



**UNIVERSIDAD DE OTAVALO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROPUESTA PARA MANUAL DE APLICACIÓN DE ESCALA  
SALARIAL ESTABLECIDA PARA SERVIDORES DE CARRERA DE  
EMELNORTE**

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

**ING. CECILIA LIZBETH CARRILLO YÉPEZ**

**TUTORA: MSc. MARINA SOLEDAD DE LA TORRE ALTAMIRANO**

**OTAVALO, NOVIEMBRE, 2021**

---

## Índice

Declaración de autoría y cesión de derechos	4
Certificación del tutor	5
Dedicatoria	6
Agradecimientos	7
Resumen	8
Abstract	9
Introducción	10
1. Planteamiento del problema	13
2. Objetivo general	15
2.1. Objetivos específicos.	15
3. Justificación	16
4. Metodología	18
5. Presentación de resultados	21
5.1. Capítulo I Marco teórico	21
5.1.1. Administración del talento humano	21
5.1.2. Procesos de la administración del talento humano	21
5.1.3. Administración de compensaciones	25
5.1.4. Motivación e incentivo laboral	36
5.1.5. Conceptos y aspectos legales	38
5.1.6. Investigación salarial	53
5.2. Capítulo II Criterios generales y específicos de evaluación que se van a considerar para la aplicación de la escala salarial.	55
5.2.1. Análisis de la empresa.	55
5.2.2. Escala de 7 grados EMELNORTE	55
5.2.3. Criterios generales	56
5.2.4. Número de puestos por cada cargo y nivel de la escala salarial de 7 grados de EMELNORTE	57
5.2.5. Criterios generales para los mínimos remunerativos	60
5.2.6. Cargos y criterios generales de acuerdo con los niveles de la escala salarial de 7 grados de EMELNORTE para los medios y máximos remunerativos.	61
5.2.7. Criterios específicos y puntajes de acuerdo con los niveles de la escala salarial de 7 grados de EMELNORTE para los mínimos remunerativos.	62

5.2.8. Preguntas y resultados de la encuesta.	67
5.2.9. Análisis de los resultados de la encuesta.	73
5.2.10. Criterios específicos y puntajes de acuerdo con los niveles de la escala salarial de 7 grados de EMELNORTE para los medios y máximos remunerativos.	74
5.3. Capítulo III Manual de aplicación de la escala salarial para los Servidores de carrera de la empresa eléctrica EMELNORTE s.a.	77
5.3.1. Antecedentes	77
5.3.2. Estructura organizacional	78
5.3.3. Objetivos	80
5.3.4. Alcance	80
5.3.5. Fines del manual	80
5.3.6. Responsabilidades	80
5.3.7. Base legal	80
5.3.8. Lineamientos	81
5.3.9. Descripción de símbolos de los procedimientos	82
5.3.10. Procedimiento de aplicación de los mínimos remunerativos	83
5.3.11. Procedimiento de aplicación de los medios remunerativos	85
5.3.12. Procedimiento de aplicación de los máximos remunerativos	87
5.3.13. Clasificación salarial	90
5.3.14. Procedimiento Presupuestario	91
5.3.15. Diagrama de flujo del proceso (resumen)	91
5.3.16. Funciones	93
5.3.17. Aclaraciones	94
5.3.18. Disposiciones finales	94
Conclusiones	95
Recomendaciones	96
Referencias bibliográficas	97

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, **CECILIA LIZBETH CARRILLO YÉPEZ**, declaro que el trabajo denominado “Propuesta para manual de aplicación de escala salarial establecida para servidores de carrera de EMELNORTE” es de mi total autoría y no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional.

La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, según lo establecido por el Código Orgánico de la economía social de los conocimientos, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

En Otavalo, a los 30 días del mes de noviembre 2021.

Cecilia Lizbeth Carrillo Yépez

C.C.: 0923355317

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

Certifico que el trabajo de investigación titulado “Propuesta para manual de aplicación de escala salarial establecida para Servidores de carrera de EMELNORTE” bajo mi dirección y supervisión, para aspirar al título de Magíster en Administración de Empresas, de la estudiante Cecilia Lizbeth Carrillo Yépez, cumple con las condiciones requeridas por el programa de maestría.

En Otavalo, a los 30 días del mes de noviembre 2021.

Tutor del Trabajo de Titulación

Msc. Marina Soledad De La Torre Altamirano

C.C. 1002817185

Universidad de Otavalo  
Maestría de Administración de Empresas

Carrillo, C.  
Propuesta para manual de aplicación de  
escala salarial establecida para servidores  
de carrera de EMELNORTE, (2021).

## **DEDICATORIA**

Dedicado a mi familia y mi esposo quiénes siempre han creído en mí y me motivan para superarme cada día.

**Cecilia Lizbeth Carrillo Yépez**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de cumplir este objetivo en compañía de mi esposo y mi familia, la vida nos enseña a valorar lo que parece tan cotidiano y aunque no han sido tiempos fáciles, me siento muy agradecida de tener con vida y salud a mis seres queridos.

También le agradezco a mi familia en especial a mis padres porque son pilares fundamentales en mi vida, mis motores y han hecho de mí la mejor versión que pude ser.

Y no podía faltar mi más profundo agradecimiento a mi esposo, un hombre inteligente, dulce, amoroso, comprensivo y el mejor compañero que Dios pudo poner en mi vida.

Para finalizar, le agradezco a mi tutora la MSc. Soledad De la Torre, quién con esfuerzo y paciencia me ayudó a culminar este proyecto.

**Cecilia Lizbeth Carrillo Yépez**

## RESUMEN

EMELNORTE es una empresa pública cuyo personal está clasificado en dos tipos de regímenes laborales, el personal operativo bajo el código de trabajo, beneficiarios de contratación colectiva y los servidores de carrera bajo la LOEP (Ley Orgánica de Empresas Públicas) para los cuales se aprobó una escala de 7 grados como incentivo laboral, sin embargo, no se puede aplicar la mencionada escala por falta de criterios de evaluación, razón por la cual el objetivo general del presente trabajo de grado es diseñar un manual para la aplicación de los criterios de la escala salarial de EMELNORTE para los servidores de carrera, como herramienta de incentivo laboral, con el fin de motivar al personal, disminuir la deserción laboral y equidad remunerativa, para lo cual se va aplicar la metodología mixta, el enfoque cualitativo se usa para determinar los criterios de evaluación y el enfoque cuantitativo para definir los puntajes de cumplimiento de cada nivel de la escala salarial de 7 grados, luego del análisis correspondiente se concluye que al definir criterios de evaluación específicos y los puntajes para los mínimos, medios y máximos remunerativos se establece una línea de acción que fomenta el mejoramiento continuo por medio de la formación y capacitación de los trabajadores con la finalidad de maximizar sus ingresos y se recomienda promover el trabajo y las evaluaciones del desempeño basadas en procesos para ser más eficiente y eficaz en el cumplimiento de las funciones laborales y disminuir la subjetividad.

**Palabras clave:** Gestión del personal; gestión pública; remuneración; salario; motivación.



## **ABSTRACT**

EMELNORTE is a public company whose personnel are mostly classified in two types of labor regimes, the operational personnel under the labor code, beneficiaries of collective contracting and the career servants under the LOEP for which a scale of 7 degrees was approved. As a work incentive, however, the aforementioned scale cannot be applied due to lack of evaluation criteria, which is why the general objective of this degree project is to design a manual for the application of the criteria of the EMELNORTE salary scale to career servants, as a work incentive tool, in order to motivate staff, reduce job desertion and pay equity, for which the mixed methodology will be applied, the qualitative approach is used to determine the evaluation criteria and the quantitative approach to define the achievement scores of each level of the 7-degree salary scale, after corresponding analysis it is concluded that by defining specific evaluation criteria and the scores for the minimum, average and maximum remuneration, a line of action is established that encourages continuous improvement through the training and qualification of workers in order to maximize their income and it is recommended to promote work and performance evaluations based on processes to be more efficient and effective in the fulfillment of work functions and reduce subjectivity.

**Keywords:** Personnel management; public management; remuneration; salary; motivation.

## **Introducción**

La empresa eléctrica tiene sus inicios en el año 1914 y nace con el fin de satisfacer la necesidad de acceso al servicio de luz eléctrica de los habitantes de Ibarra, ya que hasta esa fecha la ciudad se iluminaba con faroles que se encendían con energías alternas, es así como el Municipio de Ibarra empieza con algunos proyectos y convenios con entes no gubernamentales para lograr proporcionar este servicio, objetivo que se alcanzó en 1915, luego de algunos procesos de transformación en 1975, se constituye jurídicamente la Empresa Eléctrica Regional Norte S.A. (EMELNORTE) como empresa generadora, distribuidora y comercializadora de energía eléctrica, con su principal accionista INECEL, así como también algunas empresas eléctricas y municipios, llegando a tener una zona de concesión que abarca las siguientes ciudades y sus alrededores (área rural y urbana): Atuntaqui, Cotacachi, Otavalo, Ibarra, Urcuquí, Pimampiro, Mira, El Ángel, San Gabriel, Bolívar, Tulcán, Cayambe, Tabacundo (EMELNORTE, 2021).

A pesar de que EMELNORTE aún conserva la clasificación como sociedad anónima, después de la aprobación de la constitución de la república del Ecuador del 2008 todas las acciones que fueron de INECEL y luego del Fondo de Solidaridad se pasaron al Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, adicional a esto, en el año 2009 se aprueba la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP) la cual, en su numeral 2.2.1.5 determina que:

EMELNORTE S.A., hasta que se expida el nuevo marco jurídico del sector eléctrico, seguirá operando como compañía anónima regulada por la Ley de Compañías, exclusivamente para los asuntos de orden societario. Para los demás aspectos tales como el régimen tributario, fiscal, laboral, contractual, de control y de funcionamiento de las empresas se observarán las disposiciones contenidas en esta ley (EMELNORTE, 2021).

En este contexto y dentro de los procesos de transformación, EMELNORTE también ha tenido muchas variantes en cuanto a la aplicación de la normativa legal y laboral que se establece en la empresa, razón por la cual, todos los trabajadores de EMELNORTE empezaron bajo el régimen del Código de Trabajo y una vez que la mayoría de las acciones pasa al Ministerio de Electricidad y Energía Renovable se dispone la unificación salarial y el cumplimiento de la LOSCCA (Ley Orgánica del Servicio Civil y Carrera Administrativa) de acuerdo a lo establecido en su artículo 3, ley en la cual se establece una división entre

servidores bajo el régimen de la LOSCCA (LOSCCA artículo 4) y obreros bajo el régimen del Código de Trabajo (LOSCCA artículo 5 literal g).

La unificación salarial consiste en sumar el sueldo o salario, subsidio de antigüedad, subsidio familiar, transporte, bonos, junto con otros conceptos de cada trabajador para formar un solo concepto de pago llamado remuneración.

Una vez que promulga la Ley Orgánica de Empresas Públicas los servidores pasan a regirse por dicha ley y los obreros se mantienen como Código de Trabajo.

Uno de los beneficios del personal bajo el Código de Trabajo, es la negociación por contratación colectiva que se realiza todos los años, y uno de los puntos a negociar son los incrementos salariales únicamente para el personal operativo u obrero, provocando que los sueldos de los servidores se mantengan en los valores que tenían antes de la división

Otro problema que se presenta en EMELNORTE es que mientras el personal administrativo estuvo bajo el Código de Trabajo se benefició de los incrementos salariales por contratación colectiva y de la unificación salarial, dando como resultado que servidores con el mismo cargo y funciones tengan diferente remuneración, esto se generó debido a que de acuerdo a la antigüedad del trabajador se hizo beneficiario de un número mayor de negociaciones por contratación colectiva, valor que se congeló para los servidores por la división del personal establecida en la LOSCCA.

Por todas las dificultades que se presentaron con la diferencia de remuneraciones; en el año 2014 el directorio de EMELNORTE aprueba la escala salarial de 7 grados propuesta por la presidencia ejecutiva y la dirección de talento humano de EMELNORTE, en dicha escala se agrupan todos los cargos de servidores de carrera que tiene la empresa y en cada grado se establecieron tres niveles remunerativos clasificados como mínimo, medio y máximo remunerativo, con el fin de ser equitativos y generar un proceso de incremento salarial sin ser beneficiarios de contratación colectiva, sin embargo en el momento que se realizó la propuesta de reliquidación y aprobación de la escala salarial al directorio, no se estableció parámetros de evaluación o criterios que permitan determinar objetivamente a qué nivel se debe asignar cada funcionario, ni los requisitos que debe cumplir un servidor para acceder al siguiente nivel remunerativo de la escala, realizándose la clasificación inicial de forma

subjetiva por parte de las autoridades de EMELNORTE. Con estos antecedentes, en el primer capítulo del presente trabajo de grado, se presenta una recopilación de la base legal que sirve de sustento para la aplicación del manual, así como también el detalle de los criterios o parámetros de evaluación que se están aplicando en diversas empresas públicas.

En el segundo capítulo se muestra una selección de los criterios generales que se apegan a la lógica del negocio de EMELNORTE para en el tercer capítulo detallar los parámetros específicos acorde a cada grado y nivel remunerativo de la escala de 7 grados.

El cuarto capítulo consiste en el desarrollo y estructuración de la propuesta final del manual para la aplicación de la escala de 7 grados para los servidores de carrera de EMELNORTE.

## **1. Planteamiento del problema**

La administración salarial es uno de los procesos determinados dentro de la gestión de talento humano que se requiere tomar en cuenta para administrar cualquier tipo de empresa, con el fin de promover la justicia e igualdad laboral; evitar que las empresas paguen menos de lo justo a su personal, y tener claro el costo de la nómina total.

A nivel mundial los gobiernos son los responsables de determinar la remuneración mínima unificada (RMU) para el sector privado y los niveles mínimos, máximos por cargo para el sector público.

De acuerdo con el análisis salarial que realiza la Organización Internacional de Trabajo (OIT) se puede observar que existen países como los de economía emergente, en los que en los últimos años se ha evidenciado un creciente aumento de los salarios incluso en China se duplicó, mientras que existen países como Italia, Japón y Reino Unido en los que los salarios se redujeron (Organización Internacional del Trabajo, 2020, p. 1).

La crisis sanitaria causada por la pandemia COVID-19, trajo algunas dificultades económicas que conllevaron a tomar medidas específicas con relación a los salarios y beneficios sociales (ACTUARIA Asesoramiento Estratégico, 2020), entre ellas, mantener congelados los sueldos, disminuir las horas de trabajo, al igual que el desarrollo de actividades de teletrabajo con otras condiciones salariales.

En el Ecuador, las medidas que se adoptaron por el gobierno se encuentran estipuladas en el Decreto Ejecutivo Nro. 135 y Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2020-249, los mismos indican entre otras medidas, que no se podrá en ningún caso incrementar los sueldos de los trabajadores del sector público y que se mantiene para el 2021 el salario de 400 USD como salario básico.

Esto significa que actualmente, no se podrán considerar incrementos salariales tanto en el sector público como en el sector privado, lo que trae consigo mayor preocupación de los trabajadores que en muchos casos no han tenido incrementos salariales en varios períodos y que hoy enfrentan una situación más compleja por la crisis.

Para los trabajadores de EMELNORTE este problema se acrecienta debido a que como ya se mencionó, existe una diferencia entre trabajadores regidos por el código de trabajo y que tienen derecho a contratación colectiva y servidores públicos que están regidos por la ley orgánica de empresas públicas (LOEP) y para los cuales se considera una escala salarial de 7 grados, con tres niveles remunerativos para cada grado, que fue aprobada por el directorio de EMELNORTE el 9 de septiembre del 2014, cuyos criterios de evaluación fueron subjetivos y no existe una justificación de los mismos.

Por medio de estos criterios, se clasificaron los 241 puestos de los servidores a los que se les aplica la escala de 7 grados, asignando a la mayoría de los servidores el mínimo remunerativo y 23 puestos en los medios sin que nadie llegue a los máximos remunerativos.

Como los criterios no fueron especificados y no existe una normativa que establezca bajo qué criterios un trabajador puede cambiar de nivel remunerativo o subir de escala salarial, desde entonces, no se ha podido establecer mejoras remunerativas para los servidores públicos de la empresa ocasionando un descontento con las condiciones salariales que se traduce en renuncias del personal y en disminución de la productividad.

Por ello, el presente documento pretende desarrollar una investigación fundamentada que permita establecer políticas, normas, procesos y procedimientos para la aplicación de la escala salarial para los servidores de carrera de EMELNORTE de forma coherente, armónica y equitativa y que se relacione con la valoración de puestos.

## **2. Objetivo general**

Diseñar un manual para la aplicación de los criterios de la escala salarial de EMELNORTE para los servidores de carrera, como herramienta de incentivo laboral.

### **2.1. Objetivos específicos.**

- Determinar un marco teórico que oriente la investigación y el establecimiento de un manual.
- Identificar los criterios generales de evaluación que se van a considerar para la aplicación de la escala salarial.
- Determinar criterios de evaluación específicos y puntajes de cumplimiento para los mínimos, medios y máximos remunerativos asignados a cada grado de la escala y como estos pueden incentivar al trabajador.
- Estructurar el manual de aplicación de la escala salarial establecida en EMELNORTE.

### **3. Justificación**

Como requisito para obtener el título de Magíster en Administración de Empresas, es necesario llevar a cabo un trabajo de grado teniendo en cuenta las líneas de investigación de la Universidad de Otavalo y que se oriente a la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en el período académico y que de preferencia tengan relación con las actividades que desarrollamos en nuestros ámbitos laborales.

Por ello, y analizando los problemas de la dirección de talento humano de la empresa eléctrica regional norte S.A., donde desarrollo mis actividades laborales he considerado el enfoque de mi investigación alineada a la línea denominada GESTIÓN ESTRATÉGICA PROSPECTIVA DE NEGOCIOS SUSTENTABLES, ya que busca desarrollar un manual que optimice tiempo y recursos para la toma de decisiones y que contribuya a la construcción de una herramienta adecuada para la clasificación salarial correcta en la escala de 7 grados aprobada por el directorio para los servidores de carrera de EMELNORTE.

Parte de construir el compromiso del empleado con la organización es lograr que los objetivos individuales se alineen con los objetivos organizacionales, tarea que no es fácil para las áreas de recursos o talento humanos, y que es mucho más compleja en los criterios de compensación.

"Para la mayoría de las personas el pago tiene un efecto directo en su nivel de vida, ...y, desde luego en su grupo de trabajo. Cualquier diferencia en el pago a un trabajador afecta psicológicamente las posiciones de poder y autoridad" (Varela, 2018, p. 270), además de ser un el motivador por excelencia cuando se percibe por parte del empleado que es justo y equitativo.

Actualmente, la aplicación de la escala salarial de 7 niveles de EMELNORTE, se ha convertido en lugar de una oportunidad de crecimiento para los servidores de la empresa en una camisa de fuerza para la aplicación de las compensaciones, pues en su planteamiento no se establecieron parámetros a considerar para que se vaya aplicando permanentemente las mejoras a las que tendría derecho el personal, con el fin de generar incentivos a través de un incremento salarial controlado, así como también generar información para la toma de



decisiones, que en la actualidad se dificulta por no disponer de una herramienta donde se detalle todas las directrices que se deben considerar o evaluar.

Otro beneficio adicional, es el hecho de que cada año la dirección de talento humano de EMELNORTE, recibe múltiples pedidos de los servidores de carrera haciendo referencia a que se considere subir su nivel remunerativo de acuerdo con su hoja de vida, requerimientos que se han pospuesto, sin embargo, al tener una herramienta administrativa de aplicación para la escala salarial de EMELNORTE, se pueden generar respuestas debidamente fundamentadas y evitar generar incertidumbre en el personal.

#### **4. Metodología**

En el presente proyecto es fundamental empezar con la recopilación de información correspondiente a la base legal, en virtud, de que EMELNORTE aún es una sociedad anónima, sin embargo, como el estado tiene la mayoría de las acciones debe regirse a la normativa legal vigente para el sector público, razón por la cual, todo lo que se defina en el manual de aplicación de la escala salarial debe tener un sustento legal y por ende documental.

Como consecuencia de lo antes mencionado, se aplicarán los fundamentos de la investigación documental para la recopilación de información esto quiere decir que el proyecto de desarrollo “se realiza apoyándose en fuentes de carácter documental: bibliográfica, hemerográfica y archivística” (Estrada, 2012, p. 25)

Se llevará a cabo un análisis riguroso de la información que se recabe sobre el problema planteado, mediante el uso del enfoque mixto en virtud de que se pretende “abarcarse tanto la investigación cuantitativa como la cualitativa: en la concepción, en la recolección, análisis, explicación e integración de datos” (Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagómez, 2014, p. 405).

El enfoque cualitativo se va a aplicar para establecer las características o parámetros de evaluación de cada nivel remunerativo de la escala y el enfoque cuantitativo se va a usar para definir porcentajes de cumplimiento o ponderaciones de cada característica a evaluar, con el fin de facilitar la determinación del nivel remunerativo en el que se encuentra cada servidor de carrera de acuerdo con el grado de la escala salarial asignado inicialmente, considerando el cargo que ocupa y establecer los criterios de análisis para su promoción ya sea de nivel o de escala.

Lo que se propone es recopilar la mayor cantidad de documentación que sustente primordialmente la legalidad de la aplicación de la escala salarial de 7 grados como punto específico de la investigación y como marco general lo relacionado a administración de empresas, esto con el fin de generar la percepción de equidad y justicia en los trabajadores cuando se use el manual, evitando vulneración de los derechos de los servidores, y cumpliendo con la normativa que rige a EMELNORTE y al sector público.

Adicional, se tomará como referencia las escalas salariales aplicadas en instituciones públicas con mayor énfasis en la escala de 22 grados por tratarse de la escala salarial más usada en el sector público.

