



Maestría en

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

AUTORES:

Edwin Patricio Martínez Herrera
Carol Naily Robles Cabezas
Hugo Darío Guamán Curicama
Héctor Fabian Cepeda Lema
Samanta Melissa Pérez Rodríguez

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano

Director:

PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN Y HOMOLOGACIÓN SALARIAL DE LA EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI S.A.

CERTIFICACIÓN

Nosotros, (Edwin Patricio Martínez Herrera, Carol Naily Robles Cabezas, Hugo Darío Guamán Curicama, Héctor Fabian Cepeda Lema, Samanta Melissa Pérez Rodríguez.), declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Edwin Patricio Martínez Herrera



Carol Naily Robles Cabezas



Hugo Darío Guamán Curicama



Héctor Fabian Cepeda Lema



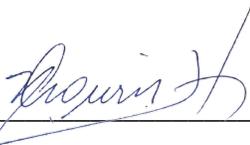
Samanta Melissa Pérez Rodríguez

APROBACIÓN DE LOS DIRECTORES

Nosotros Marisol Carvajal Camperos y Nathalie Chauvin A., declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos: **nombre y apellido de los integrantes**, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



Firma del Director del Programa
Marisol Carvajal Camperos



Firma del Coordinador del Programa
Nathalie Chauvin

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

Dedicatoria:

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, por ser los pilares fundamentales, por su amor, apoyo incondicional y por impulsarnos siempre a seguir adelante. A nuestros padres, quienes nos inculcaron el valor del esfuerzo y la perseverancia. A nuestros amigos, por su comprensión y motivación en los momentos más difíciles. Y, en especial, a todas las personas que creyeron en nosotros durante este camino académico.

Agradecimiento:

Agradecemos profundamente a los tutores y profesores, quienes con su guía y conocimientos hicieron posible la realización de este proyecto de investigación. A la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A., por su colaboración y apertura para la recopilación de información. A mis compañeros de estudio, por su apoyo y consejos a lo largo del proceso. Finalmente, expreso mi gratitud a todos aquellos que, de una u otra forma, contribuyeron a que este logro sea una realidad.

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN	ii
APROBACIÓN DE LOS DIRECTORES	iii
ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN	xii
CAPITULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	1
1.1. PRESENTACIÓN Y PERFIL DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN.....	1
1.1.1. Antecedentes y datos representativos.....	1
1.1.1.1. Antecedentes (Historia).....	1
1.1.1.2. Misión, visión, valores	2
1.1.1.3. Actividades, marcas, productos y servicios	3
1.1.1.4. Ubicación de la sede, ubicación de las operaciones, propiedad y forma jurídica.....	4
1.1.1.5. Tamaño de la organización e información sobre empleados y otros trabajadores.....	5
1.1.2. Análisis del entorno	6
1.1.2.1. Entorno General (PESTEL).....	7
1.1.2.2. Entorno específico (DAFO)	9
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.2.1. Descripción del problema	11
1.2.2. Fines y Objetivos del Trabajo	12
1.2.2.1. Objetivo general.....	13
1.2.2.2. Objetivos específicos	13

1.2.3. Hipótesis o teoría que plantea este trabajo.....	13
1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TRABAJO	13
CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL.....	15
2.1. Reestructuración organizacional	15
2.1.1. Causas de una reestructuración organizacional.....	16
2.1.2. Objetivos y beneficios de la reestructuración en empresas	17
2.1.3. Impacto de la reestructuración en la organización.....	20
2.1.4. Gestión del cambio en el proceso de reestructuración	21
2.1.4.1. <i>Etapas de la gestión del Cambio</i>	22
2.2.3. Indicadores financieros en procesos de reestructuración	24
2.2. Compensación Salarial	26
2.2.1. Elementos y estrategias de la compensación salarial.....	28
2.2.2. Estructuras salariales	29
2.2.4. Legislación laboral y normativa salarial en Ecuador	31
2.3. Motivación Laboral.....	34
2.4. Homologación salarial.....	35
2.5.1. Sistemas de homologación salarial	36
2.5.1.1. <i>Escalas Salariales</i>	36
2.5.1.2. Valoración de Cargos.....	38
2.5.1. Impacto de la reestructuración y homologación salarial en el clima organizacional	40
CAPITULO III. METODOLOGÍA.....	42
3.1. Diseño metodológico.....	42
3.2. Fuentes de datos e información	49
CAPITULO IV. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	50
5.1. Filosofía del área de recursos humanos.....	50
5.2. Principios del departamento de recursos humanos de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A.....	52

