.2. SUELDO DE LOS DOCENTES</u>	<u>40</u>
<u>II.5. MODELOS Y FACTORES DE LA COMPENSACIÓN</u>	<u>41</u>
<u>II.6. AMPLITUD DE LOS SUELDOS PARA UN MISMO PUESTO</u>	<u>45</u>
<u>II.6.1. AÑOS DE SERVICIO PARA ALCANZAR EL SUELDO MÁXIMO</u>	<u>47</u>
<u>II.7. LOGROS, POSIBILIDADES Y LIMITACIONES DEL PROYECTO</u>	<u>48</u>

CONTENIDO	P.
<u>CAPÍTULO III: EL MODELO DE COMPENSACIÓN Y LA EVALUACIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO</u>	<u>52</u>
<u>III.1. MODELO DE COMPENSACIÓN INTEGRAL PARA PERSONAL DE CENTROS EDUCATIVOS</u>	<u>52</u>
<u>III.1.1. ADMINISTRACIÓN Y COMUNICACIÓN DEL MODELO</u>	<u>55</u>
<u>III.1.2. COMPENSACIÓN HUMANA Y TRASCENDENTE</u>	<u>58</u>
<u>III.1.3. SERVICIOS Y EVENTOS PARA EL PERSONAL</u>	<u>63</u>
<u>III.1.4. TABULADOR DE SUELDOS</u>	<u>64</u>
<u>III.1.5. EVALUACIÓN DEL PERFIL DE PUESTO</u>	<u>65</u>
<u>III.1.6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</u>	<u>66</u>
<u>III.1.7. PRESTACIONES AL PERSONAL</u>	<u>67</u>
<u>III.1.8. BENEFICIOS PARA EL PERSONAL</u>	<u>68</u>
<u>III.2. EVALUACIÓN DEL PERFIL DE PUESTO PARA EL CICLO 2003</u>	<u>69</u>
<u>III.2.1. RELACIÓN ENTRE EVALUACIÓN DEL PERFIL DE PUESTO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</u>	<u>70</u>
<u>III.2.2. ESTABLECIMIENTO DEL SUELDO POR LA EVALUACIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO</u>	<u>71</u>
<u>III.2.3. FACTORES PARA LA EVALUACIÓN DEL PERFIL DE PUESTO</u>	<u>74</u>
<u>III.2.4. INSTRUMENTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL PERFIL DE PUESTO</u>	<u>89</u>
<u>III.2.5. ASPECTOS SOBRE LA OPERACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL PERFIL DE PUESTO</u>	<u>91</u>
<u>III.3. PROPUESTAS DE MEJORA DE LA EVALUACIÓN DEL PERFIL DE PUESTO PARA SIGUIENTES CICLOS</u>	<u>97</u>
<u>III.3.1. ASPECTOS GENERALES DE MEJORA</u>	<u>97</u>
<u>III.3.2. OBSERVACIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA DE CADA FACTOR DE LA EVALUACIÓN DEL PERFIL DE PUESTO</u>	<u>108</u>
<u>III.4. MODELO DE COMPENSACIÓN INTEGRAL. AJUSTE DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO A LA ESCALA 145%</u>	<u>119</u>
<u>CONSIDERACIONES FINALES</u>	<u>121</u>

CONTENIDO	P.
<u>APÉNDICES</u>	<u>126</u>
<u>APÉNDICE 1: CERTIFICACIÓN CAMBRIDGE DE INGLÉS</u>	<u>127</u>
<u>APÉNDICE 2: EVALUACIÓN DEL PERFIL DE PUESTO (ESCALA 70%-130%)</u>	<u>130</u>
<u>APÉNDICE 3: EVALUACIÓN DEL PERFIL DE PUESTO (ESCALA 70%-145%)</u>	<u>133</u>
<u>APÉNDICE 4: RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL PERFIL DE PUESTO (70%-130%)</u>	<u>134</u>
<u>APÉNDICE 5: RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL PERFIL DE PUESTO (70%-145%)</u>	<u>136</u>
<u>APÉNDICE 6A: TABLA DE PERFILES MÍNIMOS POR PUESTO</u>	<u>137</u>
<u>APÉNDICE 6B: PUESTOS POR TIPO DE PERFIL</u>	<u>139</u>
<u>APÉNDICE 6C: PONDERACIONES DE FACTORES DEL PERFIL POR TIPO DE PUESTO</u>	<u>140</u>
<u>APÉNDICE 7: ACTUALIZACIÓN DE DATOS PERSONALES</u>	<u>141</u>
<u>APÉNDICE 8: SOLICITUD DE EMPLEO</u>	<u>148</u>
<u>APÉNDICE 9: PRE-SOLICITUD DE EMPLEO</u>	<u>155</u>
<u>APÉNDICE 10: PRESENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL PERFIL DE PUESTO</u>	<u>157</u>
<u>APÉNDICE 11: PRESENTACIÓN DE UN NUEVO EMPLEADO</u>	<u>169</u>
<u>APÉNDICE 12: PONDERACIONES DE FACTORES DEL PERFIL CON COMPETENCIAS</u>	<u>170</u>
<u>APÉNDICE 13: TABLA DE PERFILES MÍNIMOS AJUSTADA</u>	<u>171</u>
<u>APÉNDICE 14: EVALUACIÓN DEL PERFIL DE PUESTO (ESCALA 70%-145%) GENERAL</u>	<u>173</u>
<u>APOYOS DOCUMENTALES</u>	<u>176</u>

INTRODUCCIÓN

Presento a continuación los motivos por los que he elaborado el presente trabajo académico, así como la relación que tiene la materia del mismo con el ejercicio profesional de mis estudios de pedagogía.

En varios años de ejercicio profesional como pedagogo, tanto en instituciones educativas como en empresas de servicios, ha sido una constante encontrar la intención de lograr una formación integral de las personas o bien la inquietud de desarrollar plenamente a los colaboradores de dichas instituciones o empresas.

Como pedagogo, se tiene la inquietud de concretar los fines educativos, quizá como lo expresa García Hoz (1993), al definir la educación personalizada¹:

“...la conocida definición de educación como perfeccionamiento intencional de las facultades humanas se modifica trasladando simplemente a la persona el punto de referencia de la perfección, y señalando o especificando la actividad en tanto que manifestación de la persona, es decir, de la conciencia y la libertad. Una definición que inmediatamente surge de estas modificaciones sería: educación personalizada es perfeccionamiento intencional de la persona humana mediante la propia actividad consciente y libre.”

En este sentido, podemos pensar en la pedagogía como la disciplina que contribuye de manera concreta a la educación de las personas, como se expresa en esta idea²:

“Ahora bien, en este proceso de convertirse en persona, un elemento clave para llevar a

¹ GARCÍA HOZ, V., Introducción general a una pedagogía de la persona., Ediciones Rialp., España., 1993., p. 35.

² GARCÍA ARETIO, L., GARCÍA BLANCO, M. y RUIZ CORBELL, M., Claves para la educación., Narcea, S. A. de Ediciones., España., 2009., pp. 189, 190.

cabo esta tarea es la acción externa, el estímulo que desde el exterior genera e inicia este proceso. Ya hemos visto como el hombre por sí solo nunca alcanzaría el grado de perfección al que está llamado, por lo que la educación no se puede limitar a una paciente espera a que cada individuo <<vaya cayendo en la cuenta>> de qué, cómo o dónde tiene que conseguir cada determinado objetivo. Sino que es necesaria esa intervención que le indique qué es lo que debe aprender, por qué, para qué y cómo, gracias a lo cual la educación resultará realmente previsor y previsor del pleno desarrollo de cada uno y de su integración en su grupo.”

Naturalmente, como lo explican los mismos autores (García Aretio y otros, 2009: 237), la pedagogía se entiende como la ciencia teórico-práctica de la educación. En el ámbito de las organizaciones o empresas de cualquier tipo, se tiene además necesidad de encontrar modos que, además de la educación de las personas, logren también, en forma simultánea y complementaria, los fines de la organización, en un sentido práctico y de colaboración eficaz³:

“La actividad pedagógica no se orienta hacia la oferta de información o la demanda constante de actividad, sino hacia la estructuración de la información y a la organización de la actividad.”

Sin embargo, en mi experiencia profesional, ha sido una constante el percibir, que no es frecuente encontrar los modelos o estrategias que concreten dichas intenciones educativas. Una posible causa de esto, son las diversas profesiones y formaciones de las personas que manejan las instituciones y que no logran componer un todo coordinado de intenciones; otra, es la misma complejidad de dichos procesos formativos, sobre todo dentro de un contexto que tiene diversos intereses, como es la empresa.

Resulta pues innegable, la necesidad de propuestas conceptuales y operativas que logren concretar el mejor desarrollo de las personas en beneficio de los resultados de las

³ GARCÍA CARRASCO, J. y GARCÍA DEL DUJO, Á., Teoría de la educación. V. I Educación y acción pedagógica., Ediciones Universidad de Salamanca., España., 1996., p. 91.

instituciones y de las mismas personas; sin embargo, las propuestas no pueden limitarse a los planes de capacitación o desarrollo de las personas. implica además, un entendimiento y acciones más amplias que involucren todo el proceso y vida tanto de las instituciones, como de las personas que laboran en ellas, así como las aportaciones que se esperan de ellas.

La propuesta que aquí se presenta a detalle acerca de la compensación económica con base en el perfil de la persona respecto de su puesto, y aunque se comprende que se limita a un aspecto del todo, se ubica dentro de un marco conceptual más amplio que la justifica y que también se presenta: un modelo de compensación de las personas entendido en un sentido amplio y no limitado a lo económico.

La necesidad de contar con un enfoque más integral de la persona y su formación dentro de las empresas, repito, en bien de las mismas empresas y en definitiva de las personas concretas, así como la necesidad de organizar los diversos elementos operativos del aspecto tratado en un modelo más abarcativo, es lo que ha despertado el interés por el tema de la presente tesis.

El proyecto desarrollado bajo dicho marco de interés se desarrolla en beneficio de un grupo de escuelas que ofrecen los niveles educativos de preescolar a preparatoria, lo que en un contexto internacional (OCDE) se entiende como educación primaria (preescolar y primaria) y educación secundaria (secundaria y preparatoria). La educación terciaria sería el nivel de formación profesional (licenciaturas y posgrados)⁴.

Así la justificación en la elaboración de esta tesis avala la aportación del pedagogo en la empresa, dado que su principal materia de estudio es el desarrollo de las personas, en su contexto educativo, queda el trabajo de complementar su aportación con las otras visiones que también son necesarias en una empresa, desde la misión misma de la empresa, hasta

⁴ Cfr. OCDE., Panorama de la educación 2008. Indicadores de la OCDE., Editorial Santillana., España., 2009., p. 301.

el papel que juegan las personas para contribuir a ésta y donde uno de los aspectos es precisamente el apoyar la formación de personas integrales y con un desarrollo armónico e integral y dando los frutos que exige la empresa en que se da el trabajo de la persona.

Si concebimos a la educación como un proceso de mejora, hay que entender que la mejora sólo es pensable como un consecutivo de situaciones finalmente superiores a las previas anteriores, ya sea cuantitativa y/o cualitativamente hablando. Si la evidencia de dicha mejora no es posible, no se podría hablar estrictamente de que exista mejora como tal. Es de suponer que el acumulado de las mejoras personales, afectará positivamente a las instituciones en todos sus renglones.

En este contexto, la formación del pedagogo toma un sentido más amplio, el de constatar que el resultado educativo de la vida de una persona puede ser apreciado en la dinámica de una empresa.

No es concebible educar sin saber si se ha educado o sólo suponer que se ha educado. A nivel de la persona del pedagogo, no se puede pensar que la mejora de su ejercicio profesional se dé en un ámbito de incertidumbre de sus logros, por ello, la certeza que da la información cada vez más precisa, cada vez más fiel a la realidad, es base de ese crecimiento personal. Por este medio la labor del pedagogo se centra en hacer visible en otros los resultados de su labor o propuesta educativa, educándolos a su vez.

La reflexión académica aquí presentada tiene ese enfoque: el de proponer un instrumento que dé marco al desarrollo de la persona, desde su ingreso mismo a la institución y durante su vida en ésta, asociándolo a sus percepciones económicas, que de alguna manera representan la compensación a los frutos de su desarrollo personal. También podrá observarse que hay aportaciones en las líneas más afines a la formación de un pedagogo dentro de una empresa: reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, y en general, las áreas cualitativas de la función de recursos humanos. Naturalmente, al proponerse el proyecto en el marco de un grupo de escuelas

que ofrecen los niveles educativos de preescolar a preparatoria, se puede afirmar que es de interés directo de la pedagogía, si se entiende que cualquier acción en una institución educativa afecta directa o indirectamente el logro educativo.

Por tanto, esta tesis se ubica dentro de la especialidad de administración escolar o de dirección de centros educativos, que es el lugar donde se da el diseño y la implantación del proyecto.

La presente tesis se conforma de tres capítulos.

- El primer capítulo, denominado “Contexto Institucional del Proyecto”, describe la institución en la que se puso en práctica el proyecto presentado. Se trata de un grupo de escuelas privadas, por lo que se señala su filosofía educativa, su estructura organizacional, así como la colaboración y aportación que como pedagogo pude realizar, en particular el proyecto objeto de esta tesis.
- El segundo capítulo, llamado “Elementos Conceptuales de la Compensación” se centra en destacar las referencias teóricas que apoyan la tesis presentada. Como se verá, se trata de un concepto de compensación amplio que necesariamente tiene un enfoque educativo, propio del hacer pedagógico.
- El tercer capítulo, “El Modelo de Compensación y la Evaluación de Perfil del Puesto”, presenta propiamente el detalle del proyecto de tesis, que aunque tiene como marco general un modelo de compensación integral, se centra en la contribución de la evaluación del perfil del puesto de las personas.

Procedo entonces a presentar el primer capítulo, describiendo de forma general la institución donde se llevó a cabo la aportación pedagógica que presenta esta tesis.

CAPÍTULO I: CONTEXTO INSTITUCIONAL DEL PROYECTO

En este apartado presento el contexto institucional dónde se ubica la presente tesis, así como el análisis de la problemática o situación relativa al mismo y la respuesta de orden pedagógico que ofrezco.

I.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

La organización o institución donde se ubica el presente trabajo académico, Grupo Integer, es el corporativo de un grupo de centros educativos, asesorado por los Legionarios de Cristo, cuyos niveles de formación, van desde preescolar hasta posgrado universitario; cabe señalar que se cuenta con una relación de otras instituciones afines, operando a lo largo de todo el país y con extensión a otros países.

Hay que indicar que Grupo Integer, es una organización cobijada por más de 50 años de experiencia en el campo de la educación por parte de la congregación de los Legionarios de Cristo. En este sentido, es importante señalar los siguientes datos, por ejemplo, el primer colegio se funda en 1954, la primera universidad en 1964 y a la fecha de 2003 -que es el año en que se ubica la aplicación del proyecto aquí presentado-, son más de 100 colegios y varias universidades con más de 8,000 colaboradores sólo en México. Para el año 2013, dichos datos deben haber cambiado considerablemente por la reestructura de dichas organizaciones, dada la muerte del fundador y profundos cambios en la dirección de la congregación desde 2004.

Vuelvo a aclarar que el proyecto del cual se presenta esta tesis, pretendió influir propiamente sobre todos los colegios de México, es decir, en las instituciones del país que ofrecían los niveles de preescolar a preparatoria, aunque hubo múltiples referencias hacia

el nivel universitario a fin de prever una compatibilidad futura.

I.2. FILOSOFÍA EDUCATIVA Y OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN

Dado que se trata de una organización profesional, cuenta para su actuar con definiciones estratégicas, entre las que se encuentra una filosofía educativa propia. Algunas de estas definiciones se presentan a continuación.

- **Identidad:** Grupo Integer es una organización profesional católica de alcance internacional, asesorada por los Legionarios de Cristo, que desarrolla y promueve proyectos, instituciones, productos y servicios que contribuyen a la formación de personas íntegras para la transformación de la sociedad, según los principios evangélicos de la justicia y de la caridad.
- **Misión:** Grupo Integer tiene como cometido asesorar y proveer de servicios pedagógicos y administrativos a obras apostólicas de la Iglesia Católica, generando sinergias entre ellas y propiciando su operación eficaz y eficiente, contribuyendo de esta manera a la operación y desarrollo de estas obras al servicio de la Iglesia.
- **Educación:** La División Educación del Grupo Integer promueve y asesora proyectos educacionales que abarcan todas las etapas educativas y formativas, desde el preescolar hasta la especialización profesional.

Los colegios afiliados al Grupo buscan la formación completa e íntegra de la niñez y la juventud en el desarrollo armónico y jerarquizado de las facultades humanas y de los valores espirituales que les permitan ser constructores de la civilización de la justicia y el amor según los principios del humanismo cristiano.

Los pilares de la pedagogía promovida por el Grupo Integer son⁵:

- Formación de excelente nivel académico con experiencia y solidez internacional en quince países.
- Formación multilingüe y multicultural que ofrece una experiencia de vida única.
- Formación integral que potencia lo mejor de cada alumno.
- Formación que promueve la relación madura con Dios y fomenta el compromiso de servicio al prójimo.

Para mayor información de la institución hay que buscar en el Sitio de los Legionarios de Cristo⁶; cabe indicar que las referencias de Grupo Integer y en particular a la dirección del grupo de colegios no se encuentran disponibles al público general, dado que se manejan en documentos internos; lo que puede llevar a reflexionar de que se trata de una organización compleja y con un alto impacto social, más si se ubica en el contexto de un apostolado de la iglesia católica como lo expresa a continuación en su misión.

La misión educativa institucional es expresada por las siguientes afirmaciones⁷:

“Para la Legión de Cristo, la educación del ser humano consiste en ayudar a cada individuo a realizar en plenitud el proyecto de vida que Dios ha pensado para él.

Hay que dejar que sea Jesucristo quien reine en su corazón, en su mente, y en su vida. **Formar personas íntegras, trabajando en conjunto con sus familias, para que sean líderes de acción positiva y constructores convencidos de la civilización de la justicia y el amor según los principios del humanismo cristiano** es la misión específica de las obras educativas de la Legión de Cristo y del *Regnum Christi*, y se resume en el lema *Integer Homo*.

Su programa educativo comprende tres objetivos esenciales:

- **Enseñar:** Ofrecer contenidos culturales y científicos que contribuyan a la capacitación personal del alumno para responder a las actuales demandas de la sociedad.

⁵ Las referencias de Grupo Integer y en particular de la dirección del grupo de colegios no se encuentran disponibles, dado que se manejan en documentos internos.

⁶ Legionarios de Cristo, Sitio oficial, Recuperado el 22 de febrero de 2012, de <http://www.legionariesofchrist.org/index.phtml?height=768&width=1366&sw=1&sw2=>

⁷ Legionarios de Cristo., Obras de educación., Recuperado el 22 de febrero de 2012, de http://www.legionariesofchrist.org/articulos/categoria.phtml?lc=se-239_ca-645_ci-711>.

- **Educar:** Ayudar a los alumnos para que aprendan a pensar y razonar con rigor, a descubrir y admirar la belleza; cultiven la sensibilidad, la memoria, la imaginación; y potencien la propia capacidad expresiva y comunicativa.
- **Formar:** Lograr que el alumno sea un hombre para los demás, con un recto sentido ético, sensible ante las necesidades ajenas, especialmente las de los más desfavorecidos, abierto a los valores humanos y trascendentes. De este modo, los alumnos estarán preparados no sólo para el éxito profesional, sino para realizarse como personas y cristianos auténticos en su vida familiar y social”.

A partir de estas metas puede indicarse que la Institución Educativa busca satisfacer las siguientes necesidades en su personal para lograr alcanzar la filosofía institucional:

- Atracción y retención de personas con alto perfil para beneficio de los resultados de los centros educativos.
- Pago competitivo a los empleados comparado con el mercado específico.
- Un modelo único de administración de las compensaciones al personal.
- Criterios objetivos para la toma de decisiones en los presupuestos e incrementos de sueldos.
- Satisfacción del personal por el reconocimiento de sus aportaciones a la institución.

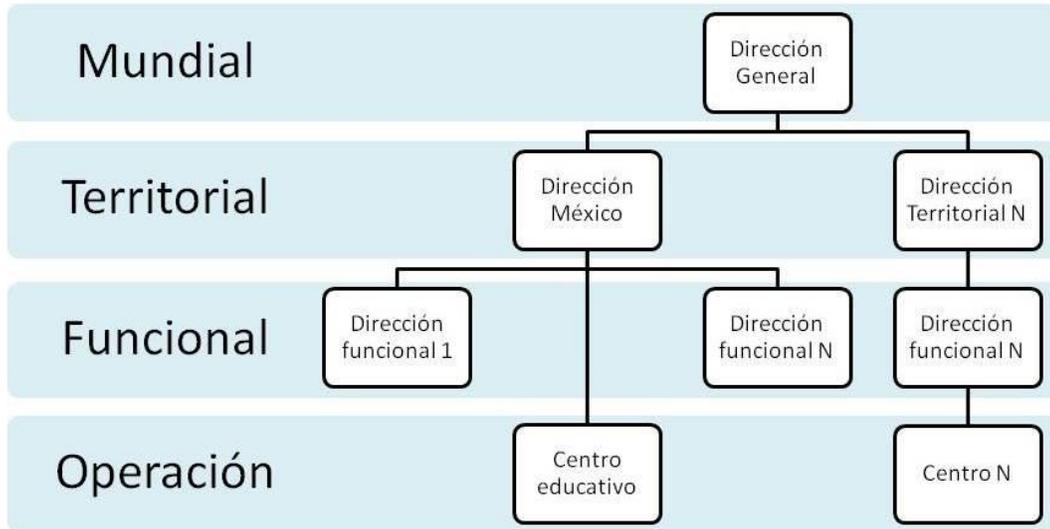
Por tanto, la misión de la institución en su grupo de colegios es totalmente educativa e implica una estructura organizacional propia de la complejidad de la organización y de sus fines, como puede verse a continuación.

I.3. ESTRUCTURA GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

La forma en que estaba organizada la institución en los años en que se desarrolló el modelo de compensación integral (alrededor del año 2003), se refleja de forma general en el siguiente organigrama⁸:

⁸ Se presenta un organigrama indicativo. El organigrama detallado real no es de carácter público, pues pertenece a un documento interno de la Institución.

ORGANIGRAMA DE GRUPO INTEGER



El proyecto presentado aquí, se desarrolló en una de las direcciones funcionales, la de Recursos Humanos del Territorio de México, bajo la dependencia de la Dirección Territorial en su parte administrativa y en colaboración con la dirección funcional responsable de los aspectos académicos, para beneficio de todos los centros educativos del país.

Detalle a continuación las responsabilidades asumidas en dicha institución bajo la estructura organizacional señalada, como marco de referencia de la presente tesis.

I.4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL HACER DEL PEDAGOGO EN LA INSTITUCIÓN

En esta sección describo el área de trabajo dentro de la institución en la que se inscribe el

modelo que se reflexiona y presenta en la tesis, así como el hacer que se realizó como pedagogo:

I.4.1. FUNCIONES DESARROLLADAS DENTRO DE LA INSTITUCIÓN

Dentro de esta institución colaboré en diversas funciones, que se pueden sintetizar en lo siguiente:

De 1994 a 2007 tuve diversas responsabilidades en el corporativo del grupo de más de 100 instituciones de los Legionarios en México, con más de 8,000 empleados:

2007. Coordinador Nacional de Tecnologías de Información. Vicepresidencia México de Grupo Integer

- Supervisión de la operación nacional de tecnología.

2006-2007. Gerente Divisional de Capital Humano. División Colegios de Grupo Integer

- Asesoría y control de la operación de capital humano.
- Proyecto de evaluación y bono de desempeño.
- Plan anual nacional de capacitación.
- Desarrollo del proyecto de modelo de colegios.

2005-2006. Director de Recursos Humanos y Desarrollo Académico. Consorcio Educativo Anáhuac

- Proyecto de tecnología educativa.
- Proyecto de bilingüismo en los colegios.
- Proyecto de plan de retiro y compensación variable.
- Reorganización del área académica y de capital humano.

1994-2002. Director de Sistemas y Desarrollo Tecnológico. Administración Territorial de

México

- Diseño e implantación de 12 sistemas institucionales (catálogos centrales, presupuestos, control presupuestal, tesorería, contabilidad, nómina, cobranza, control escolar, contactos personales, recursos humanos, secretaría general, consolidación de los sistemas).
- Implantación de la infraestructura tecnológica en los centros educativos de México (redes, comunicaciones, equipos y servidores).
- Proyecto de implantación del correo electrónico interno.

1995-2004. Director de Recursos humanos. Administración Territorial de México

- Diseño e implantación de estrategia de recursos humanos.
- Implantación de políticas y procedimientos en todas las áreas.
- Administración, selección y capacitación de personal.
- Plan de compensaciones y tabuladores anuales de sueldos.
- Diseño de organigramas de colegios y universidades.
- Manejo de las relaciones laborales y sindicales del grupo.
- Proyecto de manual mundial de recursos humanos.

Muchas de las funciones presentadas acerca del desempeño realizado, se inscriben dentro del ámbito directo de un pedagogo, tanto por el campo de acción de la misma institución, que son los agentes educativos (directores de escuela, coordinadores académicos, maestros, capacitadores, entre otros), como por la naturaleza misma de los contenidos y de las actividades desarrolladas, ya sea de acción directiva dentro de una institución educativa; de diseño propiamente pedagógico o de afectación directa al factor humano; también realice trabajo directo con educadores y educandos impartiendo sesiones de formación y asesorando su trabajo educativo. Todas estas funciones tienen implícita la misión educativa del pedagogo de participar en la mejora integral de las personas.

El proyecto seleccionado para esta tesis, y que a continuación se detalla, se madura y concreta en el periodo de 1995 a 2004 en la función de Director de Recursos humanos en la Administración Territorial de México. En 2001 el proyecto tiene revisiones para su implantación y se aplica extensivamente en 2002. Desafortunadamente en 2004 se dan cambios organizacionales importantes que dejan el proyecto en otras manos.

I.4.2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO SELECCIONADO. MODELO DE COMPENSACIÓN INTEGRAL Y LA EVALUACIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO

El proyecto seleccionado para trabajar la presente tesis, se centra en:

Propuesta de instrumentos para determinar el sueldo nominal del personal de centros educativos con base en el perfil de la persona para el puesto y como parte de un modelo de compensación integral.

Para ubicar la necesidad que busca satisfacer la propuesta planteada, pueden recorrerse en sus líneas generales el proceso de recursos humanos en la empresa, siendo naturalmente el punto de partida la estrategia misma de la empresa, la definición de su misión, su visión, su mercado, sus fuerzas y debilidades, sus oportunidades y amenazas; la definición de ventajas competitivas y de diferenciación.

Derivado de lo anterior, vendrán las estrategias y tácticas particulares: comercial, de servicio, de distribución, de recursos humanos, financiera, administrativa, de crecimiento, etc., que llevarán a definir lo que corresponde hacer a cada quién y la manera de coordinarse. Normalmente esta definición termina en un organigrama y la definición de los puestos y sus funciones.

La función de recursos humanos tiene un papel importante, dado que se encuentra involucrada en todos los procesos anteriores y podría ser la responsable de la administración de la organización de la empresa, lo que lleva a las funciones de análisis y

descripción de puestos. En funciones de recursos humanos adecuadamente administradas habrá el trabajo de mantener los organigramas, proyectar su crecimiento con base en los planes de la empresa y sobre todo, cuidar el costo total de personal; en este sentido, hay que indicar que el costo total de personal podrá administrarse si se tiene un plan de compensaciones hacia el personal, es decir, un plan que determine los criterios o políticas de sueldo, prestaciones de ley y de la empresa, manejo de impuestos, reconocimientos y recompensas al personal, bonos y pagos especiales, eventos de personal, etc.; así la propuesta de un plan de compensaciones a través de un modelo se incluye en esta tesis, como un marco de referencia del proyecto concreto que se desea presentar.

En México, la referencia básica del costo de personal es el llamado sueldo nominal o base, que es el monto base de dinero sobre el cual se determinan impuestos laborales, las prestaciones legales y muchas de las prestaciones que la empresa determine otorgar. Normalmente el sueldo nominal es la referencia de otros sueldos en el mercado para el mismo puesto o puestos similares. La forma de dar orden y congruencia a los sueldos de la empresa será establecer un tabulador de sueldos competitivo o con referencias al mercado de sueldos.

La construcción de un tabulador de sueldos parte de las descripciones de puesto a las que se aplica la técnica de valuación de puestos, que con base en factores determinados, establece el valor relativo de cada uno dentro de la organización, es decir, se indica cuáles son los puestos que hacen una mayor o menor aportación a la empresa, dada su estrategia.

Dicha alineación de “valores” de puestos se lleva a las referencias de mercado y se determina el valor en dinero que se ofrecerá en la empresa a cada puesto particular. Normalmente este valor a partir del sueldo, se establece por niveles que tienen un diferencial de sueldo respecto del nivel menor anterior y el mayor posterior; y dentro de cada nivel se asigna cada uno de los puestos del organigrama de la empresa.

Los niveles de sueldos y sus puestos asociados constituyen el tabulador de la empresa, en donde, cada nivel tabular puede tener una amplitud de dinero según se diseñe el tabulador, se establece así el sueldo mínimo y sueldo máximo de cada nivel; es importante señalar que esto, puede llevar o no a traslapes entre los niveles. El tamaño del traslape será siempre una decisión.

El número de niveles del tabulador, el traslape y la amplitud de cada nivel y la competitividad contra el mercado llevan implícitas decisiones que afectan la compensación y satisfacción del personal o que permiten tácticas de desarrollo del personal.

En este punto es dónde se ubica el problema a resolver de la presente tesis y se encuentra un enfoque más pedagógico: la persona llega a una empresa dónde tienen definidos puestos que requieren ciertas características de la persona y que tienen asignado un nivel tabular con una amplitud de sueldo determinada.

Ante esto, hay que considerar que la persona es quién es en ese momento: un nivel de escolaridad; un tiempo determinado de experiencia en diversas áreas o puestos; cierto dominio de otro idioma, tecnología computacional; virtudes y defectos, entre otros, es en ese momento el resultado de toda su educación formal, no formal o informal⁹, de todas las

⁹ El objeto de esta tesis no requiere un análisis de la educación desde su concepción antropológica (cfr. BARRIO Maestre, José María., Elementos de Antropología Pedagógica., Ed. RIALP., España., 2004.), basta el concepto de efecto en la persona: "...sea lo que fuere lo aprendido en el curso de la educación o en actividades relacionadas con ella, no puede ser, sino una *adquisición* de capacidades, disposiciones o cualidades que previamente no se poseían –si bien puede tratarse del desarrollo de cualidades o potencialidades ya dadas (innatas)-." (cfr. CARR, D., El sentido de la educación., Ed. GRAÓ., España., 2005., p. 18.)

El modo de lograr dicho efecto, ya sea por la educación formal (escolar, institucional), no formal (cursos, autoestudio) o informal (familia, amigos, la observación), es lo que se valora en la propuesta de la presente tesis, sobretodo la educación formal y no formal:

"Estos cuatro criterios (duración, universalidad, institución y estructuración) pueden ser suficientes para distinguir las tres modalidades educativas. Si acaso, podría utilizarse el criterio de la intencionalidad y emplearlo para establecer que tanto la educación formal como la no formal son intencionales, a diferencia de la educación informal a la que algunos (Scholhalfter...) denominan <<ocasional>>, <<incidental>>, etc., lo

influencias y experiencias que ha tenido en su vida.

Toca en primer momento a la función de reclutamiento y selección identificar si tal persona es la idónea para el puesto en cuestión. Su guía principal será la descripción del puesto y todo lo que pueda distinguirse acerca de la necesidad de las características que requiere tener determinada persona para ocuparlo; aunque haya herramientas y criterios generales, el trabajo valioso será el de descubrir al individuo que por características propias, sea el mejor para el puesto.

Llegada la decisión de contratar a un candidato, viene la oferta de sueldo. Si los tabuladores tienen calidad en su diseño y consistencia en su aplicación, queda entonces la amplitud de sueldos¹⁰ del nivel tabular del puesto para determinar el sueldo a ofrecer.

Un criterio simplista sería el de asignar el sueldo mínimo del nivel tabular al nuevo contratado, el medio a los que tengan un desempeño aceptable y el máximo a los de mejor desempeño o los que la discrecionalidad del director decida. El asunto, sin embargo, es más complejo y sobre todo si se trata de un puesto que pueda tener cientos o miles de ocupantes, en este caso, es deseable establecer criterios objetivos y públicos de la asignación del sueldo a las personas de un mismo puesto y entre los diversos puestos y niveles tabulares. En esto consiste, justo, el modelo que se propondrá en la presente tesis.

Para ilustrar la complejidad mencionada, considérense las siguientes posibilidades de personas ocupando un mismo puesto, todas ellas aprobadas en el proceso de selección para el mismo puesto:

- Personas promovidas a este puesto de otro puesto.
- Personas que llevan muchos años en el puesto dentro o fuera de la empresa.

que apunta precisamente su carácter intencional.” (cfr. SARRAMONA, J., VÁZQUEZ, G. y COLOM, A., Educación no formal., Editorial Ariel., España., 1998., p.13.).

¹⁰ La amplitud de sueldos del nivel tabular depende del puesto o puestos relacionados, aunque es deseable una sana amplitud pues se trata del mismo puesto, las mismas responsabilidades, características personales similares para desempeñar el mismo trabajo.

- Personas con más o menos años de escolaridad.
- Personas que han tomado todos los cursos que han podido o ninguno.
- Recién egresados de la escuela pero con un dominio superior en uso de herramientas tecnológicas, mayor al de los ocupantes actuales.
- Personas con dominio de varios idiomas, se trata de una empresa trasnacional.
- Personas con alta o baja antigüedad en la empresa.
- Personas con referencias de muy alto desempeño de su empleo anterior.
- Personas sin experiencia laboral alguna pero buenas credenciales académicas.
- En el mundo académico, personas con publicaciones o investigaciones realizadas.

Por lo que se observa, son múltiples factores los que pueden justificar una diferencia de sueldo entre las personas ocupantes de un puesto. En el proyecto se proponen una serie de factores comunes a todos los puestos de centros educativos, aunque con ponderaciones distintas de cada factor por grupos de puestos, así, por la necesidad de facilidad de la administración y objetividad en los criterios debe pensarse en un modelo general para hacer las determinaciones concretas de sueldos de las personas. Convendría que dicho modelo, distinga los factores que se compensan económicamente por su valor para la institución y fuera por tanto, una guía pública para el desarrollo profesional y económico de las personas de la institución.

La definición de los aspectos operativos para la implantación de la propuesta debe formar parte de la misma, de forma de asegurar los beneficios esperados.

Una cuestión complementaria a resolver es la relativa a la evaluación del desempeño y la asignación de sueldo. La propuesta defiende que deben ser aspectos separados, por lo que se explica adelante en la presentación de la misma propuesta y por tanto, ésta, se centra en los instrumentos para la asignación del sueldo nominal con base en la evaluación del perfil de la persona para el puesto.

Aunque hasta aquí se han presentado diversos aspectos conceptuales de la función de recursos humanos en las organizaciones, conviene destacar en el siguiente capítulo, los elementos conceptuales de apoyo específico al proyecto presentado en esta tesis, es decir, algunos elementos conceptuales de la compensación en un centro educativo.