Como ya se mencionó se va a recopilar la información de forma documental y para complementar se realizará también una investigación de campo dado que “la investigación documental y de campo son las técnicas básicas de la investigación que nos sirven para recopilar los datos de nuestra investigación” (Baena, 2014, p. 89).

La investigación de campo se orientará a través de entrevistas y observación como técnicas de recolección de datos, en virtud de que son herramientas que se acoplan de mejor manera a los objetivos del proyecto de grado que se está investigando.

El propósito de la observación es obtener una descripción o representación de los acontecimientos, procesos y fenómenos, dentro de un contexto determinado (Martínez C. , 2014, p. 244), que sirva de apoyo a la entrevista que se desarrollará con los niveles superiores para determinar los criterios óptimos a considerar para la aplicación de la escala salarial.

Las entrevistas serán estructuradas ya que se entrará "en contacto personal con los encuestados y se les hará una serie de preguntas previamente establecidas, cuidando la claridad, autonomía y evitando direccionamientos o sesgos en las respuestas de acuerdo a un protocolo previamente estipulado” (Martínez C. , 2014, p. 244).

Las formas de recopilación de información tienen como referencia lo que propone (Gibbs, 2014), y se detallan a continuación:

- Entrevistas individuales y de grupos de discusión.
- Páginas web.
- Diversos documentos, como libros y revistas.
- Fichas de información.
- Normativa interna de EMELNORTE.
- Leyes orgánicas, acuerdos ministeriales, entre otros.

Una vez que se tenga una cantidad considerable de información ordenada se procederá a un análisis correlacional "que consiste en la comprobación de las relaciones existentes entre dos o más variables" (Asti, 2015, p. 43).

Partiendo de lo manifestado por Asti, se va a analizar la relación que tienen las funciones del cargo (manual de funciones), los criterios de evaluación (evaluación de desempeño) y escala salarial sobre la variable dependiente que para este caso es el valor remunerativo que se va a asignar a cada servidor de carrera.

Se considerará en el transcurso del trabajo de investigación las afirmaciones de (Maxwell, 2019) sobre que en "la investigación cualitativa, es posible que sea necesario reconsiderar o modificar algún componente del diseño durante el estudio para responder así a nuevos desarrollos o cambios en alguno de los otros componentes" (Maxwell, 2019, p. 46).

Adicional se establecerá ponderaciones o porcentajes para resaltar los criterios de evaluación más importantes, así como también se deberá establecer las puntuaciones mínimas de cumplimiento de cada criterio, razón por la cual este trabajo de grado se vuelve también una investigación cuantitativa de acuerdo con lo que mencionas (Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagómez, 2014).

## **5. Presentación de resultados**

### **5.1. Capítulo I. Marco teórico**

#### **5.1.1. Administración del talento humano**

En la actualidad se ha demostrado que el principal activo que tienen las organizaciones son las personas que trabajan en ellas, de ahí que es necesario tomar conciencia de las circunstancias que enfrenta el personal dentro de las organizaciones y prestar atención a sus necesidades es decir si las personas están bien, la organización también lo está; a esto se lo conoce como “ganar-ganar, se trata de buscar soluciones en las se involucre la negociación, la participación y la sinergia de esfuerzos de todos los integrantes de la organización” (Chiavenato, 2009).

Dentro de la gestión administrativa del talento humano encontramos seis procesos que según establece Idalberto Chiavenato (2009) en su libro Gestión del Talento Humano y el detalle se puede revisar en la tabla 1.

Estos procesos son característicos para cada empresa en base a las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas y su aplicación da como resultado prácticas éticas y socialmente responsables, productos y servicios competitivos y de calidad al igual que mejoran la calidad de vida en el trabajo.

#### **5.1.2. Procesos de la administración del talento humano**

El proceso de administrar el talento humano “se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas” (Chiavenato, 2009, p. 14) esto quiere decir que administrar al personal es “la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo” (Chiavenato, 2009, p. 2).

“La administración de talento humano busca ayudar al administrador a desempeñar todas esas funciones, porque el trabajo se realiza en equipo. Junto con su grupo de subordinados, el administrador realiza las tareas y alcanza metas y objetivos” (Chiavenato, 2009, p. 14).

Tabla 1. Procesos de la Administración del Talento Humano

Procesos para integrar personas	Procesos para organizar a las personas	Procesos para recompensar a las personas	Procesos para desarrollar a las personas	Procesos para retener a las personas	Procesos para auditar a las personas
Reclutamiento	Diseño de puestos	Remuneración	Formación	Higiene, seguridad y calidad de vida	Banco de datos
Selección	Evaluación del desempeño	Prestaciones	Desarrollo	Relaciones con los empleados y los sindicatos	Sistemas de información administrativa
		Incentivos	Aprendizaje		
			Administración del Conocimiento		

Fuente: Creación propia. Tomado de (Chiavenato, 2009, p. 17).

### Integrar personas

El proceso de integrar personas consiste en “incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal” (Chiavenato, 2009, p. 15), actividades que son claves para el desarrollo de la organización.

La selección y reclutamiento de personal es el inicio de un proceso que en lo personal considero es fundamental para la organización, debido a que consiste en elegir a la persona idónea para realizar un determinado trabajo, y esta persona debe cumplir el perfil del puesto, pero también es necesario que las aptitudes, actitudes, objetivos y principios de la persona que se va a contratar estén alineados a los objetivos, principios, misión y visión institucionales, con el fin de conseguir mayor productividad y eficiencia en la ejecución de procesos dentro de la organización.

### **Organizar a las personas**

Organizar a las personas es una tarea importante porque el diseño de las actividades que las personas realizarán en la empresa debe estar acompañado por orientación y seguimiento en su desempeño (Chiavenato, 2009). Esto “incluye el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2009, p. 15).

La justificación podría ser hasta casi obvia, porque es evidente que no se puede realizar un trabajo, sin saber cómo tiene que hacerlo o peor aún sin saber que tiene que hacer, es ahí donde surge la importancia de que la organización, distribuya al personal de una forma estructurada y socialice las actividades que debe cumplir cada persona dentro de la organización.

### **Recompensar a las personas**

“Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales” (Chiavenato, 2009, p. 15). Estos beneficios serán otorgados por la empresa de acuerdo con los puestos que se han diseñado.

En el apartado asignado a las teorías de las compensaciones se va a detallar un poco más este tema, sin embargo, la conclusión es que las personas trabajamos por obtener algo a cambio, que no necesariamente debe ser por la obtención de un recurso financiero, sino que también puede ser por obtener satisfacción o reconocimiento (compensación no financiera).

### **Desarrollar a las personas**

Para desarrollar a las personas se las debe “capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad” (Chiavenato, 2009, p. 16).

El conocimiento no se estanca, hoy en día la tecnología de la información ha hecho que del mundo sea muy cambiante, y si la organización no capacita a su personal es difícil que la organización se adapte al entorno que está en constante cambio.

### **Retener a las personas**

“Procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales” (Chiavenato, 2009, p. 16).

Los procesos de retener a las personas en el trabajo se basan en las prestaciones y la descripción y el análisis de puestos.

Hay que partir de los criterios que nadie puede retener a una persona en contra de su voluntad y que ninguna persona es indispensable dentro de la organización, sin embargo, hay trabajadores que desempeñan tan bien sus funciones que las organizaciones tratan de generar incentivos, motivaciones, etc., es ahí donde las habilidades de quién administra el talento humano, deben volverse creativas e innovadoras.

En este punto hay otras instancias que también se deben considerar, el análisis no debe ser subjetivo sino objetivo se debe pensar en pro de la organización y es por lo que administrar el talento humano no es tarea sencilla, entre los aspectos que se deben analizar es si la persona está cumpliendo con las actividades para las cuales fue contratado, si lo hace de manera eficaz, pero sobre todo si su trabajo contribuye al cumplimiento de la misión institucional.

### **Auditar a las personas**

“Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa” (Chiavenato, 2009, p. 16).

Los procesos de auditar a las personas se basan en saber lo que hacen y lo que son, tanto las personas en la organización como los sistemas de información administrativa y los bancos de datos para facilitar la toma de decisiones en relación con el personal.

Todos los procesos de la administración de recursos humanos son transversales dentro de la organización por lo cual la presencia de uno depende en gran medida de la existencia de los otros.



### **5.1.3. Administración de compensaciones**

“La administración de la compensación en un proceso gerencial clave en la empresa y, como tal, representa un instrumento muy valioso que se utiliza para alinear la organización, sus integrantes y la cultura de trabajo con la estrategia del negocio” (Juárez & Carrillo, 2014, p. 10)

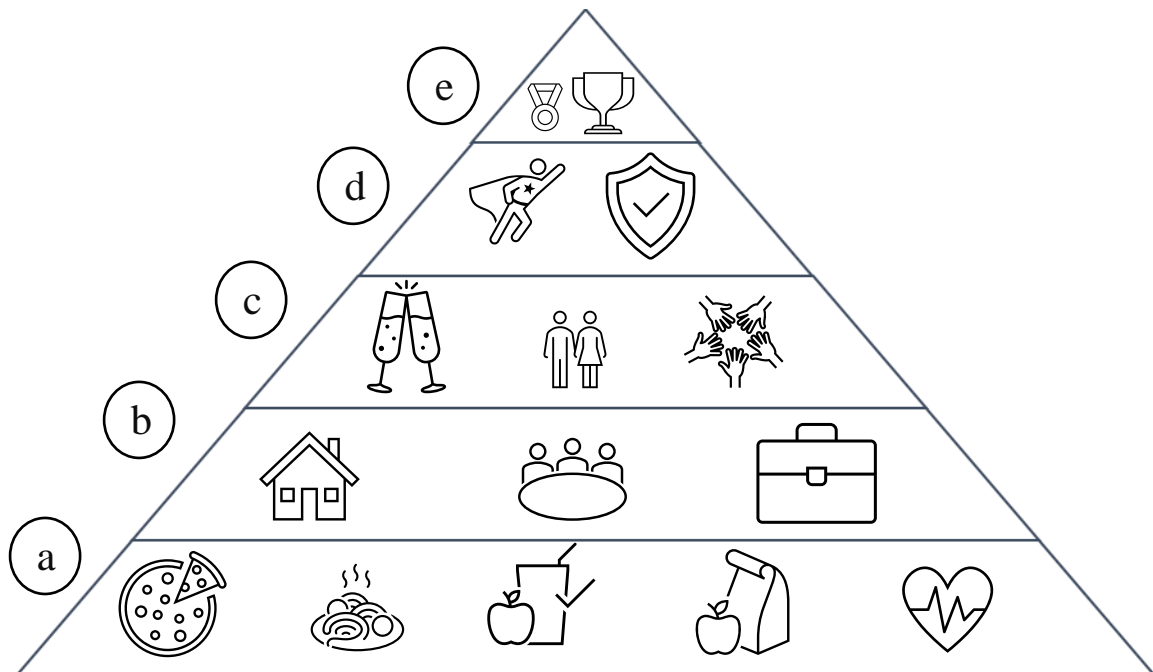
Nadie trabaja si no es porque quiere alcanzar algo a cambio de su trabajo, lo contrario se conoce como esclavitud. La retribución que el trabajador tiene por desarrollar una actividad laborar debe ser directamente proporcional con su "trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades” (Chiavenato, 2009, p. 283), en este sentido “la remuneración total se divide en tres componentes que son remuneración básica, incentivos salariales y prestaciones" (Chiavenato, 2009, p. 283).

Esta "compensación total por tanto es una combinación de prestaciones económicas directas e indirectas y de prestaciones no económicas, todas ellas relacionadas con la satisfacción de las necesidades tomando como base la teoría de Maslow" (Guzmán Suárez, 2013, p. 29).

Las compensaciones económicas se relacionan con las necesidades básicas, de seguridad y sociales propuestas por Maslow, mientras que las compensaciones no económicas se orientan a las necesidades de autoestima y autorrealización.

Las necesidades de la pirámide de Maslow de la Figura 1 se detallan a continuación: (Turienzo, 2016, p. 9)

- a) Necesidades fisiológicas: alimentación, mantenimiento de salud, respiración, descanso, sexo.
- b) Necesidad de seguridad: necesidad de sentirse seguro y protegerlo: vivienda, empleo.
- c) Necesidades sociales: desarrollo afectivo, asociación, aceptación, afecto, intimidad sexual.
- d) Necesidad de autoestima: reconocimiento, confianza, respeto, éxito.
- e) Necesidad de autorrealización: desarrollo potencial.



*Figura 1. Pirámide de Maslow*  
*Fuente: Propia basado en (Turienzo, 2016, p. 26)*

### 5.1.3.1. Conceptos

#### Compensación no financiera

Las compensaciones no financieras “afectan a la satisfacción personal y pueden ser cumplidos o reconocimiento” (Arrieta & Velandia, 1999, p. 7), como se puede ver en la pirámide de Maslow las necesidades sociales como el afecto o la aceptación también son fundamentales para el crecimiento personal de cada individuo.

La satisfacción directa que el personal recibe de la ejecución de su trabajo, de las condiciones laborales que se desempeña y, desde luego, de las condiciones ambientales del lugar de trabajo, se pueden considerar como parte de la compensación que un trabajador recibe dentro de la organización y el conjunto de todas las condiciones es conocido como clima laboral (Juárez & Carrillo, 2014).

El clima laboral no solo permite conocer las condiciones para maximizar el potencial de desempeño de su personal, los equipos de trabajo y de la organización en su conjunto, sino que también evalúa el grado de compromiso y satisfacción directa de los empleados con su trabajo y en qué medida existe dirección y principios gerenciales justos o equitativos dentro de la organización (Juárez & Carrillo, 2014, p. 11).

## **Compensación financiera**

Las condiciones financieras pueden ser de dos clases directas e indirectas:

Directas cuando el empleado recibe el pago de su trabajo en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones (Arrieta & Velandia, 1999, p. 6).

Indirectas, llamadas también beneficios, cuando el empleado recibe toda clase de recompensas que no están incluidas en las compensaciones directas, como vacaciones y seguros (Arrieta & Velandia, 1999, p. 6).

## **Compensación empresarial (CE)**

Se emplea este término puesto que se considera que en el medio laboral el significado de salario enmarca todo elemento monetario y/o especie recibido por el trabajador como retribución directa de su labor, sin abarcar conceptos como beneficios o prestaciones de servicios (salud, pensiones, tiempo libre), los cuales influyen en el desempeño del trabajador y en el mejoramiento de su nivel de calidad de vida.

Las CE incluyen salarios, prestaciones legales, sociales y todos los beneficios que se deriven del trabajo y los desarrollos sociales. (Arrieta & Velandia, 1999, p. 4).

## **Sistema Compensatorio**

Se estructura de acuerdo con las políticas y los criterios de la organización, con las normas propias del mercado de mano de obra, como consecuencia de una negociación o con base en la evaluación del puesto de trabajo o la persona (Arrieta & Velandia, 1999, p. 14).

### **5.1.3.2. Teorías de las compensaciones**

Luego de conocer de manera general en qué consisten las compensaciones, a continuación, se detalla algunas de las teorías de la compensación:

#### **Teoría del intercambio**

“Intercambio se refiere a la recompensa que recibe el empleado a cambio de sus contribuciones de tiempo, esfuerzo y habilidades” (Varela, 2018, p. 271).

En otras palabras, la teoría del intercambio afirma que el esfuerzo y predisposición que tenga una persona para realizar determinado trabajo va a depender de como perciba la retribución o pago que recibe por dicho trabajo.

Cada necesidad le corresponde una función, y que cada función corresponde a una necesidad. Como cada tarea supone una aptitud específica, entonces cada oficio demanda destrezas y talentos, por lo que, precisamente, es la división de trabajo la que permite, mediante la diversidad, alcanzar la excelencia al desarrollar talentos y habilidades, así como al dar oportunidad a cada individuo de dedicarse a ejercitar un oficio (Varela, 2018, p. 272)

Las concepciones ergonómicas de la sociedad consideran dos modelos. El primero es el modelo del taller, en el cual cada uno ejercita con eficiencia una tarea especializada acorde con sus habilidades; el segundo corresponde al modelo de un cuerpo, donde cada órgano se desarrolla conforme a su naturaleza y ejerce una función especializada que corresponde al sitio que ocupa dentro del organismo. (Varela, 2018, p. 272).

Los dos modelos muestran una relación entre la organización y el trabajador, en el modelo de taller hace énfasis en que la organización debe tener la capacidad de identificar las habilidades de cada individuo para cumplir con eficiencia un trabajo determinado, mientras que, en el modelo del cuerpo, se habla de cada persona debe adaptarse de la mejor manera al puesto que ocupa en la organización.

En cualquiera de los dos modelos aparentemente “la dificultad de realizar una tarea es lo que fija el valor de los puestos” (Varela, 2018, p. 274)

“Por definición, cualquier precio es relativo, mientras que todo valor es absoluto” (Varela, 2018, p. 274).

De acuerdo con lo revisado, esta teoría pretende saber cuál es el precio justo o el valor de un trabajo sin ponerle un precio y plantea algunas interrogantes que llegan a la siguiente afirmación:

Pues bien, pagamos, como una cantidad abstracta y relativa lo que en el trabajo es algo concreto, cualitativo, insustituible y absoluto, por ser un reflejo de la vida misma del trabajador. Se trata algo absoluto como si fuera algo relativo.

Por lo tanto, si el dinero fuera el único medio del reconocimiento, habría que considerar que el reconocimiento mismo ya no se podría expresar, puesto que el lenguaje del precio es el mismo que el del desprecio (Varela, 2018, p. 274).

### **Teoría de la equidad**

Equidad se define como una proporción entre lo que el individuo aporta al trabajo y las recompensas que recibe a cambio, en comparación con las que reciben otros por aportaciones semejantes (Robbins & Judge, 2013).

Según la teoría de la equidad, las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben en proporción con el esfuerzo que realizan. En el lugar de trabajo, la recompensa por un esfuerzo se traduce en dinero (Varela, 2018, p. 275)

En la teoría de la equidad también se habla de la satisfacción que experimenta una persona por realizar un determinado trabajo, sin embargo, esta teoría tiene un aspecto adicional que consiste en la percepción de justicia o injusticia que tiene una persona, luego de establecer comparaciones con los resultados y compensaciones que tienen otras personas.

La teoría de la equidad (1963-1965) fue propuesta por J. Stacey Adams, quien sostiene que los individuos comparan sus insumos (habilidades, educación, experiencia, esfuerzo) y el producto de su trabajo (ganancias, recompensas, prestaciones) con los de los demás, en tanto evalúan si son justos. Una vez que realizan esta evaluación, los individuos reaccionan con la finalidad de eliminar cualquier injusticia o inequidad (Varela, 2018).

Adams propuso la hipótesis de que la percepción de la equidad (justicia) con que se nos trata influye en nuestra motivación (Varela, 2018, p. 275).

El punto de equilibrio que fija el individuo es del todo subjetivo; sin embargo, para remitir su juicio, cuenta con una guía objetiva, que puede ser la relación de sus entradas y salidas con la relación de entradas y salidas de otra persona (Varela, 2018, p. 275).

La inequidad ocurre cuando:

- a) Los resultados (sueldos) son muy bajos, en comparación con la aportación (esfuerzo); en este caso, el trabajador se siente insatisfecho.

- b) Los resultados (sueldos) son muy altos, en comparación con la aportación (esfuerzo); en este caso, el trabajador siente culpabilidad (Varela, 2018, p. 276).

A continuación, se enlista algunas de las reacciones de los trabajadores cuando sienten que hay desigualdad en la retribución de su trabajo de acuerdo con lo que menciona (Varela, Anexo 2. La motivación en el trabajo y el papel de la compensación., 2018):

- Cambian sus insumos (esfuerzos).
- Cambian sus resultados.
- Distorsionan su percepción de sí mismos.
- Distorsionan su percepción de los demás.
- Eligen un punto de referencia diferente para modificar sus propias contribuciones o compensaciones, comparándose con otros individuos.
- Abandonan el campo (renunciar al empleo).
- Aumentan ya su cantidad de trabajo, o bien, la calidad del trabajo realizado (en caso de paga excesiva).

Esta teoría se puede resumir con la siguiente afirmación:

Cuando hay un estado de equidad o injusticia, buscamos la justicia o equidad. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás, nos sentimos satisfechos y motivados a seguir adelante; de lo contrario, nos desmotivamos o, en algunos casos, incrementamos el esfuerzo esperando alcanzar lo mismo que los otros (Varela, 2018, p. 276)

Para finalizar, esta teoría “sugiere la importancia de que los gerentes lleguen a conocer a sus empleados y reconozcan que se desarrollan en un ambiente de relaciones humanas (Varela, 2018, p. 276).

### **Teoría de la expectativa de X valor**

Expectativa es la valoración subjetiva de la posibilidad de alcanzar un objetivo particular (Varela, 2018, p. 279)

Esta teoría, desarrollada por Víctor Vroom, parte del concepto de expectativa, que es sinónimo de la expectativa de resultado, en tanto que se define como la creencia de que una conducta específica dará un resultado en particular (Varela, 2018, p. 279).

Un objeto puede tener un valor: (Varela, 2018, p. 279)

- Intrínseco, cuando tiene su origen en el efecto positivo que se deriva del simple hecho de realizar la actividad para obtenerlo, como sucede con los pasatiempos y la actividad sexual.
- De dificultad, si la actividad para conseguirlo es difícil, y tener éxito en ella es algo que se valora en sí mismo.
- Instrumental, cuando es un paso para obtener un objetivo a largo plazo.
- Extrínseco, cuando se basa en el placer de recibir consecuencias tangibles, como el dinero.

### **Modelo de la expectativa de Vroom**

“El autor de esta teoría explica que la motivación es el resultado de multiplicar tres factores:” (Varela, 2018, p. 279) valencia, expectativa, e instrumentalidad; para mayor comprensión a continuación se describen dichos factores, así como los valores que pueden tener en la ecuación.