5.4. Elaboración de la propuesta.....	53
5.4.1. Evaluación de puestos de Trabajo	53
5.4.1.1. Análisis de Puestos	54
5.4.1.2. Descripción de Puestos.....	62
5.4.1.3. Valoración de Puestos	63
5.4.1.4. Clasificación de puestos.....	72
5.5. Organigrama estructural propuesto.....	73
5.6. Reestructuración y homologación salarial propuesta	76
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	85
5.1. CONCLUSIONES GENERALES.....	85
5.1.1. Conclusiones Específicas	85
5.1.2. Análisis del cumplimiento de los objetivos del proyecto.....	86
5.2. CONTRIBUCIONES.....	86
5.2.1. Contribución a nivel personal	86
5.2.2. Contribución a nivel académico.....	86
5.2.3. Contribución a la gestión empresarial	87
5.2.4. Limitaciones del proyecto.....	87
5.3. RECOMENDACIONES	87
REFERENCIAS	88
ANEXOS.....	95
Anexo 1. Formato de Encuesta.....	95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de entornos de PESTEL.....	9
Tabla 2. Matriz DAFO	11
Tabla 3. Clasificación de las razones o índices financieros.....	25
Tabla 4. Salarios mínimos para el sector eléctrico, de gas y agua	32
Tabla 5. Factores de Puesto	40
Tabla 6. Tabulación de las encuestas	46
Tabla 7. Departamentos y puestos de trabajo de la empresa.....	56
Tabla 8. Valoración de puestos por factores	64
Tabla 9. Asignación de puntos	65
Tabla 10. Habilidades de experiencia	66
Tabla 11. Puntos de las habilidades de gestión	67
Tabla 12. Puntos de las habilidades de comunicación	68
Tabla 13. Tabla de condiciones de trabajo.....	69
Tabla 14. Valoración de la toma de decisiones	70
Tabla 15. Valoración del rol del puesto	71
Tabla 16. Valoración del control de resultados.....	72
Tabla 17. Escala de intervalos para valoración	73
Tabla 18. Escala salarial propuesta	76
Tabla 19. Homologación salarial propuesta por puesto.....	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama estructural de la empresa ELEPCOSA	6
Figura 2. Fases de la gestión del cambio	24
Figura 3. Organigrama estructural propuesta para la empresa ELEPCOSA	75

RESUMEN

El proyecto "Proceso de reestructuración y homologación salarial de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A." tiene como objetivo establecer conceptos teóricos y criterios técnicos que sustenten la aplicación de normativas vigentes en la remuneración de los funcionarios y desarrollo de las actividades. El estudio reveló que desde la creación de la empresa no se ha realizado una evaluación que relacione las actividades de los empleados con la remuneración económica, lo cual ha generado deficiencias operativas y retrasos en la comercialización de energía eléctrica y renuncias del personal. La investigación es de tipo descriptiva, ya que no involucra análisis experimental, y se basa en la recopilación de datos mediante entrevistas al departamento de talento humano y un análisis documental. Se desarrolló un modelo de reestructuración salarial que considera la demanda del mercado, las obligaciones laborales y el presupuesto anual de la empresa, alineado con las normativas del sector eléctrico y las regulaciones para empresas públicas. Como resultado, se determinó que, por cada dólar invertido en capital humano, se genera un retorno de USD 7.32. Finalmente, se recomienda tomar en consideración el presente estudio para tener una perspectiva de la eficiencia operativa y administrativa, de la optimización de los recursos.

Palabras claves: Reestructuración salarial, Homologación, Normativas vigentes, Capital humano, Eficiencia

ABSTRACT

The project "Salary restructuring and homologation process of the Provincial Electric Company Cotopaxi S.A." aims to establish theoretical concepts and technical criteria that support the application of current regulations in the remuneration of employees and development of activities. The study revealed that since the creation of the company, an evaluation has not been carried out that relates the activities of employees with economic remuneration, which has generated operational deficiencies and delays in the commercialization of electric energy and staff resignations. The research is descriptive, since it does not involve experimental analysis, and is based on the collection of data through interviews with the human talent department and a documentary analysis. A salary restructuring model was developed that considers market demand, labor obligations and the company's annual budget, aligned with the regulations of the electric sector and the regulations for public companies. As a result, it was determined that, for every dollar invested in human capital, a return of USD 7.32 is generated. Finally, it is recommended to take into consideration the present study in order to have a perspective of operational and administrative efficiency, of the optimization of resources.