CAPÍTULO II: ELEMENTOS CONCEPTUALES DE LA COMPENSACIÓN

En este apartado presento una reflexión valorativa del tema de esta tesis, a la luz de una exposición teórica de distintos elementos pedagógicos participantes en el mismo y sus relaciones.

De alguna manera en este capítulo se reflejará también el producto de algunas reflexiones en la materia a lo largo de varios años de ejercicio profesional; así como los logros, posibilidades y limitaciones de esta misma actividad laboral, con la finalidad de sustentar la propuesta pedagógica al problema plantado en el capítulo anterior.

Para la exposición teórica de los distintos elementos pedagógicos participantes en el proyecto y sus relaciones, destacaré en los títulos siguientes los conceptos relevantes de la propuesta, presentando lo que los especialistas aportan al respecto y comentando en su caso lo necesario. El soporte teórico hay que señalar, se limita al tema principal del proyecto: determinación del sueldo nominal con base en el perfil de puesto, sin embargo, hay que afirmar que hay numerosos temas concomitantes que de no tener una estrategia e implantación completas y congruentes con lo que señala, darán lugar a un pobre resultado en el todo implicado.

En una organización, la congruencia e integración de las partes es el potencial de muchos mejores resultados. Este es un enfoque del proyecto presentado en esta tesis.

Algunos de los temas que deben complementarse en esta tesis, se señalan en alguna medida en el plan de compensaciones (títulos II.2. y III.1.), que da marco a la propuesta de evaluación del perfil de puesto: tabuladores, descripción de puestos, selección de

personal, entre otros.

Hay que anotar que esta reflexión teórica se hace entre los años de 2010 y 2013, respecto de un proyecto que tiene su inicio formal en 2002 y se aplica consistentemente en 2003. Aunque puedan parecer pocos años, hay una distancia considerable en los conceptos e investigaciones disponibles en cada fecha. Hoy se encuentran cuestiones o enfoques que superan lo plasmado en los primeros años del proyecto.

Por otro lado la propuesta tiene un sesgo hacia el aspecto administrativo de un centro educativo y no he encontrado mucho material bibliográfico que sustente la influencia de los modelos administrativos en la formación de las personas, lo que es una oportunidad para posibles investigaciones. Así, esta propuesta que parte de la tesis, se desarrolló pensando en todos los puestos de un colegio, de preescolar a preparatoria, y pensando en hacer extensiva a otras instituciones del Grupo Integer, sin embargo, a las alturas de esta reflexión y por el enfoque de esta tesis, haré énfasis en lo que sería relevante para un centro educativo de calidad¹¹.

Los conceptos relevantes de la propuesta que requieren soporte teórico son los siguientes:

II.1. LA COMPENSACIÓN EN LA EMPRESA

Para ubicar debidamente la materia en la presente tesis, que mejor que empezar citando la referencia de uno de los filósofos de empresa más reconocidos, el Dr. Carlos Llano

¹¹ La definición de un centro educativo de calidad escapa a la finalidad de esta presentación, sin embargo, es importante señalar que existen numerosas investigaciones que llegan a conclusiones concordantes, en particular en el énfasis de que una escuela de calidad logra resultados educativos relevantes en los alumnos, acompañado de características de la comunidad educativa que los facultan, entre otras, el debido manejo de los docentes y demás personal del centro educativo. Una posible breve síntesis de algunas investigaciones se puede ver en:

DAGGETT, W., Successful Schools: From research to action plans., International Center for Leadership in Education., USA., 2005. Recuperado el 22 de febrero de 2012, de <http://www.daggett.com/pdf/Successful%20Schools%206-05.pdf>

Cifuentes, dónde ubica la compensación de las personas en la empresa como uno de los...

" (...) (cuatro) diversos aspectos del objetivo genérico de la empresa:

1. Proporcionar un servicio a la comunidad social
2. Generar un valor económico añadido suficiente
3. Generar una compensación '*humana*' suficiente
4. Lograr una capacidad de auto-continuidad"¹²

Al respecto del punto C. Generar una compensación '*humana*' suficiente, expone:

Denominamos compensación *humana* a la compensación no económica que el trabajador, desde el primero al último nivel, recibe como fruto de su actividad en la empresa. Y le damos este calificativo no porque la compensación económica no sea humana sino porque la compensación que llamamos humana no es sólo económica, y es porque es al que corresponde al hombre estrictamente en cuanto tal. La compensación económica adecuada resulta de un reparto adecuado del VEA (Valor Económico Añadido), en tanto que la compensación que llamamos *humana* ha de resultar del trabajo mismo. El trabajo ha de ser en sí mismo compensador: ha de revertir sin intermediarios al hombre que trabaja, por lo que implica de desarrollo de capacidades, de auto-realización y de logro. La ausencia de estas implicaciones no podrá ser suplida nunca –y menos aún en el futuro- por la compensación económica.

(...)

También aquí, entre la compensación *humana* y la generación de utilidades (proporción del VEA que corresponde al capital), puede aparecer un superficial antagonismo: o bien porque se piensa que, de obtener todos en la empresa una compensación *humana* suficiente, el volumen de utilidades se verá por necesidad reducido ("cuesta mucho que los hombres estén contentos"); o bien porque se pretende lograr la compensación *humana* como medio para reducir la adecuada compensación económica, que es el reparto proporcional del VEA ("si están contentos, puedo pagarles menos").

Este antagonismo es superficial, porque sólo en el grado en que el trabajo actúe por sí mismo como compensador *humano*, sólo en ese grado el trabajo será por sí mismo productivo. Y la acción de síntesis del director será la de lograr que se apalanquen mutuamente el trabajo como compensador y como productor. Esto es, a mi parecer, el nudo gordiano de la dirección¹³.

Este enfoque del Dr. Carlos Llano de la compensación en la empresa le da un enfoque

¹² LLANO CIFUENTES, Carlos., Análisis de la acción directiva., Editorial Limusa., México., 1982., p. 46.

¹³ Ibíd., pp. 49 y 50.

ciertamente *educativo* y hace ver la necesidad de encontrar modelos que hagan realidad la simultaneidad de la compensación *humana* y la económica. El proyecto presentado en esta tesis, pretende hacer una aportación en este sentido. En primer lugar es lo planteado en el plan de compensación que hace referencia precisamente a la satisfacción en el mismo trabajo por su contribución al logro de la misión institucional. Respecto de la evaluación del perfil de puesto, se liga el desarrollo de la persona a sus percepciones económicas.

II.1.1. IMPORTANCIA DE LA COMPENSACIÓN

La compensación no sólo tiene un carácter de justicia o de necesidad de llevar al hombre a su satisfacción “humana”, tiene un efecto decisivo en los logros de la organización o empresa:

(...) la compensación económica es claramente un activo cuando juega un papel decisivo en reclutar y contratar buenos empleados, motivarlos a realizar su mejor esfuerzo y permanecer en sus empleos.... Los programas de compensación reciben la atención de la alta gerencia porque tienen el potencial de influir en las actitudes y el comportamiento de los empleados que conducen a un mejor desempeño organizacional y la implementación del plan estratégico de la empresa¹⁴.

A la adecuada compensación deben acompañar acciones específicas para lograr que dichos empleados sean competentes y entiendan claramente su aportación a la misión de la empresa.

Otro aspecto crítico para considerar la importancia de la compensación en los colegios, se centra en la proporción del gasto que implica la remuneración del personal en el total de gastos. Puede observarse la gran proporción de estos gastos en los indicadores que presenta la OCDE del año 2005:

¹⁴ MONDY, R. Wayne y NOE, Robert M., Administración de recursos humanos., Pearson Educación, México., 2005., p. 287.

Gasto en instituciones educativas por categoría de recursos
en educación primaria y secundaria (2005)¹⁵:

	EDUCACIÓN PRIMARIA ¹⁶					EDUCACIÓN SECUNDARIA				
	Retribución de los profesores	Retribución del resto del personal	Retribución de todo el personal	Gasto de capital	Otros gastos corrientes	Retribución de los profesores	Retribución del resto del personal	Retribución de todo el personal	Gasto de capital	Otros gastos corrientes
Porcentaje promedio de 30 países OCDE	63.5	16.5	80.5	8.9	19.5	63.2	15.9	79.9	7.8	20.1
Porcentaje México (escuelas públicas)	84.1	9.5	93.6	2.3	6.4	74.9	15.0	89.9	2.7	10.1

El dato que informa la OCDE de México es respecto de escuelas públicas, por lo que se puede estimar que ciertamente más de un 50% de los gastos de operación en un colegio privado se originarían en el pago a todo el personal, dado que en la escuela pública alcanza un promedio del 86% en estos niveles educativos.

II.1.2. POSIBILIDAD Y NECESIDAD DE UN MODELO PROPIO DE COMPENSACIÓN

Es generalmente aceptado que los diversos modelos y métodos teóricos deben adaptarse a las circunstancias particulares de una organización, buscando la mejor eficacia y eficiencia en su aplicación. Sin embargo, ciertos criterios deben respetarse como el de atender a una “*compensación humana suficiente*” y mostrar un enfoque estratégico:

¹⁵ Cfr. OCDE., Panorama de la educación 2008. Indicadores de la OCDE., Editorial Santillana., España., 2008., p. 301.

¹⁶ A nivel internacional (OCDE) se entiende para México como educación primaria (Educación Básica Inferior) los niveles de preescolar y primaria, y en educación secundaria los de secundaria y preparatoria. La educación terciaria sería el de formación profesional (licenciaturas y posgrados).

Se entiende como compensación estratégica el sistema que permite recompensar a los profesionales, no sólo de forma individual, sino también como integrantes de un equipo de trabajo dentro de la organización, por la consecución o contribución significativa a los objetivos estratégicos de la empresa, reforzando la Visión, Misión y Cultura de la misma.

En este sentido, la característica diferenciadora es el énfasis que pone en motivar o fomentar únicamente aquellas acciones, actitudes, comportamientos y logros que ayudan a mover una organización hacia objetivos claramente definidos.

La intención es comunicar a los empleados lo que es importante, para hacer posible conseguir o superar los resultados de negocio esperados. Y el modelo de compensación pasa a ser herramienta clave de comunicación. Esto se logra creando las mejores oportunidades de recompensa para cada colectivo y, en última instancia, para cada persona integrante de la organización...

...Dependiendo de la fase en que se encuentre una organización, la influencia de los diferentes elementos de la compensación es distinta. Así podemos afirmar que las políticas de compensación no deben permanecer invariables a lo largo del tiempo, ya que, al igual que nuestro negocio evoluciona, la compensación ha de evolucionar paralelamente¹⁷.

En el proyecto presentado, haber hecho más explícito dicho enfoque estratégico hubiera enriquecido el proyecto de esta tesis, pero eso implicaba una colaboración más cercana con la dirección general en el sentido de ser ella la responsable de las definiciones estratégicas de la organización. Aun así, es evidente el peso que se da en el modelo a las partes docentes y académicas de los colegios.

II.2. ELEMENTOS DE UN PLAN DE COMPENSACIÓN

El enfoque humano y estratégico de la compensación, mencionado en el apartado anterior, debe reflejarse en la concreción de los diversos elementos que pueden constituir un plan de compensación de la institución.

Los siguientes dos cuadros muestran los elementos posibles de dicho plan, según el autor

¹⁷ VÉRTICE, Editores., Retribución de personal., Editorial Vértice., España., 2008., Pp. 53 a 55.

que los propone. Del primer cuadro, la parte de sueldos del renglón de compensación económica directa es la involucrada en la presente tesis.

CUADRO 1: ELEMENTOS DE LA COMPENSACIÓN¹⁸

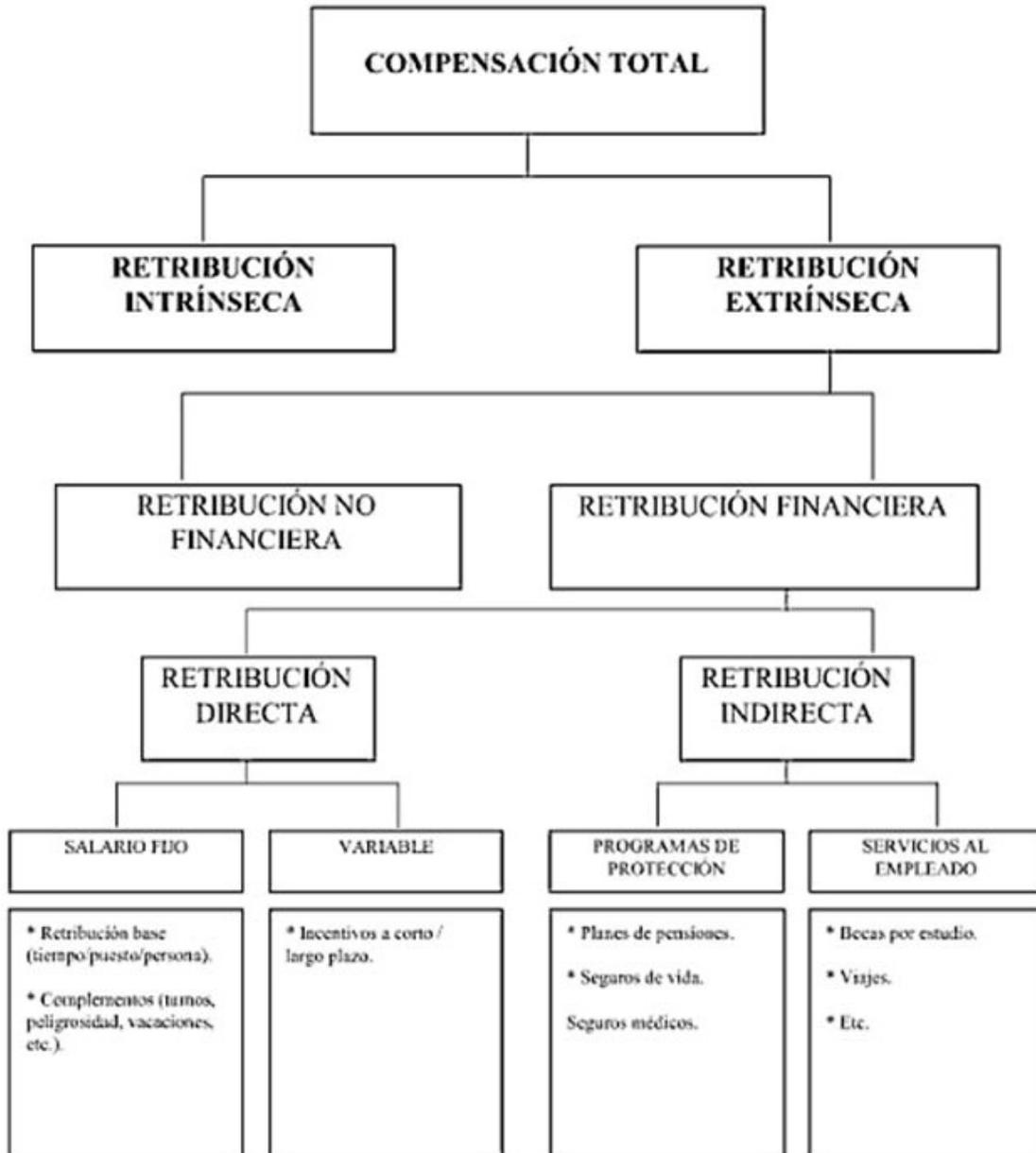
AMBIENTE EXTERNO			
AMBIENTE INTERNO			
Compensación			
Económica		No económica	
<u>Directa</u>	<u>Indirecta (prestaciones)</u>	<u>El puesto</u>	<u>Ambiente laboral</u>
Sueldos	Prestaciones otorgadas por ley	Variedad de habilidades	Políticas sólidas
Salarios	Seguridad social	Identidad	Empleados competentes
Comisiones	Compensación por desempleo	de las tareas	Colegas agradables
Bonos	Compensación de los trabajadores	Importancia de las tareas	Simbolos de prestigio adecuados
	Incapacidad familiar y médica	Autonomía	Condiciones de trabajo
	Prestaciones voluntarias	Retroalimentación	Flexibilidad en el lugar de trabajo
	Pago por tiempo no laborado		Horario de trabajo flexible
	Atención médica		Semana laboral reducida
	Seguro de vida		Compartir el puesto
	Planes de retiro		Compensación flexible
	Planes de opción de compra de acciones para empleados		Telecomunicación
	Prestaciones de desempleo suplementarias		Trabajo de tiempo parcial
	Servicios para los empleados		Retiro modificado
	Pago de primas		
	Prestaciones únicas		

De la parte de compensación económica directa, la presente tesis propone cómo establecer el sueldo para el personal de nuevo ingreso en una institución educativa.

Del siguiente segundo cuadro, la parte involucrada sería la retribución base de la parte de retribución extrínseca – financiera – directa – salario fijo.

¹⁸ MONDY, R., Wayne, N. y NOE, R., Administración de recursos humanos., Pearson Educación., México., 2005., p. 285.

CUADRO 2: ELEMENTOS DE LA COMPENSACIÓN TOTAL¹⁹



De dichos cuadros puede inferirse que una adecuada estrategia de compensación debe

¹⁹ VÉRTICE, Editores., *Retribución de personal.*, Editorial Vértice., España., 2008., p. 60.

contemplar numerosas variables, esto ha sido considerado en el proyecto elaborado, aunque en esta tesis sólo se presenten las partes directamente relacionadas con la misma.

Además de la complejidad misma de la compensación económica, se añade la complejidad de los factores específicos a considerar en el caso de las instituciones educativas, como se explica a continuación.

II.3. COMPLEJIDAD DE LA COMPENSACIÓN Y ENFOQUE DE SU MANEJO

La complejidad de la remuneración en el medio educativo es ampliamente mostrada en la publicación producto del acuerdo de cooperación celebrado en 2008 entre el Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, que busca desarrollar la educación en México: “Evaluación y reconocimiento de la calidad de los docentes: prácticas internacionales”²⁰.

Esta publicación presenta la investigación y las experiencias de varios países, así como las perspectivas con respecto al tema relativamente nuevo de recompensar la enseñanza eficaz para mejorar los resultados educativos; del texto puedo reflexionar en lo siguiente:

Si bien la mejora de los resultados de aprendizaje de los estudiantes es el objetivo central del trabajo de los maestros, las mediciones de dichos resultados no son el único indicador cuantitativo de la calidad docente. Las revisiones recientes de las publicaciones centradas en los diferentes aspectos de los maestros de calidad han sugerido las siguientes dimensiones:

- **Calificaciones del maestro:** éstas incluyen “insumos” como credenciales, años de

²⁰ Cfr. OCDE., Evaluación y reconocimiento de la calidad de los docentes: prácticas internacionales., Ediciones OCDE., Francia., 2009., 267 pp.

servicio, títulos obtenidos, certificaciones y otro desarrollo profesional pertinente.

- **Características y prácticas en la clase del maestro:** considerando actitudes, expectativas y características personales. Las prácticas son las estrategias, métodos y acciones empleados por los maestros en el aula y en su interacción con los estudiantes.
- **Eficacia del maestro:** una evaluación del grado en el cual, los maestros en servicio activo contribuyen a los resultados de aprendizaje de los estudiantes²¹.

La propuesta de *Evaluación del perfil de puesto* de esta tesis, mira directamente al primer punto señalado: *las calificaciones del maestro*, haciendo extensiva esta distinción a todos los puestos de un centro educativo. Queda claro, sin embargo, que dicha evaluación del perfil no es suficiente para lograr la calidad del centro educativo y eso es parte de una estrategia de mayor alcance, fuera de los límites de la presente tesis, dado que en ésta, se propone precisamente la administración del “insumo”, a partir del cual, puedan lograrse los resultados educativos en la calidad esperada.

II.4. LOS DOCENTES COMO PUESTO CRÍTICO DEL ÉXITO EDUCATIVO

Las evaluaciones internacionales, como el Programa Internacional de Evaluación de Estudiantes (PISA, por sus siglas en inglés) de la OCDE, permiten en la actualidad comparar directa y regularmente la calidad de los resultados académicos entre los distintos sistemas educativos, de éstos, la empresa de consultoría McKinsey presenta una relevante investigación: “*Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos*”; de donde es pertinente destacar lo siguiente como un posible marco para establecer la compensación del personal de un centro educativo, tomando como punto de referencia básica la compensación de los docentes, prioridad que se consideró en el proyecto de esta tesis y que provino de la diversa casuística de este

²¹ *Ibíd.*, p. 14.

puesto y de las observaciones de las encuestas de sueldos de mercado:

Hemos observado que los sistemas educativos con alto desempeño, si bien notablemente distintos en términos de estructura y contexto, mantuvieron un fuerte foco en mejorar la instrucción debido a su impacto directo sobre los logros de los alumnos.

Para mejorar la instrucción, estos sistemas con alto desempeño hicieron bien y consistentemente tres acciones:

- Consiguieron a las personas más aptas para ejercer la docencia (la calidad de un sistema educativo tiene como techo la calidad de sus docentes).
- Desarrollaron a estas personas hasta convertirlas en instructores eficientes (la única manera de mejorar los resultados es mejorando la instrucción).
- Implementaron sistemas y mecanismos de apoyo específicos para garantizar que todos los niños sean capaces de obtener los beneficios de una instrucción de excelencia (la única manera de que el sistema logre el mayor desempeño consiste en elevar el estándar de todos los estudiantes).

...Los sistemas educativos con más alto desempeño atraen en forma constante gente más capacitada a la carrera docente, lo que lleva a su vez a mejores resultados académicos. Esto se logra por medio de un ingreso a la capacitación docente altamente selectivo, procesos efectivos de selección de los aspirantes más apropiados y buenos salarios iniciales (aunque no extraordinarios). Con estas premisas se eleva el estatus de la profesión, lo que facilita la atracción de candidatos aún mejores.

Los sistemas educativos, de Seúl a Chicago, de Londres a Nueva Zelanda y de Helsinki a Singapur, demuestran que convertir a la docencia en la opción de carrera preferida depende menos del nivel de los salarios o de la 'cultura' que de un pequeño conjunto de elecciones políticas simples aunque fundamentales: implementar sólidos procesos de selección y capacitación docente, pagar buenos sueldos iniciales y manejar cuidadosamente el estatus de la profesión²².

Los siguientes puntos confirman la atención a los docentes como aspecto crítico de la calidad educativa, en un segundo estudio de la empresa de consultoría McKinsey: "*Cómo continúan mejorando los sistemas educativos de mayor progreso en el mundo*".

Las prácticas de sustentabilidad de la nueva pedagogía se caracterizan por la internalización de las prácticas de enseñanza. No se trata simplemente de cambiar la estructura explícita y el enfoque del sistema, sino cómo los docentes conciben la

²² BARBER, Michael y MOURSHED, Mona., Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos., PREAL Serie Documentos N° 41., © McKinsey & Company., 2007., Pp. 14 y 15.

enseñanza.²³

(...)

Los sistemas que están progresando de bueno a muy bueno se caracterizan por tener educadores de altas habilidades, y sólo dan pautas centrales flexibles para los procesos de enseñanza y aprendizaje, a fin de alentar la innovación y la creatividad impulsada por los pares dentro de las escuelas. Este es un factor clave de la mejora en el desempeño de esta etapa (de mejora)²⁴.

El estudio presenta una síntesis relevante:

Lo que revela nuestro análisis es que, pese a sus contextos diferentes, todos los sistemas educativos en vías de mejora parecen adoptar un conjunto similar de intervenciones que es apropiado para su etapa particular en el trayecto²⁵.

Identificamos dos tipos distintos de intervenciones ejecutadas por los sistemas educativos en vías de mejora: aquellas que son específicas de una etapa de desempeño en particular y aquellas que se aplican en cualquier etapa, aun si se manifiestan en forma diferente en cada una²⁶.

1. Intervenciones dependientes de cada etapa: es un tema del sistema, y no de algo aislado. Estos conjuntos de intervenciones varían de una etapa a otra. Cada conjunto incluye un número de intervenciones determinadas que se mantienen mientras un sistema está en una etapa en particular.

- De deficiente a regular: en esta etapa, las intervenciones se centran en ayudar a los alumnos a obtener habilidades básicas de alfabetización y matemática, lo que requiere proporcionar un andamiaje para docentes poco capacitados que satisfaga todas las necesidades básicas de los alumnos, y elevar a todas las escuelas del sistema a un umbral mínimo de calidad.
- De regular a bueno: en esta etapa, las intervenciones se concentran en consolidar las bases del sistema, lo que incluye producir datos de desempeño de alta calidad,

²³ MOURSHED, M., CHIJOKE, Ch. y BARBER, M., Cómo continúan mejorando los sistemas educativos de mayor progreso en el mundo., PREAL Serie Documentos N° 61; © McKinsey & Company. 2010., p. 18.

²⁴ *Ibíd.*, Pp. 20 y 21.

²⁵ *Ibíd.*, p. 8.

²⁶ *Ibíd.*, Pp. 16 y 17.

garantizar la rendición de cuentas de los docentes y las escuelas, y crear modelos adecuados de financiamiento, estructura de organización y pedagogía.

- De bueno a muy bueno: las intervenciones en esta etapa se centran en lograr que la docencia y la dirección de escuelas sean consideradas una profesión en sí mismas. Esto requiere instaurar las prácticas y el planeamiento de carrera necesarios para que la profesión se defina con la misma claridad que la medicina y el derecho.
- De muy bueno a excelente: en esta etapa las intervenciones llevan la mejora desde el centro a las propias escuelas; el foco está puesto en la introducción del aprendizaje entre pares mediante una interacción de la escuela con todo el sistema, así como en respaldar la experimentación e innovación favorecida por el sistema.

2. Intervenciones que abarcan varias etapas: comunes pero distintas. Las intervenciones que abarcan varias etapas comprenden un grupo de seis acciones que se producen con igual frecuencia en todas las etapas de desempeño, aunque se manifiestan en forma diferente en cada una de ellas. Las seis acciones consisten en: revisar el plan de estudios y los estándares; garantizar una estructura de recompensa y remuneraciones adecuada para docentes y directores; desarrollar las habilidades técnicas de docentes y directores; evaluar a los estudiantes; establecer sistemas de datos y facilitar la mejora introduciendo documentos de políticas y leyes de educación.

El siguiente cuadro expresa lo anterior²⁷:

²⁷ *Ibíd.*, p. 23.

Trayecto de mejora	Deficiente a Regular	Regular a Bueno	Bueno a Muy Bueno	Muy Bueno a Excelente
Tema	<i>Lograr los niveles básicos de alfabetización y aritmética</i>	<i>Establecer las bases fundamentales</i>	<i>Formar al profesional</i>	<i>Mejorar a través de los pares y la innovación</i>
Grupo de intervenciones ¹	<p>Dar motivación y una estructura a los docentes con baja capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Materiales de enseñanza preparados • Capacitación sobre el plan de estudios • Tiempo de instrucción en la tarea • Visitas a escuelas por centro • Incentivos por alto desempeño <p>Lograr que todas las escuelas alcancen un nivel mínimo de calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer metas de desempeño • Respaldo adicional para escuelas de bajo desempeño • Mejora de la infraestructura de las escuelas • Suministro de textos escolares <p>Poner a los estudiantes en pupitres</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la cantidad de pupitres • Satisfacer las necesidades básicas de los estudiantes para aumentar la asistencia 	<p>Base de rendición de cuentas y datos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transparencia ante las escuelas y el público sobre el desempeño escolar • Inspecciones a escuelas e instituciones de inspección <p>Base financiera y organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimización del volumen de escuelas y de docentes • Descentralización administrativa y financiera • Aumento del financiamiento • Modelo de asignación de fondos • Rediseño organizacional <p>Base pedagógica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo escolar/ separación por niveles • Idioma utilizado en la enseñanza 	<p>Aumentar el calibre de los docentes y directores que ingresan a la profesión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programas de reclutamiento • Capacitación inicial • Requisitos de certificación <p>Aumentar el calibre de los docentes y directores existentes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programas de capacitación de docentes en servicio • Capacitación sobre la práctica • Seguimiento de carrera • Foros de docentes y de la comunidad <p>Toma de decisiones basadas en la escuela</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoevaluación • Escuelas independientes y especializadas 	<p>Fomentar el aprendizaje impulsado por pares para docentes y directores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prácticas colaborativas • Descentralización pedagógica a las escuelas y los docentes • Programas de rotación y adscripción <p>Crear más mecanismos de respaldo para profesionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liberar a los profesionales de la carga administrativa agregando personal administrativo <p>Experimentación / innovación entre las escuelas con el apoyo del sistema</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento adicional para la innovación • Compartir la innovación desde el nivel operativo hasta todas las escuelas.
Común a todos los trayectos	<p>Seis intervenciones: [1] revisar el plan de estudios y los estándares; [2] revisar la estructura de recompensas y remuneraciones; [3] desarrollar las capacidades técnicas de los docentes y directores en general, a través de capacitación en grupo o en cascada; [4] evaluar el aprendizaje de los alumnos; [5] usar los datos de los estudiantes para orientar la clase; y [6] crear documentos de políticas y leyes de educación</p>			

Este segundo estudio de McKinsey se ofrece un excelente marco de referencia para la mejora de un sistema educativo y mantiene a los docentes como puesto crítico del éxito educativo, destacando en cada etapa de mejora algún aspecto de afectación directa a los docentes, así como en las intervenciones comunes a las etapas de mejora.

Puede decirse que es conclusivo en dichos estudios internacionales, que los sistemas con más alto desempeño demuestran que la calidad de un sistema educativo depende en última instancia de la calidad de sus docentes²⁸.

La calidad de los docentes debe concretarse en definiciones concretas del perfil de las personas que desarrollarán dicha función como se presenta a continuación.

II.4.1. PERFIL DE LOS DOCENTES PARA MEJORAR LOS RESULTADOS EDUCATIVOS

De la primera investigación de McKinsey (ver título II.4.), destacan elementos que hacen ver el tipo de personas que se deben contratar como docentes y por tanto pensar en su correspondiente compensación:

En Estados Unidos los estudios demuestran que “el nivel lingüístico de un docente, medido en razón de su vocabulario y de otras pruebas estandarizadas, incide sobre los logros académicos más que cualquier otro atributo docente mensurable”. Si bien es tema de debate, algunos estudios han concluido que los docentes que trabajan para el programa Teach For America (dirigido a graduados de las principales universidades) obtienen de sus alumnos resultados sensiblemente superiores a los de otros docentes. Esto es así pese a que solo reciben capacitación docente durante un corto período, trabajan en las escuelas más difíciles y suelen no tener experiencia previa (la eficiencia docente aumenta dramáticamente durante los primeros cinco años de actividad).

Los sistemas con más alto desempeño que estudiamos reclutan a sus docentes en el primer tercio de cada promoción de graduados de sus sistemas educativos: el primer 5% en Corea del Sur, el 10% superior en Finlandia y el 30% superior en Singapur y Hong Kong. De manera similar, en Estados Unidos los programas de sistemas de rápido avance, como los de Boston Teacher Residency, New York Teaching Fellows y Chicago Teaching Fellows, apuntan a los graduados de las principales universidades...

(...) Los procedimientos de selección de Singapur y Finlandia están entre los más eficientes. Ambos sistemas ponen fuerte énfasis en los logros académicos de los postulantes, sus habilidades de comunicación y su motivación hacia la docencia²⁹.

²⁸ Ibídem., Pp. 14 y 15.

²⁹ Ibídem., Pp. 15 y 16.

Dicha investigación hace ver que la selección de factores del perfil de puestos son críticos para el mejor desempeño de la función educativa y que cada sistema educativo puede considerar factores distintos. Lo importante serán los efectos de dichas decisiones en el logro educativo.

Otra investigación de la OCDE enfatiza el perfil de los docentes para mejorar el resultado educativo:

Todos los países procuran mejorar sus escuelas para responder más adecuadamente a expectativas sociales y económicas más altas. Representando el recurso más significativo de las escuelas, los docentes se vuelven esenciales para mejorar la escuela. La mejora de la eficacia y equidad de la educación depende, en gran medida, de que se estimule a personas competentes para que deseen trabajar como docentes, de que su labor docente sea de alta calidad y todos los alumnos tengan acceso a una enseñanza de alta calidad.

(...) Las exigencias a las escuelas y a los docentes se están tornando cada vez más complejas. Hoy en día, la sociedad espera que los establecimientos escolares trabajen con diferentes idiomas y estudiantes de distintas procedencias, que sean conscientes de las cuestiones culturales y de género, que promuevan la tolerancia y la cohesión social, y respondan con eficacia a los alumnos desfavorecidos o con problemas de aprendizaje y de conducta, usen las nuevas tecnologías y se mantengan actualizados en las áreas de conocimiento de rápido desarrollo y en las nuevas formas de evaluar a los alumnos. Es necesario que los docentes sean capaces de preparar a los educandos para una sociedad y una economía en la cual se esperará de ellos autonomía en el aprendizaje, capacidad y motivación para seguir aprendiendo durante toda la vida³⁰.

Por tanto, el perfil de puesto será un elemento relevante que defina la compensación, como se explica a continuación. Cabe indicar que de esta compensación hay que definir un punto de partida para los colaboradores de nuevo ingreso, que es propiamente el tema de esta tesis, proponiendo un modelo y factores de compensación para puestos de centros educativos como se presenta adelante.

³⁰ OCDE Publishing., Política de educación y formación: Los docentes son importantes: Atraer, formar y conservar a los docentes eficientes., 2009., p. 11.

II.4.2. SUELDO DE LOS DOCENTES

La investigación de McKinsey: *“Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos”*³¹, rescata también criterios de la asignación de sueldos a docentes, cuestión que sale del alcance de esta tesis, pues corresponde al establecimiento de tabuladores de sueldos y al presupuesto de cada colegio para abordar dichas propuestas, sin embargo, permite ver que el modelo propuesto en esta tesis puede ser afín y dar lugar a estas recomendaciones:

Casi en todo el mundo, los principales sistemas educativos hacen dos cosas: han desarrollado mecanismos eficientes para seleccionar a los docentes que recibirán capacitación y pagan buenos salarios iniciales. Estas dos cosas tienen un claro y evidente impacto en la calidad de los futuros docentes. Estas mismas características están por lo general ausentes en los sistemas con bajo desempeño (...) ³².

Por supuesto, un buen salario no es necesariamente la principal o la única motivación para ejercer la docencia. Los estudios demuestran que la mayoría de las personas que ingresan a la docencia lo hace por un amplio rango de motivos, el más importante de los cuales es el deseo de ayudar a una nueva generación a tener éxito en un mundo donde las capacidades y los conocimientos resultan cruciales para lograrlo.

De hecho, los salarios rara vez son invocados como una de las principales razones para optar por la docencia, inclusive en los sistemas donde la paga es buena. Como dijo un docente finés, “ninguno de nosotros hace esto por el dinero”. Sin embargo, los estudios demuestran que a menos que los sistemas educativos ofrezcan salarios alineados con los salarios iniciales pagados a graduados de otras áreas, la gente no se muestra interesada por ejercer la docencia.