Valencia (V): demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinado objetivo o meta. Este nivel de deseo varía de un individuo a otro, pero también puede variar con el paso del tiempo, está condicionado por la experiencia de cada individuo (Varela, 2018, p. 279).

La valencia está entre -1 y 1, los valores pueden variar entre -1 (no quiere alcanzar objetivos), 0 (indiferencia), 1 (busca alcanzar objetivos) (Varela, Anexo 2. La motivación en el trabajo y el papel de la compensación., 2018).

Expectativa (E): está representada por la convicción que posee el individuo de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. En otras palabras, la expectativa es la probabilidad de ocurrencia del resultado deseado (Varela, 2018, p. 279).

El valor de la expectativa está entre 0 (expectativa baja) y 1 (expectativa alta) (Varela, Anexo 2. La motivación en el trabajo y el papel de la compensación., 2018).

Instrumentalidad (I): está representada por el juicio que realiza la persona de que, una vez efectuado el trabajo, la organización lo valorará y recompensará en consecuencia (Varela, 2018, p. 280).

El valor de la instrumentalidad está entre 0 y 1 (Varela, Anexo 2. La motivación en el trabajo y el papel de la compensación., 2018).

“El modelo permite que se represente como:  $\text{motivación} = f(E \times V \times I)$ ” (Varela, 2018, p. 280).

La ecuación indica que la motivación es una función de la expectativa, la instrumentalidad y su valoración, unidas por un factor multiplicador, lo cual demuestra su sinergia. Entonces, si cualquier factor es nulo, el resultado también lo será (Varela, 2018, p. 280).

Afirmación final del modelo de Vroom:

“Conforme aumenta cada uno de los componentes, también se incrementa la motivación; conforme cada elemento disminuye, también se reduce la motivación” (Varela, 2018, p. 280).

### **Modelo de las expectativas simplificado**

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana; no obstante, es en el trabajo donde logra la mayor preponderancia (Varela, 2018, p. 281).

Este modelo hace énfasis en que la motivación es lo que nos lleva a estar satisfechos, y que, si estamos motivados, el trabajo no se va a sentir como una obligación o una imposición sin importar las horas que dediquemos a esta actividad, sino al contrario vamos a tener mejores resultados no solo en la vida profesional sino en cualquier objetivo que nos propongamos. “Estar motivados hacia el trabajo, además trae varias consecuencias psicológicas positivas, como la autorrealización, la sensación de ser competente y útiles, lo mismo que la conservación de nuestra autoestima” (Varela, 2018, p. 281).



### 5.1.3.3. El dinero como incentivo

“El concepto de incentivo se utiliza para designar cualquier cantidad de dinero contingente, es decir condicionada, que recibe el personal cuando se cumplen ciertas condiciones predefinidas” (Juárez & Carrillo, 2014, p. 9).

Sin duda alguna, el dinero satisface necesidades; pero valerse de él para hacer que la gente trabaje más es una tarea compleja. En primer lugar, porque no se dispone de dinero en cantidades ilimitadas. Un principio de la economía indica que los recursos siempre serán menores que las necesidades (Varela, 2018, p. 281)

Varela (2018) cita una conclusión de Opsahl y Dunete (1966) en la que básicamente los autores afirman que es difícil determinar que influencia tiene el dinero en el desempeño y motivación de una persona para realizar un trabajo, “sin embargo, enuncian cinco teorías sobre cómo opera el dinero a manera de incentivo. Así, el dinero puede ser:” (Varela, 2018, p. 282).

1. Un reforzador condicionado general. En este punto los autores hablan de que es común asociar la satisfacción personal con satisfacer las necesidades fisiológicas básicas que establece Maslow como base de la pirámide que lleva su nombre, necesidades como comer, beber, etc., y una de las funciones primordiales por las cuales las personas requieren dinero, consiste en tratar de satisfacer dichas necesidades es por lo que, los autores afirman que el dinero es un “reforzador secundario” (Varela, Anexo 2. La motivación en el trabajo y el papel de la compensación., 2018).
2. Un incentivo condicionado. Los autores afirman que esta teoría es difícil de demostrar porque es difícil hallar un incentivo más básico que el dinero para lograr que una persona realice un trabajo determinado (Varela, Anexo 2. La motivación en el trabajo y el papel de la compensación., 2018).
3. Un reductor de la ansiedad. Esta teoría se basa en que una persona se siente mal cuando no tiene dinero y se siente bien cuando si lo tiene razón por la cual los autores concluyen que “el dinero reduce nuestra ansiedad y nos hace sentir mejor” (Varela, 2018, p. 282).

4. Un “factor de higiene o de mantenimiento” los autores afirman que “el dinero es uno de los factores de higiene” (Varela, 2018, p. 282) que “es necesario mantener y, en ocasiones aumentar para evitar el descontento” (Varela, 2018, p. 282). Si bien es cierto tener dinero evita en alguna medida que estemos descontentos, sin embargo, no siempre tener más dinero nos hace más felices.
5. Un “instrumento” para obtener los resultados deseados. ” (Vroom, 1979) afirma que el significado del dinero como incentivo en cualquier situación específica depende de dos condiciones:” (Varela, 2018, p. 282).
  - a) ¿Se puede emplear como instrumento para obtener algún resultado deseado?
  - b) ¿Hay alguna posibilidad de que comportándose de cierta forma vendrá una recompensa monetaria? (Varela, 2018, p. 282).

A pesar de que no se puede afirmar que el dinero es el único motivador, en la historia se puede observar que fue considerado como incentivo por una de las mentes maestras de la administración como lo es Henry Ford.

El gran magnate de la industria americana de automóviles multiplicó por dos el salario de sus trabajadores. En esta historia se apunta que la intención de Ford era poder vender los automóviles que él mismo fabricaba a sus propios trabajadores. Y que para hacerlo posible ideó darles un mayor poder adquisitivo. En realidad, esta es solo una parte de la historia. La preocupación de Ford era el alto absentismo laboral que paralizaba las cadenas de montaje que había introducido como gran innovación. Estaba en condiciones de fabricar muchos más vehículos, pero la mano de obra le fallaba. La opción de incentivar al trabajador fue la solución, pero detrás no había ningún ánimo humanista sino de rendimiento laboral, de mejora de la productividad y aumento de beneficios (Orteu, 2017).

De acuerdo con lo que plantea Varela y otros autores es importante resaltar que el dinero es gran medida un motivador e incentivo para cumplir con una tarea determinada y que es difícil determinar en qué medida tener una recompensa económica influye en una persona, debido a que las personas tienen diferentes motivaciones y aspiraciones.

#### **5.1.3.4. El dinero como reforzador**

El dinero es un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad. Con él se adquieren diversos tipos de refuerzos, también se puede acumular

previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas (Varela, 2018, p. 283).

Para finalizar el tema de las teorías de las compensaciones, se puede afirmar que el trabajador cumple con sus tareas por que espera una recompensa o retribución, que por lo general es un valor económico o dinero, es importante resaltar que de acuerdo a las investigaciones no se puede precisar que tan determinante es el dinero para motivar a una persona, sin embargo es un hecho real que se vive de forma cotidiana, de ahí la importancia de los encargados o responsables de asignar las compensaciones, sueldos y salarios para el personal de una organización, labor que se debe realizar con ética y equidad, con el fin de cuidar del crecimiento de la empresa sin descuidar la motivación de los empleados y así conseguir mejores resultados.

#### **5.1.3.5. Conclusiones de las teorías de las compensaciones**

- “La empresa puede utilizar los incentivos para estimular el interés del personal por lograr mejores resultados en el futuro y moldear ciertas características distintivas o comportamientos que el empresario considere deseables” (Juárez & Carrillo, 2014, p. 9).
- Cada trabajo requiere conocimientos y habilidades específicos, el desarrollo del trabajo de una forma continua genera talentos y destrezas que permitirán realizar de manera más eficiente el trabajo asignado, por esta razón el pago debe compensar el nivel de especialización que requiere cada trabajo.
- Existen dos maneras de generar la especialización del personal, la primera consiste en encontrar a la persona idónea para cumplir una actividad y la segunda es que una persona se adapte de la mejor manera al rol que ocupa en la organización, en cualquiera de los dos casos la dificultad y el nivel de responsabilidad que requiere el puesto es lo que fija el valor de cada cargo.
- Las compensaciones dentro de una organización deben ser justas y equitativas es decir a igual trabajo igual remuneración.
- La falta de equidad o justicia compensatoria genera desmotivación en el personal y por ende bajo rendimiento en la productividad de la organización, incluso puede provocar conflictos entre compañeros o ausentismo laboral.

- En una organización se debe evitar los favoritismos y las evaluaciones del personal deben ser objetivas orientadas al cumplimiento de actividades dentro de la organización.
- El modelo de Vroom afirma que la motivación depende de la expectativa, instrumentalidad y valoración si falta una de estas tres, la persona pierde la motivación.
- Si el trabajador está motivado, la persona no va a sentir que el trabajo es una obligación o imposición, razón por la cual va a estar más concentrado en hacer mejor su trabajo.
- En muchas ocasiones la satisfacción personal se relaciona con el satisfacer necesidades fisiológicas.
- Si bien es cierto el dinero no es el único incentivo, el tener dinero produce tranquilidad en las personas, incluso hace que se sientan mejor.
- Una persona se esfuerza y trabaja por conseguir dinero porque es una fuente para obtener cosas o servicios.
- La asignación de sueldos y salarios dentro de una organización es un factor fundamental que debe efectuarse con ética y responsabilidad, debido a que puede afectar el nivel de productividad de una empresa.

#### **5.1.4. Motivación e incentivo laboral**

Motivación “es la energía que dirige el comportamiento, ya sea agradable o desagradable. Hablando en términos motivacionales, aproximarnos a metas y resultados deseados o a alejarnos de situaciones que queremos evitar” (Fischman & Matos, 2014, p. 10)

Según un estudio realizado por la empresa encuestadora Gallup, en 147 países y en diferentes categorías laborales, solo el 13 por ciento de las personas que trabajan está motivado, el 63 por ciento está desmotivado y el 24 por ciento está activamente desmotivado.

Están activamente desmotivadas aquellas personas que no solo están desmotivadas, sino que además esparcen su descontento y negatividad por toda la empresa, evitando que otros se motiven (Fischman & Matos, 2014, p. 12).

“A mayor salario, mayor nivel de consumo y nivel de vida” (Arrieta & Velandia, 1999, p. 5).

“La satisfacción personal tiende a tener un fuerte componente económico” (Jones, 2021).

El artículo de Jeffrey Jones hace un análisis de cuan satisfechos están los estadounidenses con su estilo de vida, de lo cual resulta que “los estadounidenses que viven en hogares de altos ingresos, que están trabajando, que ven bien la economía de la nación y que dicen que les está yendo mejor financieramente que el año pasado tienen muchas probabilidades de estar satisfechos que sus contrapartes” (Jones, 2021).

De acuerdo con lo manifestado por Fischman y Matos existen motivadores intrínsecos que son los que motivan a la persona haciendo la actividad en sí misma y los motivadores extrínsecos que son factores que motivan a una persona a realizar una actividad únicamente como medio para conseguir un fin (Fischman & Matos, 2014).

Aunque los motivadores intrínsecos según Fischman “son de mayor calidad porque tienen más beneficios que los motivadores extrínsecos” (Fischman & Matos, 2014, p. 22), en este trabajo de grado se considerará los factores extrínsecos debido a que los factores intrínsecos dependen de las decisiones y características de cada persona.

Fischman detalla algunos de los motivadores extrínsecos que se pueden considerar en una organización (Fischman & Matos, 2014, p. 23):

- Reconocimiento.
- Premios, incentivos.
- Bonos.
- Diplomas, trofeos.
- Evaluaciones, notas.
- Fechas límite.
- Castigos.

En un análisis que hace Roncancio, Camargo y Cardona a las condiciones salariales y laborales del contador público, una de las conclusiones es que “al analizar la remuneración

se tiene que, un aumento del salario aumenta la probabilidad general de satisfacción” (Roncancio, Camargo, & Cardona, 2017).

Una estructura salarial que refleje las políticas básicas, es decir, equidad interna y competitividad externa, permitirá la reducción del índice de rotación del recurso humano, el mejoramiento del desempeño creará interés por la formación individual y fomentará en los empleados las expectativas de ascenso de hacer carrera en la compañía y evitará los paros de trabajo relacionados con salario (Arrieta & Velandia, 1999, p. 13).

### **5.1.5. Conceptos y aspectos legales**

#### **5.1.5.1. Conceptos**

Para tener una mejor comprensión del tema, en esta sección se pueden encontrar algunos conceptos que sirven de sustento para el presente trabajo de grado.

#### **Oferta y demanda**

“Oferta de trabajo es simplemente la parte de la población disponible. Está definida por propósitos de medida como todas las personas de 16 años o mayores que están empleadas y todas aquellas que están desempleadas, pero buscando trabajo activamente” (Spencer, 1993, p. 628), además, la oferta de trabajo implica la relación entre las tasas salariales y las horas trabajadas (Spencer, 1993, p. 628)

La demanda laboral es el requerimiento de personal por parte de las empresas, las cuales “son un eje fundamental en el sistema económico. Su demanda de insumos tiene múltiples efectos en el desarrollo de un país. Dependiendo de la industria, las firmas necesitan una fuerza laboral con diferentes habilidades, educación, experiencia, entre otras características para su proceso productivo” (Carrillo, 2019).

La demanda y la oferta son necesarias para determinar los salarios y las cantidades de equilibrio (Spencer, 1993, p. 631). Los modelos de oferta y demanda describen la interacción en el mercado de un determinado bien (empleo), entre consumidores (personas en busca de empleo) y productores (empresas), en relación con la disponibilidad de un puesto y el salario o remuneración que se ofrece. La ley de la oferta indica que la oferta es directamente proporcional, con constante de proporcionalidad positiva, al salario (a mayor valor más personas requieren el puesto). La ley de la demanda indica que la demanda es directamente

proporcional, con constante de proporcionalidad negativa, al salario (a mayor precio menor número de puestos disponibles). (Burgos, Cortés, Martínez, Navarro, & Villanueva, 2019).

### **Mercado Laboral**

El mercado laboral es un campo de disputa del excedente económico en el capitalismo, es uno de los mercados básicos referidos a los recursos productivos de la sociedad en el cual la pugna se expresa en términos de trabajo versus empleo (Pérez, 2016).

De acuerdo con la real academia de la lengua el trabajo es el resultado de una actividad humana mientras que el empleo consiste en realizar dicha actividad a cambio de una compensación.

“En un mercado de trabajo, los niveles de salarios y de empleo son determinados por la libre interacción de la oferta y la demanda” (Spencer, 1993, p. 631), es decir, el mercado laboral es el punto de encuentro de los requerimientos o necesidad de personal por parte de la organización (demanda) y las personas que buscan empleo (oferta).

En general el mercado laboral es donde cada persona compite por los mejores puestos y salarios (Hernández & Llamas, 2006).

Sin embargo, de acuerdo con (Pérez, 2016), en dicho campo nos enfrentamos no solo al desafío de conseguir empleo bien remunerado o el mejor empleo, sino que también existen desigualdades al momento de enfrentar dicho desafío.

Para evitar las desigualdades debe existir la “seguridad del mercado laboral, oportunidades adecuadas para obtener unos ingresos decentes; a nivel macroeconómico, esto se resume en el compromiso del gobierno con el pleno empleo” (Orteu, 2017).

Uno de los mercados laborales que están en crecimiento en el Ecuador es el sector eléctrico que ha generado “una gran cantidad de nuevos puestos laborales que demandan formación profesional muy específica” (Martínez C. , 2016).

Si bien es cierto la pugna por empleo cada vez más fuerte y en algunas ocasiones se produce lo manifestado por Orteu.

La exclusión del mercado de empleo deja de entenderse únicamente como estar dentro o fuera, con el hecho de tener o no tener un empleado y la cuestión pasa a plantearse como una distancia de la persona respecto a unas condiciones ideales del empleo (Orteu, 2017).

El mercado laboral, a pesar de tener condiciones que pueden cambiar en relativamente corto tiempo, requiere de bases estructurales que se orienten al adecuado funcionamiento de las relaciones entre los empleadores y las personas que buscan trabajo remunerado (Olmedo, 2018).

### **Sueldo y salario**

“El salario es elemento esencial de la relación de trabajo. El trabajo es, por definición y por sustancia, trabajo remunerado, y es en esta dimensión que constituye la materia del derecho laboral” (Pasco, 1986, p. 213).

“El salario nominal es el dinero que se recibe por el trabajo y el salario real es su capacidad de compra” (Arrieta & Velandia, 1999).

De acuerdo con el Código de Trabajo en su artículo 80, el salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado.

El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables.

Partiendo de los conceptos de estipendio que es la “paga o remuneración que se da a alguien por algún servicio” (Real Academia Española, 2020) y de lo establecido en el código de trabajo, se puede afirmar que salario es el pago que recibe el empleado o trabajador por cumplir un determinado trabajo en un tiempo determinado.

Mientras que el sueldo es la “remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional” (Real Academia Española, 2020), es decir que es una forma de pago constante que se realiza de forma mensual.

En conclusión, las diferencias entre sueldo y salario radican en que el concepto sueldo se utiliza cuando uno se refiere a empleados no sindicalizados con un sueldo mensual con base



a lo trabajado en un mes, aunque se pague quincenal, y en el caso del salario se usa para trabajadores sindicalizados que desempeñan trabajos manuales (no necesariamente en todos los casos) y se paga semanalmente (aunque se hable de salario diario) (Juárez & Carrillo, 2014).

### **Remuneración unificada**

La remuneración unificada de acuerdo con el código de trabajo, artículo 117, es la suma de las remuneraciones sectoriales más los componentes salariales (como subsidios de antigüedad, bonos, etc.).

### **Formas de remuneración (sector público y privado)**

De acuerdo con el Código de Trabajo artículos 117 y 118 se establece como formas de pago el salario y el sueldo, tanto en empresas privadas como públicas, sin embargo, en empresas públicas se incrementa como forma de pago la remuneración unificada o lo que se conoce en la base legal como simplemente remuneración.

Es importante aclarar que de acuerdo con los conceptos antes mencionados el salario se usa para pagos por concepto de trabajos manuales o trabajos que son por obras, como por ejemplo el personal de la construcción, albañilería, etc., el sueldo comúnmente se aplica para empleados privados que cumplen funciones de acuerdo al perfil de un puesto y la retribución que reciben es de forma mensual, es decir el sueldo y salario se aplica en el sector privado, mientras que el sector público tiene como forma de pago la remuneración.

#### **5.1.5.2. Normativa legal**

##### **Constitución de la República del Ecuador**

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 228.- El ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley, con excepción de las servidoras y servidores públicos de elección popular

o de libre nombramiento y remoción. Su inobservancia provocará la destitución de la autoridad nominadora.

Art. 229.- Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.

Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores.

Las obreras y obreros del sector público estarán sujetos al Código de Trabajo.

La remuneración de las servidoras y servidores públicos será justa y equitativa, con relación a sus funciones, y valorará la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia.

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

2. Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
3. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, éstas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.
4. A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.
15. Se prohíbe la paralización de los servicios públicos de salud y saneamiento ambiental, educación, justicia, bomberos, seguridad social, energía eléctrica, agua potable y alcantarillado, producción hidrocarburífera, procesamiento, transporte y distribución de combustibles, transportación pública, correos y telecomunicaciones. La ley establecerá límites que aseguren el funcionamiento de dichos servicios.
16. En las instituciones del estado y en las entidades de derecho privado en las que haya participación mayoritaria de recursos públicos, quienes cumplan actividades de representación, directivas, administrativas o profesionales, se sujetarán a las leyes

que regulan la administración pública. Aquellos que no se incluyen en esta categorización estarán amparados por el Código del Trabajo.

Art. 328.-La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos.

El estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria.

El pago de remuneraciones se dará en los plazos convenidos y no podrá ser disminuido ni descontado, salvo con autorización expresa de la persona trabajadora y de acuerdo con la ley.

Lo que el empleador deba a las trabajadoras y trabajadores, por cualquier concepto, constituye crédito privilegiado de primera clase, con preferencia aun a los hipotecarios.

Para el pago de indemnizaciones, la remuneración comprende todo lo que perciba la persona trabajadora en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que reciba por los trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios o cualquier otra retribución que tenga carácter normal. Se exceptuarán el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales y las remuneraciones adicionales.

Las personas trabajadoras del sector privado tienen derecho a participar de las utilidades líquidas de las empresas, de acuerdo con la ley. La ley fijará los límites de esa participación en las empresas de explotación de recursos no renovables. En las empresas en las cuales el estado tenga participación mayoritaria, no habrá pago de utilidades. Todo fraude o falsedad en la declaración de utilidades que perjudique este derecho se sancionará por la ley.

### **Código de Trabajo**

Art. 79.- Igualdad de remuneración. - A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración.

Art. 81.- Estipulación de sueldos y salarios. -sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales, de conformidad con lo prescrito en el artículo 117 de este código.

Se entiende por salario básico la retribución económica mínima que debe recibir una persona por su trabajo de parte de su empleador, el cual forma parte de la remuneración y no incluye aquellos ingresos en dinero, especie o en servicio, que perciba por razón de trabajos extraordinarios y suplementarios, comisiones, participación en beneficios, los fondos de reserva, el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales, las remuneraciones adicionales, ni ninguna otra retribución que tenga carácter normal o convencional y todos aquellos que determine la ley.

Art. 83.- Plazo para pagos. - El plazo para el pago de salarios no podrá ser mayor de una semana, y el pago de sueldos, no mayor de un mes.

Art. 86.- A quién y dónde debe pagarse. - Los sueldos y salarios deberán ser pagados directamente al trabajador o a la persona por él designada, en el lugar donde preste sus servicios, salvo convenio escrito en contrario.