Keywords: Salary restructuring, Homologation, Current regulations, Human capital, Efficiency

INTRODUCCIÓN

En primera instancia, se estableció la identificación del proyecto y la presentación de la institución; en esta sección se planteó el análisis de los factores internos y externos que se encuentran relacionados con las actividades de la empresa. Posteriormente, se definieron los objetivos, los cuales permiten desarrollar las actividades específicas para llegar a la finalidad del trabajo actual.

El objetivo de la investigación es definir los parámetros técnicos y legales establecidos en las normativas legales vigentes y definir una medida que fortalezca la inversión en el personal de la institución. Esta propuesta busca establecer un salario justo que se encuentre acorde al mercado laboral, lo cual tendrá un impacto positivo en la gestión del personal.

Desde el punto de vista académico, este trabajo ha permitido afianzar los conocimientos adquiridos durante la formación adquirida y comprender el nivel de repercusión de una estructura y homologación salarial equitativa a nivel empresarial, pues su trascendencia se refleja en todos los niveles de la organización desde motivación laboral hasta el desempeño laboral y el clima organizacional. Por lo que ha sido un proyecto coordinado y participativo con los representantes de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi y docentes de la Universidad Internacional del Ecuador, quienes han sabido brindar información y realizar las observaciones respectivas en el entorno de desarrollo de la investigación.

Como antecedentes investigativos se han obtenido algunas investigaciones relacionadas con el presente proyecto, como es el caso del trabajo denominado “Compensación salarial en la empresa Acosucre Ltda” desarrollado por Acevedo, (2019), en donde se propuso desarrollar formatos que faciliten comparar y analizar la compensación salarial de la empresa donde se determinó que no se encontró ninguna escala salarial definida para los funcionarios de la empresa, sino que se encontraban asignados por mutuo acuerdo. Para la propuesta se ha hecho referencia en las diferentes escalas salariales que hay en Colombia, con el fin de facilitar

la correcta asignación de responsabilidades y requisitos para cada uno de los funcionarios que gocen de las retribuciones económicas justas y en concordancia a la ley.

Por otra parte, se puede citar al trabajo desarrollado por Cabello, (2018) titulado “Propuesta de un sistema de análisis y evaluación de puestos de trabajo como alternativa para establecer una nueva estructura salarial en una empresa del sector concretero al sur del Perú”, con la finalidad de analizar la estructura salarial para mantener la calidad del clima y cultura organizacional de una empresa concretera al sur del país. Se ha realizado un análisis de las remuneraciones actuales frente al mercado laboral, desarrollando una propuesta de una nueva estructura salarial y una política de compensaciones para lograr los cambios estructurales en la organización.

CAPITULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

En el presente capítulo se pretende exponer el contexto de la organización y, por tanto, del trabajo que surge de las necesidades de esta. Así pues, los aspectos que se abordarán incluyen la descripción y perfil de la empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. descripción y planteamiento del problema y justificación del estudio, los cuales se muestran en los siguientes apartados.

1.1. PRESENTACIÓN Y PERFIL DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN

1.1.1. Antecedentes y datos representativos

1.1.1.1. Antecedentes (Historia)

La Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. (ELEPCOSA) con su sede principal ubicada en la provincia de Cotopaxi, ciudad de Latacunga, fue creada mediante la emisión de su Estatuto de Constitución del 25 de noviembre de 1983; con el objetivo de Distribuir y Comercializar de Energía Eléctrica en su área de concesión correspondiente a los diferentes cantones de la provincia (ELEPCOSA, 2022).

La institución, que actualmente se encuentra en una etapa de transición a Empresa Pública, cuenta con 6 departamentos encargados de la operación entre los cuales se encuentra en área de Relaciones Industriales o recursos humanos. Y bajo los principios y valores del sector eléctrico, fundamentados en: la disciplina, respeto, integridad, honestidad, responsabilidad, y el compromiso de velar por el bienestar de los ciudadanos y personas más vulnerables de la provincia, buscan trabajar mancomunadamente con otras empresas para dar respuesta de manera rápida y oportuna a los requerimientos de energía eléctrica a nivel local (ELEPCOSA, 2022).