Esto tiene fuertes implicancias para la elaboración de políticas. Los sistemas de alto desempeño han llegado a la conclusión de que si bien aumentar los salarios en consonancia con otras actividades es importante, llevarlos por encima del promedio del mercado de graduados no conduce a aumentos futuros sustanciales en la calidad o cantidad de aspirantes. En Inglaterra, donde los salarios han estado algo por debajo del promedio de los salarios pagados a los graduados universitarios, el aumento de los sueldos docentes en un pequeño porcentaje (10%) generó un fuerte aumento de las postulaciones (30%); mientras tanto, en Suiza, donde los salarios ya eran muy altos (116% del PBI per cápita), los aumentos posteriores tuvieron escaso impacto en la cantidad o calidad de los aspirantes a docentes. Esto podría explicar por qué países que pagan salarios iniciales muy altos (en Europa, España, Alemania y Suiza pagan los salarios más altos con relación a su PBI) no han logrado mejoras en los resultados como consecuencia de ello. Solamente

³¹ BARBER, M. y MOURSHED, M., *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos.*, McKinsey & Company, Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe., Chile., 2008.

³² *Ibidem.*, p. 16.

en Corea del Sur, donde los salarios son excepcionalmente altos (no solo los iniciales, sino que llegan hasta un máximo de dos veces y media el salario máximo promedio de la OCDE), los salarios altos parecen haber llevado a un aumento de la calidad de los interesados en convertirse en docentes³³.

Claramente, pagar salarios iniciales altos pone una fuerte carga financiera en el sistema educativo. A grandes rasgos, existen tres estrategias para equilibrar el costo de pagar salarios iniciales más altos³⁴:

- Gastar más en los sueldos y menos en todos los demás rubros.
- Pagar más al inicio con incrementos menores en años posteriores
- Tener menos excelentes maestros con menos grupos de más alumnos

Como se mencionó al inicio, el establecimiento de los sueldos merece una atención específica que sale del objeto de la presente tesis, sin embargo, aquí se presenta la base para hacer una determinación más justa y enfocada a la finalidad propia de los puestos de un centro educativo.

Se observa entonces que la definición de un sistema integral de compensación tiene una complejidad que implica numerosas variables y que la definición de alguna, requiere considerar tanto a las personas, al grupo y al mercado laboral específico y general. Aquí se propone, por el alcance de esta tesis, una parte de dicho sistema, como se detalla en adelante.

II.5. MODELOS Y FACTORES DE LA COMPENSACIÓN

La administración de la compensación reconoce diversas formas de pago, basadas en diversos factores o criterios, la parte de la compensación que aquí se propone: por evaluación del perfil del puesto, puede ser una variante del *Pago basado en habilidades*:

³³ *Ibidem.*, p. 23.

³⁴ *Ídem.*

El *pago basado en habilidades* es un sistema que remunera a los empleados con base en sus habilidades laborales y los conocimientos que poseen, no por el título de su puesto. El sistema supone que los empleados que saben más, son más valiosos para la empresa y por lo tanto, merecen una recompensa por sus esfuerzos en la adquisición de nuevas habilidades. El propósito de este enfoque es impulsar a los empleados a adquirir habilidades adicionales que aumenten su valor para la organización y mejoren su posición competitiva³⁵.

En un centro educativo será impulsar a los empleados al enriquecimiento de los resultados de aprendizaje. Por otro lado, el sistema aplicado en un colegio deberá definir las “habilidades” necesarias para el quehacer educativo o la operación de un colegio.

Aunque el pago basado en habilidades parece tener ventajas tanto para el empleador como para el empleado, existen algunos retos para la administración. La empresa debe proporcionar las oportunidades de capacitación adecuadas o el sistema puede volverse desmotivante. También se puede llegar a la desmotivación al alcanzar los máximos de habilidades requeridos. Una respuesta es adaptar el plan con un sistema de pago por desempeño³⁶.

En el párrafo anterior, se señala la necesidad de un sistema integral de compensación, que de alguna manera se esboza de forma general adelante, en el apartado *III.1.: Modelo de compensación integral para personal de centros educativos*. Así, en la propuesta que aquí se presenta, se busca que al distinguir los factores que se compensan económicamente por su valor para la institución, sean también una guía pública para el desarrollo profesional y económico de las personas de la institución.

La compensación por evaluación del perfil de puesto de una persona, propone los factores que pueden justificar una diferencia de sueldo entre las personas ocupantes de un puesto.

Por la necesidad de facilidad de la administración y objetividad en los criterios de

³⁵ MONDY, R. Wayne, N. y NOE, R., *Administración de recursos humanos.*, Pearson Educación, México., 2005., p. 305.

³⁶ *Ibíd.*, p. 306.

operación, se proponen una serie de factores comunes a todos los puestos de centros educativos, aunque con ponderaciones distintas de cada factor por grupos de puestos.

A continuación se presentan algunas consideraciones previas, relevantes para la presentación propiamente de la propuesta profesional, debido a que de alguna manera son parte de su sustento conceptual. Se analizan sólo los puntos que se consideran más relevantes para un mejor entendimiento de la propuesta.

II.5.1. ESCOLARIDAD Y CAPACITACIÓN.

Los factores de escolaridad y capacitación pueden ser una concreción del sistema basado en habilidades mencionado arriba y son factores de compensación que se consideran en el modelo propuesto de evaluación del perfil del puesto.

Las siguientes afirmaciones del Banco Interamericano de Desarrollo hacen evidente la necesidad de considerar como elementos de la compensación los factores de la escolaridad y la capacitación en las variantes necesarias para un colegio:

(...) Los trabajadores mejor educados pueden hallar mejores y más eficientes formas de trabajar, haciendo más con menos recursos. Sin embargo, igualmente importante es que las tecnologías nuevas y los métodos innovadores de producir –uno de los motores fundamentales de la productividad- sólo pueden adoptarse si las empresas cuentan con un nivel adecuado de personal capacitado o pueden contratarlo. De esta manera, la educación afecta directamente la productividad, estimulando la innovación y favoreciendo la adopción más rápida de nuevas tecnologías.

(...) Se ha demostrado que la educación proporciona conocimientos y capacitación que generalmente se traducen en una mayor productividad y salarios superiores en el mercado laboral. La relación positiva que existe entre la escolaridad y la mayor productividad está bien establecida en la literatura microeconómica³⁷.

³⁷ BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO., Competitividad: el motor del crecimiento., Banco Interamericano de Desarrollo., Estados Unidos de América., 2001., Pp. 136 y 137.

Estos factores implican la “inversión” que ha hecho la persona para poder aspirar a competir en posiciones que requieren una escolaridad o capacitación definidas, que en el mercado laboral son las más.

II.5.2. SEGUNDO IDIOMA Y COMPETENCIA DIGITAL.

En la misma línea de escolaridad y capacitación, en el modelo de evaluación del perfil del puesto, se proponen los factores específicos de dominar un segundo idioma y del manejo de la tecnología computacional. Tienen importancia por tratarse de colegios bilingües y que usan extensiva e intensivamente el inglés y la tecnología para las cuestiones educativas y administrativas.

Dichos factores de un segundo idioma y el dominio de tecnología computacional son considerados como dos de las ocho *Competencias clave para el aprendizaje permanente - Un marco europeo*. Estas competencias se definen en su documento fuente³⁸:

(...) las competencias se definen como una combinación de conocimientos, capacidades y actitudes adecuadas al contexto. Las competencias clave son aquéllas que todas las personas precisan para su realización y desarrollo personales, así como para la ciudadanía activa, la inclusión social y el empleo.

El marco de referencia establece las ocho competencias clave siguientes:

1. comunicación en la lengua materna;
2. comunicación en lenguas extranjeras;
3. competencia matemática y competencias básicas en ciencia y tecnología;
4. competencia digital;
5. aprender a aprender;
6. competencias sociales y cívicas;

³⁸ COMISIÓN EUROPEA., Competencias clave para el aprendizaje permanente. Un marco de referencia europeo., Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas., Luxemburgo., 2007., p. 3.

7. sentido de la iniciativa y espíritu de empresa, y
8. conciencia y expresión culturales.

Las dos competencias consideradas las define de la siguiente manera:

La comunicación en lenguas extranjeras comparte, en líneas generales, las principales capacidades de la comunicación en la lengua materna: se basa en la habilidad para comprender, expresar e interpretar conceptos, pensamientos, sentimientos, hechos y opiniones de forma oral y escrita (escuchar, hablar, leer y escribir) en una determinada serie de contextos sociales y culturales (como la educación y la formación, la vida privada y profesional y el ocio) de acuerdo con los deseos o las necesidades de cada cual. La comunicación en lenguas extranjeras exige también poseer capacidades tales como la mediación y la comprensión intercultural. El nivel de dominio de cada persona será distinto en cada una de las cuatro dimensiones (escuchar, hablar, leer y escribir) y variará, asimismo, en función de la lengua de que se trate y del nivel social y cultural, del entorno, de las necesidades y de los intereses de cada individuo³⁹.

La competencia digital entraña el uso seguro y crítico de las tecnologías de la sociedad de la información (TSI) para el trabajo, el ocio y la comunicación. Se sustenta en las competencias básicas en materia de TIC (tecnologías de la información y la comunicación): el uso de ordenadores para obtener, evaluar, almacenar, producir, presentar e intercambiar información, y comunicarse y participar en redes de colaboración a través de Internet⁴⁰.

Un segundo idioma y la competencia digital en el mundo de la educación, son factores que ya no pueden prescindirse para un efectivo desempeño y desarrollo personal e institucional.

II.6. AMPLITUD DE LOS SUELDOS PARA UN MISMO PUESTO

La distancia entre el sueldo mínimo y máximo de un mismo puesto es un punto común entre la propuesta de evaluación del perfil de puesto y de los tabuladores correspondientes, ya que se logró establecer escalas comunes para facilitar la

³⁹ *Ibíd.*, p. 5.

⁴⁰ *Ibíd.*, p. 7.

administración.

En la propuesta, la distancia máxima es de 45%, pero se señala como insuficiente ante aquello que compensa y los datos que proporcionan los estudios de mercado. Sin embargo, no es cuestión fácil de resolver por el costo involucrado para los colegios. La investigación proporciona estos datos:

- Tanto en educación primaria como secundaria, la retribución máxima de la escala es por término medio alrededor de un 70% más elevada que la retribución inicial, aunque existen variaciones considerables entre países, debido principalmente al diferente número de años de servicio que un profesor necesita para avanzar en la escala salarial⁴¹.
- En los países de la OCDE, las retribuciones reglamentarias de los profesores de primaria, de secundaria inferior y superior; tras 15 años de experiencia son un 36%, un 35% y un 39% más elevadas, respectivamente, que las iniciales. Las retribuciones máximas de la escala son un 71%, un 71% y un 73% más elevada como media que las iniciales⁴².
- En Finlandia, la diferencia entre el salario inicial promedio y el salario docente máximo es de apenas el 18%. Al ofrecer buenos salarios iniciales, Finlandia atrae a los candidatos más aptos a la profesión. Los docentes comprometidos con su profesión permanecen en el sistema pese a no recibir aumentos de importancia, mientras que aquellos menos comprometidos con la docencia abandonan sus puestos, dado que sus salarios retroceden en comparación con los de otros profesionales⁴³.

En esta versión de la evaluación del perfil de puesto (ciclo que inicia en 2003), las dos

⁴¹ OCDE., Panorama de la educación 2009: Indicadores de la OCDE., Editorial Santillana., España., 2009., p. 391.

⁴² *Ibíd.*, p. 396.

⁴³ BARBER, M. y MOURSHED, M., *Op. cit.*, p. 23.

distintas escalas de los instrumentos (70%-130% y 70%-145%) corresponden a la amplitud que tienen los tabuladores para el personal en general y para los profesores de secundaria y preparatoria, respectivamente⁴⁴.

Aunque implica un costo económico importante, la decisión de amplitud del rango de sueldos para un mismo puesto es una decisión estratégica que afecta la motivación y reconocimiento de la distinta aportación de las personas a los fines de la institución.

II.6.1. AÑOS DE SERVICIO PARA ALCANZAR EL SUELDO MÁXIMO

Esta variable también está considerada en la propuesta de evaluación del perfil de puesto y su tabulador correspondiente.

En el estado de la propuesta los años son 25, proponiendo pasarlos a 30 con segmentos menores para alcanzar más rápidamente en el tiempo una porción del incremento por este factor. Sin embargo, a la luz de las observaciones siguientes, vale la pena revisar esta variable en consonancia con las otras que se han señalado hasta aquí.

Los aumentos salariales entre los puntos de una escala retributiva han de ser interpretados en el contexto del número de años que necesita un profesor para progresar en la escala de salarios, en donde el número de años puede variar considerablemente entre diversos países. En Australia, Dinamarca, Escocia y Nueva Zelanda, los profesores de secundaria inferior alcanzan al cabo de 5 a 9 años el nivel más alto de la escala retributiva. En estos países, los incentivos monetarios desaparecen pronto en comparación con otros países.

Si la satisfacción en el trabajo y el rendimiento laboral están determinados, al menos en parte, por las perspectivas de incremento salarial, podrían surgir dificultades al

⁴⁴ Las dos distintas amplitudes de rango se decidieron por el estudio de mercado nacional de sueldos de colegios y por reconocer los estudios de posgrado de los profesores de secundaria y preparatoria.

aproximarse los profesores al punto más alto de la escala retributiva por antigüedad.

En Austria, Corea, España, Francia, Grecia, Hungría, Italia, Japón, Luxemburgo, República Checa y el país asociado Israel, los profesores de secundaria inferior necesitan más de 30 años de servicio para alcanzar el nivel más alto de la escala retributiva⁴⁵.

“Holanda también redujo el tiempo que lleva alcanzar el nivel salarial más alto de 26 a 18 años, con el objetivo final de llegar a 15 años”⁴⁶.

Las consideraciones presentadas en este capítulo se consideran las pertinentes para contar con un marco teórico que permita ubicar de mejor manera lo presentado en la presente tesis: *“Propuesta de instrumentos para determinar el sueldo nominal del personal de centros educativos con base en el perfil de la persona para el puesto y como parte de un modelo de compensación integral”*.

II.7. LOGROS, POSIBILIDADES Y LIMITACIONES DEL PROYECTO

Este proyecto concreto tuvo una vida de más de 5 años, su primera definición se da en 2002, aquí se presenta la versión de 2003 y las propuestas de mejora derivadas de esos dos años de experiencia para los ciclos siguientes.

Durante varios años tuve la oportunidad de trabajar como asesor o capacitador en varias empresas, sin embargo, el sabor final era el de no haber logrado mucho y más por la falta de participación en la continuidad de dichos proyectos.

Como contratado en una empresa y responsable de una función por varios años, esto pudo dejarme el sabor de la “mejora”, es decir, poder definir, dar cuerpo, integrar a otros

⁴⁵ OCDE., Panorama de la educación 2009: Indicadores de la OCDE., Editorial Santillana., España., 2009., p. 396.

⁴⁶ BARBER, M. y MOURSHED, M., Op. cit., p. 23.

conceptos, probar, aplicar, revisar, escuchar a los afectados, re-expresar, medir el uso e impacto de un proyecto; éste es el caso del proyecto presentado en la presente tesis, por eso me permito mostrar dos años críticos del mismo: el de su implantación a todos los colegios del país en una versión acabada y las reflexiones de un ciclo de aplicación para definir las propuestas para siguientes ciclos.

Del ciclo escolar de aplicación, adelante pueden revisarse la gran cantidad de detalles e intereses alrededor de la propuesta en la que finalmente tuvieron que involucrarse muchos centros educativos y por tanto muchas personas, esto es lo relativo al capítulo *III.3. Propuestas de mejora de la evaluación del perfil del puesto para siguientes ciclos.*

Dicha cantidad de participantes hacia complejo cualquier proyecto en la institución y más, como es este caso, si la propuesta también era compleja. Afortunadamente se contaba con una autoridad suficiente para que los proyectos fueran aceptados y las participaciones fueron positivas en su mayoría.

Como posibilidades el considerar a éste, un proyecto de alta relevancia que diera paso a diseñar la consistencia de todos los instrumentos del proceso de recursos humanos en una empresa: estrategia de la empresa y de recursos humanos, criterios de organización, descripción de puestos, valuación de puestos, factores de compensación, instrumentos de reclutamiento y selección de personal, evaluación del desempeño, planes de capacitación y de carrera, clima organizacional, entre otros. Cabe indicar que en la presente tesis, se muestra la factibilidad de este nuevo proyecto; lo cierto es que pocas empresas tienen la capacidad de armar un modelo consistente en todas sus partes, en parte por la cantidad de responsables y participantes en cada uno de estos temas y tal vez por no poder concebir tal unidad conceptual y sus beneficios; además del tiempo y costo implicados.

El marco de referencia obligatorio de este proyecto debe ser la estrategia institucional de recursos humanos, que no se presenta aquí y que tal vez no se tenía tan definida en la institución, pero que daría mayor sentido y cuerpo a todos los elementos y acciones

alrededor del factor humano en su participación dentro de la empresa.

La estrategia institucional debería derivar en una clara estrategia de recursos humanos llegando a su parte de compensaciones, esto, aunque se consideraba, no se decidía profundamente por las limitaciones económicas existentes: atraer a los mejores; bajar la rotación de personal; ser muy competitivos en la compensación; no dejar ir a los que recibían capacitación; entre otros.

Un complemento al modelo aquí presentando será llenar de contenidos los rubros de la evaluación del perfil de desempeño, definiendo las experiencias, capacitación, competencias tecnológicas, etc., que propone el modelo y definir los planes de formación de grupos de puestos o de personas particulares (planes de desarrollo o de carrera), manteniendo una consistencia entre ambas herramientas.

El plan de prestaciones puede enriquecerse presentando una *propuesta de plan de prestaciones flexibles* y un *plan de fondo de retiro*, la primera por dar mayor libertad a las personas para resolver sus propias necesidades y la segunda por ser un elemento ausente en el plan actual.

Si el presente modelo siguiera vigente, sería importante volver a revisar los perfiles mínimos de puesto requeridos a la luz de los proyectos de capital humano y de modelo de colegios que se estaban desarrollando en la institución en esas fechas.

Dado la expresión “cuantitativa” que se hizo de los factores de evaluación del perfil del puesto, es posible llevar toda la propuesta a su sistematización computacional de forma de contar con un real inventario de recursos humanos y su avance alrededor del modelo. Durante la implantación del modelo solamente se contaba con el registro de los resultados finales de cada evaluación comparados con la posición tabular del sueldo nominal de la persona para efectos presupuestales.

Un aspecto que a estas alturas cuidaría especialmente es el relativo a la incidencia del modelo en la calidad educativa de los colegios, específicamente en los resultados educativos de los alumnos; pero eso implicaba en esos tiempos un trabajo mayor de coordinación con otras instancias de la institución, que no siempre era posible.

Con el marco de referencia hasta aquí presentado, tanto de la institución donde se desarrolla el proyecto, como de los elementos conceptuales de la compensación en centros educativos, puedo proceder a presentar propiamente el proyecto propuesto, en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO III: EL MODELO DE COMPENSACIÓN Y LA EVALUACIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO

Considero importante recordar que la presente tesis se centra en una *Propuesta de instrumentos para determinar el sueldo nominal del personal de centros educativos con base en el perfil de la persona para el puesto y como parte de un modelo de compensación integral.*

La forma como se resolvió el problema planteado para esta tesis se presenta en los siguientes tres apartados:

- MODELO DE COMPENSACIÓN INTEGRAL PARA PERSONAL DE CENTROS EDUCATIVOS.
- EVALUACIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO CICLO 2003.
- PROPUESTAS DE MEJORA DE LA EVALUACIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO PARA SIGUIENTES CICLOS.

A continuación se presenta el detalle de cada una de estas partes de la propuesta:

III.1. MODELO DE COMPENSACIÓN INTEGRAL PARA PERSONAL DE CENTROS EDUCATIVOS

En esta propuesta se presentan los elementos que constituyen el modelo completo de compensación para el personal de los centros educativos del territorio de México. Se trata de un enfoque amplio de compensación, que no solamente considera los aspectos económicos, sino todo aquello que de alguna manera busca la satisfacción y mejor participación del personal de la institución.

Aunque todos los elementos del modelo de compensación han existido de forma independiente, la propuesta que hago los agrupa para tener un panorama completo del factor humano en los centros educativos.



Uno de los objetivos de esta propuesta es dar institucionalidad en los elementos y contenidos del modelo, debido a que los centros educativos conforman un grupo de instituciones en las que es necesario e imprescindible tener condiciones comunes de operación.

El modelo abarca los siguientes ocho elementos, que constituyen una síntesis de mi parte de elementos de mi formación profesional y del conocimiento de la institución:

1. La administración correcta del modelo, como condición de su aplicación, que incluye la comunicación al personal y a los involucrados en el modelo.
2. La búsqueda, en primer lugar, de una compensación humana y trascendente, apoyada en lo siguiente:
 - A. El enfoque al logro de resultados institucionales y personales.
 - B. La promoción de lo trascendente.
 - C. Un sano ambiente de trabajo.

- D. Las condiciones materiales necesarias para el desempeño del trabajo.
 - E. Las acciones o planes de capacitación y desarrollo.
 - F. Las acciones o planes de motivación y reconocimiento.
3. Proporcionar al personal servicios y eventos que ayuden a mejorar su calidad de vida en el trabajo y la integración con la institución y sus compañeros.
 4. La referencia de un tabulador de sueldos competitivo en el mercado para establecer una compensación económica justa en las decisiones individuales de sueldo nominal.
 5. Una correcta aplicación de la evaluación del perfil de puesto para asegurar que el talento y las capacidades reales de las personas correspondan al sueldo nominal individual, de forma proporcional a sus capacidades, y que su identificación permita contar con personal adecuado para lograr mejores resultados.
 6. La evaluación del desempeño como herramienta para la continua mejora de los resultados y que permita que los desempeños sobresalientes tengan un reconocimiento a través de un bono económico.
 7. Ofrecer un complemento a la percepción económica base del personal, a través de un plan de prestaciones que les permita un sano nivel de seguridad familiar y social, conforme a lo que permite la legislación y atendiendo a lo que ofrece el mercado laboral.
 8. Adicional a las prestaciones, se busca ofrecer al personal y sus familias beneficios adicionales, conseguidos por la capacidad que tiene la institución de atraer servicios y productos de diversos proveedores de una forma más económica, con mejores condiciones o más accesibles que lo ofrecido en el mercado abierto. Son beneficios opcionales y pagados por el personal pero que representan un

incremento a su calidad de vida personal y familiar. A diferencia de las prestaciones, los beneficios no deben representar un costo directo para la institución.

A continuación se detallan cada uno de los elementos del modelo de compensación al personal:

III.1.1. ADMINISTRACIÓN Y COMUNICACIÓN DEL MODELO

Cualquiera que sea el alcance de un modelo o plan de compensación, mucho de su éxito se encuentra implicado en una sana administración y comunicación a los involucrados. Por eso se considera este aspecto práctico como una condición necesaria para la aplicación del modelo.

Hay que tener en cuenta las siguientes consideraciones para una sana administración y comunicación del modelo de compensación al personal:

- Los términos *compensación*, *retribución*, *remuneración*, significan siempre entregas que hace una parte en correspondencia a los que la otra parte ha aportado. Esto significa que ambos compromisos deben darse para una relación justa y responsable.

Las instituciones deben lograr los objetivos que se proponen, de forma que cuenten con los recursos para compensar a los actores del logro de esos mismos objetivos, pero es claro que lo que inicia el círculo virtuoso es primero lograr dichos objetivos.

- Un modelo de compensación no debe concebirse con criterios parciales como “tener contenta a la gente” o “preferir paz que justicia”. Debe buscar siempre y en primer lugar que las personas contribuyan a que la institución cumpla su misión con calidad, eficiencia y eficacia.

Nadie puede tener el dinero para pagar sueldos si los ingresos no se logran por los méritos de las personas de la misma institución. Esta idea se desarrolla con más amplitud en el siguiente título de este documento.

- Debe existir consistencia en las prioridades, por ejemplo, no se puede querer dar más prestaciones antes de que todos tengan computadora para trabajar más eficientemente.
- Requiere mantenerse siempre un realismo económico: la aplicación y alcances del modelo de compensación están limitados por la situación económica del centro y de la institución en general. No se puede dar lo que no se tiene.
- El realismo económico implica conocer el “costo completo del paquete”, considerando los costos ocultos: impuestos, costo de días adicionales por puentes, menor horario laboral, etc. También implica conocer la capacidad del flujo de efectivo para responder a los compromisos de pagos. No obstante, si el centro no tiene dinero para pagar más de lo justo, no por eso puede dejar de exigir resultados o capacidad de su personal, se crearía un círculo vicioso.
- Debe existir una congruencia entre el modelo de compensación y otros aspectos de la operación de la institución, por ejemplo: se informa que no hay dinero para mejores sueldos pero hay otros gastos que se perciben como innecesarios.

Un criterio fundamental en la administración de los recursos humanos es manejarse siempre con realidades, no con promesas, esto es especialmente importante en las compensaciones económicas o las condiciones que las generan. Es importante evitar prometer, lo que no puede cumplirse: “Vamos a ver tu desempeño y puede haber un aumento de sueldo”; “Ya sabes que te tengo en cuenta para un mejor puesto”.

Hay que asegurarse que los elementos del modelo cumplan su finalidad, es decir, informar puntualmente que el empleado recibirá un bono, informar de todas y cada una de las prestaciones que la institución otorga, así mientras más y mejor conocimiento se tenga de ellas sabrán darle un mejor uso, ya que de no hacerlo se convierte en un costo caro para la institución y un beneficio muy pobre para el empleado.

Cualquier plan bien concebido puede dañarse por la falta de cuidado administrativo: No debemos permitir que falten firmas o beneficiarios en las pólizas de seguros ya que perjudica al personal. No debemos permitir omitir la notificación de baja en los seguros pues afecta el costo de la empresa. No podemos permitir que la persona lleve un mes trabajando y no haya cobrado su sueldo. Es indebido que la persona no esté dada de alta en los seguros desde el primer día de trabajo, si así está establecido.

De igual importancia es vigilar la objetividad y consistencia de aplicación del modelo: no puede evaluarse con privilegios al personal de una sección y castigar al personal de otra, ambos casos deben evaluarse con los mismos criterios y con objetividad.

Lo anterior implica comunicar, coordinar y capacitar al personal involucrado.

Es necesaria la comunicación a todo el personal, de forma que sean conscientes que efectivamente la institución se preocupa por un marco completo en la seguridad de sus colaboradores. Es indispensable la comunicación a los operadores del plan, para que cada uno participe de forma correcta. Por ejemplo, no todos los jefes pueden hacer ofertas o promesas de sueldos.

En este sentido, la lista de documentos que apoyarían esta comunicación son los siguientes:

- a. Modelo de compensación para personal de centros educativos del territorio de México (es la presente parte del documento).

- b. Presentación de los tabuladores de centros educativos.
- c. Instructivo para la evaluación del perfil de puesto y la evaluación del desempeño.
- d. Manual de administración de compensaciones al personal.
- e. Manual de compensaciones al personal del centro (dirigido al personal). Este documento debe ser parte del programa completo de inducción al personal.

El documento para el personal requiere incluir lo necesario para un entendimiento completo y adecuado del modelo: exigencia de resultados; nociones del tabulador; fechas de incrementos de sueldo; procedimientos y formatos de evaluaciones, etc. Este documento se presenta como un modelo que deberá ajustar la administración de cada centro a las condiciones propias.

Un factor crucial del éxito de este modelo es la comunicación al personal, por lo que además de la entrega del manual señalado, habrá que hacer acciones complementarias, por parte de cada centro, como: reuniones de presentación del contenido de los manuales; información en los tableros; reuniones de información de las prestaciones y beneficios por parte de proveedores o especialistas; leyendas en los recibos de pago; etc. Todo esto debe formar parte de un plan de trabajo que señale el contenido a publicar y su fecha.

III.1.2. COMPENSACIÓN HUMANA Y TRASCENDENTE

La primera compensación que deben tener las personas que laboran en una institución es la de estar satisfechos profundamente con su trabajo.

No se trata de distraer la atención a la indispensable salud en los aspectos económicos de una relación laboral, sino de reconocer que el trabajo humano debe ser en primer lugar una fuente efectiva de realización humana plena y trascendente y que lo económico es consecuencia.

Se trata de un juego de ganar-ganar: al final de la relación tanto la institución como la persona necesitan ser sustancialmente mejores, por la complementaria aportación de capacidades a un fin común.

La institución reconoce que al final lo más importante es la persona en lo individual y que esta convicción modela sus prioridades y decisiones. Respetamos que una persona decida irse antes que conscientemente limitar su crecimiento, en una comunicación abierta y madura con ella.

La búsqueda, en primer lugar, de una compensación humana y trascendente, debe verse apoyada en lo siguiente:

A. El enfoque al logro de resultados institucionales y personales.

La institución debe lograr que en primer lugar las personas se sientan satisfechas por su sana participación en el logro de los resultados valiosos de la misma institución. Cada uno debe encontrar lugar para la aplicación y crecimiento de sus capacidades al servicio de los fines de la institución.

Ahora bien, hacer que las personas se sientan satisfechas por el logro de resultados no es cuestión de estímulos externos, es ante todo, la satisfacción por el logro del resultado mismo. Mientras el resultado sea más valioso; de mayor exigencia; de mayor claridad en su definición y consecuencias; de mejor participación de la persona; normalmente será mayor la satisfacción.

Para desarrollar la motivación y la responsabilidad, la participación y la confianza en la persona son requisitos necesarios. La participación consiste en involucrar a las personas en los problemas y trabajar juntos para encontrar una solución. Sólo cuando una persona está sinceramente involucrada en un problema puede brindar lo mejor que tiene dentro. Cuando una persona puede identificar sus objetivos personales con los de su institución,

busca poner en juego sus mejores cualidades. En este caso el superior -jefe, gerente o director-, es fuente de ayuda y no un juez.

La aplicación de este criterio inicia en aspectos fundamentales como el hecho de que la persona conozca las funciones de su puesto, el por qué y para qué de su trabajo; los requisitos de calidad que debe cumplir; con quién debe coordinarse; en fin: administración básica.

El logro de los objetivos institucionales exige el trabajo coordinado de grupos de personas, dónde es necesaria la participación activa y positiva de cada uno de los integrantes. Se observa también que los mejores equipos de trabajo son los que, antes que los asuntos de comunicación, coordinación, amistad, etc., tienen en primer lugar una preocupación por los resultados del equipo⁴⁷.

El enfoque a resultados y una correcta administración de las compensaciones lleva a una cultura en donde las personas saben que las mejoras económicas se ganan, no se piden. En esta cultura, la persona sabe que se está capacitando al dar mejores resultados y que asumir mayor responsabilidad es consecuencia natural de sus resultados positivos. Es responsabilidad de la dirección asegurar estos aspectos de justicia.

La pregunta práctica que también pone a este criterio en primer lugar es: ¿por qué pagar más a quién no da resultados?, sin olvidar la necesaria caridad cristiana.

B. La promoción de lo trascendente.

Debido a que la misión de las instituciones educativas del Grupo Integer es trascendente, se debe ofrecer al personal la posibilidad de participar de esta misión a través de la atención espiritual que la misma institución brinda. Esta debe ser otorgada prudentemente

⁴⁷ Un análisis práctico de este criterio se presenta en el libro: KATZENBACH, J. R. and SMITH, D. K., The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization., Harper Business., USA., 2003., 291 pp.

para no desvirtuarla y respetando la libertad de las personas.

Esta misión particular de los centros educativos implica una enorme responsabilidad en el trato con las personas, sabiendo conjugar la misión espiritual con los aspectos laborales, de manera que se obtengan los mejores resultados personales e institucionales.

C. Un sano ambiente de trabajo.

El enfoque a resultados valiosos sólo es posible dentro de un ambiente sano de trabajo con los superiores, los compañeros y el resto de la institución. La calidad del ambiente de trabajo se refleja en las frases que el personal usa en situaciones límite.

Un sano ambiente de trabajo exige un adecuado estilo de liderazgo, comunicación, coordinación, planeación y control que hacen posible el desempeño positivo de las personas. Las siguientes expresiones son ejemplos de lo contrario:

- “Es mejor no hablar con mi jefe, siempre sales regañado”.
- “No sabía que se tenía que hacer”.
- “Pensé que le tocaba a otra persona”.
- “Ni siquiera sé quién es mi jefe”.
- “Nunca nadie me ha dicho si hago las cosas bien o mal”.
- “Mi jefe comete muchos errores y nadie le dice nada”.
- “Llevo dos años y nunca me he sentado a platicar con mi jefe de mi trabajo”.

Sobra decir, de nuevo, que una correcta dirección y administración son las responsables de propiciar un sano ambiente de trabajo, llevándolo a ser una forma natural de actuar de las personas dentro de la institución. Las consecuencias serán las naturales: personas comprometidas, baja rotación de personal, etc.

D. Las condiciones materiales necesarias para el desempeño del trabajo.

Aunque más básico aún, es común encontrar que las personas no pueden desempeñar su trabajo a un alto nivel por la falta de recursos materiales o herramientas de trabajo. No se trata de tener un exceso en los recursos, sino de los recursos necesarios y más adecuados, aun cuándo impliquen nuevos aprendizajes para las personas que los manejan, cosa que es motivo de crecimiento personal.

E. Las acciones o planes de capacitación y desarrollo.

La capacitación no puede verse como una prestación o una actividad que la ortodoxia señala hacer. Debe ser un motor del crecimiento de las personas para que logren mejores resultados en su trabajo. Por tanto, la detección de qué se necesita precisamente para mejorar el trabajo debe ser el punto de partida de este esfuerzo.

Otro camino de crecimiento personal es el de enfrentarse a tareas nuevas y más complejas, supone seguramente cambios de puesto y mejores sueldos, aunque prevalece el criterio de primero resultados y después sus consecuencias.

Estas acciones empiezan desde la inducción del personal y la identificación, desde el inicio de la relación laboral, de sus necesidades de capacitación.

F. Las acciones o planes de motivación y reconocimientos.

Un complemento último es el renglón de motivación y reconocimientos, que no siempre deben tomar forma económica, incluso por la salud de la misma organización. Aunque valioso como apoyo, este renglón no puede sustituir lo mencionado en los puntos anteriores.

Hasta aquí se han apuntado los posibles elementos del componente *III.1.2. Compensación*

humana y trascendente, del modelo de compensación integral para personal de centros educativos. Se presentan ahora los seis componentes restantes de dicho modelo.

III.1.3. SERVICIOS Y EVENTOS PARA EL PERSONAL

Un aspecto que también contribuye a lo señalado en el punto anterior, en lo referente a propiciar un sano ambiente de trabajo para el logro de resultados, pero que tiene un peso propio, es el de proporcionar al personal servicios y eventos que ayuden a mejorar su calidad de vida en el trabajo e integración con sus compañeros de trabajo y la institución.

Este rubro incluye en primer lugar los servicios al personal: lugar para comer; baños dignos; salas de trabajo suficientemente equipadas; *lockers* para los que no tienen lugar fijo; servicio de teléfono; limpieza de oficinas, etc.

Un ambiente físico digno debe acompañarse de un ambiente social sano y contribuyen a eso las actividades para el personal: felicitaciones de cumpleaños, paseo anual familiar, brindis de fin de año con regalos, etc.

Incluso puede pensarse que este aspecto puede ser previo al otorgamiento de algunas prestaciones o beneficios, por el efecto positivo que tienen en el personal y el menor costo relativo para la institución. De cualquier manera, no se entiende que se tengan buenos sueldos o prestaciones si el lugar de trabajo no es digno.