Art. 87.- Pago en moneda de curso legal. - Las remuneraciones que deban pagarse en efectivo se pagarán exclusivamente en moneda de curso legal, y se prohíbe el pago con pagarés, vales, cupones o en cualquier otra forma que se considere representativa de la moneda de curso legal, y que excedan a períodos de un mes. La autoridad competente podrá permitir o prescribir el pago de la remuneración por cheque contra un banco o por giro postal, cuando este modo de pago sea de uso corriente o sea necesario a causa de circunstancias especiales, cuando un contrato colectivo o un laudo arbitral así lo establezca, o cuando, en defecto de dichas disposiciones, el trabajador interesado preste su consentimiento. Tampoco será disminuida ni descontada sino en la forma autorizada por la ley.

Art. 91.- Inembargabilidad de la remuneración. - La remuneración del trabajo será inembargable, salvo para el pago de pensiones alimenticias.

Art. 93.- Derecho a remuneración íntegra. - En los días de descanso obligatorio señalados en el artículo 65 de este código, los trabajadores tendrán derecho a su remuneración íntegra.

Cuando el pago de la remuneración se haga por unidades de obra, se promediará la correspondiente a los cinco días anteriores al día de descanso de que se trate, para fijar la correspondiente a éste.

Art. 117.- Remuneración Unificada. - Se entenderá por tal la suma de las remuneraciones sectoriales aplicables a partir del 1 de enero del 2000 para los distintos sectores o actividades de trabajo, así como a las remuneraciones superiores a las sectoriales que perciban los trabajadores, más los componentes salariales incorporados a partir de la fecha de vigencia de la Ley para la transformación económica del Ecuador.

Art. 117, último párrafo:

La fijación de sueldos y salarios que realice el Consejo Nacional de Salarios, así como las revisiones de los salarios o sueldo por sectores o ramas de trabajo que propongan las comisiones sectoriales, se referirán exclusivamente a los sueldos o salarios de los trabajadores sujetos al Código del Trabajo del sector privado.

Art. 118, último párrafo:

Corresponde a la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público -SENRES-, la determinación de las políticas y la fijación de las remuneraciones de los servidores públicos y obreros del sector público, sujetos a la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público y al Código del Trabajo, respectivamente, de las entidades e instituciones de todas las funciones del estado; por lo tanto, la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público -SENRES-, precautelando la capacidad adquisitiva de los sueldos, salarios y remuneraciones, y con base a las disponibilidades de fondos, fijará las remuneraciones y determinará las escalas de incremento aplicables a dichos servidores públicos y obreros que prestan sus servicios en dicho sector.

Art. 131.- Unificación salarial. - A partir del 13 de marzo del 2000, unificase e incorporase a las remuneraciones que se encuentren percibiendo los trabajadores del sector privado del país, los valores correspondientes al decimoquinto sueldo mensualizado y el decimosexto

suelo; en virtud de lo cual dichos componentes salariales ya no se seguirán pagando en el sector privado.

### **Ley Orgánica de Empresas Públicas**

Art. 20.- Principios que orientan la administración del talento humano de las empresas públicas. Los sistemas de administración del talento humano que desarrollen las empresas públicas estarán basados en los siguientes principios:

1. Profesionalización y capacitación permanente del personal, mediante el manejo de un plan de capacitación y fomento de la investigación científica y tecnológica acorde a los requerimientos y consecución de objetivos de la empresa;
2. Definición de estructuras ocupacionales, que respondan a las características de especificidad por niveles de complejidad, riesgos ocupacionales, responsabilidad, especialización, etc.;
3. Equidad remunerativa, que permita el establecimiento de remuneraciones equitativas para el talento humano de la misma escala o tipo de trabajo, fijadas sobre la base de los siguientes parámetros: funciones, profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia.
4. Sistemas de remuneración variable, que se orientan a bonificar económicamente el cumplimiento individual, grupal y colectivo de índices de eficiencia y eficacia, establecidos en los reglamentos pertinentes, cuyos incentivos económicos se reconocerán proporcionalmente al cumplimiento de tales índices, mientras éstos se conserven o mejoren, mantendrán su variabilidad de acuerdo al cumplimiento de las metas empresariales. El componente variable de la remuneración no podrá considerarse como inequidad remunerativa ni constituirá derecho adquirido. El pago de la remuneración variable se hará siempre y cuando las empresas generen ingresos propios a partir de la producción y comercialización de bienes y servicios;
5. Evaluación periódica del desempeño de su personal, para garantizar que éste responda al cumplimiento de las metas de la empresa pública y las responsabilidades del evaluado en la misma y estructurar sistemas de capacitación y profesionalización del talento humano de las empresas públicas;
6. Confidencialidad en la información comercial, empresarial y en general, aquella información, considerada por el directorio de la empresa pública como estratégica y

sensible a los intereses de ésta, desde el punto de vista tecnológico, comercial y de mercado, la misma que goza de la protección del régimen de propiedad intelectual e industrial de acuerdo a los instrumentos internacionales y la Ley de Propiedad Intelectual, con el fin de precautelar la posición de las empresas en el mercado; y,

7. Transparencia y responsabilidad en el manejo de los recursos de la empresa, para cuyo efecto se presentará la declaración juramentada de bienes, al inicio y finalización de la relación con la empresa pública, de conformidad con lo previsto en el reglamento general de esta ley.

Art. 26.- Contrato Colectivo.- En las empresas públicas o en las entidades de derecho privado en las que haya participación mayoritaria de recursos públicos están excluidos de la contratación colectiva el talento humano que no tenga la calidad de obreros en los términos señalados en esta ley, es decir, los servidores públicos de libre designación y remoción, en general quienes ocupen cargos ejecutivos, de dirección, representación, gerencia, asesoría, de confianza, apoderados generales, consultores y los servidores públicos de carrera.

Las cláusulas de los contratos colectivos que fuesen contrarias a las disposiciones contenidas en esta ley o en las limitaciones contenidas en el Mandato Constituyente No. 8 expedido el 30 de abril de 2008, serán declaradas nulas y no obligarán a la empresa.

Los representantes de las empresas públicas serán personal y pecuniariamente responsables por la aceptación, suscripción o ejecución de cláusulas de contratación colectiva pactadas al margen o en desacato de las disposiciones contenidas en la presente ley. El estado ejercerá las acciones de nulidad y repetición, de ser del caso, en contra de los representantes que dispusieron, autorizaron o suscribieron dichos contratos.

Art. 30.- Normas generales para la regulación de condiciones de trabajo con servidores de carrera y obreros. - En la relación de trabajo entre los servidores de carrera sujetos a esta ley y los obreros, se observarán las siguientes normas:

1. Cualquier incremento salarial se efectuará exclusivamente previa evaluación del desempeño realizada por la administración de la empresa con el apoyo de firmas externas especializadas y en consideración de la capacidad económica de la empresa.

Queda prohibido el otorgamiento o mantenimiento de bonos ayudas, sobresueldos o estímulos otorgados por la celebración de fechas conmemorativas, años de servicio o cualquier otro hecho que no sea exclusivamente el desempeño.

2. No forma parte de la remuneración: a) los valores correspondientes al componente variable por cumplimiento de metas; b) las décima tercera y cuarta remuneraciones, viáticos, subsistencias y movilizaciones: y, c) los valores por las subrogaciones y encargos.

3. No se podrá pactar que los servidores de carrera u obreros, sus cónyuges, personas en unión de hecho o parientes reciban gratuitamente o de manera subsidiada los servicios o bienes que produce la empresa pública empleadora. Igualmente, no se admitirán cláusulas que reconozcan la homologación de derechos cuando las empresas tienen un distinto giro de negocios, aunque todas ellas sean parte de la misma industria. De la misma manera se reputarán no escritas las estipulaciones que garanticen a los sucesores del Servidor u obrero el derecho de ocupar el puesto de trabajo de aquellos.

**No. SENRES-RH-2005-000042. Norma técnica del subsistema de clasificación de puestos del servicio civil.**

Art. 6.- De los roles, atribuciones y responsabilidades de los puestos. - Los roles, atribuciones y responsabilidades se reflejarán en los puestos de trabajo que integran cada unidad o proceso organizacional, considerando los siguientes niveles:

*Tabla 2. Niveles de acuerdo con los roles del puesto.*

<b>Nivel</b>	<b>Roles</b>
No profesional	Servicios
	Administrativo
	Técnico
	Ejecución de procesos de apoyo
Profesional	Ejecución de procesos
	Ejecución y supervisión de procesos
	Ejecución y coordinación de procesos

Fuente: Reforma a la norma técnica del subsistema de clasificación de puestos del servicio civil mediante Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-0152 (art. 1).



Art 15.-De los factores para la valoración de puestos. La valoración de puestos se realizará considerando factores de: competencia, complejidad del puesto y responsabilidad, los que han sido jerárquicos y ponderados como se muestra en la tabla 3.

*Tabla 3. Factores para valoración de puestos.*

<b>Factores</b>	<b>Sub-factores</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Subtotal</b>
Competencias	Instrucción formal	200	500
	Experiencia	100	
	Habilidades de gestión	100	
	Habilidades de comunicación	100	
Complejidad del puesto	Condiciones de trabajo	100	200
	Toma de decisiones	100	
Responsabilidad	Rol del puesto	200	300
	Control de resultados	100	
Total puntos		1000	1000

Fuente: No. SENRES-RH-2005-000042. Norma técnica del subsistema de clasificación de puestos del servicio civil.

Art. 16.- De las competencias. - Son conocimientos asociados a la instrucción formal, destrezas y habilidades adicionales que se requieren para el ejercicio de los puestos a través de los sub-factores de:

*Tabla 4. Asignación de puntos de acuerdo con la instrucción formal.*

<b>Nivel</b>	<b>Puntaje</b>
<u>No Profesional</u>	
Educación Básica	15
Bachiller	45
Técnico	85
Tercer año aprobado - Certificado de culminación de educación superior	125
<u>Profesional</u>	
Profesional de 2 a 4 años	140
Profesional - 5 años	155
Profesional - 6 años	170
Diplomado Superior	180
Especialidad	190
Maestría o PHD	200

Fuente: Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-0152. Reforma a la norma técnica del subsistema de clasificación de puestos del servicio civil.

- a) Instrucción formal. - Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto, adquiridos a través de estudios formales, competencia necesaria para que el servidor se desempeñe eficientemente en el puesto (ver tabla 4).
- b) Experiencia. - Este sub-factor aprecia el nivel de experticia necesaria para el desarrollo eficiente del rol, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto, en función del portafolio de productos y servicios definidos en las unidades o procesos organizacionales.
- c) Habilidades de gestión. - Competencias que permiten administrar los sistemas y procesos organizacionales, sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.
- d) Habilidades de comunicación. - Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administrar información; a fin de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. Valora trabajo en equipo, persuasión, seguridad, firmeza, orientación de servicio y facilitación de relaciones.

*Tabla 5. Asignación de puntos de acuerdo con la experiencia.*

Nivel	Rol	Instrucción formal	Años de experiencia	Puntaje
No profesional	Servicios	N/A	no requerida	14
	Administrativo	Bachiller	no requerida	28
	Técnico		3 meses	42
	Ejecución de procesos de apoyo	Tercer año aprobado, certificado de culminación de educación superior	6 meses	56
Profesional	Ejecución de procesos	Técnico superior	hasta 6 años	70
		Tecnológico superior	hasta 5 años	
		Tercer nivel	hasta 2 años 6 meses	
	Ejecución y supervisión de procesos	Tercer nivel	3 años	84
	Ejecución y coordinación de procesos		4 años	100

Fuente: Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-0152. Reforma a la norma técnica del subsistema de clasificación de puestos del servicio civil.

Art. 17.- De la complejidad del puesto. - Determina el grado de dificultad y contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios que realizan las unidades o procesos organizacionales, a través de los siguientes sub-factores:

- a) Condiciones de trabajo. - Análisis de las condiciones ambientales y físicas que implique riesgos ocupacionales a que está sujeto el puesto, considerando entre éstos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.
- b) Toma de decisiones. - Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución para cumplir la misión y objetivos de las unidades o procesos organizacionales.  
Valora conocimiento de la organización, análisis, innovación, creatividad y solución de problemas.

Art. 18.- De la responsabilidad. - Examina las actividades, atribuciones y responsabilidades que realiza el puesto de trabajo en relación con el logro de los productos y servicios de la unidad o proceso organizacional, a través de los siguientes sub-factores:

- a) Rol de puesto. - Es el papel que cumple el puesto en la unidad o proceso organizacional, definida a través de su misión, atribuciones, responsabilidades y niveles de relaciones internas y externas, para lograr resultados orientados a la satisfacción del cliente.

Tabla 6. Asignación de puntos de acuerdo con el rol del puesto.

<b>Grupo ocupacional</b>	<b>Nivel</b>	<b>Puntaje</b>
No profesional	Servicios	25
	Administrativo	50
	Técnico	75
	Ejecución de procesos de apoyo	100
Profesional	Ejecución de procesos	125
	Ejecución y supervisión de procesos	150
	Ejecución y coordinación de procesos	175

Fuente: Reforma a la norma técnica del subsistema de clasificación de puestos del servicio civil mediante Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-0152 (art. 4).

- b) Control de resultados. - Se examina a través del monitoreo, supervisión y evaluación de las actividades, atribuciones y responsabilidades del puesto, considerando el uso

de los recursos asignados; y la contribución al logro del portafolio de productos y servicios:

Los puntajes de habilidades de comunicación, habilidades de gestión, condiciones de trabajo, toma de decisiones, control de resultados se asignan de acuerdo con los siguientes niveles de la tabla 7.

*Tabla 7. Asignación de puntajes de 5 niveles.*

<b>Nivel</b>	<b>Puntaje</b>
1	20
2	40
3	60
4	80
5	100

Fuente: No. SENRES-RH-2005-000042. Norma técnica del subsistema de clasificación de puestos del servicio civil.

Las descripciones de cada nivel se detallan en la presente norma de acuerdo con cada factor de valoración.

Dentro de las disposiciones generales se establece que se debe mantener actualizados los manuales de descripción de perfiles, valoración y clasificación de puestos para la aplicación de las escalas salariales.

Los manuales y normas técnicas sirven para valorar y clasificar los puestos, definiendo roles, misión, niveles de atribuciones y responsabilidades de estos.

### **Conclusiones de la aplicación de la base legal.**

- No se puede pagar por concepto de remuneración menos del salario básico unificado, ni más de lo establecido en las tablas sectoriales.
- El valor por concepto de remuneración o salario debe estar acorde a la actividad realizada y el tiempo determinado para el cumplimiento de dicha actividad.
- No forma parte de la remuneración décimo tercer y cuarto sueldo, subsistencia viáticos, subrogaciones o encargos.
- En el sector público no se puede establecer un incremento salarial si una debida evaluación del desempeño y el aval de los entes de control.
- Se debe procurar lo dispuesto en la ley a igual trabajo, igual remuneración

- Los días de descanso obligatorio deben ser considerados como días laborados para el pago.
- El salario básico no incluye los valores adicionales por concepto de horas extras, bonificaciones, etc.
- La valoración de puestos está acorde las normas SENRES y acuerdos ministeriales.

### **5.1.6. Investigación salarial**

#### **5.1.6.1. Estructura de sueldos, salarios o remuneraciones**

Toda empresa debe estar bien organizada, incluso en las remuneraciones que tiene su personal, con el fin de evitar favoritismos y de esta manera aportar a la creación de una cultura organizacional equitativa, que estipule a mayor responsabilidad, mayor compensación remunerativa.

Para configurar una estructura de salarios o estructura remunerativa general que sea útil, actual, manejable y técnica en la empresa es necesario el desarrollo, ejecución y actualización permanente de los siguientes planes de trabajo.

**Plan de análisis ocupacional.** Este se desarrolla a partir del estudio de puestos de trabajo y su objetivo fundamental es determinar los “perfiles” de los cargos a valorar.

**Plan de valoración de puestos de trabajo.** Este se desarrolla con base en los perfiles de cargos determinados con el plan anterior, escogiendo y aplicando un método de valoración específico (generalmente con base en características de la empresa).

**Plan de ajuste de salarios.** En función de los salarios del mercado laboral. Este se desarrolla a partir de la comparación de los resultados de valoración interna y de los resultados que presenta el mercado laboral obtenida a través de encuestas y salarios (Cuartas, 2015, pp. 220-221)

#### **5.1.6.2. Escala del sector público**

La escala salarial del sector público fue reformada mediante resolución Nro. MDT-2017-0031 emitida el 01 de septiembre del 2017, la cual consta de 22 grados que se detallan en la tabla 8.

En el artículo 2 de la citada norma dice: los valores de las remuneraciones mensuales unificadas de los puestos de carrera ocupados con nombramiento permanente se mantendrán mientras las y los servidores continúen como titulares de los mismos. Todo puesto vacante o que quede vacante, inclusive aquellos ocupados con nombramiento provisional, se ajustarán inmediatamente a las remuneraciones establecidas en el cuadro precedente.

Los contratos se servicios ocasionales que se celebren a partir de la vigencia de esta Resolución, se ajustarán inmediatamente a lo establecido en la misma.

*Tabla 8. Puntajes y valor para los mínimos, medios y máximos remunerativos.*

<b>Grado Ocupacional</b>	<b>Grado</b>	<b>RMU USD</b>
Servidor público de servicios 1	1	527
Servidor público de servicios 2	2	553
Servidor público de apoyo 1	3	585
Servidor público de apoyo 2	4	622
Servidor público de apoyo 3	5	675
Servidor público de apoyo 4	6	733
Servidor público 1	7	817
Servidor público 2	8	901
Servidor público 3	9	986
Servidor público 4	10	1086
Servidor público 5	11	1212
Servidor público 6	12	1412
Servidor público 7	13	1676
Servidor público 8	14	1760
Servidor público 9	15	2034
Servidor público 10	16	2308
Servidor público 11	17	2358
Servidor público 12	18	2408
Servidor público 13	19	2670
Servidor público 14	20	3188
Servidor público 15	21	3848
Servidor público 16	22	4500

Fuente: Resolución Nro. MDT-2017-0031

## **5.2. Capítulo II. Criterios generales y específicos de evaluación que se van a considerar para la aplicación de la escala salarial.**

### **5.2.1. Análisis de la empresa.**

“Las condiciones reales del mercado laboral indican que si bien el empleo global ha mantenido una relativa estabilidad (y con ella la tasa de desempleo también)” (Olmedo, 2018), sin embargo, en EMELNORTE se dio lo manifestado por (Orteu, 2017) que el tener empleo ya no fue suficiente para los profesionales de la organización, de tal manera que la empresa atravesó por una situación en la que los profesionales de la empresa empezaron a renunciar y aceptar puestos de trabajo en otras organizaciones, debido a que “en el mercado laboral, especialmente en el sector eléctrico, las RMU son superiores a las de la empresa” (Directorio EMELNORTE, 2014).

En el caso de la EMELNORTE, que es la organización de estudio, ya se dispone de instrumentos que son similares a lo mencionado por (Cuartas, 2015) y que se van a utilizar como referencia, en lugar del plan de análisis ocupacional se va a utilizar la consultoría de SOLUTWORK del 2012 y la actualización de perfiles que sean efectuado de acuerdo con los requerimientos institucionales.

En cuanto a la valoración de puestos, es importante mencionar que en EMELNORTE, ya cuenta con valoración de puestos para el personal clasificado como servidor de carrera, mismo que está de acuerdo con el cargo, dicha valoración fue aprobado por el directorio de EMELNORTE y que consta en el distributivo de sueldos de EMELNORTE.

Con respecto al plan de ajuste de salarios existe la escala salarial de 7 grados aprobada para EMELNORTE, sin embargo, no existen directrices claras para su aplicación, lo cual es el objeto del presente trabajo de grado.

### **5.2.2. Escala de 7 grados EMELNORTE**

El directorio de EMELNORTE resuelve aprobar mediante resolución No. 10-2014-068 la escala salarial para los servidores de carrera de EMELNORTE, según la propuesta presentada por la administración de la empresa, la escala salarial se aplicó a partir del 1 de julio del 2014.

Tabla 9. Puntajes y valor para los mínimos, medios y máximos remunerativos.

Categoría	Puntaje			Valor		
	Mínimo	Medio	Máximo	Mínimo	Medio	Máximo
Servidor 1	193	233	273	383,46	462,94	542,41
Servidor 2	274	313,5	353	544,4	622,88	701,36
Servidor 3	354	394	434	703,34	782,82	862,29
Servidor 4	435	474,5	514	864,28	942,76	1021,24
Servidor 5	515	555	595	1023,23	1102,7	1182,17
Servidor 6	596	635,5	675	1184,16	1262,64	1341,12
Servidor 7	676	716	756	1343,11	1422,58	1502,06

Fuente: (Directorio EMELNORTE, 2014)

Consideraciones:

- Para servidores (as) que se consideran en la categoría 6 se aplica el valor mínimo de esa categoría.
- Para el caso de servidores (as) en categoría 7, dado el proceso de unificación y homologación de la RMU aplicado para este cargo en el año 2008. Esta se mantiene en \$1.860,09, hasta cuando la escala salarial de la empresa llegue a ese valor.
- Se realizan las categorizaciones de la tabla 10.

Tabla 10. Consideraciones escala salarial EMELNORTE.

Cargos	De servidor	A servidor
Supervisor de caja	3	4
Jefe de oficina sur (supervisor caja)	5	4
Pagador 1	3	4
Jefe de comercialización Tulcán	5	6
Jefe sección tesorería	5	6
Bodeguero general (sección)	4	6
Agente (Otavalo)	5	6
Jefe de sección bienes	5	6
Jefe de sección transporte	5	6
Agente (Cayambe)	5	6
Agente (Cotacachi)	5	6

Fuente: (Directorio EMELNORTE, 2014)

### 5.2.3. Criterios generales

De acuerdo con la Constitución de la República del Ecuador los criterios de evaluación que se van a considerar son la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia.