1.1.1.2. Misión, visión, valores

Las actividades empresariales, así como el actuar de sus colaboradores se encuentran fundamentadas en la misión, visión y valores institucionales. De modo que se puede señalar a priori que han cumplido con su actividad fundamental de proporcionar el servicio de energía eléctrica a la ciudadanía y con ello han contribuido con el desarrollo social y económico de la ciudadanía. Sin embargo, para alcanzar la misión institucional se requieren identificar, diseñar e implementar estrategias que enfoquen la empresa hacia eficiencia y la gestión de la calidad en sus procesos y servicio. Para mayor detalle, de acuerdo con ELEPCOSA (2022) la misión, visión y valores de la organización son:

Misión: Suministrar el servicio público de energía eléctrica para satisfacer las necesidades energéticas en la provincia de Cotopaxi, contribuyendo al desarrollo social y económico de nuestros usuarios, con calidad, confiabilidad, responsabilidad social y ambiental.

Visión: Consolidarse como una Empresa eficiente en la prestación del servicio público de energía eléctrica con altos estándares de calidad.

Valores: Los valores institucionales que inspiran la razón de ser de la empresa que contribuyen al cumplimiento de la misión y alcance de la visión son los siguientes:

- **Disciplina:** Actuar de forma ordenada y perseverante para conseguir los propósitos empresariales.
- **Respeto:** Reconocer los derechos de los usuarios como base fundamental de la convivencia humana proporcionando un trato justo.
- **Integridad:** Apego irrestricto a la normativa legal, criterios técnicos y principios éticos.
- **Honestidad:** Desarrollar nuestra gestión bajo principios de transparencia, honradez y equidad.

- **Responsabilidad:** Compromiso para dar lo mejor de cada uno en las labores diarias, en los tiempos previstos, siendo parte de la solución (ELEPCOSA, 2022).

1.1.1.3. Actividades, marcas, productos y servicios

ELEPCOSA ofrece el servicio de energía eléctrica, a través de las actividades de generación, distribución y comercialización de la misma en su área de Concesión en la Provincia de Cotopaxi.

De acuerdo con ELEPCOSA (2022), en la empresa no se cuenta con un sistema de gestión de calidad por procesos, dado que esta actividad demanda mayor recursos, por lo que actualmente dichas actividades se realizan en segundo plano de modo que ciertos procesos y procedimientos pueden estar desactualizados. No obstante, las actividades se ejecutan en función de un mapa de procesos en dónde constan procesos: directivos, operativos y de apoyo, en dónde se han identificado 11 macroprocesos y 30 procesos.

A continuación, se señalan los procesos identificados:

- **Procesos de dirección:** dentro de estos procesos también llamados estratégicos se puede destacar macroprocesos de planificación dónde se ejecuta la planificación general, ejecutiva y la gestión de pérdidas de energía. También se encuentra el sistema de calidad, en dónde se aborda el manejo de información documentada y el sistema de gestión de calidad.
- **Procesos operativos:** estos procesos son los que diferencian a una organización de otras y están vinculadas directamente con el servicio que se oferta, entre estos se encuentran los macroprocesos de compras, transporte de energía, distribución y comercialización de energía.
- **Procesos de soporte:** dentro de estos se incluyen los macroprocesos de finanzas, recepción de materiales, gestión de recursos, gestión de sistemas y atención al cliente.

1.1.1.4. Ubicación de la sede, ubicación de las operaciones, propiedad y forma jurídica

La institución cuenta con su matriz ubicada en la avenida Márquez de Maenza 5-44, en la ciudad de Latacunga, sin embargo, dispone de sucursales en diferentes cantones de la provincia:

- Agencia centro de atención ciudadana - Dirección: Marqués de Maenza y Sánchez de Orellana.
- Agencia San Sebastián - Av. Napo y Juan Abel Echeverría.
- Agencia el salto - Calixto Pino y Antonia Vela
- Agencia centro de atención ciudadana planta baja - Marqués de Maenza y Sánchez de Orellana
- Agencia Lasso - Vía principal Lasso
- Agencia Salcedo - Av. Olmedo y Padre Salcedo
- Agencia Pujilí - Pichincha y Bolívar
- Agencia Angamarca – Av. Principal
- Agencia Zumbahua – Parque central
- Agencia Saquisilí - Abdón Calderón y Barreno
- Agencia Sigchos - Velasco Ibarra y Rodrigo Iturralde
- Agencia La Mana - Gonzalo Albarracín y Eugenio Espejo
- Agencia El Corazón - Luis Benedicto Tovar y Sucre
- Agencia Moraspungo - Primero de junio, principal planta baja Hotel Costa (ELEPCOSA, 2022).