De nuevo, se insiste en la necesidad de ser selectivos en lo que se hace, buscando el mayor beneficio y atractivo para el personal, la comunicación con ellos será siempre la mejor fuente de detección de necesidades.

Hay que recordar que estos aspectos son parte de la vida ordinaria del centro y que conviene respetar los criterios establecidos a este respecto, pues su definición y mejoras reflejan las necesidades manifiestas de todos en este campo.

Lo relativo a este elemento del modelo de compensación a los empleados, necesita estar incluido en los manuales de prestaciones y beneficios.

III.1.4. TABULADOR DE SUELDOS

El manejo de sueldos del personal exige la referencia de un tabulador de sueldos competitivo en el mercado para establecer una compensación económica justa y atractiva en las decisiones individuales de sueldo.

Un tabulador de sueldos cumple dos funciones:

- a. Asegurar la congruencia externa con sueldos de puestos del mercado equivalentes a los propios.
- b. Establecer las bases para una congruencia interna, dónde se aprecien sueldos justos, atractivos y proporcionalmente diferentes al valor de lo que aporta cada puesto a la institución.

Debe acompañar a este marco de referencia una serie de criterios en su aplicación, como la forma de ubicarse inicialmente en un punto del tabulador y como tener incrementos de sueldos.

Un criterio fundamental en la administración de sueldos es que el sueldo sea justo y que por ese sueldo las personas deben hacer las cosas bien, no puede esperarse que si las hacen bien, ganen más, por eso ya se paga el sueldo justo.

Puede pensarse en mayores sueldos por resultados consistentemente superiores en el tiempo, basado en capacidades también mejoradas, que aseguren la continuidad de los resultados. En ese sentido, están pensados los siguientes elementos del modelo de compensación al personal: la evaluación del perfil de puesto como base del sueldo y la

evaluación del desempeño.

Un elemento necesario de comunicación en las ofertas de trabajo a nuevos candidatos y al personal actual es que además del sueldo nominal atractivo que debe permitir el tabulador de sueldos es, en particular, el paquete de prestaciones complementario a ese sueldo. La “venta” del sueldo siempre será más efectiva de esta manera.

III.1.5. EVALUACIÓN DEL PERFIL DE PUESTO

La evaluación del perfil de puesto busca asegurar que el talento y las capacidades reales de las personas sean compensados económicamente de forma proporcional. Supone sueldos distintos a capacidades distintas, por el supuesto de que a mejores capacidades, mejores resultados.

Dicho supuesto puede no ser realidad y que la persona menos calificada sea la que mejores resultados tenga. Sin embargo, tomar el camino del criterio subjetivo o de pagar hasta ver resultados es un camino cerrado:

- ¿Cómo contratar a alguien muy calificado sin arriesgar un sueldo alto?;
- ¿Para qué estudiar una maestría si no me ayuda en mi sueldo?

La fuerza de la evaluación del perfil del puesto va en el sentido de asegurar que se tiene al mejor personal y por tanto se deben esperar los mejores resultados, de no ser así, otra vez regresamos a un camino cerrado.

La propuesta de evaluación del perfil de puesto también sirve como una guía para el crecimiento personal, señalando los aspectos que la institución pide a su personal mejorar, con el compromiso de compensarlo económicamente y en la confianza de lograr mejores resultados. La función de dirección debe asegurar que esta intención no se desvirtúe.

Para dar total aplicación a este criterio, se espera que la evaluación del perfil de puesto, sea la que determine el sueldo nominal que se ofrece a la persona. Si la calificación del perfil de una persona es 115%, la posición en el tabulador de sueldo de su puesto debería ser 115%. El mecanismo completo puede verse en el instructivo señalado de este instrumento y que es la materia de la presente tesis.

III.1.6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño debe verse en primer lugar como una herramienta para la mejora continua de los resultados de las personas y de la misma institución. Una segunda intención es permitir que los desempeños sobresalientes tengan un reconocimiento a través de un bono económico.

Hemos asumido que el enfoque a resultados y la seguridad de un sueldo atractivo deben siempre ser suficientes. Pensar en un esquema de remuneraciones con total sujeción a la variabilidad de los resultados, es un esquema de riesgo que no conviene adoptar, pues los centros educativos no son el tipo de institución que quiera ver a su personal enfocado solamente al atractivo de los bonos. Reconocemos, sin embargo, que la evaluación del desempeño es el instrumento conveniente para promover la mejora de resultados y la comunicación entre jefe y subordinado y que, de forma complementaria, conviene reconocer especialmente a las personas con un desempeño notable.

El bono por desempeño queda sujeto a contar con los instrumentos de evaluación de desempeño apropiados, pero es necesario que no se pierda su primera finalidad de ser un medio de comunicación con las personas en el logro de sus resultados y la necesidad de crear la cultura sobre el uso de esta herramienta.

El futuro de este rubro depende de la capacidad que tengamos para administrar con objetividad y consistencia este instrumento y más que todo, de la capacidad de administrar los resultados individuales e institucionales.

El detalle operativo de este instrumento se establece en el instructivo respectivo, fuera del alcance de la presente tesis.

III.1.7. PRESTACIONES AL PERSONAL

La composición de formas de retribución en el mercado laboral mexicano, permite ofrecer un complemento a la percepción económica base del personal, a través de un plan de prestaciones que atienda a aspectos específicos de la seguridad familiar y social. Por su variedad, implicación en costos económicos y administrativos, es conveniente ser muy selectivos, apegados a lo que permite la legislación relativa y atendiendo a lo que ofrece el mercado laboral.

En el caso de esta institución se ha establecido un plan de crecimiento en el otorgamiento de prestaciones al personal, con el supuesto que antes se haya llegado a un nivel relativamente sano de la aplicación del tabulador de sueldos.

El criterio de establecimiento de las prestaciones y las prioridades de aplicación fue el atractivo y el beneficio mayor al personal. Por ejemplo, el aguinaldo en primer lugar es una decisión de mercado; el fondo de ahorro antes que vales de despensa fue por el beneficio que aporta al personal, aunque sea menos aceptado.

Es muy conveniente que todos los centros se apeguen al plan establecido, la competencia entre los mismos centros del grupo es inaceptable.

A título informativo, se distinguen tres tipos en el plan de prestaciones:

- a) Las que exige la ley y que pueden excederse: aguinaldo, vacaciones, IMSS, etc.
- b) Las que contempla la ley con beneficios fiscales para el personal, pero sin obligación de otorgarlas: fondo de ahorro, vales de despensa, etc.
- c) Las prestaciones que cada institución ofrece por cuenta propia: seguros de vida;

seguro de gastos médicos mayores; premios de antigüedad; ayuda de matrimonio; horario, etc.

El referido plan y las recomendaciones para la administración de cada prestación se encuentran en el documento relativo, ajeno a esta tesis.

III.1.8. BENEFICIOS PARA EL PERSONAL

Adicional a las prestaciones, se busca ofrecer al personal y sus familias beneficios adicionales, conseguidos por la capacidad que tiene la institución de atraer servicios y productos de diversos proveedores de una forma más económica, con mejores condiciones o más accesibles que lo ofrecido en el mercado abierto.

Son beneficios opcionales y pagados por el personal pero que representan un incremento a su calidad de vida personal y familiar. A diferencia de las prestaciones, los beneficios no deben representar un costo directo para la institución.

Naturalmente cada centro puede obtener la autorización para tener beneficios propios, pero será de gran beneficio que proponga lo propio para ser llevado a ser un beneficio institucional que gocen la mayoría de centros.

Es común que en este renglón nos veamos influidos por proveedores cercanos, sin descartarlos, es necesario definir antes qué realmente es atractivo al personal y efectivamente representa un beneficio para ellos, sin un costo importante para la institución. No conviene desgastarse en abrir posibilidades que queden abandonadas y deterioren la imagen de la institución.

De igual manera, el detalle y las recomendaciones para la administración de cada beneficio se encuentran en el documento relativo.

Cabe señalar en este apartado algunas observaciones generales al modelo de compensación, entre las que se destaca, el no olvidar que hay que buscar en primer lugar que las personas vean frutos de su trabajo y que por eso hay posibilidad de compensarlos; tampoco se puede descuidar que cada beneficio tiene una finalidad que debe cumplir.

El modelo de compensación plantea elementos para la vida cotidiana del personal en la institución, pero hay que ser conscientes que el enorme costo y capacidades implicadas pueden ver mejores frutos si el reclutamiento y selección de personal hacen su papel, nutriendo personal que desde el inicio sea capaz de contribuir efectivamente a los resultados de la institución y las compensaciones debidas sean más justamente recibidas. La sensación de salud en la institución debe percibirse por el personal desde su primer contacto con la institución, en la etapa de reclutamiento, y más aún en el primer día de trabajo, encontrando lo necesario para incorporarse debidamente a la misión de la institución.

Por último, hay que señalar que cada beneficio al personal tiene una importancia y requiere de un esfuerzo y un costo distintos. Una vez asumido lo anterior es importante que el personal aprecie las compensaciones que tiene, haciéndole ver el “paquete completo” de que goza al trabajar en la institución.

Procedo a presentar el punto concreto de la tesis, parte del modelo de compensación inmediato anterior: *III.1.5. Evaluación del perfil de puesto.*

III.2. EVALUACIÓN DEL PERFIL DE PUESTO PARA EL CICLO 2003

Esta sección presenta los elementos y herramientas que se diseñaron para la operación de la evaluación del perfil de la persona para el puesto, como el eje para el establecimiento de las percepciones del personal, a partir de la determinación de su

sueldo nominal, con base en dicha evaluación⁴⁸.

Hay que recordar que el proyecto seleccionado se centra en:

Propuesta de instrumentos para determinar el sueldo nominal del personal de centros educativos con base en el perfil de la persona para el puesto y como parte de un modelo de compensación integral.

El proyecto seleccionado se detalla en su parte central, se madura y concreta en el periodo de 1995 a 2004 en la función de Director de Recursos humanos en la Administración Territorial de México. En 2001 el proyecto tiene revisiones para su implantación y se aplica extensivamente en 2002. Desafortunadamente en 2004 se dan cambios organizacionales importantes que dejan el proyecto en otras manos.

III.2.1. RELACIÓN ENTRE EVALUACIÓN DEL PERFIL DE PUESTO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Cabe aclarar como marco de referencia, la relación entre estas dos evaluaciones que son punto de diversas opiniones entre los expertos y no expertos.

La separación en dos evaluaciones guarda la siguiente lógica: una persona adquiere un determinado “valor laboral” por los aspectos constitutivos⁴⁹ de su persona, como son el grado de escolaridad o la experiencia. Adicionalmente queremos reconocer su desempeño y resultados, mismos que pueden variar con el paso del tiempo, por lo que deben considerarse elementos variables que no deseamos incorporar al sueldo fijo.

De esta manera, el modelo propuesto responde a la necesidad de definir la incidencia de

⁴⁸ Corresponde al desarrollo del punto *III.1.5. Evaluación del perfil de puesto*, del capítulo anterior *III.1. Modelo de compensación integral para personal de centros educativos*.

⁴⁹ Por aspecto constitutivo se entiende lo que la persona ha acumulado de manera fija y comprobable en su desarrollo, lo que constituye propiamente su currículum vitae.

las evaluaciones de perfil y del desempeño en la remuneración de las personas.

Si la evaluación del perfil se aplica al personal que ya se encuentra laborando, debe completarse con el formato de evaluación del desempeño para poder tener una visión completa de la persona.

Partimos del siguiente supuesto: tener un buen perfil da mayores garantías de buen desempeño. Por lo tanto, para el personal de nuevo ingreso se confiará más en aquellas personas que tengan un perfil más alto del mínimo requerido (100%).

Debe tenerse en cuenta que la evaluación del perfil determinará el sueldo de la persona, y que si se trata de un perfil con un sueldo correctamente asignado, deben esperarse resultados positivos. Si no fuera así y los resultados fueran negativos, deberá considerarse la evaluación del desempeño para tomar alguna decisión en relación con la continuidad de la persona en la institución.

Por el contrario, una persona con un perfil bajo, pero con resultados altos, aunque no alcance un mejor sueldo podrá recibir un bono por desempeño con la oportunidad de poder incrementar su calificación de perfil para el siguiente periodo, en beneficio de mejores resultados. Lo relativo al bono por desempeño está fuera de esta tesis.

III.2.2. ESTABLECIMIENTO DEL SUELDO POR LA EVALUACIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO

La evaluación del perfil define el sueldo nominal de las personas conforme a los tabuladores establecidos⁵⁰. Se busca que la calificación de perfil de puesto sea igual a la posición en el tabulador del puesto de la persona (posición tabular).

⁵⁰ Los tabuladores son documentos oficiales y confidenciales que se entregan a cada centro educativo para su aplicación interna. Cada año se revisa su estructura, su competitividad de mercado y su ejercicio presupuestal en los colegios. Los tabuladores establecen el rango de sueldo posible para cada puesto.

Se ha procurado que la escala de evaluación del perfil corresponda con la de los tabuladores. De esta manera, el 100% expresa el perfil mínimo del puesto y también su sueldo mínimo o de 100% de posición tabular, y así para las demás calificaciones: El sueldo debería corresponder a la calificación de la evaluación del perfil.

Se observará que se manejan las escalas de 70% - 130% y la de 70% - 145%, donde se mantiene que el 100% corresponde al cumplimiento de los requisitos mínimos establecidos en el perfil de cada puesto. Las escalas inician en 70% pues se reconoce que los colegios pueden aceptar candidatos que no lleguen a cumplir el perfil mínimo y que por causas justificadas deban aceptarlos, al ver el porcentaje debajo de 100% se reconoce esta situación. Los números máximos de las escalas son los porcentajes que reconocen el máximo esperado en el perfil de un puesto, dada la base del perfil mínimo y por estudios de mercado y condiciones económicas se decidió que los sueldos de esos perfiles máximos alcanzaban dichos porcentajes de sueldo máximo.

En esta versión (ciclo que inicia en 2003), las dos distintas escalas de los instrumentos (70%-130% y 70%-145%) corresponden a la amplitud que tienen los tabuladores para el personal en general, y para los profesores de secundaria y preparatoria respectivamente. Las dos distintas amplitudes de rango se decidieron por el estudio de mercado nacional de sueldos de colegios y por reconocer los estudios de posgrado de los profesores de secundaria y preparatoria. Véase *II.6. Amplitud de los sueldos para un mismo puesto*.

Veamos los siguientes datos para explicar el uso de las escalas:

	Perfil insuficiente	Perfil mínimo	Perfil medio	Perfil máximo 1	Perfil máximo 2
Perfil 70%-130%	70%	100%	115%	130%	
Perfil 70%-145%	70%	100%	115%	130%	145%

	Tabulador excepción	Tabulador mínimo	Tabulador medio	Tabulador máximo 1	Tabulador máximo 2
Posición tabular	70%	100%	115%	130%	145%
Tabulador	\$7,000	\$10,000	\$11,500	\$13,000	\$14,500

La regla de relación entre perfil de puesto y el sueldo correspondiente es directa: supongamos que una persona obtiene la evaluación del perfil de puesto de 125%, entonces el sueldo propuesto sería de \$12,500, con los datos de la tabla anterior. Puede verse su mecánica de aplicación en los siguientes apéndices:

- *Apéndice 2: Evaluación del perfil de puesto (escala 70%-130%)*
- *Apéndice 4: Resultados de evaluación del perfil de puesto (escala 70%-130%)*

La evaluación del perfil por factores con escalas y la amplitud de los tabuladores, permite eliminar todavía otra posible separación de profesores en secundaria y preparatoria por tener estudios de maestría, pues la distinción de tener o no tener maestría se supone incluida en la escala. Usando dicha escala, al contar con la titulación de una maestría se sube de 9% a 11% respecto al puesto ancla o de referencia base de los tabuladores (depende del peso del factor); el tabulador anterior mantenía un criterio de incremento del 20%. Aun cuando el peso disminuye, permite que otros factores sean tomados en cuenta permitiendo una valoración más objetiva del perfil de las personas.

En los nuevos tabuladores (para el ciclo que inicia el año 2003) esta pérdida se ve compensada al incrementarse el tabulador mínimo de manera importante, beneficiando a

los que no tienen maestría y manteniendo sueldos competitivos para los que la tienen. Por otro lado, el mercado de centros educativos no reporta todavía la exigencia de diferenciar la preparación académica al modo que lo hacen las universidades.

Al querer asociar de una forma más estricta al perfil con el sueldo, queda la inquietud de “lo que no se puede ponderar” y que hace valioso a un candidato o a un integrante de la institución. Para aliviar esta inquietud se propone que la ponderación resultante de la evaluación del perfil se pueda matizar con dos variables posteriores a la evaluación:

- Un primer margen del 5% arriba o debajo de la cifra, según el dominio y actualización de los conocimientos y habilidades del puesto.
- Un segundo margen del 5% arriba o debajo de la cifra, para el libre criterio del director del centro educativo.

En adelante, los incrementos especiales se deberán a mejoras de la persona en su perfil de acuerdo con el puesto que ocupa. Estos cambios en el perfil, pueden establecerse como parte del plan de desarrollo de cada persona.

Puede suceder que una persona se estanque en su crecimiento. En este caso, no debería contar con incrementos especiales de sueldo aun cuando se le pueda otorgar el incremento general destinado a reconocer la inflación en un período determinado.

III.2.3. FACTORES PARA LA EVALUACIÓN DEL PERFIL DE PUESTO

La evaluación del perfil de puesto se plasma en el formato de “*Evaluación del perfil de puesto*” (Apéndices 2 y 3), que presenta los factores a valorar y la escala aplicable para cada factor. Se ha revisado a detalle este instrumento para identificar los mínimos y máximos de las escalas de cada factor, con el criterio de que sean realistas pero exigentes y, a su vez, motiven el crecimiento de las personas. Se toma como supuesto básico el que la institución está dispuesta a pagar un sueldo mínimo y otro máximo por cada puesto, a

la luz de dichos factores.

Dichos factores reciben una ponderación para cada puesto, aunque agrupados y ponderados por tipos de puestos para facilitar su administración, como puede verse en el *Apéndice 6A: “Tabla de perfiles mínimos por puesto”*.

Los factores y su ponderación se definieron mediante una investigación de mercado, analizar diversos escenarios, consultas a directores de colegios y ajustes derivados de su aplicación.

Los factores del perfil de los puestos en el modelo de centros educativos son los siguientes y se evalúan como se explica a continuación. Para cada factor se presentan los criterios para establecer el mínimo y máximo requerido para los puestos y la forma de hacer constar documentalmente el cumplimiento del requisito, como se verá en cada uno de los siguientes títulos dentro de cada factor:

- Requisito mínimo del factor. (Ver *Apéndice 6A: “Tabla de perfiles mínimos por puesto”*.)
- Requisito máximo del factor.
- Documentos que respaldan el factor.

III.2.3.1. EXPERIENCIA, ANTIGÜEDAD Y FIDELIDAD A LA INSTITUCIÓN.

Este factor reconoce la suma de años de la experiencia laboral formal de la persona y su antigüedad en la institución, como años aplicables al puesto actual de forma directa o indirecta. Este factor aplica para todos los puestos.

No implica otro esfuerzo de la persona que el de permanecer en la institución. Ambos aspectos se entienden como experiencia positiva para la institución o el puesto.

Estos factores no deben presentarse separados, pues generaría conflictos o duplicidades en su aplicación como los siguientes casos:

- Una persona con mucha experiencia pero nueva en los centros educativos propios: no es razonable impedirle que alcance el mayor sueldo por la falta de antigüedad, pues seguramente su contratación se debe a su experiencia, comparable o mejor a la de otra persona de igual antigüedad en el centro educativo.
- Una persona cuyo primer trabajo fue en la institución y no tiene más experiencia laboral que la acumulada como antigüedad. Si se toman factores separados, su evaluación resultaría afectada.

De igual forma, no se valora que la experiencia sea directa o indirecta, pues esto se debe resolver durante el proceso de reclutamiento. Si se contratase a alguna persona con experiencia distinta a la del puesto, debería ser por considerar dicha experiencia valiosa para su nueva responsabilidad.

Por otro lado, se busca simplificar la administración de la evaluación del perfil; por ejemplo, si se contrata como profesor a un profesionalista prestigiado sin experiencia docente, su evaluación no debería castigarse en los renglones de experiencia, pues la razón de su contratación es precisamente la experiencia que tiene fuera de la docencia que se juzga valiosa y enriquecedora de sus exposiciones en clase. La selección de personal debe asegurar este beneficio.

Aun cuando algún candidato llegara a un puesto con rasgos muy superiores a los solicitados para él, siempre debe estar limitado por el máximo de tabulador que corresponde a ese puesto. Si se le quisiera pagar más, la justificación sería la de reconocer que la persona debería estar en otro puesto y no en el contratado, denotando un error en el proceso de contratación.

Por otro lado, la antigüedad, experiencia y fidelidad a la institución, son los factores que más peso toman en puestos en los que los demás factores no son tan importantes, como se observa en el *Apéndice 6C: "Ponderaciones de factores del perfil por tipo de puesto"*.

- **Requisito mínimo del factor:** Para algunos puestos no se pide antigüedad ni experiencia previa, por lo que su calificación empieza en 100%. Para otros puestos se especifica que se tengan ciertos años de experiencia y es un reto para el reclutamiento encontrar a la persona con la experiencia adecuada. Estos casos se castigan por los años de menos que tenga la persona respecto a este requisito.
- **Requisito máximo del factor:** Se han establecido 25 años de experiencia y/o antigüedad de la persona para alcanzar la calificación máxima. La cifra se obtiene de la diferencia entre la edad de una persona en madurez plena –más o menos a la mitad de su vida laboral (47 años) y la edad de una persona en su primer trabajo formal -al terminar la universidad- (22años).

Para la cuenta de años de experiencia, antigüedad y fidelidad a la institución, se consideran años de empleo a tiempo completo, por lo que sí una persona ha tenido varios empleos simultáneos en un año, únicamente se toma un año para la cuenta. De igual manera un empleo a medio tiempo durante un año, deberá contar como medio año.

- **Documentos que respaldan el factor:** Debe confiarse en los datos que plasman las personas en el currículum o en su solicitud de empleo. Por tanto, conviene que no se omitan empleos y que todos tengan al menos la fecha de inicio y de terminación. Asimismo, especialmente en la contratación, conviene pedir las cartas de recomendación de los empleos anteriores, que servirán como constancia. En caso de duda, debe aplicarse un criterio conservador, castigando el número de años considerados, aunque convendrá hacerlo del conocimiento de la persona contratada para que consiga las pruebas objetivas de su experiencia⁵¹.

⁵¹ Para que no exista confusión sobre este punto, se señala el siguiente ejemplo: Considérese una persona que ha trabajado en la iniciativa privada en actividades propias de su carrera, 10 años a tiempo completo, pero en los últimos 5 años también ha dado clases, 8 horas a la semana. Es incorrecto considerar un total de 15 años de experiencia; de los 5 años con 8 horas a la semana hay que considerar la parte proporcional

III.2.3.2. ESCOLARIDAD

En este factor se valoran los estudios formales de grado académico requeridos para el puesto; aplica para todos los puestos. En la tabla de perfiles se especifica el nivel educativo mínimo que se espera que tenga la persona y, en varios casos, la especialidad que debe tener; por ejemplo licenciatura en psicología.

Para calificar la escolaridad, se consideran los años de estudios que tenga la persona para alcanzar el nivel esperado. Los años de escolaridad se cuentan desde el primer año de primaria, de forma que una persona con licenciatura tendrá 16 años de escolaridad: 6 de primaria, 3 de secundaria, 3 de preparatoria y 4 de licenciatura.

Para tomar en cuenta los años de estudio adicionales a lo anterior, no se toma en cuenta la duración de los estudios en fechas, sino la regla de duración general:

- Especialidad: 1 año
- Maestría: 2 años
- Doctorado: 2 años
- No incluye diplomados ni cursos de capacitación.

Este factor es clave en todos los puestos de los centros educativos con ponderaciones entre 20% y 40% con relativa igualdad en el factor de experiencia, antigüedad y fidelidad a la institución.

- **Requisito mínimo del factor:** Aunque el nivel de estudios mínimos es la secundaria para puestos operativos, el modelo aplica para centros educativos y la mayoría de los puestos deben tener licenciatura, por lo que ese es el punto de partida para calcular el

contra un tiempo completo de 40 horas a la semana, es decir: 8 horas divididos entre 40 horas es un 20% de los 5 años considerados, es decir, 1 año, por lo que se pueden tomar, para este caso, 11 años de antigüedad, experiencia y fidelidad a la institución.

mínimo de perfil, aunque la escala establecida es por años de estudio y aplica para todos los casos.

- **Requisito máximo del factor:** Se considera que en centros educativos de educación básica y media, es suficiente contar con personal que tenga como máximo dos maestrías o una licenciatura adicionales a los estudios profesionales, es decir cuatro años adicionales de estudios.

Los cuatro años adicionales máximos aplican también para el caso de los puestos de menor escolaridad, pues si se requiere secundaria, la persona ganará el máximo por este factor si tiene el primer año de profesional. No conviene tener a una persona de mayor escolaridad en ese tipo de puestos.

Documentos que respaldan el factor: Es obligatorio respaldar con documentos oficiales el nivel escolar que se tenga. No contar con documentos objetivos castiga al perfil con su natural consecuencia.

III.2.3.3. CAPACITACIÓN RECIBIDA O IMPARTIDA

Este factor valora los cursos y seminarios de perfeccionamiento profesional recibidos o impartidos directamente o indirectamente en beneficio del puesto y/o la institución, independientes de la escolaridad. Incluye diplomados.

La capacitación recibida no incluye inglés y tecnología computacional, por ser factores calificados de forma independiente. Es importante hacer mención que la capacitación recibida se considerará siempre y cuando no se duplique como parte de un puesto que tenga esa función en el factor de experiencia, antigüedad y fidelidad.

Es un factor que aplica para todos los puestos. Se espera que todo el personal logre

superar su perfil a través de este medio, por ello se le da una alta ponderación⁵².

- **Requisito mínimo del factor:** Como se trata de un factor que se desea impulsar de forma importante, para alcanzar la calificación mínima es necesario contar con un número mínimo de horas de cursos; si el candidato cuenta con menos horas de las establecidas, su calificación se ve afectada. Se trata de 90 horas que implican tres cursos de 30 horas. Esta medida es común en el medio laboral.

Es requisito para algunos puestos, que tengan como mínimo 200 horas de capacitación de *Teachers*; se supone que sin este requisito no deben ser contratados: Para efectos de la calificación de este factor sólo se considerarán aquellas horas adicionales al puesto: Por ejemplo si un profesor tiene el *Teachers* de 200 horas y 100 horas adicionales de capacitación en la enseñanza del idioma inglés, sólo se considerarán esas 100 horas adicionales en este factor.

- **Requisito máximo del factor:** Se establecen 990 horas máximas de capacitación para la escala de 130% y de 1440 horas para la escala de 145%. Se observa que, en varios casos de docentes, este nivel de horas de capacitación es alcanzable, sobre todo para personas con mucha experiencia e interés por su propio desarrollo.

El peso del factor de capacitación es cercano o igual al de escolaridad en varios puestos (20% - 25%), pues se considera que por el tipo de esfuerzo, enfoque y aprovechamiento, las horas de capacitación son más valiosas.

- **Documentos que respaldan el factor:** El candidato debe presentar las constancias o

⁵² Las ponderaciones son parte del diseño del instrumento y se tomaron decisiones como la mencionada de que al subir la ponderación de un factor se motivara a los colaboradores a poner atención en el mismo. En el camino de aplicación se hicieron propuestas de ajustes como se reseña en el título II.6.3.1.5. *Ponderación de los factores del perfil de puesto.*

diplomas de los cursos en los cuales haya participado ya sea como asistente al curso o como instructor. Debe conservarse copia en el expediente de la persona. No deberá aceptarse, sin más, lo que se expresa en las solicitudes de empleo o en el currículum.

Si no existiera el documento que acredite o compruebe un determinado curso, no será considerado para obtener puntos. En los casos en que exista un documento que no establezca la duración del curso, sólo se tomarán 10 horas para la cuantificación. Debe indicarse al personal que cuando tomen un curso soliciten que en los diplomas o constancias del curso se especifiquen las horas de duración.

III.2.3.4. DOMINIO DEL IDIOMA INGLÉS

Este factor implica la lectura, traducción, escritura y conversación del idioma inglés. Es conocido el beneficio que tiene en la formación de una persona el aprendizaje de una segunda lengua, cosa que indirectamente beneficia el desempeño en el puesto. Este factor califica con menor peso para los puestos en los que su función se desempeña en este idioma (profesores de inglés o en idioma extranjero); cabe indicar que este aspecto no implica la capacitación para enseñar el idioma, esa es una capacidad evaluada a través del factor de capacitación o en el examen técnico del puesto.

En la tabla de perfiles que se manejaba anteriormente se hablaba de dos niveles: dominio del idioma y manejo básico. Se ha cambiado la escala para plasmar la calificación de un posible examen o la que refleje de forma más cercana el dominio del idioma de la persona eligiendo la forma de evaluar de acuerdo a los siguientes criterios⁵³:

1. Examen propio: Examen que puede aplicar el propio centro, siempre y cuando cumpla con las expectativas de un buen manejo del idioma inglés.
2. Certificate of Proficiency in English (CPE). Examen que certifica el dominio del idioma

⁵³ La dirección académica del grupo de colegios estableció el tipo de certificación deseada en la institución, pero dada la variedad de condiciones y recursos de los colegios se establecieron opciones de menor exigencia y a criterio de los responsables en cada colegio.

inglés, de acuerdo a la Universidad de Cambridge. Debe solicitarse para las secciones de secundaria y preparatoria.

3. First Certificate in English (FCE). Examen que certifica un manejo adecuado del idioma inglés, de acuerdo a la Universidad de Cambridge. Debe solicitarse para las secciones de preescolar y primaria.
4. Capacitación del Idioma: Escala de horas de capacitación en el idioma, que puede ser un sustituto o una referencia para la calificación.

Respecto de los exámenes de certificación de la Universidad de Cambridge, el *Apéndice 1: Certificación Cambridge de inglés*, detalla brevemente en qué consisten⁵⁴.

- **Requisito mínimo del factor:** Se establece el dominio del idioma en un 60-66% (según la escala empleada), con lo relativo que esto puede ser, o 200 horas de cursos en el idioma.
- **Requisito máximo del factor:** Supone un manejo al 100% del idioma y en el uso técnico del idioma para el puesto equivalente al de un nativo, con lo relativo que esto pueda ser y que se reconoce que no puede ser logrado por 800 horas de cursos, pero que pueden ser suficientes para alcanzar un buen nivel del idioma.
- **Documentos que respaldan el factor:** Siempre será mejor un respaldo documentado del dominio del idioma, como evaluaciones independientes (Cambridge, etc.) o constancias de la capacitación en el idioma, o un examen detallado de las habilidades. Esto último debe hacerse necesariamente para los puestos que requieren desempeñarse en este idioma.

⁵⁴ La referencia de estas certificaciones se encuentra en el organismo oficial que las provee: **Cambridge English Language Assessment, part of the University of Cambridge.**, Recuperado el 11 de agosto de 2013, de <http://www.cambridgeenglish.org/exams-and-qualifications/>.

En los casos de las maestras de inglés o en idioma extranjero, se supone que se contrataron con un buen manejo del idioma inglés, pero puede darse el caso de que se sigan preparando para obtener un mejor dominio, lo cual implicará un reconocimiento por manejarlo mejor (sube su perfil).

Respecto de las profesoras de español, se quiere promover que busquen aprender inglés, por el propio desarrollo personal y por encontrarse en un ambiente bilingüe.

III.2.3.5. DOMINIO DE TECNOLOGÍA COMPUTACIONAL

Este factor aparece como respuesta a la necesidad de que los puestos docentes, académicos y la mayoría de los demás puestos en las instituciones educativas, manejen el recurso computacional como un medio para hacer más eficiente y profundo el alcance de sus resultados.

Se establecen nueve paquetes computacionales de uso general (paquetes herramientas), que son los siguientes:

1. Word (procesador de palabras).
2. Power Point (elaboración de presentaciones).
3. Excel (hoja de cálculo).
4. Explorer (Internet).
5. Project (manejo de proyectos).
6. Access (base de datos).
7. Outlook (correo electrónico).
8. Photo Shop (manejo de imágenes).
9. Sistema Operativo (Windows).

El uso de cualquiera de los paquetes de esta lista tendrá un valor de dos paquetes (puede

considerarse como si el candidato obtuviera el doble de puntos)⁵⁵. Cualquier otro paquete que se señale diferente a los enunciados con anterioridad sólo tendrá el valor de un paquete. Esto se debe a la importancia de estos paquetes básicos y de amplio uso en el mercado y la existencia de muchos otros que no tienen estos atributos.

- **Requisito mínimo del factor:** Puede considerarse que el manejo de un mínimo de tres de los paquetes enunciados con anterioridad es apenas suficiente para un desempeño razonable, a partir de las exigencias actuales de uso de la tecnología computacional. Como se trata de un factor que se desea impulsar de forma importante, para alcanzar la calificación mínima hay que manejar dicho número de paquetes computacionales; si se manejaran menos, se castiga la calificación de la persona.
- **Requisito máximo del factor:** Una vez que una persona domina un primer paquete computacional, el aprendizaje de nuevos paquetes se facilita mucho. La lista de paquetes básicos (herramientales) enunciados con anterioridad, es de 9 paquetes (equivalentes a 18 paquetes, por valer doble cada uno), permite alcanzar la calificación máxima para este factor, que es precisamente de 18 paquetes.

Otros paquetes que no sean los de la lista mencionada cuentan como individual. El número máximo puede ser menor si se considera que para la mayoría de las disciplinas, los paquetes de cómputo se encuentran disponibles en gran número, pero ese ajuste podrá hacer con la experiencia en el uso del instrumento o un inventario específico de lo que maneja la población de los colegios.

- **Documentos que respaldan el factor:** Siempre será mejor conocer de forma directa el uso real de los paquetes que dice conocer la persona, es decir, buscando que demuestre a través de un examen o el trabajo ordinario el manejo de estas

⁵⁵ Por ejemplo, si una persona maneja únicamente Word y Excel, su calificación sería de 4 paquetes, pero si además maneja otro paquete diferente de los de la lista, tendría la calificación de 5 paquetes.

herramientas. Cualquiera que sea la forma de avalar el dominio de la persona de los paquetes computacionales, deberá estar documentada en el expediente de la persona.

En el instrumento del *Apéndice 7: Actualización de datos personales*, se considera un examen técnico que puede aplicarse para evaluar el dominio de la tecnología computacional. En caso de contar con exámenes específicos para algún paquete, será preferible usar esos exámenes. La certificación externa es otro elemento.

III.2.3.6. RECONOCIMIENTOS Y/O PUBLICACIONES

Este factor se entiende como el interés que deben tener las instituciones educativas en ver formalizado y compartido su trabajo de formación. Su evaluación se concreta en los reconocimientos recibidos por una persona por méritos propios de tipo académico o profesional. Se concreta también por medio de las publicaciones sobre investigaciones o para uso de terceros independientes del trabajo ordinario. Para este segundo elemento se establecen cinco cuartillas publicadas para considerarse como una publicación formal.

No se trata de resultados exigidos al puesto por el tipo de funciones que tenga, sino de logros por méritos propios o de contribución adicional al puesto.