Adicional a lo establecido en la constitución se incluye el parámetro de funciones para la valoración del puesto, con el fin de garantizar el principio de equidad remunerativa, es decir igual trabajo, igual remuneración.

En la norma SENRES No. SENRES-RH-2005-000042, se establece los factores para valoración de puestos, los cuales se detallan en la tabla 11.

*Tabla 11. Factores para la valoración de puestos.*

<b>Factores</b>	<b>Sub-factores</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Subtotal</b>
Competencias	Instrucción formal	200	500
	Experiencia	100	
	Habilidades de gestión	100	
	Habilidades de comunicación	100	
Complejidad del puesto	Condiciones de trabajo	100	200
	Toma de decisiones	100	
Responsabilidad	Rol del puesto	200	300
	Control de resultados	100	
Total puntos		1000	1000

Fuente: No. SENRES-RH-2005-000042. Norma técnica del subsistema de clasificación de puestos del servicio civil.

Para los mínimos remunerativos se establecerán los puntajes para cada nivel de escala de 7 grados de acuerdo con los factores de valoración de la tabla 11 junto con los cuadros de asignación de puntos y criterios de evaluación que se describen en la norma No. SENRES-RH-2005-000042 y el Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-0152, que se detallan en el capítulo I.

Es importante mencionar que para el análisis y asignación de puntajes de los mínimos remunerativos se considerará el manual de perfiles aprobado de EMELNORTE.

#### **5.2.4. Número de puestos por cada cargo y nivel de la escala salarial de 7 grados de EMELNORTE**

Luego de la revisión del distributivo de sueldos se determinó que existen 239 puestos de Servidores de carrera que están sujetos a la escala de 7 grados.

Los puestos que no tienen número asignado son puestos creados para disponibilidades.

#### **Servidor 1**

- Digitador PEC

### **Servidor 2 (76)**

- Asistente comercial (3)
- Auxiliar administrativo / construcciones (3)
- Auxiliar de catastros (1)
- Auxiliar de comercialización (53)
- Auxiliar SIG (2)
- Bodeguero (2)
- Kardista de bodega (1)
- Secretaria (departamento/zonal) (11)

### **Servidor 3 (28)**

- Asistente administrativo (1)
- Asistente de contabilidad (5)
- Asistente de ingeniería (1)
- Asistente de TIC's (2)
- Asistente jurídico (1)
- Auxiliar de adquisiciones (3)
- Elaborador de roles de pago (2)
- Jefe de transporte (1)
- Operador de equipo de cómputo (3)
- Secretaria de dirección (9)

### **Servidor 4 (15)**

- Jefe de documentación y archivo (1)
- Operador de producción (2)
- Relacionador público (1)
- Secretaria de presidencia ejecutiva (1)
- Supervisor (2)
- Supervisor de bodega (1)
- Supervisor de caja (3)
- Supervisor financiero (1)

- Trabajador social (3)

### **Servidor 5 (79)**

- Analista de contabilidad (1)
- Analista de generación SCADA (1)
- Analista de planificación (2)
- Analista de procesos (1)
- Analista de talento humano / recursos humanos (4)
- Analista de tesorería (1)
- Analista de TIC's / sistemas (9)
- Analista eléctrico (1) / electrónico (2) SCADA
- Analista financiero (6)
- Analista geomática (1)
- Analista jurídico (3)
- Analista operador centro de control (4)
- Analista presupuesto (1)
- Auditor interno (administrativo financiero / técnico) (3)
- Ingeniero en mantenimiento mecánico (1)
- Ingeniero ambiental (1)
- Ingeniero eléctrico (28)
- Jefe de sección (3)
- Promotor social (1)
- Sub-agente (5)

### **Servidor 6 (15)**

- Agentes (6)
- Bodeguero general (1)
- Jefe comercial (1)
- Jefe de sección (4)
- Médico general (1)
- Odontólogo (1)
- Vinculador social (1)

### Servidor 7 (26)

- Coordinador de asesoría jurídica
- Jefe de departamento (16)
- Jefe de unidad (3)
- Jefe de distrito (1)
- Jefe zonal (4)
- Órgano ejecutor de coactivas (1)
- Secretario general (1)

#### 5.2.5. Criterios generales para los mínimos remunerativos

Los factores de valoración de puestos que se utilizarán son los que se muestran en la tabla 11, en la tabla 12 se muestra un resumen de los factores y niveles de valoración de acuerdo con el perfil de los cargos que se agrupan en cada categoría de la escala salarial de 7 grados.

Es importante mencionar que la aplicación de los factores que constan en la tabla 11, permiten valorar al puesto de acuerdo con la profesionalización, responsabilidad, experiencia y funciones, el criterio capacitación se considerará junto con otros factores para los medios y máximos remunerativos.

*Tabla 12. Niveles de asignación de puntaje de acuerdo con factores de valoración de puestos y categorías de la escala de 7 grados.*

Categoría/ Factores	Instrucción formal	Experiencia	Habilidades de gestión	Habilidades de comunicación	Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
	Niveles de valoración de puestos							
<b>Servidor 1</b>	N P	N P	1	1	1	1	N P	1
<b>Servidor 2</b>	N P	N P	1	1	2	2	N P	1
<b>Servidor 3</b>	N P	N P	2	2	2	3	N P	2
<b>Servidor 4</b>	N P	N P	3	2	3	3	N P	2
<b>Servidor 5</b>	P	P	3	3	4	3	P	3
<b>Servidor 6</b>	P	P	4	4	5	4	P	4
<b>Servidor 7</b>	P	P	5	5	3	5	P	5

Fuente: Propia

Nota: N P significa No Profesional y P significa Profesional, los niveles servirán para posteriormente asignar un puntaje a cada categoría.

### **5.2.6. Cargos y criterios generales de acuerdo con los niveles de la escala salarial de 7 grados de EMELNORTE para los medios y máximos remunerativos.**

De acuerdo con el análisis realizado a la aplicación de la escala salarial de 7 grados en el año 2014, se tiene las siguientes conclusiones:

- El factor que diferencia a los puestos de servidor 3 entre los mínimos y medios remunerativos son los años de experiencia que tenían los funcionarios a la fecha de aplicación (julio 2014), en el caso del mínimo remunerativo tiene un promedio de 1,03 años y el medio remunerativo tiene un promedio de 4,55 años
- El factor que diferencia a los puestos de servidor 4 entre los mínimos y medios remunerativos son los años de experiencia que tenían los funcionarios a la fecha de aplicación (julio 2014), en el caso del mínimo remunerativo tiene un promedio de 4,33 años y el medio remunerativo tiene un promedio de 7,89 años
- El factor que diferencia a los puestos de servidor 3 entre los mínimos y medios remunerativos son los años de experiencia que tenían los funcionarios a la fecha de aplicación (julio 2014), en el caso del mínimo remunerativo tiene un promedio de 1.81 años y el medio remunerativo tiene un promedio de 9,85 años
- Es importante mencionar que los años de experiencia para el análisis fueron calculados desde la fecha de ingreso a EMELNORTE hasta julio 2014, sin embargo, se presume que, para determinar los años de experiencia en el momento de categorización, se consideró el tiempo de experiencia solo del puesto que ocupaban los funcionarios al momento de la aplicación de la escala salarial.

Partiendo del análisis realizado a los mínimos y medios remunerativos aplicados en EMELNORTE, de acuerdo con la escala salarial de 7 grados, se establece que un factor diferenciador es la experiencia, mismo que se va a usar para establecer los puntajes de los medios y máximos remunerativos.

Además de la experiencia también se va a considerar la evaluación del desempeño, debido a que según (Cuartas, 2015), un plan de ajuste de salario se desarrolla a partir de los resultados de una valoración interna.

El tercer factor o criterio de evaluación para los medios y máximos remunerativos es la capacitación, ya que, de acuerdo con la Constitución de la República del Ecuador, la capacitación es uno de los 5 criterios de evaluación.

El detalle de los puntajes de los mínimos, medios y máximos remunerativos de acuerdo con cada escala salarial se desarrollará en el tercer capítulo del presente trabajo de grado.

**5.2.7. Criterios específicos y puntajes de acuerdo con los niveles de la escala salarial de 7 grados de EMELNORTE para los mínimos remunerativos.**

Los puntajes de los mínimos remunerativos para cada nivel de la escala se obtuvieron de los criterios generales planteados en el capítulo II y del análisis de los perfiles de los puestos asignados a cada nivel.

**Criterios específicos y puntajes para servidor 1**

Consideraciones de los puntajes asignados en la tabla 13:

- Para la instrucción formal se consideró como mínimo el nivel “bachiller” de acuerdo con las normas SENRES, sin embargo, se debe cumplir con el perfil del puesto.
- En la experiencia se consideró el rol “servicios” de la norma SENRES, sin embargo, se debe cumplir con el perfil del puesto.
- El rol del puesto se consideró el nivel “servicios”.

*Tabla 13. Niveles de asignación de puntaje de acuerdo con factores de valoración de puestos y categoría 1 de la escala de 7 grados.*

	Instrucción formal	Experiencia	Habilidades de gestión	Habilidades de comunicación	Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados	Total puntaje
<b>Niveles de valoración</b>	N P	N P	1	1	1	1	N P	1	
<b>Puntajes</b>	45	14	20	20	20	20	25	20	<b>184</b>

Fuente: Propia

### **Criterios específicos y puntajes para servidor 2**

Consideraciones de los puntajes asignados en la tabla 14:

- Para la instrucción formal se consideró como mínimo el nivel “técnico” de acuerdo con las normas SENRES, sin embargo, se debe cumplir con el perfil del puesto, se considera el nivel técnico por ser equivalente a una tecnología.
- En la experiencia se consideró el rol “técnico” de la norma SENRES, sin embargo, se debe cumplir con el perfil del puesto.
- El rol del puesto se consideró el nivel “administrativo”.

*Tabla 14. Niveles de asignación de puntaje de acuerdo con factores de valoración de puestos y categoría 2 de la escala de 7 grados.*

	Instrucción formal	Experiencia	Habilidades de gestión	Habilidades de comunicación	Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados	Total puntaje
<b>Niveles de valoración</b>	N P	N P	1	1	2	2	N P	1	
<b>Puntajes</b>	85	28	20	20	40	40	50	20	<b>303</b>

Fuente: Propia.

### **Criterios específicos y puntajes para servidor 3**

Consideraciones de los puntajes asignados en la tabla 15:

- Para la instrucción formal se consideró como mínimo el nivel “tercer año aprobado – certificado de culminación de educación superior” de acuerdo con las normas SENRES, sin embargo, se debe cumplir con el perfil del puesto.
- En la experiencia se consideró el rol “técnico” de la norma SENRES, sin embargo, se debe cumplir con el perfil del puesto.
- El rol del puesto se consideró el nivel “técnico”.

Tabla 15. Niveles de asignación de puntaje de acuerdo con factores de valoración de puestos y categoría 3 de la escala de 7 grados.

	Instrucción formal	Experiencia	Habilidades de gestión	Habilidades de comunicación	Condiciones de trabajo	Toma de	Rol del puesto	Control de resultados	Total puntaje
<b>Niveles de valoración</b>	N P	N P	2	2	2	3	N P	2	
<b>Puntajes</b>	125	42	40	40	40	60	75	40	<b>462</b>

Fuente: Propia.

#### Crterios específicos y puntajes para servidor 4

Consideraciones de los puntajes asignados en la tabla 16:

- Para la instrucción formal se consideró como mínimo el nivel “tercer año aprobado – certificado de culminación de educación superior” de acuerdo con las normas SENRES, sin embargo, se debe cumplir con el perfil del puesto.
- En la experiencia se consideró el rol “ejecución de procesos de apoyo” de la norma SENRES, sin embargo, se debe cumplir con el perfil del puesto.
- El rol del puesto se consideró el nivel “ejecución de procesos de apoyo”.

Tabla 16. Niveles de asignación de puntaje de acuerdo con factores de valoración de puestos y categoría 4 de la escala de 7 grados.

	Instrucción formal	Experiencia	Habilidades de gestión	Habilidades de comunicación	Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados	Total puntaje
<b>Niveles de valoración</b>	N P	N P	3	2	3	3	N P	2	
<b>Puntajes</b>	125	56	60	60	60	60	100	40	<b>561</b>

Fuente: Propia.



### **Criterios específicos y puntajes para servidor 5**

Consideraciones de los puntajes asignados en la tabla 17:

- Para la instrucción formal se consideró como mínimo el nivel “profesional de 2 a 4 años” de acuerdo con las normas SENRES.
- En la experiencia se consideró el rol “ejecución de procesos” de la norma SENRES, sin embargo, se debe cumplir con el perfil del puesto.
- El rol del puesto se consideró el nivel “ejecución de procesos”.

*Tabla 17. Niveles de asignación de puntaje de acuerdo con factores de valoración de puestos y categoría 5 de la escala de 7 grados.*

	<b>Instrucción formal</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Habilidades de gestión</b>	<b>Habilidades de comunicación</b>	<b>Condiciones de trabajo</b>	<b>Toma de decisiones</b>	<b>Rol del puesto</b>	<b>Control de resultados</b>	<b>Total puntaje</b>
<b>Niveles de valoración</b>	P	P	3	3	4	3	P	3	
<b>Puntajes</b>	140	70	60	60	60	60	125	60	<b>635</b>

Fuente: Propia.

### **Criterios específicos y puntajes para servidor 6**

Consideraciones de los puntajes asignados en la tabla 18:

- Para la instrucción formal se consideró como mínimo el nivel “profesional de 2 a 4 años” de acuerdo con las normas SENRES.
- En la experiencia se consideró el rol “ejecución de procesos” de la norma SENRES, sin embargo, se debe cumplir con el perfil del puesto, se usó el valor asignado a la experiencia del nivel de ejecución procesos debido a que el perfil de puesto requiere de 2 años de experiencia.
- El rol del puesto se consideró el nivel “ejecución y supervisión de procesos”.

Tabla 18. Niveles de asignación de puntaje de acuerdo con factores de valoración de puestos y categoría 6 de la escala de 7 grados.

	Instrucción formal	Experiencia	Habilidades de gestión	Habilidades de comunicación	Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados	Total puntaje
<b>Niveles de valoración</b>	P	P	4	4	5	4	P	4	
<b>Puntajes</b>	140	70	80	80	100	80	150	80	<b>780</b>

Fuente: Propia.

### Crterios específicos y puntajes para servidor 7

Consideraciones de los puntajes asignados en la tabla 19:

- Para la instrucción formal se consideró como mínimo el nivel “profesional de 2 a 4 años” de acuerdo con las normas SENRES.
- En la experiencia se consideró el rol “ejecución de procesos” de la norma SENRES, sin embargo, se debe cumplir con el perfil del puesto, se usó el valor asignado a la experiencia del nivel de ejecución procesos debido a que el perfil de puesto requiere de 2 años de experiencia.
- El rol del puesto se consideró el nivel “ejecución y coordinación de procesos”, por las responsabilidades que tiene el cargo.

Tabla 19. Niveles de asignación de puntaje de acuerdo con factores de valoración de puestos y categoría 7 de la escala de 7 grados.

	Instrucción formal	Experiencia	Habilidades de gestión	Habilidades de comunicación	Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados	Total puntaje
<b>Niveles de valoración</b>	P	P	5	5	3	5	P	5	
<b>Puntajes</b>	140	70	100	100	60	100	175	100	<b>845</b>

Fuente: Propia.

### 5.2.8. Preguntas y resultados de la encuesta.

La encuesta fue aplicada a 11 personas que cuentan con años de experiencia y conocimiento de todas las áreas de empresa.

Pregunta 1. Años de experiencia.

Tabla 20. Números de personas de acuerdo con los años de experiencia. Resultado de la pregunta 1.

Años	Nro. Personas
1-2	0
3-5	2
6-10	5
11-15	3
16-20	0
Más de 20	1

Fuente: Propia

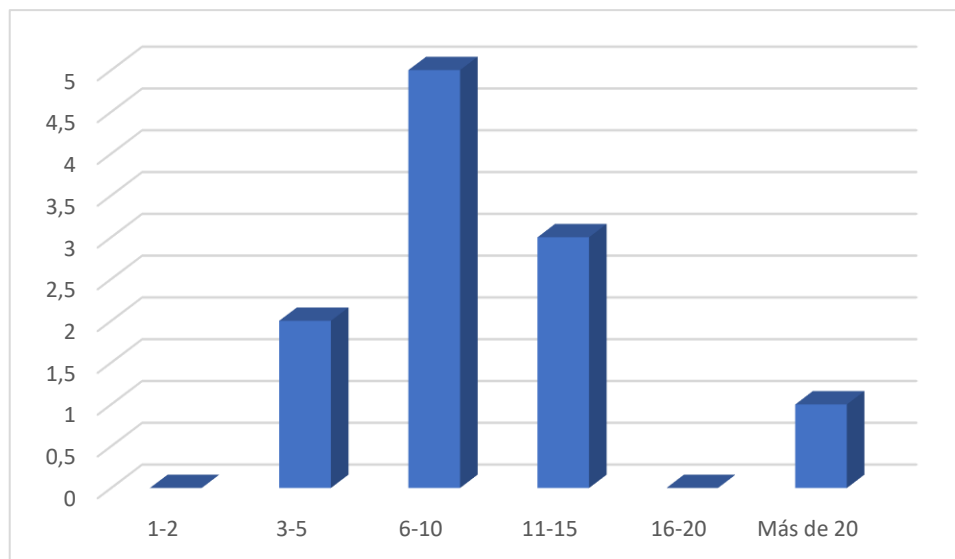


Figura 2. Número de personas por años de experiencia – Resultado de la pregunta 1.

Fuente: Propia.

Pregunta 2. Edad.

Tabla 21. Números de personas de acuerdo con los rangos de edad. Resultado de la pregunta 2.

Rangos de edad	Nro. Personas
20-30	1
31-40	6
41-50	3
51-60	1
61-70	0

Fuente: Propia

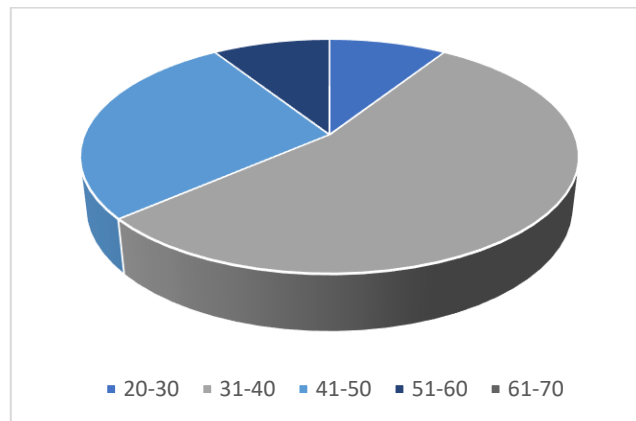


Figura 3. Número de personas por rangos de edad – Resultado de la pregunta 2.  
Fuente: Propia.

Pregunta 3. ¿Considera que 5 años de experiencia es adecuado como criterio de evaluación para acceder al medio remunerativo de cada nivel de la escala salarial?

Tabla 22. Resultado de la pregunta 3.

Respuesta	Nro. Personas
Sí	8
No	3

Fuente: Propia

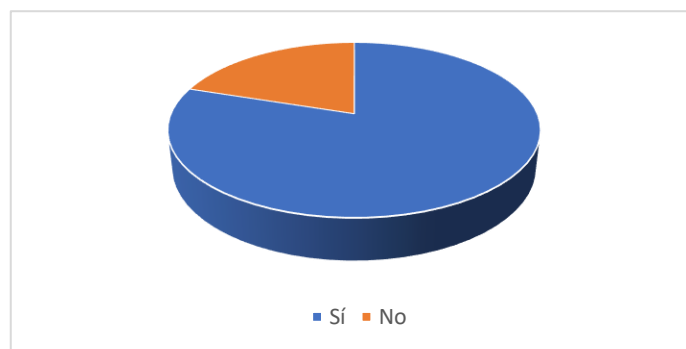


Figura 4. Resultado de la pregunta 3.  
Fuente: Propia.

Pregunta 4. Considerando la respuesta de la pregunta 3, explique su respuesta

- Los 5 años me parecen razonables, dado que en base a mi experiencia después de 5 años una persona adquiere conocimientos y experticia en las funciones que se cumple diariamente.

- Hay servidores y trabajadores que trabaja sobre los 5 años, pero el aporte a las actividades de la empresa es nulo, han rotado por varios puestos, pero no aprenden ni enseñan. En relación con el tiempo se debería considerar el aporte laboral con resultados.
- Con 5 años de experiencia se debería dar un incentivo para seguir mejorando, tanto académicamente con laboralmente.
- Es un tiempo prudencial para capacitación, estudio, crecimiento profesional para estar capacitado y preparado para una posible evaluación y promoción.
- Durante más de 5 años en un puesto se logra entender y adquirir todos los conocimientos para cumplir a cabalidad con las funciones encomendadas.
- Es un tiempo adecuado.
- 3 años de experiencia puede ser suficiente. Pero si es una experiencia específica.
- En un periodo de 5 años el trabajador ya tiene una visión integral de todo lo que desarrolla en su puesto, pudiendo valorar su situación remunerativa, establecer un criterio si es acorde a su actividad o deficiente.
- La experiencia implica reducción de recursos y procesos eficientes, enfocados hacia resultados. Eso debe ser mejor remunerado.
- La experiencia proporciona habilidad y conocimiento en la profesión y cargo desempeñado, la experiencia es un criterio pero no el único considerado en el análisis de valoración de puestos debido a que este incluye criterios como: 1. Competencias (formación académica, experiencia, habilidades, destrezas), 2. Complejidad del puesto y 3. Responsabilidad; a cada uno de los criterios se asignan puntuaciones en base de las cuales se definirá el grupo ocupacional que le corresponde de acuerdo a la escala salarial, dentro de la cual se establecen niveles( mínimo, medio, máximo), únicamente el estudio efectuado a cada puesto de trabajo podrá determinar la cantidad de años experiencia en cada nivel remunerativo, sin embargo en base a los estudio realizados 5 años de experiencia es ideal para un nivel medio remunerativo.