Cabe señalar en la matriz se efectúan todos los macroprocesos y procesos incluidos dentro del mapa de procesos mencionados anteriormente, y que incluye procesos de dirección, operativos y de apoyo. Mientras que en las agencias sucursales se llevan a cabo únicamente procesos operativos como la distribución y cobranza del servicio eléctrico.

1.1.1.5. Tamaño de la organización e información sobre empleados y otros trabajadores

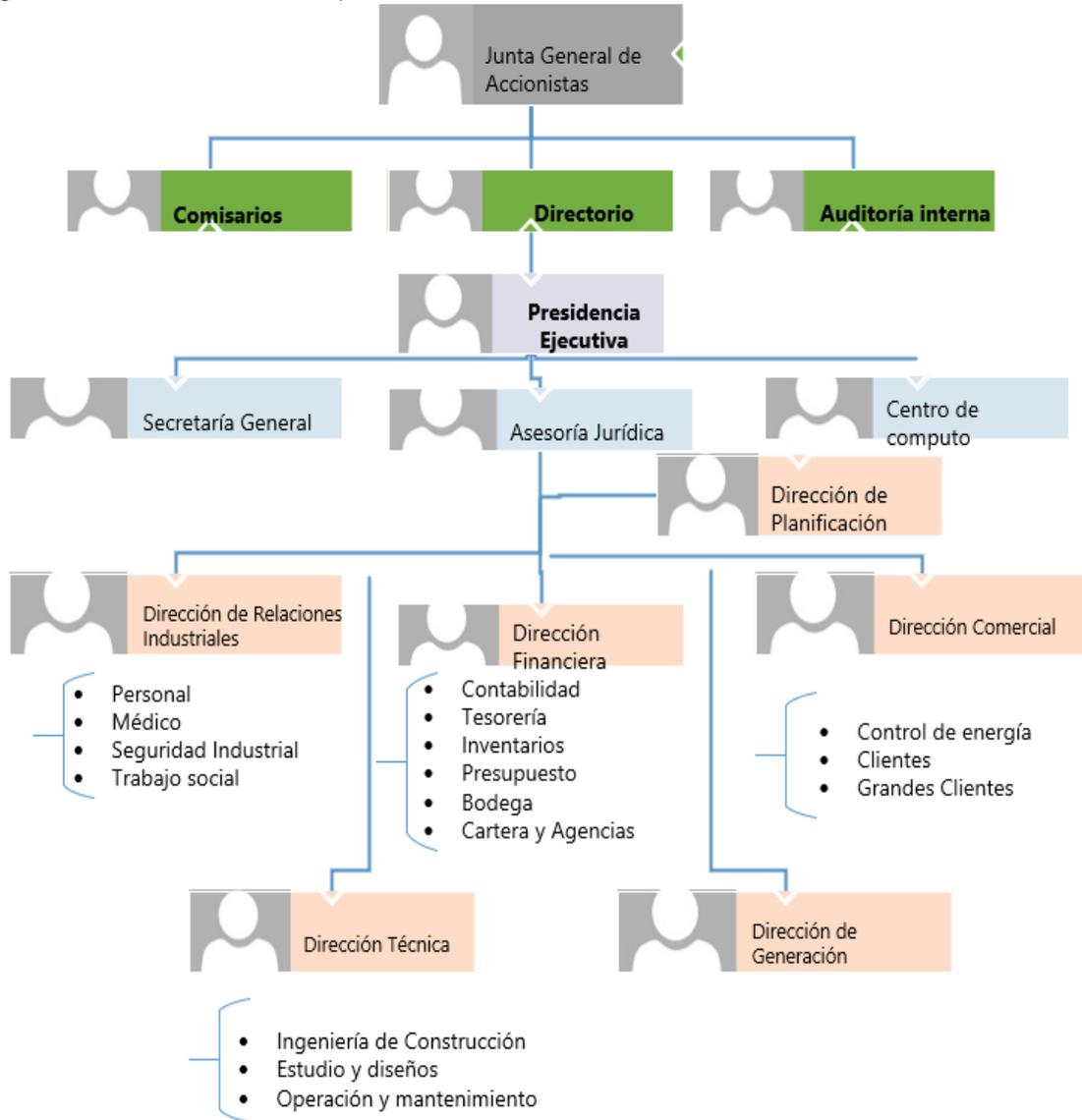
La empresa cuenta con aproximadamente 500 empleados, distribuidos en diferentes áreas funcionales cuenta con más de 30 años en el sector eléctrico, ELEPCOSA. opera principalmente en la provincia de Cotopaxi, agencia matriz en la ciudad de Latacunga también en diferentes cantones de la provincia, utilizando las oficinas de atención al cliente, un centro de llamadas, y plataformas digitales para interactuar con sus clientes.