- **Requisito mínimo del factor:** Por tratarse de un factor que implica una cultura e impulso especiales, no se pide ningún requisito para obtener la calificación mínima en este factor y por tanto no se puede castigar al no haber logrado algo menor al mínimo requerido.
- **Requisito máximo del factor:** Se establece un número de 18 reconocimientos y/o publicaciones, pensando más bien en la parte de publicaciones, pues los reconocimientos son más difíciles de alcanzar. Se trata de un máximo de 90 páginas publicadas, lo que resulta menor a un libro corto o una tesis de titulación, aunque estas

últimas no se consideran.

- **Documentos que respaldan el factor:** Debe contarse con la evidencia de estos méritos de la persona, con copias de lo publicado o del reconocimiento obtenido. Lo menos que debe aceptarse es una referencia en el expediente de la persona, de un reconocimiento que sea conocido en el ámbito público, aunque no conste físicamente en el expediente.

III.2.3.7. AJUSTE POR DOMINIO Y ACTUALIZACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL PUESTO

Este factor se incluye como un matiz de la valoración final de la evaluación del perfil de puesto: como un juicio de calidad sobre esa calificación sumaria. La falta de examen técnico castiga la calificación final del perfil. Es un factor que aplica para todos los puestos.

Para todas las personas de nuevo ingreso requiere aplicarse un examen técnico de acuerdo a la descripción de su puesto. En los casos de personal con antigüedad, el jefe inmediato superior puede valorar el dominio que la persona tiene de los conocimientos y habilidades necesarias para el puesto (no es el desempeño, sino la capacidad para lograrlo).

Cuando no sea posible aplicar un examen técnico, y aun teniéndolo, es conveniente conocer el promedio de calificaciones del último ciclo académico de la persona, que seguramente reflejará su dedicación y empeño en el dominio de los conocimientos y habilidades relacionadas con su profesión.

Este examen incluye el dominio del idioma inglés y el de tecnología computacional y la evaluación de aspectos técnicos específicos como en el caso de la enseñanza del inglés o el soporte técnico. Debe tenerse en cuenta que este factor es un “plus” a la calificación obtenida en cada factor, por denotar un manejo superior de lo que requiere el puesto en su

conjunto.

- **Requisito mínimo del factor:** Se exige una calificación mínima de 80% en el examen técnico. Si la calificación obtenida resultara menor, este factor quedaría castigado. Se supone que no debería contratarse una persona con una calificación baja en el examen técnico, a menos que el examen mismo sea poco confiable, lo que debe remediarse corrigiendo el examen mismo.
- **Requisito máximo del factor:** Naturalmente debe ser el 100% de dominio de los conocimientos y habilidades necesario para el puesto. Si el examen es demasiado especializado y difícil de ser contestado incluso por un experto, es necesario corregirlo y adecuarlo a las necesidades de la institución.
- **Documentos que respaldan el factor:** el examen aplicado y calificado debe constar en el expediente de la persona. De otra manera, debe existir la justificación escrita de la calificación otorgada a este factor.

III.2.3.8. AJUSTE POR JUICIO DEL DIRECTOR

Se propone este segundo matiz a la calificación final de la evaluación del perfil de puesto como un juicio final del director del centro sobre la calidad de la persona. Debe usarse de forma excepcional.

Dicho juicio es totalmente cualitativo y busca calificar la especialidad de estudio o la experiencia directa para el puesto.

- **Requisito mínimo del factor:** El director del centro puede optar por dejar igual la calificación final de la evaluación del perfil del puesto, después del matiz del examen técnico, o disminuir un 5%.

- **Requisito máximo del factor:** El director del centro puede optar por incrementar la calificación final de la evaluación del perfil del puesto, después del matiz del examen técnico, hasta por 5%.
- **Documentos que respaldan el factor:** Es conveniente que en el formato de evaluación del perfil del puesto se explique con un breve comentario lo que origina la decisión del director, para futuras referencias.

Son entonces ocho los factores considerados para la evaluación del perfil de puesto en los centros educativos de la institución:

1. Experiencia y antigüedad.
2. Escolaridad requerida para el puesto.
3. Capacitación recibida e impartida.
4. Dominio del idioma inglés.
5. Dominio de tecnología computacional.
6. Publicaciones y reconocimientos.
7. Ajuste por dominio y actualización de los conocimientos y habilidades del puesto.
8. Ajuste por juicio del director.

Se observa que los 5 primeros factores son requisitos exigibles a casi cualquier puesto, el sexto tiene un carácter más académico y los dos últimos son factores discrecionales que permiten ajustar situaciones particulares.

Los factores se ponderan por grupos de puestos y algún factor no aplicable a algún grupo de puestos recibe una ponderación de 0%.

Lo anterior se observa aplicado de forma concreta en los instrumentos que se diseñaron para efectuar la evaluación del perfil de puesto, como se explica ahora.

III.2.4. INSTRUMENTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL PERFIL DE PUESTO

Aquí se presenta la lista de instrumentos que contempla la administración específica de la evaluación del perfil de puesto. Diversos aspectos sobre la operación de la evaluación del perfil de puesto, se explican, así como su forma de manejarlos y paralelamente otros instrumentos complementarios dentro del contexto de la administración educativa.

Los siguientes Apéndices presentan:

- El formato de *Evaluación del perfil de puesto (70%-130%)* (Apéndice 2) para personal en general;
- El formato de *Evaluación del perfil de puesto (70%-145%)* (Apéndice 3) exclusivo para profesores de secundaria y preparatoria;
- Los formatos de *Resultados de evaluación del perfil de puesto* (Apéndices 4 y 5) para cada escala, y,
- La *Tabla de perfiles mínimos por puesto* (Apéndice 6A), que se mencionan a lo largo de este documento.

Se entregan por separado los formatos de:

- *Evaluación del perfil de puesto* (Apéndices 2 y 3), y,
- *Resultados de evaluación del perfil de puesto* (Apéndices 4 y 5) para permitir una administración independiente del instrumento y de los resultados del mismo.

De esta manera los formatos de *Evaluación del perfil de puesto* (Apéndices 2 y 3) deben entregarse a los integrantes de la institución para que conozcan cómo se les está evaluando. Los otros instrumentos, como se detalla adelante, quedan para uso exclusivo de la dirección y administración del centro.

La guía de ponderación de factores de perfil para cada puesto, se encuentra en el *Apéndice 6A: Tabla de perfiles mínimos por puesto*; ésta, proviene de agrupar por tipos a los puestos con rasgos comunes de perfil y en ponderar cada tipo de forma general, como puede verse en el *Apéndice 6B: Puestos por tipo de perfil* y *Apéndice 6C: Ponderaciones de factores del perfil por tipo de puesto*.

Sobre la base de las ponderaciones de cada puesto y las características de la persona, la evaluación se plasma en el formato de “*Evaluación del perfil de puesto*” (*Apéndices 2 y 3*), que permite diferenciar el cumplimiento del perfil de la persona abajo del mínimo, o hasta el máximo de los factores de perfil de un puesto.

A continuación se enlistan los Apéndices antes mencionados y el uso que deben tener dentro del modelo de evaluación del perfil de puesto:

Los siguientes se entregan al personal según corresponda:

- *Apéndice 1: Certificación de inglés.*
- *Apéndice 2: Evaluación del perfil de puesto (70%-130%).*
- *Apéndice 3: Evaluación del perfil de puesto (70%-145%).*

Los siguientes son para uso exclusivo del director y el gerente administrativo:

- *Apéndice 4: Resultados de evaluación del perfil de puesto (70%-130%).*
- *Apéndice 5: Resultados de evaluación del perfil de puesto (70%-145%).*
- *Apéndice 6A: Tabla de perfiles mínimos por puesto.*
- *Apéndice 6B: Puestos por tipo de perfil.*
- *Apéndice 6C: Ponderaciones de factores del perfil por tipo de puesto.*

En el detalle de los apéndices se puede apreciar la mecánica concreta que sigue la evaluación del perfil, sus requisitos y consecuencias. Se deben anotar, sin embargo, observaciones al proceso de su aplicación, como se hace en el siguiente capítulo.

III.2.5. ASPECTOS SOBRE LA OPERACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL PERFIL DE PUESTO

Las siguientes observaciones se entregaban en un documento a manera de instructivo o guía de aplicación de la evaluación del perfil de puesto. Aquí se presentan los aspectos más relevantes de dicha guía.

A. Documentos que respaldan la evaluación del perfil de puesto.

Por tratarse de aspectos objetivos y que tienen respaldo en hechos reales, es necesario que la persona evaluada presente los documentos que acrediten su calificación en cada aspecto evaluado; éstos, necesitan formar parte del expediente de cada persona y se debe asegurar su validez y confiabilidad. En caso de duda, debe hacerse ver a la persona la necesidad de que consiga los documentos pertinentes. De otra manera no podrán tomarse en cuenta los factores de la evaluación del perfil.

B. Calendario de aplicación de las evaluaciones de perfil de puesto

Al inicio del curso escolar, deberán presentarse las calificaciones de las evaluaciones de perfil de puesto para justificar las propuestas de sueldo.

Para cumplir lo anterior es necesario que las personas presenten los documentos y la evaluación previa autorizada y la evaluación actualizada (auto-evaluación para validar) de su perfil a la administración del centro educativo a más tardar el último día de clases del ciclo escolar. Es necesario aprovechar este periodo para recabar los documentos que acrediten las nuevas valoraciones otorgadas de acuerdo a los instrumentos de evaluación y relevante es conservar los documentos en el archivo de recursos humanos.

Conviene que la evaluación del perfil de cada persona se renueve cada año. Aun cuando es difícil que para algunos factores se presenten cambios de un año a otro, es muy valioso

para la persona recordar sus objetivos de formación y de superación personal.

El personal actual debe usar el formato del *Apéndice 7: Actualización de datos personales*, el cual tiene como objetivo es que cada integrante de la institución entregue a la administración del centro los datos y documentos en este formato, para facilitar el llenado del formato de *evaluación del perfil de puesto* (*Apéndice 2: Evaluación del perfil de puesto (70%-130%)* y *Apéndice 3: Evaluación del perfil de puesto (70%-145%)*).

C. Puestos y departamentos participantes

La evaluación está diseñada tanto para el personal de nuevo ingreso como para el personal que se encuentra laborando en la institución en todos los puestos y en todos los departamentos. La tabla de perfiles mínimos incluye todos los puestos. Si faltase alguno en esta tabla, debe solicitarse su inclusión, a través del asistente del área de operaciones de la administración territorial.

En los casos en que exista personal que tenga dos puestos dentro del mismo centro, se pueden presentar dos escenarios:

1. Que tenga dos puestos en dos secciones diversas y la ponderación de los factores sea la misma de acuerdo a la "*Tabla de perfiles mínimos por puesto*" (Apéndice 6A). Se aplicará una sola evaluación, pues la misma valoración aplica para cada puesto de forma independiente. Ejemplo: profesor de español de secundaria y profesor de español de preparatoria.
2. Que tengan dos puestos en diferentes secciones y la ponderación de los factores sea distinta de acuerdo a la "*Tabla de perfiles mínimos por puesto*" (Apéndice 6A). Se aplicarán dos evaluaciones de perfil, una por cada puesto. Por ejemplo: profesor de español de secundaria y coordinador de español de primaria. En este caso el sueldo nominal se calculará en forma proporcional de las horas a la semana que labore la persona en cada puesto.

D. Responsables de la evaluación del perfil de puesto

El responsable de la aplicación general del modelo es el director del centro educativo, aunque el gerente administrativo de cada centro educativo, con apoyo del asistente de recursos humanos, deben ejecutar el proceso de evaluaciones de perfil y ser los depositarios de los expedientes del personal. También son los encargados de presentar los concentrados de las evaluaciones y las propuestas de sueldos al director del centro para que éste, a su vez, las presente al director territorial para su aprobación. Esto se hará al inicio del ciclo escolar en la propuesta del presupuesto ajustado que incluye la nómina.

Se sugiere entregar el formato de actualización de datos y la evaluación del perfil de puesto correspondiente a todo el personal. Se les debe solicitar que devuelvan los documentos llenos acompañados de original y copia de la documentación pertinente dentro de un plazo establecido. La administración del centro educativo recibirá estos documentos validando las copias y regresando los originales. En esta revisión debe verificarse que las calificaciones que la persona anotó en la evaluación del perfil corresponden con la documentación y contenido de la actualización de datos, llegando en todo caso a la modificación de la calificación, de acuerdo con la persona.

Es necesario que la evaluación se realice de forma objetiva e independiente a las personas y sus jefes. Se busca contar con documentos o evidencias que sirvan de soporte para calificar a las personas. Sin embargo, es necesario que el director del centro educativo revise con los superiores de las personas los resultados generales y los casos particulares, de forma que estén de acuerdo en la evaluación y en las metas de su propio desarrollo.

Es responsabilidad del director, auxiliado por el gerente administrativo, informar de forma individual el resultado de la calificación final de su evaluación del perfil y del sueldo correspondiente.

Si se presentara alguna duda en relación con la calificación de cualquier aspecto concreto,

debe ponerse a consideración del director del centro, para llegar a una decisión final.

E. Reclutamiento y selección del personal

Es necesario recordar que la calidad del personal se logra desde la fase de reclutamiento y selección. Es en ese momento cuando debe asegurarse la contratación de las personas que cumplen con los aspectos necesarios del perfil del puesto.

Aunque no es motivo de esta tesis, es necesario resaltar la importancia de esta función de las empresas, y mejor leerlo del reconocido Tom Peters y los expertos que cita:

En el libro *Who: A Method for Hiring*, los autores Geoff Smart y Randy Street dicen: <<En resumen, la contratación es el aspecto más importante de un negocio y, sin embargo, sigue sin comprenderse adecuadamente>>.

Estoy totalmente de acuerdo con las dos partes de esta declaración:

<<Más importante>>

<<Sigue sin comprenderse adecuadamente>>.

El director de Liderazgo y Desarrollo de Google, Paul Russell, añade: <<El desarrollo puede ayudar a que gente estupenda sea todavía más estupenda. Pero si tuviese 1 dólar gastaría... 70 centavos... en encontrar a la persona adecuada⁵⁶.

Es condición indispensable de la contratación contar con una evaluación del perfil completa y con los documentos que la avalen.

Para personal de nuevo ingreso es necesario aplicar el formato del *Apéndice 8: Solicitud de empleo*, que refleja el nuevo modelo de evaluación del perfil de puesto. Se toman los datos de esta solicitud de empleo para el formato de evaluación del perfil, confirmando la existencia de los documentos probatorios.

Dado que este formato de solicitud de empleo es muy detallado, conviene hacer un filtro

⁵⁶ PETERS, J. T., *Las pequeñas grandes cosas: 163 trucos para conseguir la excelencia.*, Grupo Editorial Norma., Bogotá., 2010., p. 307 (truco 92).

inicial del grueso de candidatos. Se recomienda utilizar el formato del *Apéndice 9: Pre-solicitud de empleo*. Queda sujeta a que los candidatos seleccionados llenen la solicitud completa en su momento.

F. Registro y análisis en el sistema de presupuestos

El registro de las ponderaciones de las evaluaciones de perfil, debe hacerse siempre en la lista de sueldos del sistema de presupuestos y entregarse a la administración territorial por este medio, en las fechas establecidas. Allí se presentan las propuestas de sueldo para todo el personal.

Es necesario comparar, en el sistema de presupuestos, la columna de “%Perfil” con la de “%Tabular” para detectar la diferencia que existe en el sueldo de la persona respecto al criterio de sueldo por perfil de puesto (deben ser porcentajes iguales o cercanos). Ayuda tener a la vista la columna de “%Evaluación” (del desempeño) para apreciar a la persona de forma completa.

G. Comunicación del modelo al personal

Es necesario que todo el personal conozca los instrumentos y criterios de aplicación de la evaluación del perfil, de forma que identifiquen las posibilidades personales de mejora en cada uno de los aspectos evaluados y hacer posible un incremento en su sueldo nominal por mejoras a su perfil.

Toda modificación al modelo deberá comunicarse oportunamente.

Se recomienda usar la presentación de MS PowerPoint del *Apéndice 10: Presentación de la evaluación del perfil de puesto*, para informar a todo el personal del modelo de remuneración y compensación.

Esta información debe ser parte del paquete que se entrega al personal de nuevo ingreso al momento de su inducción.

Es conveniente que en lo sucesivo se publique en los tableros de información al personal una hoja de bienvenida a cada persona de nuevo ingreso, en la que se especifiquen los rasgos generales de su perfil, compatible con el modelo de evaluación del perfil del puesto, como se muestra en el ejemplo del *Apéndice 11: Presentación de nuevo empleado*.

No se tiene la intención, de dar a conocer los tabuladores de forma pública y general, sino de informar sobre los elementos necesarios para que las personas conozcan cómo mejorar su perfil y su desempeño y las consecuencias positivas de hacerlo. En este sentido, es necesario que los resultados de las evaluaciones de cada persona y sus consecuencias económicas les sean informados de forma individual por su jefe inmediato superior.

H. Exigencias para la institución por la implantación del modelo.

La aplicación del nuevo modelo tiene un impacto económico para el personal. Es razonable esperar una demanda en la aplicación de las evaluaciones por parte del mismo personal. La dirección de cada centro educativo debe responder con calidad, objetividad y consistencia.

Es necesario tener claro que no necesariamente corresponde a la institución asumir todos los costos del crecimiento del personal, como por ejemplo, la capacitación o estudios académicos que podrían ser cubiertos por el mismo personal. Sin embargo, conviene dar el apoyo posible y, sobre todo, enmarcarlo en un plan que lleve a mejoras institucionales.

Con los puntos reflexionados es que se concluye la presentación del título *III.2. Evaluación*

del perfil de puesto para el ciclo 2003, que es la parte central de esta tesis y como un elemento del modelo de compensación integral para personal de centros educativos que antecedió.

Se comprende que se espera que una persona que tenga un buen perfil para el puesto, debiera tener mayores garantías de buen desempeño, para lo cual hay que analizar detenidamente los ocho factores que componen la evaluación del perfil de puesto, así como los resultados que arrojan los instrumentos y las cuestiones prácticas que se establecieron para la operación de la evaluación del perfil de la persona para el puesto, como eje para el establecimiento de las percepciones de las personas, a partir de la determinación de su sueldo nominal, con base en dicha evaluación.

Con estas bases, se ha explicado que el modelo entró en operación durante dos ciclos, el que inició en 2002 y el de 2003, de lo cual se obtuvo experiencia y diversas aportaciones de la comunidad educativa que permitieron hacer una propuesta de mejoras del modelo que es lo que se presenta a continuación.

III.3. PROPUESTAS DE MEJORA DE LA EVALUACIÓN DEL PERFIL DE PUESTO PARA SIGUIENTES CICLOS

Con base en la experiencia de aplicación de este instrumento durante el ciclo 2003-2004 (y el ciclo anterior en fase piloto), se propusieron las siguientes mejoras para los ciclos posteriores:

III.3.1. ASPECTOS GENERALES DE MEJORA

Algunas de las propuestas de mejora son relativas al mecanismo general de operación de la evaluación del perfil, otras son respecto de cada uno de los factores de la evaluación.

III.3.1.1. PASE DE TODOS LOS PUESTOS A LA ESCALA DE 145%

El siguiente ejemplo muestra la problemática actual de tener una amplitud en tabuladores

del 30% (entre el máximo y mínimo) para la mayoría de los puestos. Lo que se presenta a continuación es el supuesto de un profesor de primaria español.

Indicador de Perfil	Perfil mínimo	Perfil máximo
Experiencia	1 año	25 años
Escolaridad	16 años	20 años
Capacitación	90 horas	990 horas
Inglés	No requerido	Dominio al 100%
Computación	3 paquetes	18 paquetes
Reconocimientos o publicaciones	No requerido	18 publicaciones
Calificación de perfil	100%	130%
Sueldo	11,136	14,447

¿Tanta diferencia de perfil merece solamente \$3,341 de diferencia? ¿Qué interés tendrían las personas por crecer su perfil con ese monto en juego?

Las escalas de los factores de perfil se han validado considerando diversos factores y se concluye que no están muy altas, además de que no pretenden resolver la estancia de una persona en un puesto, sino el crecimiento total de la persona y la enorme variedad de diferencias en el perfil de los varios ocupantes de un mismo puesto.

Por ejemplo hay personas de una antigüedad considerable, 25 años y otras con más alta calificación en varios renglones, también se han encontrado personas con 1,500 horas de capacitación. Por ello es que esta propuesta de amplitud mayor se señaló desde el inicio de la aplicación del modelo, marcando que incluso una amplitud del 60% o más de los tabuladores sería conveniente, por ahora la propuesta se limita a llevar a todos al 45% de amplitud, de tal forma que debido a la cantidad monetaria involucrada en las diferencias de perfil llevó a establecer que los profesores de secundaria y bachillerato tuvieran escala de 145%, avalado también por la mayor variabilidad de sueldos observados en el mercado para dichos puestos. Ahora se propone aplicar el criterio a todos los puestos.

A continuación se muestra el ejemplo del impacto monetario que tienen los factores del perfil de puesto en los distintos porcentajes de las escalas, para el mismo puesto de profesor de primaria español.

Partes máximas del sueldo mensual debidas a cada factor del perfil					Incremento vs perfil mínimo (\$)		Incremento vs perfil mínimo (%)	
Factor del Perfil	Peso	Perfil mínimo (100%)	Perfil (130%) actual	Perfil (145%) propuesta	Perfil (130%) actual	Perfil (145%) propuesta	Perfil (130%)	Perfil (145%)
Experiencia	30%	3,341	4,343	4,844	1,002	1,503	9.0%	13.5%
Escolaridad	25%	2,784	3,619	4,037	835	1,253	7.5%	11.3%
Capacitación	20%	2,227	2,895	3,230	668	1,002	6.0%	9.0%
Idioma inglés	5%	557	724	807	167	251	1.5%	2.3%
Tecnología computacional	15%	1,670	2,172	2,422	501	752	4.5%	6.8%
Reconocimientos y/o publicaciones	5%	557	724	807	167	251	1.5%	2.3%
Sueldo		\$11,136	\$14,477	\$16,148	\$3,341	\$5,011	30.0%	45.0%

En consecuencia con la propuesta de ampliar todos los tabuladores a la escala de 145%, las escalas de evaluación del perfil de puesto deben uniformarse también de esta manera. Al final se presenta el instrumento modificado de evaluación del perfil: *Apéndice 14: Evaluación del perfil de puesto (escala 70%-145%) General.*

En general todo el personal que fue evaluado primeramente con el formato de 130% y ahora será evaluado con el formato de 145% se verá beneficiado, pues ahora pueden llegar hasta el 145% de su sueldo con el mismo perfil que antes sólo aspiraba al 130%. Esta medida simplifica la administración, al evaluar a todo el personal con el mismo formato y la misma escala.

En consecuencia, debe vigilarse una aplicación más estricta del modelo de evaluación del perfil de puesto, por su mayor implicación en costo y sobre todo por la necesidad de considerar al instrumento como un apoyo real en la selección y desarrollo del personal. Ante esto hay que tener en cuenta las siguientes dos observaciones para la aplicación de la medida de uniformar todos los puestos al perfil de 145%:

A. REFERENCIAS DE MERCADO DE LA AMPLITUD DE TABULADORES

Para validar que la propuesta de 45% está dentro de rangos de mercado, en diversos foros de recursos humanos se ha escuchado que una amplitud de 50% es normal en los tabuladores de las empresas; sin embargo no se encuentra algún dato oficial y menos si dicha amplitud se encuentra respaldada por algún método para la asignación objetiva de sueldos individuales como aquí se propone.

Tomando los datos de sueldos que reportan las encuestas de mercado, midiendo el cociente entre el sueldo de tercer cuartil del mercado contra el sueldo del primer cuartil (no se consideran sueldos máximos entre mínimos por considerar que esos sueldos representan las excepciones del mercado), se encuentra una dispersión muy variable entre sueldos. Algunos llegan arriba de 200% de amplitud, sin embargo en un tercer cuartil se observa un 74% de amplitud (podría suponerse un 100% de amplitud como referencia máxima antes de los extremos), por lo que el 45% propuesto se observa conservador⁵⁷. Se puede observar un mayor detalle en la siguiente tabla:

⁵⁷ En el punto II.6. *Amplitud de los sueldos para un mismo puesto*, puede verse que las referencias internacionales tienen igualmente amplios rangos de variabilidad en los sueldos docentes.

Encuestas de sueldos de mercado	Mín. de Q3/Q1	Q1 de Q3/Q1	Q2 de Q3/Q1	Prom. de Q3/Q1	Q3 de Q3/Q1	Máx. de Q3/Q1	No. de puestos	No. de personas
INTERGAMMA 2003	2%	26%	45%	49%	64%	195%	277	24,749
MERCER 2003	12%	42%	53%	58%	68%	228%	440	58,620
LFC colegios 2003	6%	47%	64%	68%	84%	203%	169	26,382
LFC universidades 2003	1%	33%	64%	77%	102%	255%	165	3,051
Todos	1%	39%	54%	60%	74%	255%	1051	112,802

B. COSTO DE PASAR A TODOS LOS PUESTOS A LA ESCALA DE 145%

Como se ha señalado, la medida provoca un incremento en el costo de los sueldos. Dicho monto no se eroga en el primer año, se diluye en varios años consecutivos pues no se dan todos los incrementos de sueldo si los colegios no tienen la posibilidad económica para absorberlos.

Para los puestos-personas afectados (solamente los de escala actual de 130 y con perfil superior a 100) podría esperarse un incremento hasta de $145 / 130 = 11.5\%$

Normalmente además del porcentaje anterior habría que incrementar antes la inflación del ciclo, pero para el ciclo 2004-2005 se ha propuesto que los tabuladores no tengan ningún incremento de inflación debido a la competitividad en mercado excedida que observan, lo que implica para las personas un avance general sobre la posición tabular y en ese sentido un ahorro en el costo de pasar a la escala de 145. Suponiendo una inflación del 4.5% el costo en las personas afectadas se reduce entonces a $11.5\% - 4.5\% = 7.5\%$ ⁵⁸.

⁵⁸ Para el análisis de los datos se descartaron un 28% de registros de la base de sueldos de presupuestos por diversas causas. Entre los registros descartados se encuentran los que tenían un perfil fuera de escala (70% a 130% o 145%) o posición tabular igual a cero o menor a 40% y superior a 230%. También se han unificado mediante promedios a las personas que tienen varios registros. Por lo anterior los costos implicados a continuación incluyen un 22% de incremento sobre los cálculos que salen directamente de los registros considerados.

Entonces, para hacer el cálculo de costo sobre la nómina completa hay que considerar solamente el incremento que recibirían las personas afectadas por el ajuste de escala. Las personas en escala de 130% con calificación de perfil igual o menor a 100% quedan con el mismo sueldo y las que tienen calificación entre 101% y 130% incrementarían su sueldo actual en 11.5% que es la proporción de pase a la escala 145%. Este cálculo implica un incremento sobre la nómina anual con indirectos salariales del 6.8% equivalente a \$61.7 millones.

Para ir ajustando la situación al modelo de evaluación del perfil y repartir el costo total en varios años, se podría considerar la siguiente mecánica de incrementos de sueldos⁵⁹:

1. Se re-expresa el perfil de escala 130% a 145%, para los puestos que así aplique.
2. Se calcula el sueldo que corresponde a dicho perfil, que llamaremos “sueldo perfil”.
3. Se establece un incremento por inflación de 4.5%
4. Se da un incremento de 0% a los tabuladores.
5. Si el “sueldo perfil” es menor que el sueldo actual, entonces, no se otorgará incremento a la persona. De otra forma no se ajustaría la posición tabular excedida.
6. Si el “sueldo perfil” es mayor al sueldo actual por 1.045, entonces se dará solamente un incremento del 4.5%.
7. Si el “sueldo perfil” es mayor que el sueldo actual y menor que el sueldo actual por 1.045, entonces se dará el “sueldo perfil” como nuevo sueldo (implica un incremento menor del 4.5%).

La medida anterior permite reducir la distancia entre posiciones tabulares y de perfil (pagando a la gente acorde a su perfil). El costo de inducir este cambio es del 3.9% de la nómina anual equivalente a \$28.9 millones, incluyendo salariales indirectos. Este monto deja 0.6% libres (para un total de 4.5% de inflación) para aplicarlo en incrementos especiales que disminuyan la distancia entre perfil y posición tabular, puede incluso

⁵⁹ El ajuste se hace al no pasar todos los puestos a 145%, no dar incremento a los tabuladores y limitar los incrementos individuales a los tres casos señalados.

pensarse en un porcentaje mayor dependiendo de la situación de cada colegio.

Hay que tener en cuenta que en el ciclo 2003-2004 los colegios otorgaron incrementos por un promedio de 6.3%, considerando los incrementos especiales. El costo de 3.9% sería un costo que disminuiría en los años siguientes hasta alcanzar la normalidad de los casos afectados⁶⁰.

III.3.1.2. ANÁLISIS DE LA POSICIÓN TABULAR RESPECTO DEL PERFIL DE PUESTO

Es importante anotar que hay numerosos casos en que existe una distancia considerable entre la calificación de perfil de puesto y la posición tabular del sueldo correspondiente. El criterio indica que la posición tabular debe ser igual a la calificación de perfil, pero se considera que 10 puntos por arriba o por abajo pueden ser aceptables para dicho criterio.

Los siguientes datos son los de la población actual (ciclo 2002-2003):

Diferencia entre perfil y posición tabular		Sueldo Criterio	Frecuencia	Frecuencia relativa
-120	-10	Abajo	2,133	35.6%
-10	10	Dentro	2,748	45.9%
10	120	Arriba	1,108	18.5%
TOTALES			5,989	100%

La tabla anterior implica que un 45.9% están dentro de criterio y que un 35.6% de personas se pagan debajo de su perfil. Este segundo porcentaje puede reflejar, en otro sentido, que los tabuladores están excedidos y que no se ha visto conveniente pagar los sueldos que indican, pero eso se debe analizar en el proyecto de tabuladores y costo

⁶⁰ Estas estimaciones se hacen sobre cálculos de la base de datos de todos los sueldos de los colegios, sus posiciones tabulares y sus evaluaciones de perfil. Se descartan datos incompletos o fuera de rango lógico.

posible de personal.

Un estimado del costo de llevar a todas las personas a la posición tabular que indica su perfil, dejando en su sueldo actual a los que están excedidos, una vez hecha la conversión a la escala de 145% de los casos que aplique, es de un 18% sobre el costo total anual de los sueldos y sus indirectos, equivalente a \$134.1 millones anuales. Sin embargo esta opción no es viable en un solo ciclo por el costo y también porque significaría dar incrementos considerables a las personas muy rezagadas en sueldos, pero sirve de referencia.

Hay que anotar que este costo arrastra los rezagos previos a la conversión a la escala 145%.

III.3.1.3. ELIMINACIÓN DE UN FACTOR DISCRECIONAL

Actualmente después de la valoración de perfil de una persona, se deja a discreción de la dirección del colegio el incrementar o disminuir la calificación en alguno de estos sentidos:

- Ajuste por dominio y actualización de los conocimientos y habilidades del puesto (5 puntos).
- Ajuste por el juicio cualitativo del director (5 puntos).

Para compensar en algo el incremento de escalas a 145%, se propone eliminar el primer factor y dejar solamente el del juicio cualitativo del director, que puede de alguna manera contemplar el factor eliminado. En lugar de ponderar 10 puntos discrecionales se contemplarán 5.

III.3.1.4. INCLUSIÓN DEL FACTOR DE COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

En las fechas en que se aplicó el modelo presentado en la presente tesis y conforme a los cambios organizacionales del momento, apareció la propuesta del *proyecto de capital humano*⁶¹ de considerar las competencias individuales para dirigirlas hacia la estrategia de la institución. Esta nueva propuesta coincide con el modelo de evaluación del perfil de puesto, pues las competencias individuales pueden considerarse un factor más de este instrumento.

La inclusión de este factor implica modificar las ponderaciones de los factores de perfil, con el fin de evaluar a las personas e incluir el factor en los instrumentos respectivos, así como establecer un instrumento propio que permita evaluar dichas competencias.

Las competencias individuales pueden llegar a especificarse por cada puesto, pero en una primera etapa se determinarán las competencias institucionales o generales para los centros de la institución y en ese sentido, aplicables a los puestos en general.

En el *Apéndice 12: Ponderaciones de factores del perfil con competencias*, se presenta la posible ponderación de este nuevo factor sólo como un ejercicio de factibilidad y en espera de una definición final de esta nueva variable. Por el momento no se incluye en la propuesta de mejoras de este documento, pero se señala por su importante impacto.

III.3.1.5. PONDERACIÓN DE LOS FACTORES DEL PERFIL DE PUESTO

Diversas inquietudes en la aplicación de la herramienta en el ciclo 2003-2004 hicieron reflexionar respecto de lo que esencialmente debe evaluar: se trata de aquellos factores constitutivos de las características que requieren valorarse en la persona y que hacen

⁶¹ Proyecto que presenta la nueva dirección de capital humano y que introduce nuevos elementos, no es parte de esta tesis, sólo lo acota.

posible un mejor desempeño en el puesto, pero que no son requisitos indispensables del puesto. No evalúa aquellos factores que son objeto de discriminación básica en el reclutamiento de personal o que se exigen en la evaluación del desempeño de la persona.

Ejemplos de lo anterior son los siguientes casos:

- La evaluación del perfil valora la escolaridad excedida a lo que requiere el puesto pero no la indispensable (perfil 100%), si un puesto requiere tener maestría o doctorado (como es el caso de los profesores que laboran en universidades) se trata estrictamente de otro puesto que tiene como mínimo esa escolaridad (nuevo perfil 100%).
- Pagar por un mejor inglés de un profesor cuyo requisito de puesto es enseñar en inglés, sería como pagar a un profesor en español que dé su clase en un mejor español. Es conocido que un profesor de inglés puede manejar mejor o no tan bien ese idioma, pero eso debe juzgarlo la selección de personal o la evaluación del desempeño, es lo que se haría con un profesor de español que tuviera errores en el lenguaje oral o escrito.

Cumplir un requisito del puesto normalmente se paga más por el puesto mismo y en ese sentido ya está compensado el factor. Conforme a este criterio se consideran algunas modificaciones a la tabla de ponderaciones de los factores de perfil de puesto, contrarias a la expectativa que se manifestó en varios casos de ponderar más un factor propio de un puesto, por ejemplo, el inglés en profesores de inglés y disminuirlo en los profesores de español (lo expresaron dos colegios de Monterrey).

La propuesta es:

- Se elimina el factor de inglés en los profesores que tengan que impartir la materia de inglés o alguna otra materia en inglés.
- Se distingue al personal académico que debe ser bilingüe en cuyo caso el inglés no tiene ponderación, aunque queda pendiente de determinar todos los puestos de

esta clasificación por la falta de especificación en algunos casos.

- Se crea una nueva clasificación de especialista y profesor en computación, para no darle peso al dominio de tecnología computacional, debido a que es requisito indispensable para sus funciones.
- Se crea la clasificación de administrativo bilingüe donde el factor de inglés no tiene peso (contrario a lo que se señala en alguna inquietud de los colegios). En esta clasificación, quedan las secretarías de dirección, de la prefectura de estudios y la recepcionista, las demás secretarías (secretaría de estudios, de administración, de admisiones) permanecen en la clasificación de personal operativo de oficina.