Pregunta 5. ¿Considera que 10 años de experiencia es adecuado como criterio de evaluación para acceder al máximo remunerativo de cada nivel de la escala salarial?

Tabla 23. Resultado de la pregunta 5.

Respuesta	Nro. Personas
Sí	4
No	7

Fuente: Propia

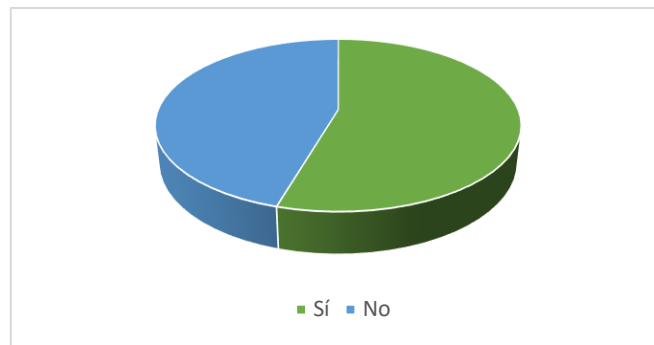


Figura 5. Resultado de la pregunta 5.  
Fuente: Propia.

Pregunta 6. Considerando la respuesta de la pregunta 5, explique su respuesta

- Considero que 10 años es adecuado, dado que en mi experiencia después de los 10 años, el personal busca puestos de mayor jerarquía, si se pone más años se corre el riesgo de que las persona no lleguen al máximo remunerativo.
- La experiencia debe basarse al aporte o mejoras prestadas durante el tiempo laboral.
- Porque en 10 años ya se tendría una vasta experiencia en el cargo y actividades.
- Demasiado tiempo considero el tiempo un factor determinante para el incremento salarial considerando que 25 años es el tiempo que un trabajador puede jubilarse.
- Es demasiado tiempo.
- No todos los funcionarios logran alcanzar 10 años de experiencia.
- Considero que 5 años de experiencia específica es o sería base.
- Creo que con 5 años ya se tiene el suficiente criterio y los argumentos para establecer el máximo o los valores medios aceptables de remuneraciones de su puesto.
- La experiencia implica reducción de recursos y procesos eficientes, enfocados hacia resultados. Eso debe ser remunerado.
- La experiencia proporciona habilidad y conocimiento en la profesión y cargo desempeñado, la experiencia es un criterio pero no el único considerado en el análisis de valoración de puestos debido a que este incluye criterios como: 1. Competencias

(formación académica, experiencia, habilidades, destrezas), 2. Complejidad del puesto y 3. Responsabilidad; a cada uno de los criterios se asignan puntuaciones en base de las cuales se definirá el grupo ocupacional que le corresponde de acuerdo a la escala salarial, dentro de la cual se establecen niveles( mínimo, medio, máximo), únicamente el estudio efectuado a cada puesto de trabajo podrá determinar la cantidad de años experiencia en cada nivel remunerativo, sin embargo en base a los estudio realizado 10 años de experiencia es ideal para un nivel máximo remunerativo.

Pregunta 7. ¿Considera que 200 horas (40 horas por año) de capacitación es adecuado como criterio de evaluación para acceder al medio remunerativo de cada nivel de la escala salarial?

Tabla 24. Resultado de la pregunta 7.

Respuesta	Nro. Personas
Sí	7
No	4

Fuente: Propia

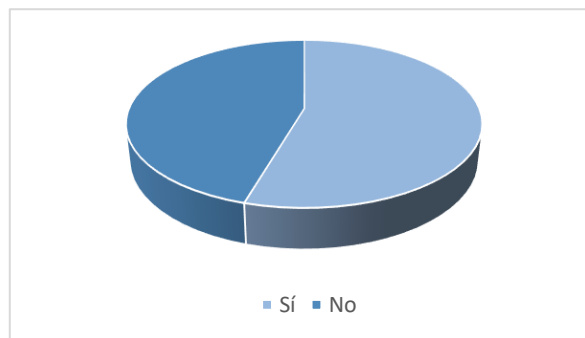


Figura 6. Resultado de la pregunta 7.

Fuente: Propia.

Pregunta 8. Considerando la respuesta de la pregunta 7, explique su respuesta.

- Si se parte del punto de que en un curso promedio se puede llegar a tener un curso de 32 horas, es correcto que cada año el personal se actualice para mejorar los conocimientos.
- La capacitación permite actualizar los conocimientos.
- Por el sistema implementado 200 horas sería muy alto, creo que las 100 estaría bien.
- Es muy poco, en base a un solo tema o funciones para obtener conocimientos
- Es suficiente tiempo para capacitarse en lo que haga falta.
- Se puede adquirir los conocimientos necesarios.
- La capacitación es importante.

- Siempre y cuando las capacitaciones sean adecuadas, debidamente coordinadas, en función de una evaluación personalizada del trabajador, es decir viendo las fortalezas de su preparación anterior y las debilidades que posea.
- 200 horas de capacitación deberían ser uno de los requisitos para acceder al medio remunerativo de cada escala.
- Si considero que 40 horas al año es adecuado, además se debe considerar que la capacitación está ligada a la evaluación de desempeño en la cual se determina las necesidades para cubrir las brechas establecidas entre el perfil y las competencias que tiene el servidor, es por ello que es importante que las personas que ocupa los puestos cumplan con los requisitos mínimos, lo cual permitirá que la empresa invierta recursos en capacitaciones orientada al desarrollo profesional y actualización de conocimientos, más no a la adquisición de conocimiento para cumplir con el perfil.

Pregunta 9. ¿Considera que 400 horas (40 horas por año) de capacitación es adecuado como criterio de evaluación para acceder al máximo remunerativo de cada nivel de la escala salarial?

Tabla 25. Resultado de la pregunta 9.

Respuesta	Nro. Personas
Sí	6
No	5

Fuente: Propia

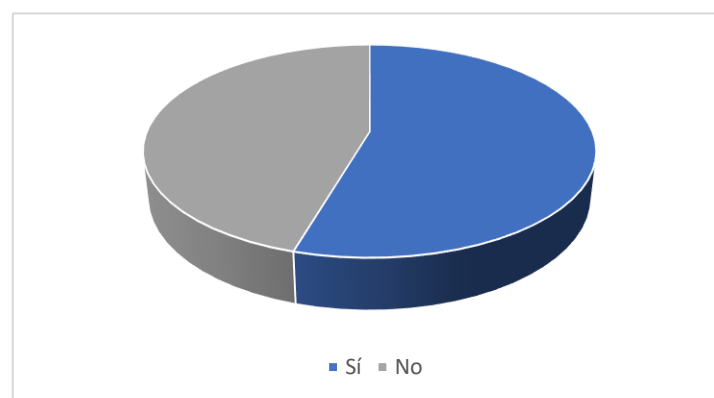


Figura 7. Resultado de la pregunta 9.

Fuente: Propia

Pregunta 10. Considerando la respuesta de la pregunta 9, explique su respuesta.

- 40 horas por año es razonable y además nos permite mantener actualizados los conocimientos.



- La capacitación permite actualizar los conocimientos y mejorar en las actividades laborales
- Con 200 horas por nivel sería el valor adecuado.
- Tiempo abastece el conocimiento y preparación del trabajador.
- Es demasiado tiempo de capacitación.
- El tiempo es demasiado.
- La capacitación es importante.
- No es necesario llenar de capacitaciones, lo fundamental es una evaluación personalizada de fortalezas y debilidades de cada trabajador.
- La capacitación se traduce en acciones para mejora y optimización de recursos. El conocimiento tiene precio y eso debe ser remunerado.
- Si considero que 40 horas al año es adecuado, además se debe considerar que la capacitación está ligada a la evaluación de desempeño en la cual se determina las necesidades para cubrir las brechas establecidas entre el perfil y las competencias que tiene el servidor, es por ello que es importante que las personas que ocupa los puestos cumplan con los requisitos mínimos, lo cual permitirá que la empresa invierta recursos en capacitaciones orientada al desarrollo profesional y actualización de conocimientos, más no a la adquisición de conocimiento para cumplir con el perfil.

#### **5.2.9. Análisis de los resultados de la encuesta.**

Con respecto a los años de experiencia y el rango de edad se puede evidenciar que los encuestados constan con los conocimientos y el desarrollo de las actividades dentro de la empresa, además, son personal de todas las áreas con el fin de tener un mayor espectro de cobertura y poder tener una idea general de la organización.

El tener un 72,73% de aceptación en la pregunta 3, muestra que se considera como adecuado que se establezca como requerimiento los 5 años de experiencia para los medios remunerativos para cada nivel de la escala salarial, este resultado se sustenta en que los 5 años de experiencia le permite al personal adquirir destrezas, conocimientos, experticia en el cumplimiento de sus actividades, sin embargo, existe un factor negativo y es que hay personas en EMELNORTE, que tienen más de 5 años en la institución y no contribuyen ni agregan valor a la empresa, factor que será considerado al momento de generar el manual de aplicación de la escala salarial.

La negativa del 63.64% en la pregunta 5, se basa en que 10 años son muchos y que según la experiencia en muchos casos las personas no llegan a cumplir 10 años en un mismo puesto.

El 63,64% de aceptación de 200 horas de capacitación para los medios remunerativos que se enuncia en la pregunta 7, corresponde a que de acuerdo con la encuesta aplicada la actualización de conocimientos es importante para especializarse y mejorar en el cumplimiento de las funciones que requiere cada puesto, los encuestados consideran que 40 horas al año es una cantidad óptima de horas para fortalecer falencias que se evidencien en la evaluación del desempeño.

La falta de aceptación del 54,55% en la pregunta 9 se debe a que los encuestados no están de acuerdo que se considere 10 años para los máximos remunerativos, también se considera que no hay que llenar de capacitación al personal, sino que se debe analizar las fortalezas y debilidades de cada funcionario.

#### **5.2.10. Criterios específicos y puntajes de acuerdo con los niveles de la escala salarial de 7 grados de EMELNORTE para los medios y máximos remunerativos.**

En el caso de la evaluación de desempeño para todos los niveles se requiere una calificación de excelente o muy buena, esto con el fin de cumplir uno de los requisitos de la capacitación que consta en la norma de capacitación con No. MRL-2014-0136 en artículo 9, numeral 2. Los requisitos de la capacitación se deben cumplir, en virtud de que dicho factor es otro parámetro que se va a considerar como criterio de evaluación para los medios y máximos remunerativos.

Con el fin de continuar con los puntajes establecidos en la norma No. SENRES-RH-2005-000042. Norma técnica del subsistema de clasificación de puestos del servicio civil, se establecerá puntajes similares a los resultados de la evaluación de desempeño, mismos que están de acuerdo con la tabla 26.

*Tabla 26. Puntajes de acuerdo con los resultados de la evaluación de desempeño.*

<b>Resultado</b>	<b>Puntaje</b>
Insuficiente	20
Regular	40
Satisfactorio	60
Muy buena	80
Excelente	100

Fuente: Propia.

En base a la encuesta aplicada se establece que para el medio remunerativo se considerará los 5 años de experiencia como criterio específico y se sumará 20 puntos al total de cada nivel remunerativo.

Con respecto a la capacitación la encuesta dio como resultado que existe aceptación en que se considere 40 horas al año, en cursos afines al puesto y que vayan acorde a las debilidades detectadas en la evaluación del desempeño, razón por la cual para el medio remunerativo se asignará 20 puntos a las 200 horas de capacitación.

Partiendo del criterio que para el mínimo remunerativo en la mayoría de los niveles de la escala salarial se requiere 2 años de experiencia y que los 5 años de experiencia tiene aceptación del personal encuestado, se define como criterio de evaluación 8 años de experiencia en el mismo puesto y se sumará 20 puntos al total del puntaje de los medios remunerativos de cada nivel.

Y basado en el porcentaje de aceptación de 40 horas de capacitación por año y que para el máximo remunerativo se considerará 8 años, se sumará 20 puntos al total del puntaje de los medios remunerativos por las 320 horas de cursos afines a las funciones del puesto y a las falencias detectadas en la evaluación del desempeño.

En base a los criterios analizados los puntajes de cada nivel de la escala salarial para los medios y máximos remunerativos se detallan en la tabla 27 y 28 respectivamente.

*Tabla 27. Puntajes de los medios remunerativos para cada nivel de la escala salarial.*

<b>Nivel Remunerativo</b>	<b>Total del puntaje para el mínimo remunerativo</b>	<b>Capacitación (200 horas)</b>	<b>Experiencia (5 años)</b>	<b>Total puntaje medio remunerativo</b>
Servidor 1	184	29	30	243
Servidor 2	303	39	40	382
Servidor 3	462	24	25	511
Servidor 4	561	17	20	598
Servidor 5	635	35	37	707
Servidor 6	780	15	17	812
Servidor 7	845	20	20	885

Fuente: Propia.

*Tabla 28. Puntajes de los máximos remunerativos para cada nivel de la escala salarial.*

<b>Nivel Remunerativo</b>	<b>Total puntaje medio remunerativo</b>	<b>Capacitación (320 horas)</b>	<b>Experiencia (8 años)</b>	<b>Total puntaje máximo remunerativo</b>
Servidor 1	243	29	30	302
Servidor 2	382	39	40	461
Servidor 3	511	24	25	560
Servidor 4	598	16	20	634
Servidor 5	707	35	37	779
Servidor 6	812	15	17	844
Servidor 7	885	20	20	925

Fuente: Propia.

En la tabla 29, se presenta un resumen de los puntajes remunerativos de acuerdo con la escala salarial de 7 grados.

*Tabla 29. Cuadro resumen de puntajes remunerativos para cada nivel de la escala salarial.*

<b>Nivel Remunerativo</b>	<b>Total del puntaje para el mínimo remunerativo</b>	<b>Total puntaje medio remunerativo</b>	<b>Total puntaje máximo remunerativo</b>
Servidor 1	184	243	302
Servidor 2	303	382	461
Servidor 3	462	511	560
Servidor 4	561	598	634
Servidor 5	635	707	779
Servidor 6	780	812	844
Servidor 7	845	885	925

Fuente: Propia.

### **5.3. Capítulo III. Manual de aplicación de la escala salarial para los Servidores de carrera de la empresa eléctrica EMELNORTE S.A.**

#### **5.3.1. Antecedentes**

La Empresa Eléctrica Regional Norte EMELNORTE S.A, es una empresa pública normada por la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP) publicada en registro oficial suplemento 48 de 16-oct.-2009.

En base a la disposición transitoria 2.2.1.5 de esta ley, los trabajadores y empleados, se encuentran bajo el Código de Trabajo y bajo el régimen de la LOEP respectivamente

En la actualidad EMELNORTE S.A. está conformada por aproximadamente 550 trabajadores y empleados de los cuales 325 se encuentran regidos por el Código de Trabajo y por ende amparados por la contratación colectiva y 225 son considerados servidores públicos de carrera.

De los 550 funcionarios el 12% es personal temporal, el 1% es personal de libre designación y remoción, el 54% es personal operativo, el 33 % son servidores de carrera, con estas consideraciones la escala salarial regula al 33% de todo el personal de EMELNORTE.

Los servidores públicos en los últimos años se han encontrado con la imposibilidad de tener incrementos salariales puesto que en el año 2014 el directorio de EMELNORTE aprobó la escala de 7 grados con niveles mínimos, medios y máximos remunerativos, escala que no es clara para su definición y reclasificación, por lo que se considera primordial desarrollar el presente manual.

En la escala de 7 grados propuesta por la presidencia ejecutiva y la dirección de talento humano de EMELNORTE que fue aprobada por el directorio, se agrupa en cada nivel de la escala todos los cargos de servidores de carrera que tiene la empresa y en cada grado se establecieron tres niveles remunerativos clasificados como mínimo, medio y máximo remunerativo, con el fin de ser equitativos y generar un proceso de incremento salarial sin ser beneficiarios de contratación colectiva, sin embargo en el momento que se realizó la propuesta de reliquidación y aprobación de la escala salarial al directorio, como ya se mencionó, no se estableció parámetros de evaluación o criterios que permitan determinar objetivamente a qué nivel se debe asignar cada funcionario, ni los requisitos que debe

cumplir un Servidor para acceder al siguiente nivel remunerativo de la escala, realizándose la clasificación inicial de forma subjetiva.

La valoración de puestos es un requisito fundamental para establecer un manual en el cual consten las reglas o lineamientos que permitan aplicar la escala salarial de 7 grados para Servidores de carrera en EMELNORTE.

Los empleados que estarían considerados en el presente manual son: servidores de carrera, de EMELNORTE S.A puesto que, en el caso del personal de libre designación y remoción tiene remuneraciones que son asignadas por el directorio de EMELNORTE de acuerdo con el número de personal que está a su cargo y a las funciones que ocupa; el personal operativo está bajo el código de trabajo y son beneficiarios de contratación colectiva, dentro de los beneficios se establecen los porcentajes de incrementos salariales que se negocian cada año. Y el personal con contrato eventual está bajo el código de trabajo y el personal con contrato ocasional está bajo la ley orgánica de empresas públicas, en los dos casos son personal temporal al igual que los nombramientos provisionales, los cuales tienen una fecha de inicio y fin, en estos casos la relación de dependencia es para cubrir puestos de forma temporal por vacaciones, maternidad, durante el proceso de concursos, etc.

Este manual se basa en emitir los lineamientos para aplicar la escala de 7 grados en los servidores de carrera con el fin de generar incentivos y motivar a los servidores que hacen carrera en EMELNORTE y se esfuerzan por cumplir con sus funciones de forma eficiente y eficaz.

### **5.3.2. Estructura organizacional**

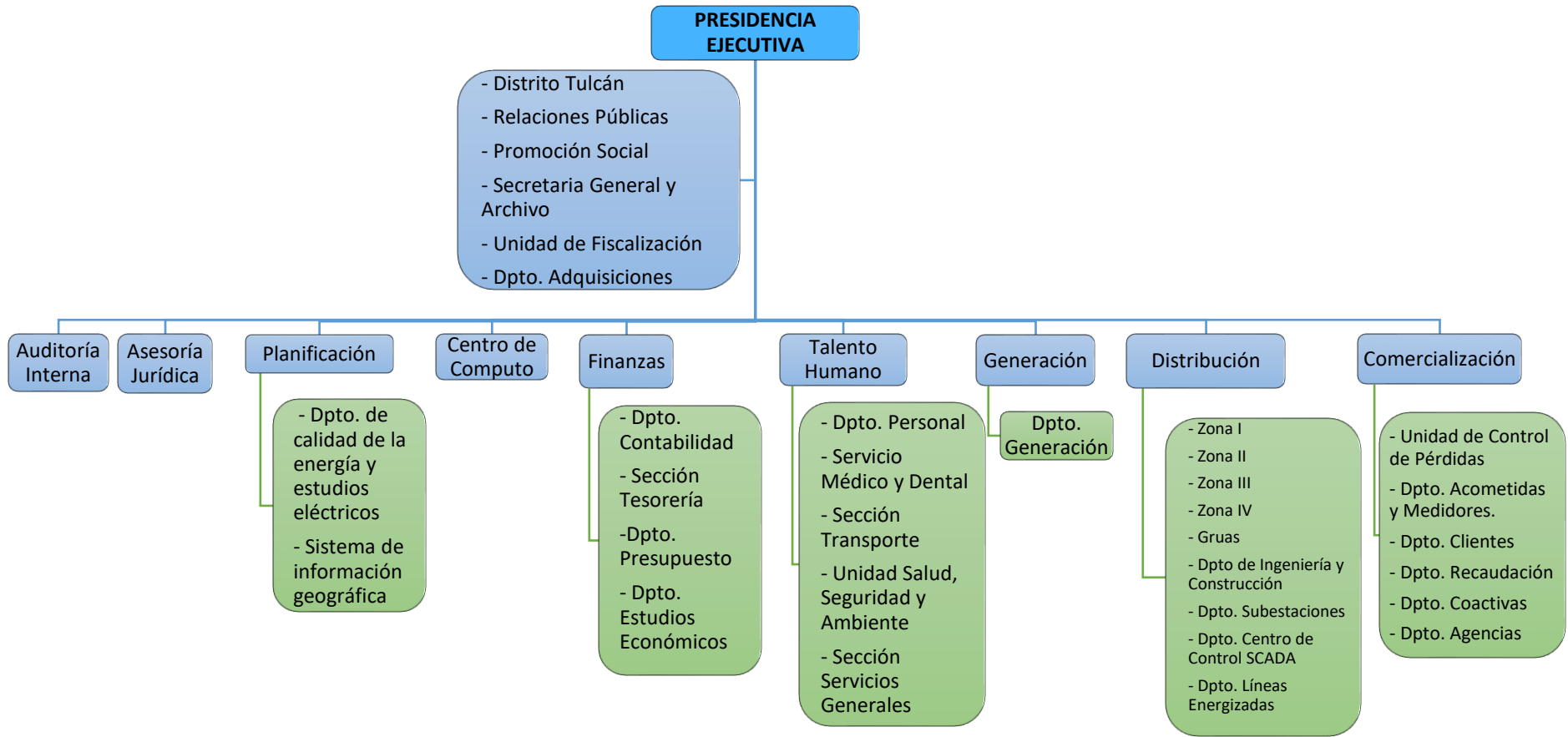


Figura 8. Organigrama EMELNORTE (Resumen)

Fuente: Propia.