La estructura organizacional de la empresa, cómo se muestra en la Figura 1, consta de las siguientes direcciones o departamentos:

- **Presidencia Ejecutiva:** conformada principalmente por el gerente y la secretaria general, se fundamenta en ser el nexo entre los colaboradores y la junta general de accionistas.
- **Dirección de Planificación:** esta área direcciona sus actividades en la organización, preparación y formulación de planes de las actividades de las diferentes áreas de la organización.
- **Dirección de Relaciones Industriales:** se encarga de la gestión de vínculos laborales con otras instituciones. Además, abarca los departamentos de seguridad social, seguridad industrial y personal médico.
- **Dirección Financiera:** se encarga de las actividades de contabilidad y elaboración de análisis financieros.
- **Dirección Comercial:** se encarga de establecer procesos adecuados para las relaciones con pequeños y grandes clientes, así como, el control de distribución del servicio de energía eléctrica.
- **Dirección Técnica:** encarga de procesos operativos como la planificación de construcciones, diseños y mantenimiento general.

- **Dirección de Generación:** vinculada directamente con el proceso de producción de energía eléctrica (ELEPCOSA, 2022).

Figura 1.
Organigrama estructural de la empresa ELEPCOSA



Nota. Fuente: ELEPCOSA (2022).

1.1.2. Análisis del entorno

Para el análisis de entorno se ha considerado la herramienta de PESTEL, donde se verifican los factores del macro entorno económico que afectan a la institución como son los

factores políticos, económicos, sociales, tecnológico, ecológicos y legales, véase en la Tabla 1. A continuación, se describe de mejor manera cada uno de los parámetros tomados en el marco del entorno empresarial de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A.

1.1.2.1. Entorno General (PESTEL)

En el análisis de entorno de Pestel se han considerado los siguientes factores que se describen a continuación.

Factores Políticos: se han considerado como los cambios de los entes de regulación de la Agencia de Regulación y Control de Electricidad (ARCONEL), que supervisa la política energética en Ecuador y los cambios que pueden producirse como nuevas tarifas o subsidios, afectan directamente la operación. Sin embargo, también se han incluido proyectos con enfoque en la energía renovable solar y eólica. Además, las acciones políticas del gobierno de turno guardan relación directa con la planificación a corto mediano y largo plazo de inversiones en la infraestructura eléctrica. En este aspecto, se puede señalar que la inestabilidad política tiene una fuerte influencia en las actividades empresariales, y podría retrasar proyectos clave o afectar la disponibilidad de financiamiento público. Y, por otra parte, si las condiciones son las favorables y sientas políticas sobre eficiencia energética podría impulsar el desarrollo de la organización.

Factores Económicos: La economía de la provincia de Cotopaxi y sus cantones se encuentra relacionada con la agricultura, ganadería y pequeñas industrias los cuales generan retribución económica por el uso de energía eléctrica para el desarrollo de sus actividades, sin embargo, la inflación y puede incrementar los costos operativos de la empresa. Las tarifas eléctricas en Ecuador están reguladas y pueden verse afectadas por decisiones gubernamentales relacionadas con subsidios que podrían afectar tanto los ingresos de la Empresa Eléctrica de Cotopaxi como el poder adquisitivo de los consumidores.

Factores Sociales: dentro de esta sección se puede considerar la falta de seguridad hacia los ciudadanos que se limitan a crear nuevas industrias y comercios por la falta de

garantías, lo que implica que la empresa pueda extender la cobertura del servicio y mantener las tarifas para no generar descontento social. Asimismo, se puede mencionar que la migración de los ciudadanos de zonas rurales hacia las grandes ciudades constituye un retroceso para el desarrollo social, no obstante, con la construcción de infraestructuras de servicios de electricidad en zonas rurales se pueden construir a la disminución de la migración interprovincial. Otro factor que por décadas ha generado pérdidas no técnicas es el hurto de energía eléctrica en construcciones nuevas, no obstante, dicha práctica ha mostrado disminución en los últimos años.