Independientemente de lo anterior, las siguientes son inquietudes expresadas por los usuarios de la herramienta:

- INQUIETUD: Crear una nueva clasificación de deportes, por la necesidad de dar especial énfasis a los reconocimientos deportivos y de competencias que se logran en esta profesión y que denotan una mejor capacidad de la persona.

SOLUCIÓN: Se anexa la nueva clasificación.

- INQUIETUD: Se sugiere concentrar en una sola clasificación a las tres siguientes: formador, directivo y académico, debido a que actualmente tienen ponderaciones iguales.

SOLUCIÓN: Se dejan las clasificaciones separadas, con el fin de dar ponderaciones diferentes a cada una al ser de distinta naturaleza y no afecta el que éstas sean independientes.

- INQUIETUD: El personal administrativo requiere tener un manejo excelente de la computadora.

SOLUCIÓN: Se incrementa el peso de este factor en ese tipo de personal, en detrimento del factor de experiencia.

La tabla de ponderaciones de los factores del perfil resultante de lo señalado en los puntos anteriores se observa en el *Apéndice 13: Tabla de perfiles mínimos ajustada*.

Hasta aquí se han presentado las propuestas de mejora relativas al mecanismo general de operación de la evaluación del perfil. Puede observarse que el mecanismo se depura con la experiencia, pero implica consideraciones importantes sobre el impacto tanto de costo como de clima organizacional, pues se están afectando directamente la remuneración de las personas y la evaluación que se hace sobre ellas del cumplimiento de su perfil para el puesto y que puede no coincidir con la autopercepción que tengan.

Las observaciones y propuestas que siguen se refieren a los factores específicos de la evaluación del perfil de puesto.

III.3.2. OBSERVACIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA DE CADA FACTOR DE LA EVALUACIÓN DEL PERFIL DE PUESTO

A continuación se presentan las inquietudes de los usuarios y propuestas relativas al manejo de cada factor de la evaluación del perfil de puesto:

III.3.2.1. FACTOR DE EXPERIENCIA, ANTIGÜEDAD Y FIDELIDAD A LA INSTITUCIÓN

A. OBSERVACIONES RESPECTO DE LA VARIABLE DE ANTIGÜEDAD.

Es importante en primer lugar hacer algunas anotaciones respecto de la variable de antigüedad del personal, pues conlleva una fuerte carga de supuestos y expectativas.

En las fechas del análisis para esta tesis, años 2003-2004, se observaba lo siguiente:

1. Para ciertos países, se establece que no se debe premiar la antigüedad del personal

de los centros educativos, solamente aplica lo que marque explícitamente la ley del país. Se pueden dar reconocimientos simbólicos con base en los criterios establecidos.

2. En México, un criterio establece un premio de antigüedad: una quincena a los 10 años (implicaría un incremento de 0.4% por año), un mes a los 15 (1.6% de incremento por año de los 5 involucrados), dos meses a los 20 (3.3% por cada año de los 5 adicionales) y, 3 meses de sueldo al cumplir 25 años (4.9% por año de los 5). Hay peticiones de empezar a los 5 años de antigüedad y seguir después de los 25 años.
3. La evaluación del perfil de puesto de este factor en cuanto a la consideración de sueldo de la persona en su tabulador, implica un avance máximo de 15% sobre su sueldo nominal en la escala 130 y un 22.5% en la escala de 145. Muchos señalan que es muy poco considerando que se trata de un factor importante y los 25 años que implica llegar a ese monto, implica 0.4% de incremento por año de servicio en la escala de 130 y 0.5% en la de 145.
4. Por otro lado, se señalaba con insistencia el establecer un plan de retiro o jubilación adecuado.
5. También unos pocos hablaban de la idea de pagar prestaciones diferentes según la antigüedad.

Debe proponerse algo que evite la incongruencia de pagar la antigüedad por diferentes conceptos en un país, mientras en otros, el criterio menciona no pagarla. Se propone lo siguiente:

1. Mantener el factor en la evaluación del perfil de puesto, en reconocimiento a la “profundidad” que se espera tenga una persona con los años de experiencia. Aceptar que de alguna forma puede ser visto como un reconocimiento a la “fidelidad” del personal. El peso relativo permanece en los niveles que establece la propuesta de evaluación del perfil de puesto, pues como se ve, es poco significativo el impacto en

suelo.

2. Proponer un plan de retiro que efectivamente represente un agradecimiento a las aportaciones de la persona durante su vida en la institución.
3. Eliminar el premio de antigüedad para que sea absorbido por el plan de retiro, haciendo evidentes a las personas que con ese plan se premiará de forma más amplia las diversas antigüedades. El plan de retiro podrá considerar beneficios en los años más significativos de la antigüedad (por ejemplo poder obtener una parte mayor de la aportación de la empresa cada 5 años que se acumulen).
4. No introducir el elemento de variación de prestaciones por antigüedad, por considerar que los dos factores que quedan son suficientes para reconocer este factor.

B. OTRAS OBSERVACIONES DEL FACTOR DE EXPERIENCIA, ANTIGÜEDAD Y FIDELIDAD A LA INSTITUCIÓN.

Las siguientes son otras inquietudes que se resuelven en la presente propuesta:

- INQUIETUD: La escala actual alcanza su mayor calificación en más de 25 años, pero existe la situación de personas con 30 o más años de antigüedad. Que la escala no tenga limitaciones, es decir que para este exclusivo factor, la escala siga arriba del máximo (145%).
SOLUCIÓN: No se va a premiar la antigüedad, sin embargo, se incrementará el límite superior de la experiencia a 30 años, pero dentro de la misma escala de 145%, sin dar más puntos posteriormente. Este incremento de años significa una atenuación en el costo.
- INQUIETUD: La escala está segmentada cada 5 años, lo que hace un periodo muy largo de espera para obtener un estímulo, por este factor que en muchas personas

tiene mayor importancia.

SOLUCIÓN: Se propone incrementar la calificación de perfil por cada dos años de experiencia adicional a la mínima requerida, lo que significará 3 puntos cada tramo en la escala 145%.

El factor de experiencia, antigüedad y fidelidad a la institución es motivo de un mayor análisis por el impacto psicológico que tiene: los años que la persona ha entregado a la institución. Sin embargo, es claro que sólo permanecer en una institución, no asegura una mejora constante en las aportaciones de una persona, puede llegar a ser exactamente lo contrario.

Este factor y el siguiente, de escolaridad, aunque son muy objetivos, debe asegurarse en una síntesis directiva, que no se caiga en el supuesto de que a mayor cantidad mejor desempeño. El desempeño debe evidenciarse con resultados, mejores resultados que sean fruto efectivo de la mayor experiencia y escolaridad.

III.3.2.2. FACTOR DE ESCOLARIDAD REQUERIDA PARA EL PUESTO

Se consideran algunas modificaciones a la evaluación de este factor:

- **INQUIETUD:** Ha habido dudas en cómo considerar carreras que duran más de los cuatro años de la mayoría.

SOLUCIÓN: Se ajusta el instructivo para que señale que se consideren los años del plan oficial de estudios a tiempo completo, no los que la persona estudió.

- **INQUIETUD:** En el caso de los maestros de primaria normalistas (anterior a la licenciatura) considerarles sus estudios como los 16 años requeridos para el puesto, ya que es un puesto escaso y necesario.

SOLUCIÓN: Se acepta la inquietud, se indicará en el manual.

- INQUIETUD: En la parte de escolaridad la redacción “más de 2 años” ha causado confusión porque, por ejemplo, los estudios de postgrado que duran dos años al momento de evaluarse hay quién dudaba en considerarlos.
SOLUCIÓN: se cambia la redacción a: “2 años o más”

- INQUIETUD: Debería considerarse la especialidad de estudios requerida para el puesto. Pues se da el caso que se otorga el puesto a personas que no tienen la especialidad necesaria, por ejemplo una bióloga como maestra de preescolar.
SOLUCIÓN: Se considera que este aspecto es responsabilidad del proceso de reclutamiento y que si se acepta a la persona es porque puede desempeñar el puesto al nivel requerido, por lo que no castiga su calificación en el factor de escolaridad.

- INQUIETUD: Consideración de otros estudios adicionales necesarios para el puesto.
SOLUCIÓN: Son estudios específicos para desempeñar de una mejor manera el puesto. Han quedado incluidos en el factor de capacitación mínima (por ejemplo *Teachers* de 200 horas) o en el de escolaridad requerida.

La escolaridad es un factor relevante, pues implica la preparación de la persona para desempeñarse en puestos relativos a esa misma preparación. Sin embargo, tener la escolaridad no asegura el desempeño, por lo que el cumplimiento de este factor debe acompañarse de la valoración del posible desempeño de la persona para el puesto, básicamente con la entrevista y el examen técnico del proceso de selección de candidatos.

Lo mismo aplica para el siguiente factor de capacitación, que es un tipo de “escolaridad no formal” por las horas que llegan a acumular algunas personas.

III.3.2.3. FACTOR DE CAPACITACIÓN RECIBIDA O IMPARTIDA, EN BENEFICIO DEL PUESTO Y/O INSTITUCIÓN

La capacitación tiene la virtud de que si es correctamente orientada, puede completar y enfocar a la persona a un desempeño mejor en aspectos específicos de su puesto. Sin embargo, las inquietudes señaladas a continuación hacen ver su complejidad.

- INQUIETUD: La capacitación es un porcentaje muy alto para lo que implica llegar a él. Los cursos son extremadamente caros.

SOLUCIÓN: Tras realizar un costeo de cómo se ve afectado el sueldo al modificar sólo este factor, se encontró que el pasar de un rango a otro representa una parte muy baja del sueldo (del 0.75% al 1.25%) y aunado a los altos costos de los distintos cursos para capacitarse, se considera positivo recortar el máximo de horas de 1,450 horas de capacitación a 1,000 horas, en la escala 145%. La escala de 130 ya consideraba 990 horas.

Por otro lado, se proponen rangos de 100 horas de capacitación para ir subiendo en la escala hasta llegar a 1,000 horas o más, en lugar de los de 210 horas que se tenían.

- INQUIETUD: En capacitación ha resultado confuso establecer un mínimo en la tabla de perfiles de cada puesto y en el instrumento de evaluación.

SOLUCIÓN: Se quita el mínimo de horas de capacitación específico por puesto y se pide a todos 100 horas para alcanzar el 100% de calificación del factor. También se modifica la escala de los que estarían abajo del 100% de perfil, para facilitar que se llegue a ese 100%.

- INQUIETUD: Indicar que otros idiomas son parte del factor de capacitación y se mide por horas de cursos. Por el contrario, cursos de inglés y de computación NO son parte de la capacitación, van en su propio factor.

SOLUCIÓN: Se indicará en el manual: si una persona no tiene cursos en otro idioma pero lo domina, no contará en la valoración.

- INQUIETUD: El conteo de horas de los cursos que no tienen comprobante o que no especifican las horas del curso.

SOLUCIÓN: Está especificado que si no hay comprobante no cuenta y si no señala horas se tomarán un máximo de 10 horas, a criterio del que evalúa.

Como se observa, la evaluación de este factor se establece por horas de cursos tomados o impartidos, aunque es una medida objetiva, no asegura la liga directa a un mejor desempeño. El modelo completo de dirección del capital humano debe contemplar la solución a este problema.

El siguiente factor, dominio del idioma inglés, ilumina en algo la manera de resolver, para algunos contenidos el problema plantado en la capacitación: certificación del conocimiento a través de exámenes estandarizados.

III.3.2.4. FACTOR DE DOMINIO DEL IDIOMA INGLÉS

Aunque la evaluación del dominio de un idioma tiene ya instrumentos muy desarrollados a nivel internacional, no deja de tener una amplia casuística al no tener, por costos, una certificación institucional única y aplicable a todos los casos, como se muestra en las siguientes inquietudes.

- INQUIETUD: Respecto al conocimiento del idioma en sí, que existan tres escalas: *FCE* (First Certificate in English), *CAE* (Certificate in Advanced English) y *CPE* (Certificate of Proficiency in English), pues es injusto que se califique igual una *C* en *FCE* que en *CAE*; esto con el fin de que exista alguna motivación para que obtengan el *CPE*.

SOLUCIÓN: Se propone utilizar directamente la escala de exámenes de la Universidad de Cambridge, que además maneja un equivalente en número de horas de estudio para alcanzar determinado nivel. *Ver Apéndice 1: Certificación de*

inglés.

- INQUIETUD: Habría que ver si se aceptan otras certificaciones (Trinity College) y si el colegio ayuda en el pago de algunas, pues son costosas (\$5,000 en el año 2003) y las personas pueden no estar dispuestas a pagarlas, aunque les repercute en el sueldo. Otra opción es que el sueldo incremente menos por este factor y lo ahorrado se aplique para que el colegio pague las certificaciones.
SOLUCIÓN: Se opta por que las personas hagan lo posible por pagar dichas certificaciones. Si se resta puntos al factor puede quitar el interés de las personas por no ver mejor sueldo. Se trabajará en una propuesta de exámenes estándares para los casos que no presenten el Cambridge. También se buscará una negociación con la institución certificadora del Cambridge en México para lograr un costo aceptable para que el personal pueda certificarse.

- INQUIETUD: Especificar que en inglés son estancias en países de habla inglesa (en la ficha de actualización de datos personales y la solicitud de empleo).
SOLUCIÓN: Se pone en el manual e instrumentos, aunque es algo obvio y sólo es una referencia pues no puede evaluar el dominio del idioma.

- INQUIETUD: En inglés faltan otros: Padres ingleses, estudios en el colegio, etc.
SOLUCIÓN: En los instrumentos se dejará un espacio para que se puedan anotar otras referencias que permitan valorar el dominio del idioma, pero hay que recordar que serán referencias para avalar una ponderación, en el punto anterior y éste, si tienen el dominio del idioma, se sugiere que se certifiquen. El inglés aprendido en estudios en el colegio (materias cursadas del idioma) puede llevarse a horas de cursos.

- INQUIETUD: Manejo de profesores nativos
SOLUCIÓN: El factor de inglés no cuenta, ya tienen un premio por tener un tabulador más alto. Se trata de un puesto distinto en este caso.

- INQUIETUD: Se detectó que en el factor concerniente a idioma para pasar de un rango a otro es necesario tomar 100 horas de capacitación en inglés, pero representa una parte muy baja del sueldo (del 0.4% al 0.5%). Adicionalmente a esto, se observó que las 200 horas solicitadas están en los estándares de las escuelas de inglés para que una persona cubra lo necesario para dominar el idioma, por lo cual una persona que está en el 100% del perfil del puesto ya debería el tener un buen nivel de inglés, además hay que considerar el costo elevado de los cursos de inglés, lo cual hace creer que con solicitar 50 horas en vez de las 100 es suficiente.

SOLUCIÓN: Para evitar la discusión se adopta la escala que establece el mismo Cambridge y se trabajará para establecer exámenes equivalentes para los que no puedan pagar la certificación.

- INQUIETUD: Ubicación del curso *Teachers*, dado que en la tabla de perfiles se encuentra en capacitación y en el instructivo se hace referencia en el punto de capacitación, no deben contarse las horas de *Teachers* en el aprendizaje del idioma.

SOLUCIÓN: Se tiene especificado que para profesores de la materia de inglés es requisito indispensable un número de 200 horas de cursos de *Teachers*, que no se consideran en la calificación, se consideran las adicionales a ese requisito. Hay que tener en cuenta que es un curso para saber enseñar el inglés, por lo que se considera en capacitación no en dominio del idioma. La confusión también se resuelve, pues para estos puestos el inglés no tiene ponderación por ser requisito del puesto.

Como se observa la solución a la mayoría de las inquietudes es apegar a los lineamientos de una institución certificadora o contar con instrumentos internos equivalentes, más si se trata de un grupo grande de colegios como es este caso.

Lo mismo puede aplicar al siguiente factor de dominio de tecnología computacional.

III.3.2.5. FACTOR DE DOMINIO DE TECNOLOGÍA COMPUTACIONAL

Este factor cobra cada vez más relevancia pues además de ser una eficaz herramienta de trabajo, es el medio para desarrollar casi todos los otros factores. La forma de abordarlo en la evaluación de perfil, sólo cuantificando el número de paquetes de cómputo que se dominan, quizá no sea todavía la adecuada, pero pone a la vista su necesidad.

- INQUIETUD: Quitar el mínimo del perfil de puesto, dado que puede confundir ya que en la escala del 100% pide los 6 paquetes herramientas.
SOLUCIÓN: Efectivamente el mínimo de perfil son 6 paquetes, por lo que se iguala en las tablas de perfil mínimo y se omite la solicitud del dato en el instrumento de evaluación.

- INQUIETUD: Propuesta de un examen general para identificar el manejo de un paquete de cómputo, consistente en que la persona responda a preguntas acerca de la finalidad del paquete, sus principales funciones, cuidados hay que tener en su manejo, forma de aplicación en el puesto que desempeña; y frente a la computadora elaborar una aplicación práctica con el paquete que la persona indica manejar.
SOLUCIÓN: Se tomará en cuenta lo que se señala para llegar a un examen estándar.

Se reconoce que este factor puede contar con certificaciones estandarizadas de nivel internacional, pero la propuesta no avanzó en ese sentido por el costo implicado y por suponer que el esfuerzo que se hacía para certificar a los alumnos, inicialmente en Microsoft Office, impactaría también al personal docente y académico de los colegios, al menos, por el acompañamiento que debían hacer a los alumnos.

El siguiente factor se propuso para dar énfasis al trabajo de investigación y difusión del personal docente y académico de los colegios, puede no aplicar a otro tipo de puestos.

III.3.2.6. FACTOR DE RECONOCIMIENTOS Y/O PUBLICACIONES

Este factor avala la promoción directa de los trabajos de investigación y difusión de los docentes y académicos, como un medio de desarrollo personal e institucional.

- INQUIETUD: En reconocimientos no debe aplicar la antigüedad.
SOLUCIÓN: Se especificará en el manual y en los instrumentos que no deben considerarse los reconocimientos de antigüedad.

- INQUIETUD: De 1 a 3 reconocimientos no hay calificación.
SOLUCIÓN: Se proponen calificaciones incrementales de 5 puntos para cada rango, asignando calificación por cada 2 reconocimientos o publicaciones, empezando en 1 a 2 reconocimientos o publicaciones.

Con base en todas las observaciones e inquietudes señaladas y las soluciones propuestas, el instrumento base mejorado, sería el que se presenta a continuación.

III.4. MODELO DE COMPENSACIÓN INTEGRAL. AJUSTE DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO A LA ESCALA 145%

Con base en lo revisado y reflexionado y a manera de resultado final, el instrumento consecuente es el que se presenta en el *Apéndice 14: Evaluación del perfil General (70% – 145%)*; a partir de este instrumento se deberían haber ajustado todos los demás instrumentos complementarios, en caso de que el proyecto hubiera continuado.

Se ha informado que el modelo de evaluación del perfil de puesto entró en operación durante dos ciclos, el que inició en 2002 y el de 2003, de lo cual se obtuvo experiencia y diversas aportaciones de la comunidad educativa que permitieron hacer la propuesta que antecede de mejoras particulares del modelo, para los ciclos posteriores.

Sin embargo, por la circunstancia mencionada de cambios de fondo en la institución involucrada, el modelo perfeccionado no pudo entrar en operación. Queda sin embargo, un esbozo de lo que pudo haber sido el planteamiento de las mejoras en los aspectos señalados en este capítulo.

La vida de estos instrumentos, aunque corta, deja ver algo importante para las instituciones educativas:

- Toda definición que afecte a los colaboradores en general deberá hacerse con un fin estratégico, pues tendrá consecuencias en bien o mal para cada uno y la organización en general.
- Las soluciones completas son complejas y cada variable afecta a las demás, hay que hacer una síntesis equilibrada de aspectos que incluso puedan ser opuestos o aparentemente contradictorios.
- La mejora se logra viviendo las decisiones y midiendo su impacto de un ciclo de

tiempo a otro –no es una visión de corto plazo-, aprovechando esa experiencia y planteando las soluciones que mantengan o rectifiquen la decisión estratégica inicial.

Con este aprendizaje a la vista, presento las consideraciones finales de esta tesis.

CONSIDERACIONES FINALES

Se presentan a continuación algunas inferencias o deducciones a partir del trabajo realizado y lo que se ha expresado a lo largo de la presente tesis:

1. Alcances del contenido.

El proyecto fue de un alto impacto en la organización pues, independiente de afectar el presupuesto de sueldos nominales –alrededor de un 70-80% del costo total de los sueldos--, afectaba principalmente la motivación de las personas para permanecer y desarrollarse dentro de la organización. Desafortunadamente esta claridad no era completa para la dirección y el proyecto quedó corto al no ofrecer una compensación realmente atractiva en el largo plazo de las personas.

Al modelo le faltó plantearse las variables de atracción inicial y de permanencia de las personas, en todo caso se hizo bajo la sola preocupación de ser “competitivos en el mercado” pero con una estrategia ausente de avance en el futuro y en relación con otros elementos estratégicos de un centro educativo, como el de la calidad en el logro educativo.

No se tuvo el tiempo para madurar a fondo el modelo, tuvo cuatro años de operación y la reorganización de la institución dejó de lado el interés por este proyecto. Básicamente, se contrató a una nueva dirección general que tenía prioridades distintas y que contrató a un nuevo director de capital humano, también con un enfoque distinto al que se tenía al momento.

2. Relación entre el trabajo y la formación profesional recibida.

Los estudios del pedagogo se enfocan, entre otras cosas, a lograr el desarrollo de las

personas dentro de los distintos ámbitos de actuación de las mismas. Lamentablemente, en mi época de estudios y por naturales razones, la formación del pedagogo para involucrarse en la empresa no era suficiente. Las más bajas calificaciones en la maestría de dirección de empresas que pude estudiar posteriormente, fueron en las materias de factor humano, seguramente por el enfoque demasiado humanista y poco práctico que tenía por la falta de experiencia en empresas, aunque con camino ya como pedagogo pero en ambientes acotados o de tamaño menor.

Debo reconocer que mi ejercicio profesional no tiene sólo la contribución de la formación en pedagogía; se ha visto enriquecido por la formación en ingeniería industrial en el IPN y por la Maestría en Dirección de Empresas del IPADE, lo que ha posibilitado aportaciones de distinto alcance. A la valiosa visión del pedagogo, he podido agregar la visión de empresa y la del manejo cuantitativo de la información, y obviamente no hay distinción de cada parte en el ejercicio profesional, las tres formaciones se han unido y se presentan de forma simultánea.

Aunque el proyecto tiene fuertes contenidos de administración de recursos humanos, es inevitable que con la formación de pedagogo tuviera presente contribuir al desarrollo de las personas, creo que es claro dicho enfoque en el instrumento principal que se propuso.

3. Logros personales.

Como experiencia personal el proyecto me proporcionó muchos aprendizajes y también una valoración de mis capacidades personales y profesionales.

Si se observan las fechas de mi participación en el área de recursos humanos de la institución donde se dio el proyecto, empezó en 1995 y la propuesta se presenta hasta 2001, lo que significa que durante esos años viví la problemática que pretendió solucionar el proyecto desde diversos ángulos y circunstancias, hasta concebir y madurar un modelo que le diera solución. Me parece que implica una capacidad de síntesis que se enriqueció

viviendo todo ese proceso.

A pesar de ser una institución muy jerárquica, como en todos lados, había que “jugar el juego según las reglas” y eso fue también una experiencia personal positiva al poder adaptarme a un estilo muy nuevo para mí por mis experiencias personales anteriores, al final si pude adaptarme y ser escuchado en propuestas tan complejas y de alto impacto como la que aquí se presenta.

4. Logros profesionales derivados.

El fruto principal es el mencionado: Poder concebir, articular, integrar, implantar y mejorar un modelo complejo que tenía un impacto organizacional importante y que afectaba a muchas personas.

También pude constatar la aplicabilidad de la formación profesional recibida, al ser capaz de aportar elementos conceptuales directamente derivados de mi formación pedagógica: el proceso implicado en la educación; la enorme variedad de influencias que inciden en el hecho educativo; la necesidad de crear ambientes propicios para la formación; el considerar a la persona como causa y fin de los logros en una empresa. Lamentablemente el proyecto pertenecía al área administrativa de la empresa y no se pudo tener un mayor diálogo con la parte académica para lograr una propuesta con mayor incidencia en los resultados educativos de los colegios.

5. Obstáculos conceptuales superados.

El tema principal del proyecto es la determinación del sueldo nominal con base en el perfil de puesto. Sin embargo, hay que afirmar que hay numerosos temas concomitantes que de no tener una estrategia e implantación completas y congruentes con lo que se señala en la tesis, darán lugar a un pobre resultado en el todo implicado.

En una organización, la congruencia e integración de las partes es el potencial de muchos mejores resultados. Esta integración fue un obstáculo conceptual superado, dentro de sus propios límites, y que también se superó en su aspecto práctico en la implantación del proyecto. Baste considerar los 14 apéndices implicados que reflejan el material integrado, sin tomar en cuenta las partes del sistema de presupuestos y los tabuladores de sueldos por mencionar dos aspectos importantes no considerados en los apéndices por no ser parte de esta tesis.

Otro aspecto conceptual importante fue la selección de factores de la evaluación del perfil que terminaban siendo factores de compensación económica. Esta selección se hizo más en base de un análisis del mercado de colegios y de cierto consenso con la dirección académica de la institución y la dirección general misma.

Un aspecto conceptual y práctico también superado fue darle todo el camino a la propuesta, desde la construcción de tabuladores, el catálogo de puestos, la parte de selección de personal, la evaluación del desempeño y su referencia al sistema de presupuestos de la institución. El proceso de ir completando partes faltantes o mejorando las existentes en el diálogo con los involucrados fue una parte muy importante para completar la propuesta y darle vida por varios años.

Como se indicó antes, la propuesta tiene un sesgo hacia el lado administrativo de la empresa y no he encontrado mucho material teórico o de investigaciones que sustente la influencia de los modelos administrativos en la formación de las personas, esto es una oportunidad para posibles investigaciones.

6. Obstáculos técnicos superados en el proyecto.

Un aspecto interesante en el sentido técnico fue la integración de los diversos instrumentos involucrados. Es muy normal en el medio que cada instrumento sea distinto y tenga sus “razones para existir de esa manera” pero lo cierto es que los instrumentos de

hacen para un fin y si el fin cambia el instrumento debe ajustarse. Un ejemplo es el de los factores de la evaluación del perfil de puesto que se tomaron para ser los mismos factores en la solicitud de empleo. Eso implicó solicitar documentos ajustados a la necesidad para el expediente de contratación de la persona.

Otro aspecto importante y de beneficio evidente fue establecer escalas iguales para los distintos instrumentos, aunque con contenidos propios. Así, la misma escala se encontraba en los tabuladores de sueldos, la evaluación del perfil, la evaluación del desempeño y su administración en el sistema de presupuestos. Las escalas de los factores terminaban en una calificación final en la misma escala a través de las ponderaciones de dichos factores, lo que facilitaba el entendimiento y comunicación entre los elementos del modelo y las personas afectadas.

Un tema relevante fue la integración de los datos de la evaluación del perfil al sistema de presupuestos, incluidos los datos de nombre y puesto de la persona así como el sueldo real, el sueldo propuesto y el sueldo que proponía el modelo de evaluación del perfil. Esto implicó un trabajo cercano con las personas de las áreas de operaciones y de sistemas computacionales. Una oportunidad sería llevar todo el modelo a un sistema computacional.

Puedo concluir que un pedagogo con una adecuada visión de empresa puede efectivamente hacer aportaciones relevantes para cumplir los objetivos esenciales de una organización entre los cuales se encuentra la de “Generar una compensación ‘humana’ suficiente” en toda la profundidad de su significado, explicado previamente.

APÉNDICES⁶²

La lista de apéndices que se presentan es la siguiente:

- *Apéndice 1: Certificación Cambridge de inglés*
- *Apéndice 2: Evaluación del perfil de puesto (escala 70%-130%)*
- *Apéndice 3: Evaluación del perfil de puesto (escala 70%-145%).
No se presenta por ser idéntica a la anterior con la sola diferencia de escala.*
- *Apéndice 4: Resultados de evaluación del perfil de puesto (escala 70%-130%)*
- *Apéndice 5: Resultados de evaluación del perfil de puesto (escala 70%-145%).
No se presenta por ser idéntica a la anterior con la sola diferencia de escala.*
- *Apéndice 6A: Tabla de perfiles mínimos por puesto*
- *Apéndice 6B: Puestos por tipo de perfil*
- *Apéndice 6C: Ponderaciones de factores del perfil por tipo de puesto*
- *Apéndice 7: Actualización de datos personales*
- *Apéndice 8: Solicitud de empleo*
- *Apéndice 9: Pre-solicitud de empleo*
- *Apéndice 10: Presentación de la evaluación del perfil de puesto*
- *Apéndice 11: Presentación de nuevo empleado*
- *Apéndice 12: Ponderaciones de factores del perfil con competencias*
- *Apéndice 13: Tabla de perfiles mínimos ajustada*
- *Apéndice 14: Evaluación del perfil de puesto (escala 70%-145%) General*

⁶² **NOTA:** Las escalas indicadas en los apéndices (70%-130% y 70%-145%) son las que se establecen en los instrumentos de evaluación del perfil para ubicar las calificaciones de las personas y sus sueldos. Ver: II.6. Amplitud de los sueldos para un mismo puesto y III.2.2. Establecimiento del sueldo por la evaluación del perfil del puesto.

APÉNDICE 1: CERTIFICACIÓN CAMBRIDGE DE INGLÉS

La referencia de estas certificaciones se encuentra en el organismo oficial que las provee: **Cambridge English Language Assessment, part of the University of Cambridge.**, Recuperado el 11 de agosto de 2013, de <http://www.cambridgeenglish.org/exams-and-qualifications/>.

Esta certificación sigue los estándares establecidos por la Unión Europea dentro del Marco Europeo de la Competencia del Lenguaje.

La certificación abarca cinco niveles establecidos por la Universidad de Cambridge. En el tercer nivel se obtiene el “First Certificate in English (FCE)”; con el quinto nivel se puede obtener el “Certificate of Proficiency in English” (CPE):

- **Cambridge Level Five - Certificate of Proficiency in English (CPE)**
- Cambridge Level Four - Certificate in Advanced English (CAE)
- **Cambridge Level Three - First Certificate in English (FCE)**
- Cambridge Level Two - Preliminary English Test (PET)
- Cambridge Level One - Key English Test (KET)

Cada examen de cada nivel consta de cinco partes:

- Comprensión de lectura
- Expresión escrita
- Comprensión auditiva
- Uso de la lengua
- Expresión oral

Estructura del examen: Oral (33%) y escrito (67%):

Aprobación (Dominio):	No aprobado:
Grado A: Más del 80%	Grado D 55% a 59%
Grado B: 75% a 79%	Grado E Menos del 54%
Grado C: 60% a 74%	

FIRST CERTIFICATE IN ENGLISH (FCE)

En este nivel de competencia los candidatos deberán ser capaces de:

- Captar el mensaje esencial de textos con temas de carácter concreto y abstracto y participar activamente en una conversación técnica de su especialización.
- Comunicarse con suficiente espontaneidad y fluidez con hablantes nativos sin que la conversación involucre un esfuerzo especial por parte de ninguno de los interlocutores.
- Expresarse de manera clara y matizada sobre temas diversos.
- Ser capaz de comentar noticias de actualidad y de examinar las ventajas y desventajas de situaciones concretas.

CERTIFICATE IN PROFICIENCY IN ENGLISH (CPE)

En este nivel de dominio de la lengua los candidatos deberán ser capaces de:

- Entender prácticamente todo lo que leen y escuchan con facilidad.
- Resumir información procedente de diversas fuentes ya sean en lengua oral o escrita y reproducir el argumento básico y lógico de un modo coherente.
- Expresarse con fluidez, de manera espontánea y precisa, y saber matizar opiniones incluso tratando temas complejos.
- En este nivel se acerca a la capacidad lingüística de un habitante nativo, y es capaz de usar el lenguaje de diversa formas culturalmente apropiados. Los usuarios en este nivel son capaces de mejorar su empleo del lenguaje por su amplio

vocabulario, uso y estilo refinando, así como tener una buena de gramática. Su nivel de capacidad les da el acceso a la prensa y otros medios de comunicación, y a las áreas de cultura como el drama, la película y la literatura. El éxito en exámenes en este nivel puede ser visto como una prueba donde se es capaz de enfrentarse con el trabajo académico de alto nivel.

El nivel CPE es reconocido por muchas universidades y facultades en el Reino Unido y otros países de habla inglesa como prueba de haber alcanzado un nivel de inglés suficiente para acceder a cursos de educación superior.

ANEXO 2: EVALUACIÓN DE PERFIL DE PUESTO (ESCALA 70 A 130)
(PARA PERSONAL EN GENERAL, EXCEPTO PROFESORES DE SECUNDARIA Y PREPARATORIA)

(NO aplica para profesores de español, inglés e idioma extranjero de secundaria y preparatoria, SI aplica para profesores de laboratorios, deportes, prácticas de participación social y formación católica de esas secciones)

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Centro/ sede:		Paterno	Materno	Nombre
Departamento o sección:		Puesto:		
Período evaluado:	De:	a:	Fecha de la evaluación:	Día: Mes: Año:

INSTRUCCIONES: Con base en la *tabla de perfiles de puestos* anote los datos de perfil mínimo del puesto que está evaluando. Para cada factor anote los datos correspondientes de la persona evaluada, con base en la *solicitud de empleo* o el *formato de actualización de datos personales* que acompañan a este instrumento. Cada dato de la persona debe estar objetivamente sustentado, es decir, deben existir los documentos o comprobantes en el expediente de la persona que avalen el dato anotado. Debe aplicarse a personal de nuevo ingreso o personal en activo del que se quiera evaluar su perfil.

FACTORES DEL PERFIL DE PUESTO:

1. Experiencia, antigüedad y fidelidad a la institución. Años aplicables al puesto actual de forma directa o indirecta, cuentan trabajos anteriores y en la institución. Se consideran años de empleo de tiempo completo, de otra forma debe ser la proporción del empleo considerado (un año de medio tiempo es medio año).

Datos de la persona y el puesto:

Fecha de ingreso:	Día:	Mes:	Año:	Años de antigüedad:	Años de experiencia laboral formal::
Fecha de nacimiento:	Día:	Mes:	Año:	Edad:	Perfil mínimo del puesto en años:
					Suma de años de antigüedad y experiencia

Marque la calificación de la persona en el factor:

70	80	90	100	105	110	115	120	125	130
5 años menos de los años del perfil mínimo del puesto.	3-4 años menos de los años del perfil mínimo del puesto.	1-2 años menos de los años del perfil mínimo del puesto.	Tiene los años del perfil mínimo del puesto.	1 a 5 años más de los años del perfil mínimo del puesto.	6 a 10 años más de los años del perfil mínimo del puesto.	11 a 15 años más de los años del perfil mínimo del puesto.	16 a 20 años más de los años del perfil mínimo del puesto.	21 a 25 años más de los años del perfil mínimo del puesto.	Más de 25 años de los años del perfil mínimo del puesto.

2. Escolaridad requerida para el puesto. Estudios formales de grado académico. Considerar estas equivalencias: una licenciatura o normal 4 años, una especialidad 1 año, una maestría 2 años, un doctorado 2 años, no incluye diplomados ni *Teachers*. Considerar más años sólo en carreras especiales que duren más.