### **5.3.3. Objetivos**

- Establecer parámetros de evaluación para los mínimos, medios y máximos remunerativos ajustados a las necesidades institucionales.
- Determinar los puntajes de evaluación de los cargos de la empresa de acuerdo con cada grado de la escala salarial para procurar la equidad remunerativa interna.
- Determinar políticas y procedimientos que permitan aplicar la escala de Servidores de carrera.

### **5.3.4. Alcance**

El presente manual considera todos los cargos de servidores de carrera de la Empresa Eléctrica Regional Norte – EMELNORTE S.A. existentes al momento del análisis y los que se incorporen en la escala salarial institucional de acuerdo con lo aprobado por el directorio de la empresa.

### **5.3.5. Fines del manual**

- Normar los incrementos salariales de los servidores de carrera de la empresa eléctrica EMELNORTE S.A.
- Definir los procedimientos a desarrollar para los incrementos salariales.

### **5.3.6. Responsabilidades**

Para evaluar los perfiles de cada servidor de carrera de acuerdo con los puntajes asignados a cada grado de la escala salarial se conformará una comisión que estará compuesta por:

- El presidente ejecutivo o su delegado
- Director de talento humano
- Jefe de personal
- Analista de talento humano responsable del requerimiento.

### **5.3.7. Base legal**

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de Empresas Públicas.
- Ley Orgánica del Servicio Público.



- Norma técnica del subsistema de clasificación de puestos del servicio civil. No. SENRES-RH-2005-000042.
- Escala salarial de 7 grados aprobada por el directorio de EMELNORTE.







### **5.3.8. Lineamientos**

- Al inicio de cada año la presidencia ejecutiva designará su delegado para la comisión de valoración de nivel remunerativo, en caso de ser necesario.
- El director de talento humano y el jefe de personal designará un analista por año para ser miembro de la comisión, quién actuará en calidad de secretario con voz, pero sin voto.
- En el periodo comprendido entre el 1 de enero al 15 de octubre de cada año se recopilarán la documentación para el análisis de cambio de nivel remunerativo, juntamente con la solicitud de valoración.
- A partir del 16 de octubre la comisión sesionará para realizar el análisis de la documentación presentada por los servidores de carrera.
- Es requisito obligatorio para el análisis de la documentación la evaluación del desempeño con una calificación igual o mayor a muy bueno.
- El periodo de análisis considera la fecha de ingreso a cada grado de la escala salarial.
- Para acceder a los medios y máximos remunerativos el personal deberá cumplir con los dos criterios de evaluación: experiencia y capacitación.
- No se podrá acceder a los medios o máximos remunerativos sino no se cumplen los puntajes de los mínimos remunerativos de acuerdo con el cargo y cada grado de la escala salarial.
- Los requerimientos serán evaluados por la comisión y se emitirá el informe de aprobación o negación de la solicitud.
- El presupuesto para los incrementos salariales se realizará en base a los requerimientos de valoración aprobados por la comisión y se aplicarán a partir de la vigencia del presupuesto del año siguiente.
- Los aumentos salariales se considerarán a partir del inicio del siguiente año fiscal.
- La normativa establecida no es aplicable para el personal con nombramiento provisional u ocasional.

- Para los nuevos ingresos de personal se considerará los mínimos remunerativos de cada nivel de la escala salarial institucional

### 5.3.9. Descripción de símbolos de los procedimientos

Tabla 30. Simbología usada para el desarrollo de flujogramas de procesos y su descripción.

Símbolo	Descripción
	Define el inicio del proceso o flujo.
	Representa una acción o actividad que se realiza dentro del flujo del proceso.
	Representa una condición que requiere una decisión y de acuerdo con la respuesta el flujo toma determinado camino o ruta.
	Determina el fin del flujo o ruta de una decisión.
	Representa que se genera documentación dentro de una acción o actividad realizada durante el flujo del proceso.
	Proceso 1: Se escribe el nombre del proceso y contiene varios "lane" o responsables de las actividades. Lane 1: Se usan para definir los responsables de cada actividad que se realiza dentro de un flujo. Se pueden incluir tantos lane's como responsables existan.

Fuente: Propia.

### 5.3.10. Procedimiento de aplicación de los mínimos remunerativos

EMELNORTE cuenta con un manual de perfiles, el cual es la base para la aplicación de los mínimos remunerativos.

La aplicación de los mínimos remunerativos empieza con el requerimiento de personal por parte de cualquier de las unidades administrativas de la empresa, para lo cual se procede con la revisión de la hoja de vida y documentos de respaldo que presenta el aspirante que va a ingresar a EMELNORTE por concurso de méritos o contratación para llenar una vacante o cubrir un puesto disponible.

Es importante mencionar que los mínimos remunerativos tienen puntajes asignados de acuerdo con el manual de perfiles de cada puesto y en concordancia con la norma SENRES, aspecto que debe considerarse durante la selección de personal, dado que en caso de no cumplir con uno de los requisitos mínimos del puesto no podrá cumplir los puntajes de los mínimos remunerativos que se muestran en la tabla 31.

*Tabla 31. Puntajes para los mínimos remunerativos de cada grado de la escala salarial de 7 grados.*

<b>Categoría</b>	<b>Instrucción formal</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Habilidades de gestión</b>	<b>Habilidades de comunicación</b>	<b>Condiciones de trabajo</b>	<b>Toma de decisiones</b>	<b>Rol del puesto</b>	<b>Control de resultados</b>	<b>Total puntaje</b>
<b>Servidor 1</b>	45	14	20	20	20	20	25	20	<b>184</b>
<b>Servidor 2</b>	85	28	20	20	40	40	50	20	<b>303</b>
<b>Servidor 3</b>	125	42	40	40	40	60	75	40	<b>462</b>
<b>Servidor 4</b>	125	56	60	60	60	60	100	40	<b>561</b>
<b>Servidor 5</b>	140	70	60	60	60	60	125	60	<b>635</b>
<b>Servidor 6</b>	140	70	80	80	100	80	150	80	<b>780</b>
<b>Servidor 7</b>	140	70	100	100	60	100	175	100	<b>845</b>

Fuente: Propia.

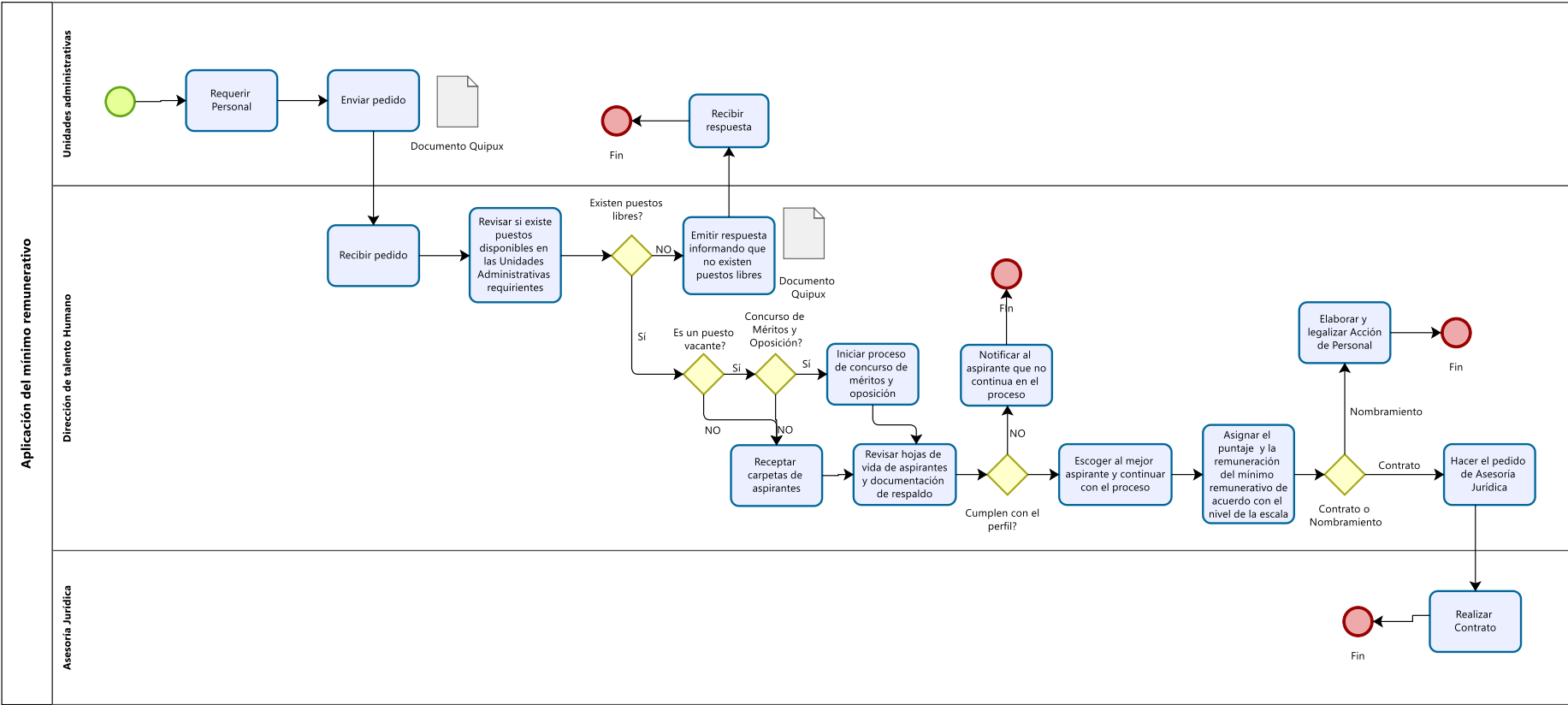


Figura 9. Diagrama de flujo del proceso de aplicación de mínimos remunerativos.

Fuente: Propia.

### **5.3.11. Procedimiento de aplicación de los medios remunerativos**

Para los medios remunerativos es requisito obligatorio estar en el mínimo remunerativo al menos un año, es decir si el servidor de carrera no cumple con los puntajes de los mínimos remunerativos no podrá acceder al medio remunerativo.

Otro factor condicionante para acceder al medio remunerativo es tener mínimo 80,5 puntos en la última evaluación del desempeño, luego de cumplir los dos requisitos básicos se revisará años de experiencia y número de horas de capacitación.

El procedimiento para la aplicación de los medios remunerativos empieza con la presentación del requerimiento de incremento salarial por parte del funcionario dirigido al secretario de la comisión de valoración, que se haya designado para el año en curso.

El requerimiento debe enviarse mediante sistema de gestión documental QUIPUX junto con los documentos de respaldo que certifiquen que cumple con los puntajes de los mínimos remunerativos, 5 años de experiencia o más y 200 horas de capacitación, cabe recalcar que el requerimiento debe estar dentro de los plazos establecidos en los lineamientos de este manual.

En los años de experiencia solo se considerarán los puestos en los que se haya desempeñado el funcionario que estén en el mismo nivel de la escala salarial en la que se encuentre el funcionario al momento de solicitar el incremento salarial y el número de horas de capacitación debe ser afín a dichos puestos, los puntajes están asignados de acuerdo con la tabla 32.

Una vez que el secretario de la comisión revise la documentación se remitirán los informes a la comisión de valoración, los resultados de la comisión se registrarán en la respectiva acta de constancia y se comunicará la negativa o aceptación de los requerimientos a cada uno de los servidores de carrera.

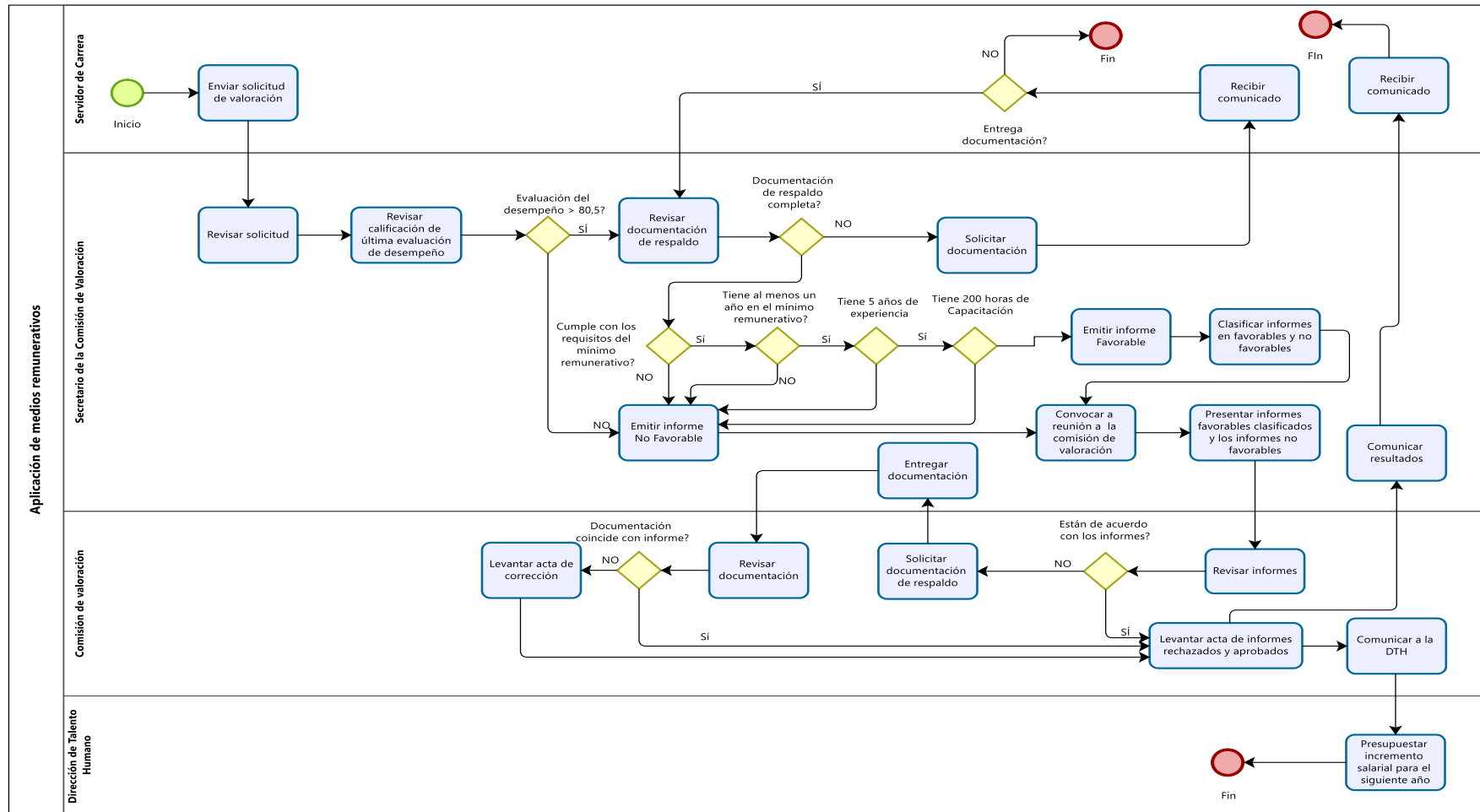


Figura 10. Diagrama de flujo del proceso de aplicación de medios remunerativos cuando el requerimiento está dentro del plazo.

Fuente: Propia.

Tabla 32. Puntajes de los medios remunerativos para cada nivel de la escala salarial.

<b>Nivel Remunerativo</b>	<b>Total del puntaje para el mínimo remunerativo</b>	<b>Capacitación (200 horas)</b>	<b>Experiencia (5 años)</b>	<b>Total puntaje medio remunerativo</b>
Servidor 1	184	29	30	243
Servidor 2	303	39	40	382
Servidor 3	462	24	25	511
Servidor 4	561	17	20	598
Servidor 5	635	35	37	707
Servidor 6	780	15	17	812
Servidor 7	845	20	20	885

Fuente: Propia.

### 5.3.12. Procedimiento de aplicación de los máximos remunerativos

Para los máximos remunerativos es requisito obligatorio estar en el medio remunerativo al menos un año, para lo cual, el servidor de carrera debe presentar como documento de respaldo la certificación de la comisión de valoración de cumplir con el tiempo establecido en el medio remunerativo, en el caso de no cumplir con lo señalado, la solicitud de incremento salarial será negada.

Otro factor condicionante para acceder al máximo remunerativo es tener mínimo 80,5 puntos en la última evaluación del desempeño, luego de cumplir los dos requisitos básicos se revisará años de experiencia y número de horas de capacitación.

El procedimiento para la aplicación de los máximos remunerativos empieza con la presentación del requerimiento de incremento salarial por parte del funcionario dirigido al secretario de la comisión de valoración que se haya designado para el año en curso.

El requerimiento debe enviarse mediante sistema de gestión documental QUIPUX junto con los documentos de respaldo que certifiquen 8 años de experiencia o más y 320 horas de capacitación, cabe recalcar que el requerimiento debe estar dentro de los plazos establecidos en los lineamientos de este manual.

En los años de experiencia solo se considerarán los puestos en los que se haya desempeñado el funcionario que estén en el mismo nivel de la escala salarial en la que se encuentre el

funcionario al momento de solicitar el incremento salarial y el número de horas de capacitación debe ser afín a dichos puestos, los puntajes están asignados de acuerdo con la tabla 33.

Una vez que el secretario de la comisión revise la documentación se remitirán los informes a la comisión de valoración, los resultados de la comisión se registrarán en la respectiva acta de constancia y se comunicará la negativa o aceptación de los requerimientos a cada uno de los servidores de carrera.

*Tabla 33. Puntajes de los máximos remunerativos para cada nivel de la escala salarial.*

<b>Nivel Remunerativo</b>	<b>Total puntaje medio remunerativo</b>	<b>Capacitación (320 horas)</b>	<b>Experiencia (8 años)</b>	<b>Total puntaje máximo remunerativo</b>
Servidor 1	243	29	30	302
Servidor 2	382	39	40	461
Servidor 3	511	24	25	560
Servidor 4	598	16	20	634
Servidor 5	707	35	37	779
Servidor 6	812	15	17	844
Servidor 7	885	20	20	925

Fuente: Propia.



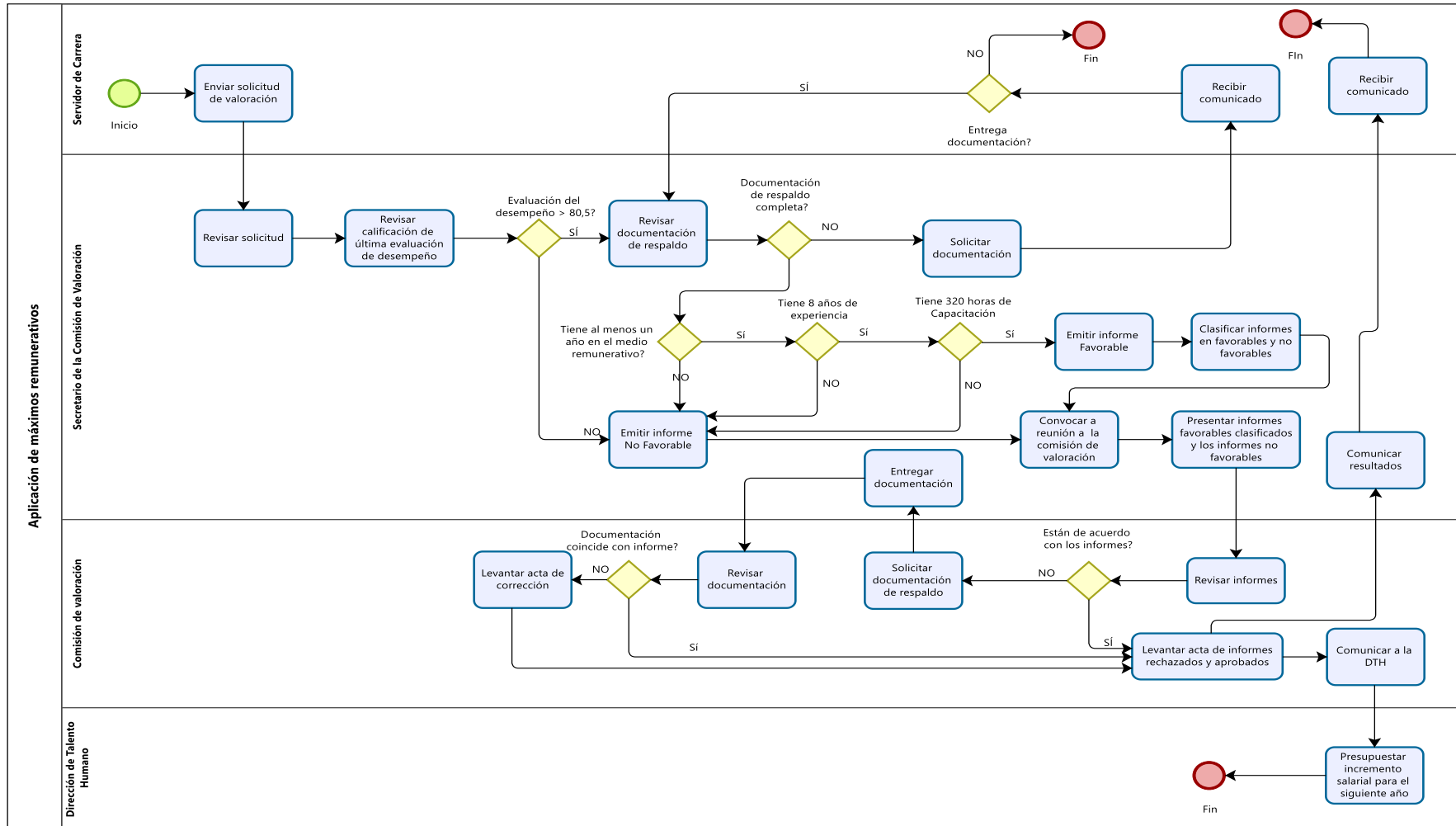


Figura 11. Diagrama de flujo del proceso de aplicación de máximos remunerativos cuando el requerimiento está dentro del plazo.  
 Fuente: Propia.