Datos de la persona y el puesto:

Escolaridad:	Grado del perfil mínimo del puesto:
Años de estudio:	Años de estudio del perfil mínimo del puesto:

Marque la calificación de la persona en el factor, respecto al perfil mínimo del puesto:

70	80	90	100	105	110	115	120	125	130
Le faltan más de 2 años de escolaridad	Le faltan 2 años de escolaridad.	Le falta 1 año de escolaridad o sin título de la necesaria.	Tiene la escolaridad necesaria para el puesto.	Más de un año de escolaridad.	Más de 2 años de escolaridad. Sin título.	Más de 2 años de escolaridad. Titulado.	Más de 3 años de escolaridad.	Más de 4 años de escolaridad. Sin título.	Más de 4 años de escolaridad. Titulado.

3. Capacitación recibida o impartida, en beneficio del puesto y/o la institución. Cursos y seminarios de perfeccionamiento profesional, independientes de la escolaridad. Incluye diplomados. No incluye inglés y tecnología computacional. Por ejemplo, si el puesto requiere 200 horas de *Teachers*, solamente cuentan las horas adicionales a ese requisito del puesto. La capacitación impartida se considera siempre que no se duplique como parte de un puesto que tenga esa función en el factor de experiencia, antigüedad y fidelidad. Un curso sin diploma no debe ser tomado en cuenta y un diploma sin duración del curso solamente cuenta 10 horas.

Datos de la persona y el puesto:

Número de cursos tomados:	Horas de capacitación en cursos:	Horas de capacitación del perfil mínimo de puesto:
Año en que tomó la última capacitación:		

Marque la calificación de la persona en el factor:

70	80	90	100	105	110	115	120	125	130
No tiene ningún curso de capacitación o abajo del mínimo requerido.	Tiene más de 30 horas de capacitación.	Tiene más de 60 horas de capacitación.	Tiene más de 90 horas de capacitación.	Tiene más de 240 horas de capacitación.	Tiene más de 390 horas de capacitación.	Tiene más de 540 horas de capacitación.	Tiene más de 690 horas de capacitación.	Tiene más de 840 horas de capacitación.	Tiene más de 990 horas de capacitación.

4. Dominio del idioma inglés. Implica lectura, traducción, escritura, y conversación, tanto general como especializado para el puesto. Deben existir evidencias objetivas que permitan determinar una calificación global más acertada de la persona en este aspecto, por ejemplo si la persona expresa que maneja un porcentaje del idioma y además refiere cursos y estancias en el extranjero, puede confiarse en dicho porcentaje.

Datos de la persona y el puesto:

Calificación en el examen:	Perfil mínimo del puesto: Calificación mínima aceptable: 60-66% (ver escalas)
----------------------------	---

Marque la calificación de la persona en el factor. Use la escala que convenga.

Evaluación	70	80	90	100	105	110	115	120	125	130
Examen propio	Calificación de debajo de 55%	Calificación de 55% a 60%	Calificación de 61% a 65%	Calificación de 66% a 70%	Calificación de 71% a 75%	Calificación de 76% a 80%	Calificación de 81% a 85%	Calificación de 86% a 90%	Calificación de 91% a 95%	Calificación de 96% a 100%
First Certificate in English (FCE)	E Menos de 54%	D 55% a 57%	C 58% a 59%	B 60% a 65%	A 66% a 74%	A 75% a 76%	A 77% a 79%	A 80% a 89%	A 90% a 94%	A 95% a 100%
Capacitación del idioma	No tiene ningún curso de capacitación o abajo del mínimo requerido.	Tiene más de 50 horas de capacitación.	Tiene más de 100 horas de capacitación.	Tiene más de 200 horas de capacitación.	Tiene más de 300 horas de capacitación.	Tiene más de 400 horas de capacitación.	Tiene más de 500 horas de capacitación.	Tiene más de 600 horas de capacitación.	Tiene más de 700 horas de capacitación.	Tiene más de 800 horas de capacitación.

5. Dominio de tecnología computacional. Considérese doble si maneja alguno de los siguientes paquetes herramientas: Procesador de palabras (Word), hoja de cálculo (Excel), presentaciones (Power Point), Internet (Explorer), trabajo en grupo (Outlook), manejador de proyectos (Proyect), base de datos (Access), sistema operativo (Windows), manejo de imágenes (Photo Shop). Si maneja otro paquete diferente se considera como un solo paquete. Lo importante de este factor es la exposición a distintas habilidades computacionales aplicables al trabajo cotidiano, desarrolladas por el manejo de más de un paquete computacional.

Datos de la persona y el puesto:

Cursos que ha tomado:	Perfil mínimo del puesto: Dominio de tres paquetes herramientas o seis de otros.
Paquetes de cómputo que domina:	

Marque la calificación de la persona en el factor.

70	80	90	100	105	110	115	120	125	130
No maneja la computadora	Domina 2 paquetes de cómputo	Domina 4 paquetes de cómputo	Domina 6 paquetes de cómputo	Domina 8 paquetes de cómputo	Domina 10 paquetes de cómputo	Domina 12 paquetes de cómputo	Domina 14 paquetes de cómputo	Domina 16 paquetes de cómputo	Domina 18 o más paquetes de cómputo

6. Reconocimientos y/o publicaciones. Reconocimientos recibidos por méritos de tipo académico o profesional: premios por investigaciones, menciones honoríficas, premios del centro o de zona, etc. Publicación de investigaciones o formalización del trabajo para uso de terceros, independientes del trabajo ordinario: artículos, apuntes, libros, etc. Cinco cuartillas publicadas cuentan como una publicación.

Datos de la persona y el puesto:

Número de reconocimientos:	Perfil mínimo del puesto: no tiene requisito.
Número de publicaciones:	Número de reconocimientos:

Marque la calificación de la persona en el factor. Determine la calificación dependiendo de la calidad de los reconocimientos o publicaciones:

70	80	90	100	105	110	115	120	125	130
n/a	n/a	n/a	No tiene ningún reconocimiento o publicación	Tiene más de 3 reconocimientos o publicaciones.	Tiene más de 6 reconocimientos o publicaciones.	Tiene más de 9 reconocimientos o publicaciones.	Tiene más de 12 reconocimientos o publicaciones.	Tiene más de 15 reconocimientos o publicaciones.	Tiene más de 18 reconocimientos o publicaciones.

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DE PERFIL DE PUESTO. Copie la calificación de la persona en cada factor.

FACTOR DEL PERFIL:	CALIFICACIÓN:	FACTOR DEL PERFIL:	CALIFICACIÓN:
1. Experiencia y antigüedad.		4. Dominio del idioma inglés.	
2. Escolaridad requerida para el puesto.		5. Domina de tecnología computacional.	
3. Capacitación para el puesto.		6. Publicaciones y reconocimientos.	

OBJETIVOS: Principales resultados a lograr para mejorar el perfil de la persona en el puesto, para el siguiente período, con base en la presente evaluación:

Factor del perfil	Objetivo
1.	
2.	
3.	
4.	

Firma del empleado:	Firma del jefe inmediato:
Nombre:	Nombre:
Puesto:	
Fecha:	Fecha:

APÉNDICE 3: EVALUACIÓN DEL PERFIL DE PUESTO
(ESCALA 70%-145%)

Este instrumento no se presenta por ser idéntico al anterior con la sola diferencia de la escala. El ejemplo de la escala 70%-145% puede verse en el *Apéndice14: Evaluación del perfil de puesto (Escala 70% – 145%) General*.

Para uso exclusivo de la dirección y la administración.

**ANEXO 4: RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE PERFIL DE PUESTO: ESCALA 70 A 130
(PARA PERSONAL EN GENERAL, EXCEPTO PROFESORES DE SECUNDARIA Y PREPARATORIA)**

(NO aplica para profesores de español, inglés e idioma extranjero de secundaria y preparatoria, SI aplica para profesores de laboratorios, deportes, prácticas de participación social y formación católica de esas secciones)

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Centro/ sede:		Paterno	Materno	Nombre
Departamento o sección:		Puesto:		
Periodo evaluado:	De: a:	Fecha de la evaluación:	Día: Mes: Año:	

INSTRUCCIONES: Con base en la *evaluación del perfil de puesto* anote los resultados de la misma en este formato y complete los datos solicitados para presentar la evaluación final y propuesta de sueldo de la persona. ANEXE LA EVALUACIÓN DEL PERFIL DE PUESTO.

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE PERFIL DE PUESTO. Copie la calificación de la persona en cada factor y el porcentaje del mismo de acuerdo a la tabla de perfiles de puestos. Multiplique la calificación por el porcentaje para obtener el ponderado. Sume los ponderados para obtener la calificación global.

FACTOR DEL PERFIL:	CALIFICACIÓN:	PORCENTAJE:	PONDERADO:
1. Experiencia y antigüedad.			
2. Escolaridad requerida para el puesto.			
3. Capacitación recibida e impartida.			
4. Dominio del idioma inglés.			
5. Dominio de tecnología computacional.			
6. Publicaciones y reconocimientos.			
		100%	Suma (1): Escala de 70 a 130.

FACTOR QUE SE CALIFICA AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO O EN LA PRIMERA EVALUACIÓN DE PERFIL DE PUESTO CON ESTE INSTRUMENTO:

7. Ajuste por dominio y actualización de los conocimientos y habilidades del puesto. Dominio de conocimientos y habilidades críticas para el puesto, solamente si el puesto lo requiere incluye inglés y/o tecnología computacional:

Datos de la persona:

Calificación en el examen técnico o valoración de su superior:	Calificación mínima: 80%
Promedio de calificaciones del último ciclo académico:	Promedio de calificaciones del último ciclo académico: 80%

Marque la calificación de la persona en el factor:

5% menos	2.5% menos	0% adicional	2.5% adicional	5% adicional
Calificación abajo de 75% o sin examen presentado	Calificación de 75% a 79%	Calificación de 80% a 84%	Calificación de 85% a 94%	Calificación de 95% a 100%

Para uso exclusivo de la dirección y la administración.

8. Ajuste por juicio del director: Puntos adicionales o que se restan según el juicio cualitativo del director. Anótese una breve justificación.

5% menos	2.5% menos	0% adicional	2.5% adicional	5% adicional

ANÁLISIS DE IMPACTO A SUELDO

A. Resultado de la evaluación del perfil del puesto (1)	%
B. Tabulador mínimo del puesto.	\$
C. Sueldo perfil (A* B)	\$
D. Ajuste a evaluación de perfil por examen técnico (A + - 5%) = D	%
E. Ajuste a evaluación del perfil por juicio del director (D + - 5%) = E	
F. Sueldo perfil ajustado (E*B):	%

G. Calificación y fecha y de la evaluación de perfil del puesto anterior:	%	Fecha:
H. Calificación y fecha de la última evaluación del desempeño:	%	Fecha:
I. Calificación y fecha de la evaluación del desempeño anterior a la última:	%	Fecha:
J. Fecha de la siguiente evaluación de perfil:		
K. Sueldo actual:	\$	
L. Posición tabular actual (K / B):	%	
M. Incremento de sueldo por perfil (F / K):	%	

Firma del jefe inmediato:	Firma del director del centro:
Nombre:	Nombre:
Puesto:	
Fecha:	Fecha:

IMPORTANTE: ANEXAR LA EVALUACIÓN DEL PERFIL DE PUESTO.

APÉNDICE 5: RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL PERFIL DE PUESTO
(ESCALA 70%-145%)

Este instrumento no se presenta por ser idéntico al anterior con la sola diferencia de la escala. El ejemplo de la escala 70%-145% puede verse en el *Apéndice14: Evaluación del perfil de puesto (Escala 70% – 145%) General*.

APÉNDICE 6A: TABLA DE PERFILES MÍNIMOS POR PUESTO

NOTA: Se han eliminado varios puestos por confidencialidad. La tabla se presenta como ejemplo de los criterios aplicados en el modelo.

PUESTO (LARGO- SISTEMA)	Departamento	Tipo de perfil	EXPERIENCIA, ANTIGÜEDAD Y FIDELIDAD A LA INSTITUCIÓN	Años de experiencia, antigüedad y fidelidad a la institución
Coordinador de español de primaria	Primaria	Académico	Que haya trabajado por lo menos 1 año en alguno de nuestros centros educativos. / Experiencia en la docencia de al menos 5 años. Experiencia en la administración de personal docente.	5
Contador	Administración y mantenimiento	Administrativo	/ 3 años en contabilidad	3
Profesor de academias culturales y regularización primaria	Academias	Docente español preesc y prim	/ Experiencia en la docencia por un mínimo de 2 años. Permiso para impartir clases en el nivel y en las materias deseadas, de acuerdo con la legislación vigente.	1
Profesor de primaria inglés	Primaria	Docente idioma preesc y prim	/ 1 año de experiencia en la docencia. Permiso para impartir clases en el nivel y las materias deseadas de acuerdo a la legislación vigente.	1
Psicólogo	Dirección	Especialista	/ 3 años de experiencia al menos en el campo de la psicología ya sea clínica o educativa.	3
Prefecto de disciplina secundaria y preparatoria	Secundaria	Formador	Experiencia de 3 años en nuestros centros educativos. / 2 años de experiencia en la docencia, en la administración de personal docente en la organización de grupos infantiles o juveniles.	5
Jardinero	Administración y mantenimiento	Operativo no oficina	/ 3 años como jardinero.	3
Recepcionista	Administración y mantenimiento	Operativo oficina	/ 1 años de experiencia en trabajos similares. Dominio de los aparatos secretariales y de programas básicos de computación que se utilizan en el colegio.	1

Continúa...

APÉNDICE 6A: TABLA DE PERFILES MÍNIMOS POR PUESTO.

...Continuación:

PUESTO	ESCOLARIDAD REQUERIDA PARA EL PUESTO	Años de estudios	CAPACITACIÓN (RECIBIDA O IMPARTIDA)	Horas de cursos	DOMINIO DEL IDIOMA INGLÉS	DOMINIO DE TECNOLOGÍA COMPUTACIONAL	PUBLICACIONES Y RECONOCIMIENTOS
Coordinador de español de primaria	Título universitario, con estudios de postgrado o posibilidades de obtenerlo.	17		90		3 paquetes herramientas	
Contador	Contador público titulado.	16		90		3 paquetes herramientas	
Profesor de academias culturales y regularización primaria	Título universitario o el requerido por la legislación para impartir la academia correspondiente.	16		90		3 paquetes herramientas	
Profesor de primaria inglés	Preparatoria o carrera técnica equivalente.	12	Cursos de teachers de más de 200 horas.	200	Dominio	3 paquetes herramientas	
Psicólogo	Título universitario en psicología, con estudios de postgrado o la posibilidad de obtenerlo	16		90	Manejo básico	3 paquetes herramientas	
Prefecto de disciplina secundaria y preparatoria	Título universitario, con estudios de postgrado o la posibilidad de obtenerlo (de preferencia en el área pedagógica).	16		90		3 paquetes herramientas	
Jardinero	Secundaria	9		90			
Recepcionista	Secundaria y estudios secretariales	10		90	Manejo básico	3 paquetes herramientas	

APÉNDICE 6B: PUESTOS POR TIPO DE PERFIL

NOTA: Se han eliminado varios puestos por confidencialidad. La tabla se presenta como ejemplo de los criterios aplicados en el modelo.

Tipo de perfil	Puesto
Académico	Auxiliar de estudios de primaria
Académico	Coordinador de área secundaria y preparatoria
Académico	Coordinador de español de primaria
Académico	Coordinador de secundaria y preparatoria
Administrativo	Contador
Administrativo	Encargado de compras
Administrativo	Encargado de personal
Directivo	Director de centro educativo
Docente español preesc y prim	Profesor de academias culturales y regularización primaria
Docente español preesc y prim	Profesor de primaria español
Docente español sec y prepa	Encargado de laboratorios de preparatoria
Docente idioma preesc y prim	Profesor de primaria inglés
Especialista	Psicólogo
Especialista	Responsable de computación educativa
Formador	Prefecto de disciplina de primaria
Formador	Prefecto de disciplina secundaria y preparatoria
Operativo no oficina	Chofer mensajero
Operativo no oficina	Jardinero
Operativo oficina	Cajero
Operativo oficina	Recepcionista
Operativo oficina	Secretario de la dirección

**ANEXO 7: ACTUALIZACIÓN DE DATOS PERSONALES
PARA LA EVALUACIÓN DE PERFIL DEL PUESTO**

Las áreas sombreadas son para uso exclusivo de recursos humanos.

DATOS GENERALES.

FECHA: / /

1. CENTRO:	2. PATERNO MATERNO NOMBRE	3. PUESTO:
4. DEPARTAMENTO:	ÁREA:	5. FECHA DE INGRESO: / /
5. EDAD: Años: meses:	6. FECHA DE NACIMIENTO: / /	7. ANTIGÜEDAD: Años: meses:

I. EXPERIENCIA LABORAL. Considerar desde el primer año de experiencia laboral y todos los empleos. Si se tuvieron dos o más empleos simultáneos, indicarlo en un renglón para cada empleo, se consideran años de empleo de tiempo completo, de otra forma debe ser la proporción del empleo considerado —un año de medio tiempo es medio año—. En puestos docentes se puede considerar tiempo completo arriba de 30 horas a la semana. Los años omitidos se consideran no laborados. Agregar hojas si es necesario.

No.	AÑOS DEL CALENDARIO	NÚMERO DE	EMPLEO/ACTIVIDAD	NOMBRE DE LA EMPRESA	HORAS DEDICADAS A LA SEMANA	AÑOS CONSIDERADOS PARA EL PERFIL
1.		Años: Meses:				
2.		Años: Meses:				
3.		Años: Meses:				
4.		Años: Meses:				
5.		Años: Meses:				
6.		Años: Meses:				
7.		Años: Meses:				
8.		Años: Meses:				
9.		Años: Meses:				
10.		Años: Meses:				

TOTAL CONCENTRADO DE AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL A TIEMPO COMPLETO:		
--	--	--

APÉNDICE 7: ACTUALIZACIÓN DE DATOS PERSONALES

II. **ESCOLARIDAD.** Con documentos que lo comprueben. Estudios formales de grado académico. Deben considerarse las siguientes equivalencias: Primaria 6 años, secundaria 3 años, comercial y técnico 1 ó 2 años, preparatoria 3 años, licenciatura o normal 4 años, especialidad 1 año, maestría 2 años, doctorado 2 años, no incluye diplomados ni teacher's. Considerar más años sólo en carreras especiales que duren más.

Docu-mento (Si/No)	ESTUDIOS	TÍTULO O ESPECIALIDAD	FECHA (AÑOS)	INSTITUCIÓN	TITULADO (si/no)	PROMEDIO	No. DE AÑOS CURSADOS	Años considerados para el perfil
<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No	PRIMARIA							
<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No	SECUNDARIA							
<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No	PREPARATORIA							
<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No	COMERCIAL							
<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No	TÉCNICO							
<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No	LICENCIATURA							
<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No	ESPECIALIDAD							
<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No	MAESTRÍA							
<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No	DOCTORADO							
<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No								
<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No								
<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No								
<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No								
TOTAL DE AÑOS								

IV. MANEJO DEL IDIOMA INGLÉS. Los siguientes datos se recaban con la intención de contar con evidencias objetivas que permitan determinar una calificación global más acertada de la persona en este aspecto, por ejemplo si la persona expresa que maneja un porcentaje del idioma y además refiere cursos y estancias en el extranjero, puede confiarse en dicho porcentaje.

MANEJO EXPRESADO POR LA PERSONA (0% a 100%)

ESCRITURA	EXPRESIÓN VERBAL	LECTURA	COMPRENSIÓN	TRADUCCIÓN	PROMEDIO

CERTIFICACIONES	PUNTOS OBTENIDOS O GRADO	DOCUMENTO (Si/No)
FIRST CERTIFICATE IN ENGLISH / FCE		<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No
CERTIFICATE IN PROFICIENCY IN ENGLISH / CPE		<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No
OTRO:		<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No

CALIFICACIÓN DEL EXAMEN (0% A 100%)

ESCRITURA	EXPRESIÓN VERBAL	LECTURA	COMPRENSIÓN	TRADUCCIÓN	PROMEDIO

CURSOS (NÚMERO)	DURACIÓN (TOTAL HORAS)	INSTITUCIÓN QUE IMPARTIÓ	FECHAS (MES/AÑO)	PROMEDIO	DOCUMENTO RECIBIDO	DOCUMENTO (Si/No)
			De: A:			<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No

ESTANCIAS EN OTRO PAÍS, SEÑALE DÓNDE:	FECHAS (MES/AÑO)	DURACIÓN (MESES)
	De: A:	
	De: A:	

V. DOMINIO DE TECNOLOGÍA COMPUTACIONAL. Lo importante de este factor es la exposición a distintas habilidades computacionales aplicables al trabajo cotidiano, desarrollas por el manejo de más de un paquete computacional.

No.	PAQUETE DE CÓMPUTO (AGREGAR OTROS)	MANEJO * (0-100%)	CALIFICACIÓN DE EXAMEN ** (0-100%)	No. DE CURSOS	DURACIÓN (EN HORAS)	FECHA MES/AÑO	NOMBRE DEL CURSO	INSTITUCIÓN QUE IMPARTIÓ	DOCUMENTO
1	PROCESADOR DE PALABRAS (WORD)					/			<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO
2	HOJA DE CÁLCULO (EXCEL)					/			<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO
3	PRESENTACIONES (POWER POINT)					/			<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO
4	INTERNET (EXPLORER)					/			<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO
5	TRABAJO EN GRUPO (OUTLOOK)					/			<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO
6	MANEJO PROYECTOS (PROYECT)					/			<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO
7	BASE DE DATOS (ACCESS)					/			<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO
8	SISTEMA OPERATIVO (WINDOWS)					/			<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO
9	MANEJO DE IMÁGENES (PHOTO SHOP, PHOTO PAINT, ETC.)					/			<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO
10						/			<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO
11						/			<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO
12						/			<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO
13						/			<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO
14						/			<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO
15						/			<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO
16						/			<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO
			TOTALES						

(*) El manejo que expresa la persona, del cuál debe haber evidencia en la práctica.

(**) La siguiente hoja es el examen que se aplica para cada paquete si no se cuenta con un examen específico (si es necesario se deben anexar mas hojas).

Evaluación de tecnología computacional (una hoja por paquete computacional)

Nombre del paquete:	
Funciones principales:	
Precauciones en su uso:	
¿Cómo lo aplicaría en su puesto?	
Ejemplo práctico (con uso de 10 funciones al menos)	<ol style="list-style-type: none">1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.

VI. RECONOCIMIENTOS Y/O PUBLICACIONES RECIBIDOS. Con documentos que lo comprueben. Reconocimientos recibidos por méritos de tipo académico o profesional: premios por investigaciones, menciones honoríficas, premios del centro o de zona, etc. Publicación de investigaciones o formalización del trabajo para uso de terceros, independientes del trabajo ordinario: artículos, apuntes, libros, etc.

NO. DEL DOCUMENTO (NUMERARLOS)	TIPO: - RECONOCIMIENTO - PUBLICACIÓN	NOMBRE O DESCRIPCIÓN	INSTITUCIÓN QUE OTORGA O PUBLICA	ALCANCE - INSTITUCIONAL - NACIONAL - INTERNACIONAL	MES/AÑO EN QUE SE EMITE	NÚMERO DE PÁGINAS DE LA PUBLICACIÓN	PUBLICO A QUÉ SE DIRIGE LA PUBLICACIÓN
					/		
					/		
					/		
					/		
					/		
					/		
					/		
					/		
					/		

TOTAL DE RECONOCIMIENTOS Y/O PUBLICACIONES:	
NÚMERO DE RECONOCIMIENTOS Y/O PUBLICACIONES CONSIDERADOS PARA EL PERFIL:	

ESCOLARIDAD

Con documentos que lo comprueben. Estudios formales de grado académico, no incluye diplomados ni teacher's.

La parte sombreada es para uso exclusivo de Recursos Humanos.

Docu-mento	ESTUDIOS	TÍTULO O ESPECIALIDAD	FECHA	INSTITUCIÓN	TITULADO (sí/no)	PROMEDIO	No. DE AÑOS CURSADOS	Años considerados para el perfil
<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No	PRIMARIA							
<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No	SECUNDARIA							
<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No	PREPARATORIA							
<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No	COMERCIAL							
<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No	TÉCNICO							
<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No	LICENCIATURA							
<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No	ESPECIALIDAD							
<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No	MAESTRÍA							
<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No	DOCTORADO							
<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No								
<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No								
TOTAL DE AÑOS								

DOMINIO DE TECNOLOGÍA COMPUTACIONAL.

No.	PAQUETE DE CÓMPUTO	MANEJO (0-100%)	No. DE CURSOS	DURACIÓN (EN HORAS)	FECHA MES/AÑO	NOMBRE DEL CURSO	INSTITUCIÓN QUE IMPARTIÓ	DOCUMENTO
1	WORD				/			<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No
2	EXCEL				/			<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No
3	POWER POINT				/			<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No
4	I N T E R N E T				/			<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No
5	OUTLOOK				/			<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No
6	PROYECT				/			<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No
7	BASE DE DATOS CUÁL:				/			<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No
8	S I S T E M A OPERATIVO CUÁL:				/			<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No
9	EDITOR DE IMÁGENES CUÁL:				/			<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No
10	OTRO:				/			<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No
TOTALES								

RESUMEN DE EXPERIENCIA LABORAL (Use hojas anexas para poner todos sus empleos)

Considerar desde el primer año de experiencia laboral y todos los empleos. Si se tuvieron dos o más empleos simultáneos, indicarlo en un renglón para cada empleo. Se consideran años de empleo de tiempo completo, de otra forma debe ser la proporción del empleo considerado (un año de medio tiempo es medio año). En puestos docentes se puede considerar tiempo completo arriba de 30 horas a la semana. Los años omitidos se consideran no laborados.

La parte sombreada es para uso exclusivo de Recursos Humanos.

No.	AÑOS DEL CALENDARIO	NÚMERO DE AÑOS	EMPLEO/ACTIVIDAD	NOMBRE DE LA EMPRESA	HORAS DEDICADAS A LA SEMANA	AÑOS CONSIDERADOS PARA EL PERFIL
1.		Años: Meses:				
2.		Años: Meses:				
3.		Años: Meses:				
4.		Años: Meses:				
5.		Años: Meses:				
6.		Años: Meses:				
7.		Años: Meses:				
8.		Años: Meses:				
9.		Años: Meses:				
10.		Años: Meses:				
11.		Años: Meses:				
12.		Años: Meses:				
						TOTAL:

TOTAL DE AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL FORMAL:

DE TODOS LOS EMPLEOS QUE HA TENIDO:
 ¿Cuál le ha gustado más y por qué?: _____
 ¿Cuál le ha gustado menos y por qué?: _____

DETALLE DE EXPERIENCIA LABORAL (Use hojas anexas para poner todos sus empleos)

NOMBRE DE LA EMPRESA (ACTUAL/ULTIMA)	DOMICILIO		TELÉFONO	GIRO DE LA EMPRESA
PUESTO INICIAL	FECHA DE INGRESO Día: Mes: Año:	ÁREA O DEPARTAMENTO	SUELDO INICIAL	TIEMPO QUE LO OCUPÓ Años: Meses:
HORAS A LA SEMANA:	PERSONAL A SU CARGO Si <input type="checkbox"/> Número No <input type="checkbox"/>	JEFE INMEDIATO	PUESTO JEFE INMEDIATO	TELÉFONO EXT.
ÚLTIMO PUESTO	FECHA DE RETIRO Día: Mes: Año:	ÁREA O DEPARTAMENTO	SUELDO FINAL	TIEMPO QUE LO OCUPÓ Años: Meses:
HORAS A LA SEMANA:	PERSONAL A SU CARGO Si <input type="checkbox"/> Número No <input type="checkbox"/>	JEFE INMEDIATO	PUESTO JEFE INMEDIATO	TELÉFONO EXT.
MOTIVO DE SEPARACIÓN	¿PODEMOS PEDIR REFERENCIAS DE USTED? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____	¿RECIBIÓ ALGUNA CANTIDAD POR SU SEPARACIÓN? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cantidad? _____		DURACIÓN TOTAL EN LA EMPRESA Años: Meses:

NOMBRE DE LA EMPRESA (ANTERIOR)	DOMICILIO		TELÉFONO	GIRO DE LA EMPRESA
PUESTO INICIAL	FECHA DE INGRESO Día: Mes: Año:	ÁREA O DEPARTAMENTO	SUELDO INICIAL	TIEMPO QUE LO OCUPÓ Años: Meses:
HORAS A LA SEMANA:	PERSONAL A SU CARGO Si <input type="checkbox"/> Número No <input type="checkbox"/>	JEFE INMEDIATO	PUESTO JEFE INMEDIATO	TELÉFONO EXT.
ÚLTIMO PUESTO	FECHA DE RETIRO Día: Mes: Año:	ÁREA O DEPARTAMENTO	SUELDO FINAL	TIEMPO QUE LO OCUPÓ Años: Meses:
HORAS A LA SEMANA:	PERSONAL A SU CARGO Si <input type="checkbox"/> Número No <input type="checkbox"/>	JEFE INMEDIATO	PUESTO JEFE INMEDIATO	TELÉFONO EXT.
MOTIVO DE SEPARACIÓN	¿PODEMOS PEDIR REFERENCIAS DE USTED? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____	¿RECIBIÓ ALGUNA CANTIDAD POR SU SEPARACIÓN? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cantidad? _____		DURACIÓN TOTAL EN LA EMPRESA Años: Meses:

MANEJO DEL IDIOMA INGLÉS.

MANEJO EXPRESADO POR LA PERSONA (0% a 100%)

ESCRITURA	EXPRESIÓN VERBAL	LECTURA	COMPRESIÓN	TRADUCCIÓN	PROMEDIO

CURSOS (NÚMERO)	DURACIÓN (TOTAL HORAS)	INSTITUCIÓN QUE IMPARTIÓ	FECHAS (MES/AÑO)	PROMEDIO	DOCUMENTO RECIBIDO	DOCUMENTOS
			De : A :			(Si) (No)

ESTANCIAS EN OTRO PAÍS, SEÑALE DÓNDE:	FECHAS (MES/AÑO)	DURACIÓN (MESES/AÑOS)
	De : A :	
	De : A :	

CERTIFICACIONES (CAMBRIDGE, TOEFL, ETC.)	PUNTOS OBTENIDOS	DOCUMENTOS
		(Si) (No)
		(Si) (No)

OTROS IDIOMAS:

Idioma	Porcentaje de manejo			Fecha de Aprendizaje	Duración (en horas)	Institución que lo impartió	Documentos
	Escribe	Habla	lee				
							(Si) (No)
							(Si) (No)
							(Si) (No)

RECONOCIMIENTOS Y/O PUBLICACIONES.

Reconocimientos recibidos por méritos de tipo académico o profesional: premios por investigaciones, menciones honoríficas, premios institucionales o de zona, etc. Publicación de investigaciones o formalización del trabajo para uso de terceros, independientes del trabajo ordinario: artículos, apuntes, libros, etc.

La parte sombreada es para uso exclusivo de Recursos Humanos.

NO. DEL DOCUMENTO (NUMERARLOS)	TIPO: -RECONOCIMIENTO -PUBLICACIÓN	NOMBRE O DESCRIPCIÓN	INSTITUCIÓN QUE OTORGA O PUBLICA	ALCANCE -INSTITUCIONAL -NACIONAL -INTERNACIONAL	MES/ AÑO EN QUE SE EMITE	NÚMERO DE PÁGINAS DE LA PUBLICACIÓN	PÚBLICO AL QUE SE DIRIGE LA PUBLICACIÓN
TOTAL DE RECONOCIMIENTOS Y/O PUBLICACIONES:							
NÚMERO DE RECONOCIMIENTOS Y/O PUBLICACIONES CONSIDERADOS PARA EL PERFIL							

DATOS GENERALES

¿Conoce a alguna persona en nuestra empresa?
 Si No ¿Quién?: _____ ¿Cómo se enteró de este empleo? Anuncio Otro medio ¿Cuál?: _____

¿Aceptaría un contrato por tiempo determinado? Si No Razones: _____ ¿Ha estado afiliado a algún sindicato? Si No ¿Cuál?: _____

Trabajos para los que se considera más apto: _____

Equipo de oficina que maneja: _____ Máquinas o equipos especiales que sabe operar: _____

Vive en casa: Propia. Valor aproximado: _____ Rentada Renta mensual _____ De familiares _____

¿Tiene crédito del INFONAVIT? Si No Número de crédito: _____ Fecha de otorgamiento: _____ Adeudo actual: _____

¿Tiene automóvil propio? Si No Marca: _____ Modelo: _____ Valor: _____

Promedio de sus gastos mensuales: \$ _____ ¿Tiene otros ingresos? Si No Cantidad: \$ _____ Origen: _____

¿Ha estado afianzado? Si No Valor aproximado: _____ Empresa: _____ Año: _____

¿Puede viajar? Si No Razones: _____ ¿Estaría dispuesto a cambiar de lugar de residencia? Si No Razones: _____

¿Padece alguna enfermedad crónica? Si No ¿Cuál?: _____ ¿Ha sufrido accidentes en los últimos 5 años? Si No Cuáles?: _____

¿Ha sido sometido a alguna intervención quirúrgica? Si No ¿De qué tipo? _____ ¿Hace cuánto tiempo? _____

¿Aceptaría someterse a un examen médico completo? Si No Razones: _____ ¿Está usted embarazada? Si No

ACTIVIDADES SOCIALES, CULTURALES Y DEPORTIVAS

Sociedades y asociaciones cívicas, deportivas, culturales etc., a las que pertenece o ha pertenecido: _____

Actividades o deportes a los que se dedica fuera de su trabajo: _____

REFERENCIAS (no parientes o estudiantes)

1) Nombre:	Ocupación:	Tiempo de conocerlo:
Dirección	Teléfono oficina	Teléfono particular
2) Nombre:	Ocupación	Tiempo de conocerlo:
Dirección	Teléfono oficina	Teléfono particular

Hago constar que la información anotada por mí en esta solicitud es verdadera. De haber expresado datos falsos se podrá dar por cancelada cualquier relación de trabajo derivada de este documento. La contratación estará sujeta a confirmación de los datos asentados en la misma y a plena satisfacción de los exámenes e investigaciones que juzguen convenientes.

En la ciudad de _____, a _____ de _____ de _____

Firma del solicitante

PRESOLICITUD DE EMPLEO

(Sirvase llenar claramente a tinta y con letra de molde)

Puesto solicitado: _____ Sueldo solicitado: _____ Fecha de entrega de la solicitud: _____

Fecha en la que puede empezar a trabajar: _____ ¿Ha hecho solicitud anteriormente aquí?: Sí No Tiempo completo Tiempo parcial

Horas disponibles (sólo para personal docente):

LUNES	
de	a

MARTES	
de	a

MIÉRCOLES	
de	a

JUEVES	
de	a

VIERNES	
de	a

Esta solicitud
**NO SERÁ
TRAMITADA**
si no es
acompañada
por una fotografía

DATOS PERSONALES

Apellido paterno	Apellido materno	Nombre(s)	Sexo	Edad
Lugar de nacimiento	Fecha de nacimiento / /	Nacionalidad	Profesión actual	Religión
Domicilio: Calle Número	Colonia	Delegación/Municipio	Teléfono casa	Teléfono Oficina Ext:
Vive con: Sus Padres <input type="checkbox"/> Su familia <input type="checkbox"/> Parientes <input type="checkbox"/> Solo <input type="checkbox"/>	Estado civil: Unión libre <input type="checkbox"/> Separado <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Viudo <input type="checkbox"/>	Casado por lo civil <input type="checkbox"/> Casado por la iglesia <input type="checkbox"/>	Fecha ____/____/____ Fecha ____/____/____	
Personas que dependen de usted: Hijos <input type="checkbox"/> Cónyuge <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> Especifique: _____	No. Cédula Profesional: Título No.:	No. de I.M.S.S	No. de licencia de manejo:	
Si es extranjero, documento le permite trabajar en el país: _____ No. _____				
Si solicita el puesto de profesor, ¿tiene autorización para impartir clases? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> U.N.A.M. <input type="checkbox"/> S.E.P. <input type="checkbox"/> Otra institución. Cuál? _____				
No. de autorización UNAM	No. de autorización SEP	Materias que ha impartido:		

ULTIMO GRADO DE ESTUDIOS

Docu-mento	ESTUDIOS	TÍTULO O ESPECIALIDAD	FECHA	INSTITUCIÓN	TITULADO (sí/no)	PROMEDIO	No. DE AÑOS CURSADOS
(S) (No)							

MANEJO DEL IDIOMA INGLÉS.

MANEJO EXPRESADO EN PORCENTAJE (0% a 100%)

ESCRITURA	EXPRESIÓN VERBAL	LECTURA	COMPRESIÓN	TRADUCCIÓN	PROMEDIO

APÉNDICE 9: PRE-SOLICITUD DE EMPLEO

ÚLTIMO EMPLEO

NOMBRE DE LA EMPRESA (ACTUAL/ULTIMA)	DOMICILIO		TELÉFONO	GIRO DE LA EMPRESA
PUESTO INICIAL	FECHA DE INGRESO	ÁREA O DEPARTAMENTO	SUELDO INICIAL	TIEMPO QUE LO OCUPÓ
	Día: Mes: Año:			Años: Meses:
HORAS A LA SEMANA:	PERSONAL A SU CARGO	JEFE INMEDIATO	PUESTO JEFE INMEDIATO	TELÉFONO EXT.
	Si <input type="checkbox"/> Número No <input type="checkbox"/>			
ÚLTIMO PUESTO	FECHA DE RETIRO	ÁREA O DEPARTAMENTO	SUELDO FINAL	TIEMPO QUE LO OCUPÓ
	Día: Mes: Año:			Años: Meses:
HORAS A LA SEMANA:	PERSONAL A SU CARGO	JEFE INMEDIATO	PUESTO JEFE INMEDIATO	TELÉFONO EXT.
	Si <input type="checkbox"/> Número No <input type="checkbox"/>			
MOTIVO DE SEPARACIÓN	¿PODEMOS PEDIR REFERENCIAS DE USTED?		¿RECIBIÓ ALGUNA CANTIDAD POR SU SEPARACIÓN?	DURACIÓN TOTAL EN LA EMPRESA
	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Por qué?		Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cantidad?	

DATOS GENERALES

¿Cómo se enteró de este empleo?	
Anuncio <input type="checkbox"/> Otro medio <input type="checkbox"/> ¿Cuál?: _____	
Vive en casa: <input type="checkbox"/> Propia. Valor aproximado: _____ <input type="checkbox"/> Rentada Renta mensual _____ <input type="checkbox"/> De familiares	
¿Conoce a alguna persona en nuestra empresa?	
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Quién?: _____ ¿Aceptaría un contrato por tiempo determinado? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Razones: _____	
El promedio de sus gastos mensuales es de: \$ _____ ¿Ha estado afiliado a algún sindicato? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuál? _____	
¿Ha estado afianzado? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Valor aproximado: _____ Empresa: _____ Año: _____	
¿Tiene otros ingresos? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Cantidad: _____ Origen: _____	
¿Puede viajar? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Razones: _____ ¿Estaría dispuesto a cambiar de lugar de residencia? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Razones: _____	
¿Padece alguna enfermedad crónica? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuál? _____ ¿Está usted embarazada? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
¿Aceptaría someterse a un examen médico completo? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Razones: _____	

Hago constar que la información anotada por mí en esta solicitud es verdadera. De haber expresado datos falsos se podrá dar por cancelada cualquier relación de trabajo derivada de este documento. La contratación estará sujeta a confirmación de los datos asentados en la misma y a plena satisfacción de los exámenes e investigaciones que juzguen convenientes.

En la ciudad de _____, a _____ de _____ de _____

Firma del solicitante

APÉNDICE 10: PRESENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL PERFIL DE PUESTO

**MODELO DE COMPENSACIÓN
PARA EL PERSONAL
(NOMBRE DEL CENTRO)**

CICLO 2003-2004

Recursos humanos ①

INTRODUCCIÓN

- El modelo de compensación presenta de forma completa los elementos que la institución aporta para beneficio de los integrantes de la institución.
- La mayoría de estos elementos ya existen, pero hay mejoras que inician en el ciclo 2003-2004.
- En agosto de 2003 se entregará a cada integrante de la institución un documento detallado que presenta cada uno de los elementos de este modelo.
- Uno de los elementos es la *evaluación del perfil*, con la que se deberá de contar al final de este ciclo, para establecer los incrementos de sueldos del ciclo 2003-2004.

Recursos humanos ②

MEJORAS IMPORTANTES

- La *evaluación del perfil* permitirá otorgar un mejor sueldo a los que tengan más experiencia, escolaridad, capacitación, manejo del inglés, de computación y quienes hayan publicado algo o recibido algún reconocimiento.
- Lo anterior es acompañado de un tabulador de sueldos más competitivo en el mercado.
- La *evaluación del desempeño*, es otro de los elementos que permitirá reconocer a los más destacados para otorgarles un bono que puede ir desde una semana hasta un mes de sueldo.

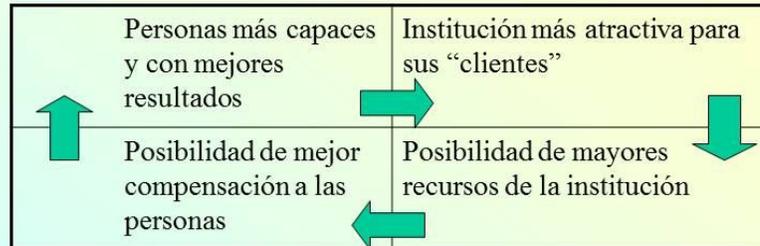
Elementos del modelo de compensación.

1. La institución hace un compromiso para asegurar que la compensación se **administre** de manera oportuna y eficaz, además de mantener una **retroinformación** con los integrantes de la institución, que les permita obtener el mayor beneficio de dichas compensaciones.
2. La búsqueda, en primer lugar, de una **compensación humana y trascendente**, fruto de los resultados en el mismo trabajo.



Elementos del modelo de compensación.

Se busca generar un círculo virtuoso:



Es necesario cuidar las prioridades: hay que tener las condiciones necesarias para que la educación que ofrecemos sea de gran valor para nuestras familias.

Debemos merecer mayores ingresos: por la calidad de nuestros resultados.



Elementos del modelo de compensación.

3. Proporcionar al personal, servicios y eventos que ayuden a mejorar su calidad de vida en el trabajo y la integración con la institución y sus compañeros.

- a. Salón de maestros
- b. Servicio de cafetería
- c. Paseo anual
- d. Brindis de fin de año
- e. Etcétera.



Elementos del modelo de compensación.

4. La referencia de un **tabulador de sueldos** competitivo en el mercado para establecer una compensación económica justa en los sueldos base de cada puesto.
5. La **evaluación del perfil de puesto** para asegurar que las capacidades reales de las personas correspondan con el sueldo base individual, de forma proporcional entre las personas, y su identificación permita lograr mejores resultados.
6. La **evaluación del desempeño** como herramienta para la mejora continua de los resultados y que permita que los desempeños sobresalientes tengan un reconocimiento a través de un bono económico.



Elementos del modelo de compensación.

7. Ofrecer un complemento a la percepción económica base del personal, a través de un **plan de prestaciones** que les permita un sano nivel de seguridad familiar y social, conforme a lo que permite la legislación y atendiendo a lo que ofrece el mercado laboral.
8. Ofrecer al personal y sus familias un **plan de beneficios** conseguidos por la capacidad de la institución de atraer servicios y productos de diversos proveedores de una forma más económica, con mejores condiciones o más accesibles que lo ofrecido en el mercado abierto. Son beneficios opcionales y pagados por el personal pero que representan un incremento a su calidad de vida personal y familiar.



Primer paso.....

- A principios del ciclo escolar 2003-2004 se presentará un documento que detalla todos los elementos del modelo de compensación, señalando los actuales y los que entran en este ciclo escolar.
- Los sueldos del nuevo ciclo se establecerán con base en la evaluación de perfil de puesto por lo que hay que tenerla lista desde el cierre del ciclo actual.

Evaluación del perfil de puesto

CICLO 2003-2004



EVALUACIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO

Tiene la finalidad de valorar en que medida una persona tiene las capacidades para desarrollar un puesto.

Permite establecer un plan de desarrollo de capacidades, reflejado en variables de carácter general (mayor escolaridad, etc.)

Debemos confiar y buscar que a mayor perfil de la persona, mejores resultados en desempeño de su puesto.

La evaluación del perfil del puesto definirá el sueldo base o nominal de las personas conforme a los tabuladores establecidos.

En el mercado, no siempre el mejor perfil es el sueldo más alto. Sin embargo, consideramos que es necesario que a mayor perfil exista un mayor sueldo, pues es la manera de premiar la calidad real del personal.

También puede suceder que una persona se estanque en su crecimiento y que por tanto su incremento sea el incremento general, correspondiente a reconocer la inflación de sueldos del periodo.

EVALUACIÓN DEL PERFIL DE PUESTO

Actividades para la aplicación **anual** de las evaluaciones de perfil:

La administración entrega a todo el personal los formatos de:

- ✓ Actualización de datos personales
- ✓ Formato de evaluación de perfil de puesto (70-130), para personal en general.
- ✓ Formato de evaluación de perfil de puesto (70-145), para profesores de secundaria y preparatoria.

Debe incluirse para cada puesto los datos de perfil mínimo para los factores que lo necesitan y que se descuentan en la calificación (años mínimos de experiencia; años mínimos de escolaridad; horas de capacitación).

Cada persona es responsable de llenar los formatos con todo el detalle necesario y presentarlos junto con los documentos correspondientes en original y copia.

La fecha límite de entrega es antes del cierre del curso y es: (Deberá cada centro educativo proponer su propia fecha, finalmente deben tenerlo antes del 4 de agosto y puedan elaborar la nómina patrón)

EVALUACIÓN DEL PERFIL DE PUESTO

.....actividades para la aplicación **anual** de las evaluaciones de perfil:

En la recepción de formatos y documentos por parte de la administración se revisa que esté completa la información y que sea correcta la calificación que la misma persona plasmó en el formato de evaluación del perfil. Podrán hacerse ajustes si los datos no están bien respaldados.

La administración presenta los resultados a la dirección y los jefes inmediatos y se hacen las propuestas de incremento de sueldo que se dan a conocer a las personas en su momento.

La evaluación de perfil del año previo es base para la nueva evaluación de cada año. De esta manera debe observarse la mejora de las personas.

EVALUACIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO

Puestos y departamentos participantes.

Esta evaluación se debe aplicar tanto para personal de nuevo ingreso como para personal que se encuentra laborando, de todos los puestos y de todos los departamentos.

Respaldo documental de la evaluación del perfil de puesto.

Por tratarse de aspectos objetivos en la evaluación del perfil y que tienen respaldo en hechos, es necesario que la persona evaluada presente los documentos que acrediten su calificación en cada aspecto evaluado.

Dichos documentos deben formar parte del expediente de personal y debe velarse por su validez y confiabilidad.

Es necesario que la persona presente los documentos pertinentes para calificar más alto en algún factor de la evaluación de perfil.

**FACTORES DE LA
EVALUACIÓN DEL PERFIL DE PUESTO**
(Usar los formatos para ver el detalle en la presentación)

1. Antigüedad, experiencia y fidelidad a la institución.
2. Escolaridad.
3. Capacitación.
4. Dominio del idioma inglés.
5. Dominio de tecnología computacional.
6. Reconocimientos y/o publicaciones.

Factores de la evaluación del perfil de puesto

1. Antigüedad, experiencia y fidelidad a la institución

Factor que califica la suma de años de la experiencia laboral formal de la persona y de su antigüedad en la institución, como años aplicables al puesto actual de forma directa o indirecta, aplica para todos los puestos.

Considera los años de experiencia a tiempo completo: Si una persona ha tenido varios empleos simultáneos en un año, se considera un año de experiencia; si una persona labora medio tiempo durante un año su experiencia es de medio año.

EJEMPLO: Una persona ha trabajado 10 años a tiempo completo y en los últimos 5 años también ha dado clases 8 horas a la semana. De estos 5 años hay que considerar la parte proporcional contra un tiempo completo de 40 horas a la semana, es decir: 8 horas de las 40 horas son un 20%, que implica un año de los 5 años. Se deben tomar 11 años de antigüedad y experiencia.

Factores para la evaluación del perfil de puesto

2. Escolaridad

- ✓ Factor que califica los estudios formales de grado académico requeridos para el puesto. Aplica para todos los puestos.
- ✓ Para cada puesto se especifica el nivel educativo mínimo que se espera que tenga la persona. Este dato lo proporciona la administración.
- ✓ Para calificar el factor de escolaridad, se consideran los años de estudios que tenga la persona para alcanzar el nivel esperado. Los años de escolaridad se cuentan desde el primer año de primaria, de forma que una persona con licenciatura tendrá 16 años de escolaridad: 6 de primaria, 3 de secundaria, 3 de preparatoria y 4 de licenciatura.

Factores para la evaluación del perfil de puesto

2. Escolaridad

No se toma en cuenta la duración de los estudios en fechas, sino por la de duración general (oficial) de los estudios:

- Licenciatura: 4 años o los propios de la carrera
- Especialidad: 1 año
- Maestría: 2 años
- Doctorado: 2 años.
- No incluye diplomados (se considera en capacitación)

Factores para la evaluación del perfil de puesto

3. Capacitación

- ✓ Factor que califica los cursos y seminarios de perfeccionamiento profesional en beneficio del puesto y/o la institución, independientes de la escolaridad. Incluye diplomados. No incluye inglés y tecnología computacional, por ser factores independientes.
- ✓ Se espera que todo el personal logre mejorar a través de este medio, aunque no siempre sea posible el apoyo de la institución.
- ✓ Respaldo documental del factor: Deben existir las constancias o diplomas de los cursos en el expediente de la persona. Si no hay constancia, no hay calificación. Si hay constancia sin horas, se toman 10 horas.

Factores para la evaluación del perfil de puesto

4. Dominio del idioma inglés.

- ✓ Este factor califica la lectura, traducción, escritura, y conversación del idioma inglés, tanto generales como especializados para beneficio de un puesto, aunque no le sea esencial este factor al puesto.
- ✓ Este factor califica también para los puestos en los que su función se desempeña en este idioma (profesores de inglés o en idioma extranjero). Se ha encontrado que hay variantes importantes en el dominio de este factor, aún en personal contratado en el extranjero para ejercer sus funciones en este idioma.

Factores para la evaluación del perfil de puesto

4. Dominio del idioma inglés.

Deben tenerse como metas las siguientes certificaciones de la universidad de Cambridge:

FIRST CERTIFICATE IN ENGLISH (FCE): Para preescolar y primaria. Comunicarse con suficiente espontaneidad y fluidez con hablantes nativos sin que la conversación involucre un esfuerzo especial por parte de los interlocutores.

CERTIFICATE OF PROFICIENCY IN ENGLISH (CPE): Para secundaria y preparatoria.

En este nivel se acerca a la capacidad lingüística de un habitante nativo, y es capaz de usar el lenguaje de diversas formas culturalmente apropiadas.

Factores para la evaluación del perfil de puesto

5. Dominio de tecnología computacional.

- ✓ Califica el dominio de de aplicaciones computacionales para hacer más eficiente y profundo el alcance de los resultados. Requiere de un examen de demostración de la habilidad.
- ✓ Paquetes herramientas (Los siguientes paquetes valen doble, cualquier otro vale sencillo):

-  Word, procesador de palabras.
-  Excel, hoja de cálculo.
-  Power Point, presentaciones
-  Acces, base de datos.
-  Project, administración de proyectos
-  Explorer, Internet.
-  Outlook, trabajo en grupo
-  Photo Shop, edición de imágenes.

Factores para la evaluación del perfil de puesto

6. Reconocimientos y/o publicaciones.

- ✓ Califica los reconocimientos recibidos por una persona por méritos propios de tipo académico o profesional. También por las publicaciones debidas a investigaciones y para uso de terceros, independientes del trabajo ordinario.
- ✓ Cuentan todas las publicaciones en Aula24horas.
- ✓ Una publicación: 5 cuartillas.
- ✓ Requisito mínimo del factor: no se requiere ningún requisito para obtener la calificación mínima en este factor.

No olvidar:

- El modelo de compensación y en particular la evaluación de perfil de puesto es un esfuerzo institucional que busca que todos salgan beneficiados, tanto las personas como la institución.
- Como todo cambio, requiere del mejor esfuerzo de los involucrados.

APÉNDICE 11: PRESENTACIÓN DE UN NUEVO EMPLEADO

¡ BIENVENIDO !

NOMBRE PATERNO MATERNO

- Ingresa con nosotros el lunes 9 de junio de 2003.
- Ocupará el puesto de XXXX en el departamento de YYYY.
- Carlos es soltero y tiene 26 años.
- Cursó la licenciatura de XXX en la universidad YYYYYY.
- Ha tomado diversos cursos de su especialidad.
- Maneja diferentes paquetes de cómputo.
- Domina el inglés en un XX%
- Ha recibido los reconocimientos de XXXXXX
- Ha publicado diversos XXX

- Su anterior empleo fue en XXXX, donde desempeñó el puesto de YYYYYY.
- Laboró en XXXXXXXX, donde ocupó la posición de YYYYYY.
- Formó parte de XXXX, realizando las funciones de YYYYYY.

Nombre del centro educativo
LA DIRECCIÓN

APÉNDICE 13: TABLA DE PERFILES MÍNIMOS AJUSTADA

NOTA: Se han eliminado varios puestos por confidencialidad. La tabla se presenta como ejemplo de los criterios aplicados en el modelo.

PUESTO	Departamento	Tipo de perfil anterior	Tipo de perfil nuevo	Experiencia, antigüedad y fidelidad a la institución	Años de experiencia, antigüedad y fidelidad a la institución
Coordinador de preescolar	Preescolar	Académico	Académico	Trabajado por lo menos 1 año en alguno de nuestros centros educativos. Experiencia en docencia de al menos 5 años. Experiencia en administración de personal docente.	5
Recepcionista	Administración y mantenimiento	Operativo oficina	Administrativo bilingüe	1 año de experiencia en trabajos similares. Dominio de equipos secretariales y de programas básicos de computación	1
Entrenador de selecciones y academias deportivas	Academias	Docente español preesc y prim	Deportes	/ 2 años de experiencia en la docencia.	2
Profesor de primaria español	Primaria	Docente español preesc y prim	Docente español preesc y prim	/ 1 año de experiencia en la docencia. Permiso para impartir clases de acuerdo a la legislación vigente.	1
Profesor de primaria idioma extranjero	Primaria	Docente idioma preesc y prim	Docente idioma preesc y prim	1 año de experiencia en la docencia. Permiso para impartir clases de acuerdo a la legislación vigente.	1
Profesor de primaria inglés	Primaria	Docente idioma preesc y prim	Docente idioma preesc y prim	1 año de experiencia en la docencia. Permiso para impartir clases de acuerdo a la legislación vigente.	1
Responsable de tecnología educativa	Dirección	Especialista	Especialista y profesor en computación	Que haya trabajado por 3 años en nuestros centros educativos. / Experiencia en la docencia, en administración de personal docente, en organización de grupos infantiles o juveniles.	3
Chofer mensajero	Administración y mantenimiento	Operativo no oficina	Operativo no oficina	/ 2 años como chofer	2

APÉNDICE 13. TABLA DE PERFILES MÍNIMOS AJUSTADA.

...Continuación:

PUESTO	Escolaridad requerida para el puesto	Años de estudios	Capacitación (recibida o impartida)	Horas de cursos	Dominio idioma inglés	Dominio de tecnología computacional	Publicaciones y reconocimientos
Coordinador de preescolar	Título universitario, con estudios de postgrado o posibilidades de obtenerlo.	17	Cursos de teachers de más de 200 horas.	200	Dominio	6 paquetes herramientas	-
Recepcionista	Secundaria y estudios secretariales	10	-	100	Dominio	6 paquetes herramientas	-
Entrenador de selecciones y academias deportivas	Título universitario o el requerido por las autoridades educativas	16	-	100	-	6 paquetes herramientas	-
Profesor de primaria español	Título universitario o el requerido por la legislación local	16	-	100	-	6 paquetes herramientas	-
Profesor de primaria idioma extranjero	Título universitario o el requerido por la legislación local	16	-	200	Nativo	6 paquetes herramientas	-
Profesor de primaria inglés	Preparatoria o carrera técnica equivalente.	12	Cursos de teachers de más de 200 horas.	200	Dominio	6 paquetes herramientas	-
Responsable de tecnología educativa	Lic. en educación, psicología, pedagogía o afín con especialidad en tecnología computacional o carrera tecnológica con experiencia, con especialidad en educación.	16	-	100	Manejo básico	6 paquetes herramientas	-
Chofer mensajero	Preparatoria o carrera técnica equivalente.	12	-	100	-	-	-

ANEXO 14: EVALUACIÓN DE PERFIL DE PUESTO: (ESCALA 70 A 145) GENERAL

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Centro/ sede:		Paterno	Materno	Nombre
Departamento o sección:		Puesto:		
Período evaluado:	De: a:	Fecha de la evaluación:	Día: Mes: Año:	

INSTRUCCIONES: Con base en la *tabla de perfiles de puestos* anote los datos de perfil mínimo del puesto que está evaluando. Para cada factor anote los datos correspondientes de la persona evaluada, con base en la *solicitud de empleo* o el *formato de actualización de datos personales* que acompañan a este instrumento. Cada dato de la persona debe estar objetivamente sustentado, es decir, deben existir los documentos o comprobantes en el expediente de la persona que avalen el dato anotado. Debe aplicarse a personal de nuevo ingreso o personal en activo del que se quiera evaluar su perfil.

FACTORES DEL PERFIL DE PUESTO:

1. Experiencia requerida para el puesto. Años aplicables al puesto actual de forma directa o indirecta, cuentan trabajos anteriores y en la institución. Se consideran años de empleo de tiempo completo, de otra forma debe ser la proporción del empleo considerado (un año de medio tiempo es medio año).
Datos de la persona y el puesto:

Años de antigüedad:	Años de experiencia laboral formal (previa):	Suma de años de antigüedad y experiencia:	Perfil mínimo del Puesto en años:
---------------------	--	---	-----------------------------------

Marque la calificación de la persona en el factor:

70	80	90	100	103	106	109	112	115	118	121	124	127	130	133	136	139	142	145
5 años	3 a 4 años	1 a 2 años	Tiene los años del perfil mínimo del puesto.	1 a 2 años	3 a 4 años	5 a 6 años	7 a 8 años	9 a 10 años	11 a 12 años	13 a 14 años	15 a 16 años	17 a 18 años	19 a 20 años	21 a 22 años	23 a 24 años	25 a 26 años	27 a 28 años	29 a 30 años
Menos de los años del perfil mínimo del puesto			Más de los años del perfil mínimo del puesto															

2. Escolaridad requerida para el puesto. Estudios formales de grado académico. Considerar los años del plan de estudios a tiempo completo, no los que la persona estudió. No incluye diplomados ni *Teachers*.

Datos de la persona y el puesto:

Escolaridad:	Grado del perfil mínimo del puesto:
Años de estudio:	Años de estudio del perfil mínimo del puesto:

Marque la calificación de la persona en el factor, respecto al perfil mínimo del puesto:

70	80	90	100	108	115	123	130	138	145
Le faltan más de 2 años de escolaridad	Le faltan 2 años de escolaridad.	Le falta 1 año de escolaridad o sin título de la necesaria.	Tiene la escolaridad necesaria para el puesto.	Un año o más de escolaridad.	2 años o más de escolaridad. Sin título.	2 años o más de escolaridad. Titulado.	3 años o más de escolaridad.	4 años o más de escolaridad. Sin título.	4 años o más de escolaridad. Titulado.

3. Capacitación recibida o impartida, en beneficio del puesto y/o la institución. Cursos y seminarios de perfeccionamiento profesional, independientes de la escolaridad. Incluye diplomados. No incluye inglés y tecnología computacional para los puestos que califican en estas variables. La capacitación impartida se considera siempre que no se duplique por ser una función propia del puesto (un instructor de capacitación). **Un curso sin diploma no debe ser tomado en cuenta y un diploma sin duración del curso cuenta un máximo de 10 horas.**

Datos de la persona y el puesto:

Número de cursos tomados:	Horas de capacitación en cursos:	Año en que tomó la última capacitación:
---------------------------	----------------------------------	---

Marque la calificación de la persona en el factor:

70	80	90	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145
Tiene de 0 a 24 horas de capacitación	Tiene de 25 a 50 horas de capacitación	Tiene de 51 a 99 horas de capacitación.	Tiene de 100 a 199 horas de capacitación	Tiene de 200 a 299 horas de capacitación	Tiene de 300 a 399 horas de capacitación	Tiene de 400 a 499. horas de capacitación	Tiene de 500 a 599 horas de capacitación	Tiene de 600 a 699 horas de capacitación	Tiene de 700 a 799 horas de capacitación	Tiene de 800 a 899 horas de capacitación	Tiene de 900 a 999 horas de capacitación	Tiene más de 1000 horas de capacitación.

4. Dominio del idioma inglés. Implica lectura, traducción, escritura, y conversación, tanto general como especializada para el puesto. Deben existir evidencias objetivas que permitan determinar una calificación global más acertada de la persona en este aspecto, por ejemplo si la persona expresa que maneja un porcentaje del idioma y además refiere cursos y estancias en el extranjero, puede confiarse en dicho porcentaje.

Datos de la persona y el puesto:

Calificación en el examen:	Perfil mínimo del puesto: Calificación mínima aceptable: 60-66% (ver escalas)
----------------------------	---

Marque la calificación de la persona en el factor. Use la escala que convenga.

Evaluación	70	90			100		107			111			118			122			129			133			140			145			
Exámenes Universidad Cambridge	No tiene conocimientos del idioma	Key english test (KET)						Preliminary english test (PET)						First certificate in english (FCE)						Certificate in advanced english (CAE)						Certificate of proficiency in english (CPE)					
Escala conductual	No tiene conocimientos del idioma	Lectura del idioma		Entiende mensajes simples		Comprensión y transmisión de mensajes simples		Intercambia información objetiva		Interviene eficientemente en situaciones familiares		Comprende el lenguaje hablado y escrito más allá de la idea básica		Fundamenta argumentos, describe sucesos		Dominio del idioma con una amplia gama de situaciones del mundo real.			Participa con eficiencia en discusiones y reuniones			Dominio a un alto nivel en la mayoría de las situaciones.			Realiza trabajo académico del más alto nivel						
Capacitación en el idioma	No tiene cursos de capacitación	Tiene hasta 90 horas de capacitación		Tiene de 91 a 180 horas de capacitación		Tiene de 181 a 270 horas de capacitación		Tiene de 271 a 360 horas de capacitación		Tiene de 361 a 450 horas de capacitación		Tiene de 451 a 540 horas de capacitación		Tiene de 541a 630 horas de capacitación			Tiene de 631 a 720 horas de capacitación			Tiene de 721a 765 horas de capacitación			Tiene de 766 a 810 horas de capacitación								

5. Dominio de tecnología computacional. Considérese doble si maneja alguno de los siguientes paquetes herramientas: Procesador de palabras (Word), hoja de cálculo (Excel), presentaciones (Power Point), Internet (Explorer), trabajo en grupo (Outlook), manejador de proyectos (Project), base de datos (Access), sistema operativo (Windows), manejo de imágenes (Photo Shop). Si maneja otro paquete diferente se considera como un solo paquete. Lo importante de este factor es la exposición a distintas habilidades computacionales aplicables al trabajo cotidiano, desarrolladas por el manejo de más de un paquete computacional.

Paquetes de cómputo que domina:

Word	(2)	Internet	(2)	Access	(2)				(1)				(1)				(1)
Excel	(2)	Outlook	(2)	Windows	(2)				(1)				(1)				(1)
Power Point	(2)	Project	(2)	Photo Shop	(2)				(1)				(1)				(1)

Marque la calificación de la persona en el factor.

70	80	90	100	108	115	123	130	138	145
No maneja la computadora	Domina 2 paquetes de cómputo	Domina 4 paquetes de cómputo	Domina 6 paquetes de cómputo	Domina 8 paquetes de cómputo	Domina 10 paquetes de cómputo	Domina 12 paquetes de cómputo	Domina 14 paquetes de cómputo	Domina 16 paquetes de cómputo	Domina 18 o más paquetes de cómputo

6. Reconocimientos y/o publicaciones. Reconocimientos recibidos por méritos de tipo académico o profesional: premios por investigaciones, menciones honoríficas, premios del centro o de zona, etc. Publicación de investigaciones o formalización del trabajo para uso de terceros, independientes del trabajo ordinario: artículos, apuntes, libros, etc. Cinco cuartillas publicadas cuentan como una publicación. No se consideran reconocimientos por asistir o participar a eventos, ni reconocimientos de antigüedad.

Datos de la persona y el puesto:

Número de reconocimientos:	Perfil mínimo del puesto: no tiene requisito.
Número de publicaciones:	Número de reconocimientos:

Marque la calificación de la persona en el factor. Determine la calificación dependiendo de la calidad de los reconocimientos o publicaciones:

70	80	90	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145
n/a	n/a	n/a	No tiene ningún reconocimiento o publicación	Tiene de 1 a 2 reconocimientos o publicaciones.	Tiene de 3 a 4 reconocimientos o publicaciones.	Tiene de 5 a 6 reconocimientos o publicaciones.	Tiene de 7 a 8 reconocimientos o publicaciones.	Tiene de 9 a 10 reconocimientos o publicaciones.	Tiene de 11 a 12 reconocimientos o publicaciones.	Tiene de 13 a 14 reconocimientos o publicaciones.	Tiene de 15 a 16 reconocimientos o publicaciones.	Tiene 17 o más reconocimientos o publicaciones.

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DE PERFIL DE PUESTO. Copie la calificación de la persona en cada factor.

FACTOR DEL PERFIL:	CALIFICACIÓN:	FACTOR DEL PERFIL:	CALIFICACIÓN:
1. Experiencia requerida para el puesto.		4. Dominio del idioma inglés.	
2. Escolaridad requerida para el puesto.		5. Dominio de tecnología computacional.	
3. Capacitación para el puesto.		6. Publicaciones y reconocimientos.	

OBJETIVOS: Principales resultados a lograr para mejorar el perfil de la persona en el puesto, para el siguiente período, con base en la presente evaluación:

Factor del perfil	Objetivo
1.	
2.	
3.	
4.	

Firma del empleado:	Firma del jefe inmediato:
Nombre:	Nombre:
Puesto:	Puesto:
Fecha:	Fecha:

APOYOS DOCUMENTALES

1. BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO., Competitividad: el motor del crecimiento., Banco Interamericano de Desarrollo., Estados Unidos de América., 2001., 292 pp.
2. BARBER, M. y MOURSHED, M., Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos., PREAL Serie Documentos N° 41., © McKinsey & Company., 2007., 48 pp.
3. BARRIO Maestre, J. M., Elementos de Antropología Pedagógica., Ed. RIALP., España., 2004, 273 pp.
4. CAMBRIDGE UNIVERSITY., Cambridge English Language Assessment.
Recuperado el 11 de agosto de 2013, de <http://www.cambridgeenglish.org/exams-and-qualifications/>.
5. CARR, D., El sentido de la educación., Ed. GRAÓ., España., 2005., 365 pp.
6. COMISIÓN EUROPEA., Competencias clave para el aprendizaje permanente. Un marco de referencia europeo., Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas., Luxemburgo., 2007., 16 pp.
7. DAGGETT, W., Successful Schools: From research to action plans., International Center for Leadership in Education., USA., 2005., 14 pp., Recuperado el 22 de febrero de 2012, de <http://www.daggett.com/pdf/Successful%20Schools%206-05.pdf>

8. GARCÍA ARETIO, L., GARCÍA BLANCO, M. y RUIZ CORBELL, M., Claves para la educación., Narcea, S. A. de Ediciones., España., 2009., 344 pp.
9. GARCÍA CARRASCO, J. y GARCÍA DEL DUJO, Á., Teoría de la educación. V. I Educación y acción pedagógica., Ediciones Universidad de Salamanca., España., 1996., 287 pp.
10. GARCÍA HOZ, V., Introducción general a una pedagogía de la persona., Ediciones Rialp., España., 1993., 333 pp.
11. KATZENBACH, J. and SMITH, D.K., The wisdom of teams: Creating the high-performance organization., Harper Business., USA., 2003., 291 pp.
12. LEGIONARIOS DE CRISTO., Sitio oficial.,
Recuperado el 22 de febrero de 2012, de
<http://www.legionariesofchrist.org/index.phtml?height=768&width=1366&sw=1&sw2=>
13. LEGIONARIOS DE CRISTO., Obras de educación.,
Recuperado el 22 de febrero de 2012, de
<http://www.legionariesofchrist.org/articulos/categoria.phtml?lc=se-239_ca-645_ci-711>.
14. LLANO CIFUENTES, C., Análisis de la acción directiva., Editorial Limusa., México., 1982., 307 pp.
15. MONDY, R., WAYNE, N. y NOE, R., Administración de recursos humanos., Pearson Educación., México., 2005., 560 pp.

16. MOURSHED, M., CHIJOKE, Ch. y BARBER, M., Cómo continúan mejorando los sistemas educativos de mayor progreso en el mundo., PREAL Serie Documentos N° 61; © McKinsey & Company. 2010. 103 pp.
17. OCDE., Evaluación y reconocimiento de la calidad de los docentes: prácticas internacionales., Ediciones OCDE., Francia., 2009., 267 pp.
18. OCDE., Panorama de la educación 2008: Indicadores de la OCDE., Editorial Santillana., España., 2008., 528 pp.
19. OCDE., Panorama de la educación 2009: Indicadores de la OCDE., Editorial Santillana., España., 2009., 479 pp.
20. OCDE Publishing., Política de educación y formación: Los docentes son importantes: Atraer, formar y conservar a los docentes eficientes., 2009., 270 pp.
21. PETERS, J. T., Las pequeñas grandes cosas: 163 trucos para conseguir la excelencia., Grupo Editorial Norma., Bogotá., 2010., 580 pp.
22. SARRAMONA, J., VÁZQUEZ, G. y COLOM, A., Educación no formal., Editorial Ariel., España., 1998., 239 pp.
23. VÉRTICE, Editores., Retribución de personal., Editorial Vértice., España., 2008., 116 pp.