### 5.3.13. Clasificación salarial

#### Escala salarial vigente

El directorio de EMELNORTE resuelve aprobar mediante resolución No. 10-2014-068 la escala salarial para los servidores de carrera de EMELNORTE, según la propuesta presentada por la administración de la empresa, la escala salarial se aplicó a partir del 1 de julio del 2014 y las remuneraciones asignadas a cada nivel de la escala salarial se detalla en la tabla 34.

Tabla 34. Remuneraciones para los mínimos, medios y máximos remunerativos.

Categoría	Remuneraciones		
	Mínimo	Medio	Máximo
Servidor 1	Salario Básico Unificado	462,94	542,41
Servidor 2	544,4	622,88	701,36
Servidor 3	703,34	782,82	862,29
Servidor 4	864,28	942,76	1021,24
Servidor 5	1023,23	1102,7	1182,17
Servidor 6	1184,16	1262,64	1341,12
Servidor 7	1343,11	1422,58	1502,06

Fuente: (Directorio EMELNORTE, 2014)

#### Valoración de la escala salarial

Los nuevos puntajes para la aplicación de los incrementos salariales de la tabla se aplicarán de acuerdo con el cuadro resumen de la tabla 35.

Tabla 35. Cuadro resumen de puntajes remunerativos para cada nivel de la escala salarial.

Nivel remunerativo	Total del puntaje para el mínimo remunerativo	Total puntaje medio remunerativo	Total puntaje máximo remunerativo
Servidor 1	184	243	302
Servidor 2	303	382	461
Servidor 3	462	511	560
Servidor 4	561	598	634
Servidor 5	635	707	779
Servidor 6	780	812	844
Servidor 7	845	885	925

Fuente: Propia.

#### **5.3.14. Procedimiento presupuestario**

Una vez que la comisión de valoración emite el acta de requerimientos de incrementos salariales aprobados, la dirección de talento humano deberá elaborar un informe en archivo excel en el que conste los códigos y nombres de los funcionarios cuyos requerimientos fueron aprobados, la remuneración antes del incremento salarial y la nueva remuneración, la variación de remuneración y su impacto en el décimo tercer sueldo, fondos de reserva, vacaciones, subrogaciones o encargos (solo si el funcionario está subrogando o tiene un encargo de funciones), horas extras (promedio del último año antes del incremento salarial) y aporte patronal, para ser incluido en la proforma presupuestaria del siguiente año.

Este archivo deberá ser elaborado y presentado a la dirección financiera hasta el 31 de octubre de cada año junto con el presupuesto de la dirección de talento humano.

En el caso de subrogaciones o encargos se hará un promedio anual de la diferencia entre la nueva remuneración con el incremento salarial y la remuneración del puesto que está encargado o subrogando el funcionario.

Los valores de incrementos salariales se incluirán en las partidas presupuestarias de mano de obra de acuerdo con los rubros asignados a cada concepto que afecta dicho incremento y que se detallan en el archivo excel antes mencionado.

Una vez que la dirección de talento humano remita el informe a la dirección financiera el proceso seguirá el trámite regular de aprobación de la proforma presupuestaria para el siguiente año.

#### **5.3.15. Diagrama de flujo del proceso (resumen)**

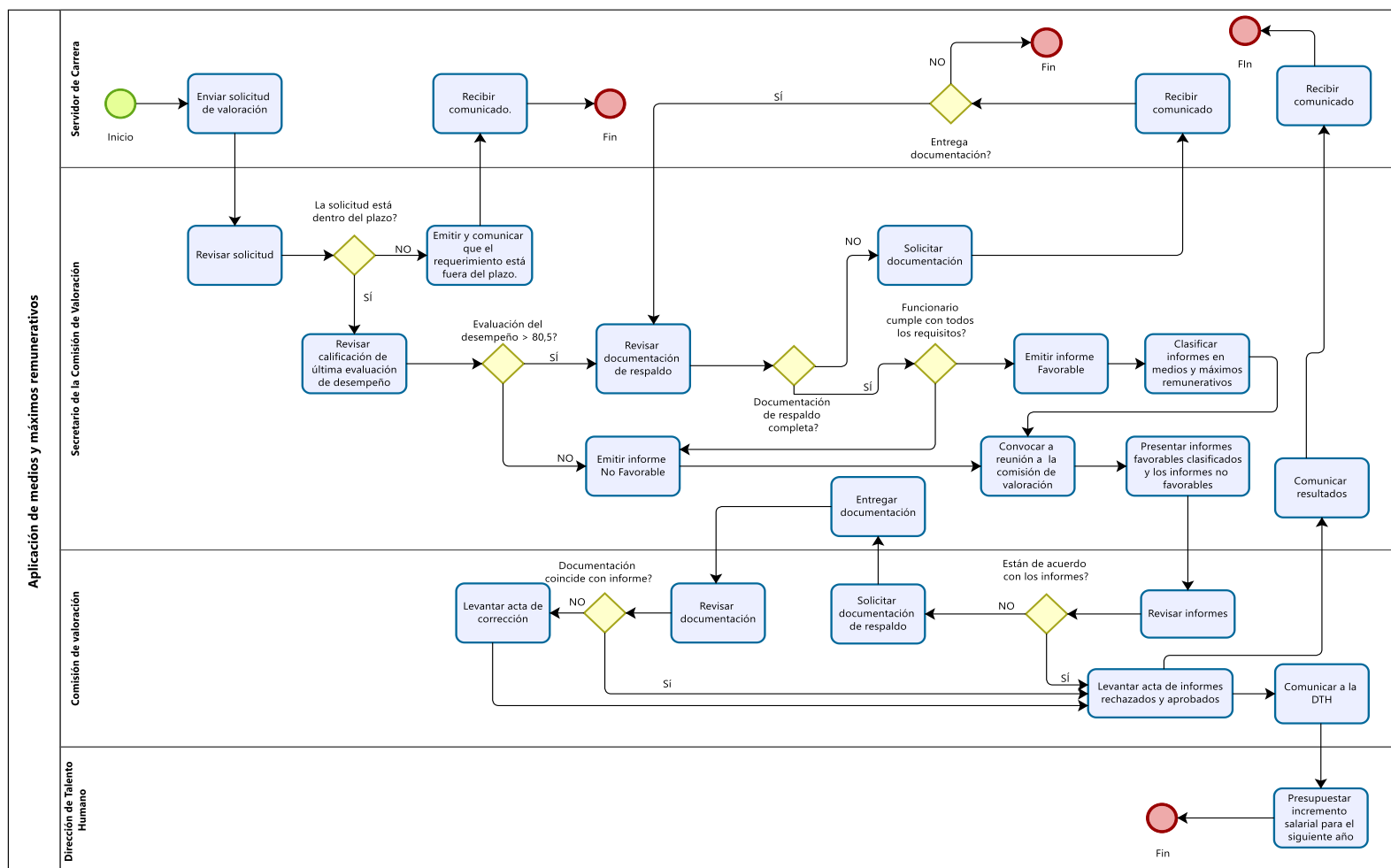


Figura 12. Diagrama de flujo del proceso de aplicación de medios y máximos remunerativos.  
 Fuente: Propia. Nota: Los aumentos salariales se considerarán a partir del inicio del siguiente año fiscal.

### **5.3.16. Funciones**

#### **Servidor de carrera**

Generar requerimiento de valoración e incremento salarial dentro del plazo.

Entregar la documentación completa junto con el requerimiento.

Entregar documentación que se solicite por el secretario o la comisión de valoración.

#### **Secretario de la comisión de valoración**

Recopilar todos los requerimientos de valoración e incremento salarial.

Verificar que los requerimientos estén dentro del plazo establecido.

Emitir y comunicar a los servidores de carrera los informes de devolución de requerimientos que no estén dentro de los plazos.

Revisar la documentación adjunta a los requerimientos esté completa y que la evaluación de desempeño tenga una calificación superior a 80,5.

Solicitar a los servidores de carrera la documentación faltante.

Realizar los informes favorables y no favorables de los requerimientos recopilados de acuerdo con la documentación presentada.

Clasificar los requerimientos favorables en medios y máximos remunerativos.

Convocar a reunión a la comisión de valoración.

Presentar a la comisión de valoración los informes no favorables y los informes favorables de los medios y máximos remunerativos.

Entregar la documentación de respaldo que le solicite la comisión de valoración.

Comunicar los resultados de la comisión a los servidores de carrera.

#### **Comisión de valoración**

Revisar los informes no favorables y favorables de los medios y máximos remunerativos.

Solicitar documentación de respaldo de ser necesario.

Emitir acta de corrección de informes en los casos que sea necesario.

Emitir actas de aprobación de los informes favorables y no favorables presentados por el secretario de la comisión.

### **Dirección de talento humano**

Incluir en el presupuesto del año siguiente los incrementos salariales aprobados por la comisión de valoración.

### **Dirección financiera**

Certificar la aprobación del presupuesto para incremento salariales.

### **Departamento de presupuesto**

Incluir en las proformas presupuestarias los incrementos salariales aprobados por la comisión de valoración.

#### **5.3.17. Aclaraciones**

Los valores que no forman parte de la remuneración son los ingresos en dinero, especie o en servicio, que perciba el trabajador o servidor por razón de trabajos extraordinarios y suplementarios, comisiones, participación en beneficios, los fondos de reserva, el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales, las remuneraciones adicionales, ni ninguna otra retribución que tenga carácter normal o convencional y todos aquellos que determine la ley.

#### **5.3.18. Disposiciones finales**

La aprobación del presente manual reemplaza a la resolución No. 10-2014-068 aprobada por el directorio de EMELNORTE en sesión ordinaria del 9 de septiembre del 2014.

## CONCLUSIONES

La información levantada tanto teórica como el marco jurídico existente para las empresas públicas permitió establecer las bases teóricas y legales que se deben aplicar para orientar la construcción del manual en base a criterios técnicos que se acoplen con la lógica del negocio institucional y que permitan el crecimiento profesional - remunerativo dentro de la institución.

El análisis situacional de los cargos existentes en la Empresa Eléctrica del Norte EMELNORTE S.A. y de la escala salarial aprobada y vigente nos permite establecer que los salarios que están establecidos actualmente son determinados sin base en un estudio sólido, por lo que en la entidad se presenta inequidad salarial, se puede afirmar además que el valor que percibe el funcionario por su trabajo puede motivarlo o desmotivarlo, y al existir un congelamiento de los salarios los trabajadores no tienen la motivación de incrementos salariales dentro de la organización lo cual ha generado renuncias y salida de profesionales de la empresa, para tener una mejor gratificación por su trabajo en otras instituciones. Por ello es importante identificar criterios adecuados para establecer el manual de aplicación de la escala salarial.

Determinar criterios de evaluación específicos y puntajes de cumplimiento para los mínimos, medios y máximos remunerativos asignados a cada grado de la escala permite fundamentar la aplicación de la escala salarial con el fin de garantizar justicia y equidad en la clasificación del personal. Adicionalmente, se establece una línea de acción que fomenta el mejoramiento continuo por medio de la formación y capacitación de los trabajadores con la finalidad de maximizar sus ingresos y generar una motivación directa en el desarrollo de sus funciones.

Estructurar el manual de aplicación de la escala salarial establecida en EMELNORTE permite evitar subjetividades en la clasificación remunerativa, puesto que los manuales no son de interpretación sino de aplicación y contribuyen a la construcción de una organización basada en procesos, porque en estos instrumentos administrativos se plasma el proceso lo que permite un mejor análisis del funcionamiento y mejora del proceso.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda realizar de manera permanente una actualización de las bases teóricas y legales que se aplican en manuales y políticas institucionales, con la finalidad de cumplir con la normativa establecida y aprovechar los análisis y estudios académicos para fomentar la justicia y equidad en la organización al igual que el crecimiento profesional y remunerativo.

Se sugiere realizar un análisis de cargos de acuerdo con la normativa legal vigente, y determinar si el personal se encuentra clasificado dentro del nivel que le corresponde con la finalidad de corregir las valoraciones inferiores y congelar las valoraciones superiores y equilibrar la situación salarial.

Se considera importante que la empresa aplique criterios de evaluación específico y puntajes de cumplimiento para acceder a los mínimos, medios y máximos remunerativos que sean conocidos por los trabajadores con el fin de incentivar los procesos de capacitación, formación y mejoramiento continuo del personal.

Se recomienda emplear el manual de aplicación de la escala salarial para EMELNORTE, puesto que se ha generado en base a la realidad institucional y con un criterio técnico y legal que fundamenta los niveles remunerativos con equidad y transparencia.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackerman, S., & Com, a. S. (2013). *Metodología de la investigación*. Ediciones del Aula Taller. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/detail.action?docID=3216667>
- ACTUARIA Asesoramiento Estratégico. (12 de Noviembre de 2020). Situación Laboral Ecuador 2020. *¿Cuál es la situación laboral de Ecuador en el 2020? Conozca datos y estadísticas*. Recuperado el 26 de Enero de 2021, de <https://actuarial.com.ec/situacion-laboral-ecuador-2020/>
- AITE. (2020). *AITE*. Obtenido de <https://www.aite.com.ec/industria.html>
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica* (Sexta ed.). Caracas: Editorial Episteme. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=W5n0BgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=En+ciencia,+una+variable+es+cualquier+elemento,+condici%C3%B3n+o+factor+que+se+puede+controlar,+variar+o+medir+dentro+de+una+investigaci%C3%B3n&ots=kXpL9qyuk4&sig=HvSdI7p1bPBXPxX9Zi>
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. EEUU: ILPES/CEPAL.
- Armijos, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño*. Santiago: CEPAL.
- Arrieta, J. A., & Velandia, N. (1999). *Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Mc Grall Hill.
- Asti, A. (2015). *Metodología de la Investigación*. España: Athenaica, Ediciones Universitarias.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Patria. Retrieved from <https://elibro.net/es/ereader/uotavalo/40362>
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación*. México: Grupo Editorial Patria.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (3ra. ed.). Pearson. doi:ISBN 978-958-699-128-5
- Burgos, C., Cortés, Martínez, Navarro, & Villanueva. (2019). Un modelo de oferta y demanda con incertidumbre. *Modelling in science education and learning*, 12(1), 111-122. doi:10-4995

- Cantillon, R. (1775). *Essai sur la nature du commerce en general*. Paris: institut Coppet.
- Carrillo, P. (2019). *Caracterización de la demanda laboral en el Ecuador con información administrativa*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Castillo, A. (1999). Estado del Arte en la Enseñanza del Emprendimiento. *Programa Emprendedores como creadores de riqueza y desarrollo regional*, 4-22.
- Castro, E. I. (2001). *Innovación y Sistemas de Innovación*. Valencia, España.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: MacGraWhill.
- Cuartas, F. (2015). *Salarios. Aspectos a considerar en su administración y manejo*. (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Directorio EMELNORTE. (2014). Resumen de resoluciones. *Sesión ordinaria de directorio 9 de septiembre del 2014*, (pp. 1-5). Ibarra.
- Directorio EMELNORTE. (9 de Septiembre de 2014). Sesión Ordinaria de Directorio 9 de septiembre del 2014. Ibarra, Ecuador.
- EMELNORTE. (2021). *www.emelnorte.com*. Recuperado el 13 de 01 de 2021, de <https://www.emelnorte.com/eern/index.php/historia/#:~:text=EMELNORTE%20S.A.,Jos%C3%A9%20Albuja%20Ch%C3%A1vez>.
- Estrada, L. G. (2012). *Técnicas de la Investigación de Campo y Documental* (4a ed.). Ciudad de México, México: Éxodo.
- Fischman, D., & Matos, L. (2014). *Motivación 360°. Como incrementarla en la vida y en la empresa* (Primera ed.). Lima, Perú: Planeta Perú S.A.
- Formichella, M. (2004). *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local*. Buenos Aires, Argentina.
- Galvis, I. (2013). *Planeación Estratégica en la empresa confecciones Salome LTDA. 2012-2014*. Cali: Universidad Autónoma de Occidente.
- Gibbs, G. (2014). *El análisis de datos cualitativos en investigación cualitativa*. Ediciones Morata, S. L. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uotavalo/51842>
- Gonzales, J. y. (2012). El emprendimiento en los sistemas universitarios. ISBN: 978-980-6810-67-9 y ISBN Volumen: 978-980-6810-74-7 *El tecnológico de Monterrey. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva*(No 4).

- Guzmán Suárez, M. R. (2013). Implementación del sistema de administración de compensaciones en la empresa R.DES, servicios corporativos de la Ciudad de Quito. *Tesis de Grado*. Quito, Pichincha, Ecuador: Escuela Politécnica Nacional.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). Santa Fe: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Hernández, A., Ramos, M., Placencia, B., Indacochea, B., Quimis, A., & Alfonso, L. (2018). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA*. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=y3NKDwAAQBAJ&printsec=frontcover&q=metodos+de+investigacion+cientifica&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjx19\\_Uj-HIAhXmuFkKHe3NBoYQ6AEIUTAG#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=y3NKDwAAQBAJ&printsec=frontcover&q=metodos+de+investigacion+cientifica&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjx19_Uj-HIAhXmuFkKHe3NBoYQ6AEIUTAG#v=onepage&q&f=false)
- Hernández, E., & Llamas, I. (2006). *Mercado laboral y capacitación un análisis regional para México*. México D.F.: Plaza y Valdés S.A de C.V.
- Jones, J. (3 de Febrero de 2021). La satisfacción personal cae desde el récord de 2020 en EE.UU. *GALLUP NEWS*. Obtenido de <https://news.gallup.com/poll/329213/personal-satisfaction-drops-2020-record-high.aspx>
- Juaréz, O., & Carrillo, E. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. México D.F.: Patria S.A.
- Lopera, J., Ramírez, C., Zuluaga, M., & Ortiz, J. (2010). Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas . *Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas* , 1-27.
- Martínez, C. (2014). *Técnicas e instrumentos de recogida y análisis de datos*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Martínez, C. (2016). El sector energético: Nuevo ámbito para el desarrollo profesional. *Revista digital INESEM*. Obtenido de <https://revistadigital.inesem.es/gestion-integrada/el-sector-energetico-como-nuevo-ambito-de-desempeno-laboral/>
- Maxwell, J. (2019). *Diseño de investigación cualitativa* (Primera ed.). Barcelona, España: Editorial Gedisa.
- Mendez, C. E. (1995). *Metodología*. Colombia: Ed. 2 McGraw-Hill Interamericana.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la Investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de Tesis* (4a ed.). Bogotá: Ediciones de la U.

- Olmedo, P. (2018). El empleo en el Ecuador - Una mirada a la situación y perspectivas para el mercado laboral actual. *Friedrich-Ebert-Stiftung-Ecuador*, 1-48.
- Organización Internacional del Trabajo. (2020, Diciembre 2). Informe mundial sobre salarios 2020 - 2021. Los salarios y el salario mínimo en tiempos de la COVID -19. Retrieved Enero 26, 2021, from [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_762317.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_762317.pdf)
- Orteu, X. (2017). *Desafíos en un mercado laboral en transformación*. Barcelona: UOC.
- Paños, J. (2017). Educación emprendedora y metodologías activas para su fomento. <https://doi.org/10.6018/reifop.20.3.272221> *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 20(3), 33-48.
- Pasco, M. (1986). El salario: su protección y garantía. *Cosmópolis*, 213-242.
- Pereira, F. (Agosto de 2003). "Reflexión Sobre Algunas Características Del Espíritu Emprendedor Colombiano,". *Economía, Gestión y Desarrollo* (1), 12-26.
- Pérez, J. P. (2016). *Trabajo global y desigualdades en el mercado laboral*. México: CLACSO.
- Real Academia Española. (2020). <https://dle.rae.es>. Recuperado el 4 de Marzo de 2021, de <https://dle.rae.es/estipendio>
- Real Academia Española. (2020). <https://dle.rae.es/>. Recuperado el 4 de Marzo de 2021, de <https://dle.rae.es/sueldo?m=form>
- Reyes Ponce, A. (1992). *Administración moderna*. Limusa.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15 ed.). México: Pearson.
- Roncancio, Á., Camargo, D., & Cardona, O. (Julio-Diciembre de 2017). Satisfacción en el trabajo: Un análisis de las condiciones salariales y laborales del contados público. *Science of Human Action*, 2(2), 302-317.
- Schumpeter, J. (1942). *CAPITALISMO, SOCIALISMO Y DEMOCRACIA, Segunda Edición* (Vol. I). BARCELONA, ESPAÑA: FOLIO.
- Smith, A. (1776). *La Riqueza de las Naciones*. Valladolid.
- Sparano, H. (2014). Emprendimiento en América Latina y su impacto en la gestión de proyectos. *Dimensión Empresarial*, 12(2), 95-106.
- Spencer, M. (1993). *Economía Contemporánea* (Tercera ed.). Barcelona-Bogotá-Buenos Aires-Caracas-México: REVERTÉ S.A.

Stoner, F. (2006). *Administracion* (Sexta ed.). Mexico: Pearson. doi:ISBN 0-13-1 08747-9

Turienzo, R. (2016). *El pequeño libro de la motivación*. España: Alienta.

Varela Juarez, R. A. (2013). *Administración de la compensación sueldos, salarios y prestaciones*. México: Pearson Educación México S.A. de C.V.

Varela, R. (2018). *Administracion de la Compensación. Sueldos, salarios y prestaciones* (Tercera ed.). Pearson. Retrieved from [http://www.pearsonespanol.com/docs/librariesprovider5/2018-college-open-resources/administracion\\_de\\_la\\_compensacion\\_3e/anexo-2.pdf?sfvrsn=2](http://www.pearsonespanol.com/docs/librariesprovider5/2018-college-open-resources/administracion_de_la_compensacion_3e/anexo-2.pdf?sfvrsn=2)

Vroom, V. (1979). *Motivación y alta dirección*. México: Trillas.