Factores Tecnológicos: La implementación y uso de nuevas tecnologías permiten automatizar los procesos de monitoreo y facturación, lo que puede reducir costos y mejorar la eficiencia operativa de la Empresa Eléctrica de Cotopaxi. Sin embargo, el uso de tecnología trae consigo que la ciberseguridad se convierte en una preocupación crítica para proteger las infraestructuras eléctricas de posibles ataques cibernéticos.

Factores Ecológicos: Las operaciones de distribución eléctrica tienen un impacto ambiental, especialmente si no se gestionan adecuadamente las infraestructuras como las líneas de transmisión y las estaciones de distribución. La empresa debe cumplir con las regulaciones ambientales para minimizar este impacto. Dentro de estos factores, cabe señalar el Cambio climático, pues las operaciones de la institución podrían verse afectados por diferentes tipos de fenómenos climáticos extremos como lluvias torrenciales, sequías o erupciones volcánicas (como en el caso del volcán Cotopaxi), sismos y deslaves que pueden afectar la infraestructura eléctrica, interrumpiendo el suministro de energía. Por tales motivos es fundamental contar con planes de contingencia.

Energías renovables: el impulso que tienen las energías renovables es una tendencia global. A pesar de que Cotopaxi depende en gran parte de la energía hidroeléctrica nacional, la empresa puede proponer alternativas de generación e integrar oportunidades para fuentes renovables, como la solar, especialmente en zonas rurales.

Factores Legales: La Empresa Eléctrica de Cotopaxi S.A., debe cumplir con el marco legal establecido por el Estado ecuatoriano, que se relaciona con las leyes laborales, ambientales y de seguridad. El incumplimiento de las normativas establecidas puede llevar a sanciones o multas. Las leyes que regulan el sector eléctrico en Ecuador son estrictas, y ARCONEL establece estándares para la calidad del servicio, que la empresa debe cumplir para evitar penalizaciones. Así como la protección al consumidor que menciona que debe existir mecanismos para que los usuarios realicen sus quejas y reclamos por problemas en el servicio.

Tabla 1

Análisis de entornos de PESTEL

Parámetro	Descripción
Factores Políticos	Desestabilización de los gobernantes el estado.
Factores Económicos	Falta de empleo, incremento descontrolado de los costos operativos.
Factores Sociales	Problemas de inseguridad.
Factores Tecnológicos	Nuevas tecnologías para la institución
Factores Ecológicos	Sistemas energéticos ecológicos y renovables.
Factores Legales	Leyes y normativas que respaldan el uso de energías alternativas.

Nota. Datos obtenidos de las reuniones establecidas con el personal administrativo de la institución.

1.1.2.2. Entorno específico (DAFO)

La matriz DAFO, como se muestra en la Tabla 2, constituye una herramienta para la institución la cual permite recopilar datos de los factores internos y externos de que se generan entorno a la organización con base en el desarrollo de actividades. A continuación, se presentan cada uno de los factores internos y externos.

- **Factores Internos**

Fortalezas: entre las fortalezas de la organización se destaca el apoyo entre instituciones, capacitación continua del personal, transparencia de actividades, cumplimiento de normativas de calidad. Todos estos aspectos contribuyen al desarrollo de la organización pues al contar con personal capacitado las actividades se desarrollan de manera eficaz, de manera similar contar con el apoyo de otras instituciones propicia un ambiente colaborativo en dónde todas las partes se beneficia, finalmente, contar con normativas de calidad le permite a la institución alcanzar la satisfacción al cliente.

Debilidades: entre los factores internos que se consideran debilidades en la institución se destaca la resistencia al cambio, en temas de crecimiento y desarrollo este aspecto resulta una limitante pues son los colaboradores los que ejecutan las actividades, por ende, cualquier actividad que se planifique debe ser comprendida e implantada por este grupo. Por otra parte, el aumento de la rotación de personal es una señal de que a nivel organizacional no existen aspectos que retención para los trabajadores, finalmente, el desbalance de salarios puede resultar causa de desmotivación para el personal y, por tanto, disminuir el desempeño laboral.

- **Factores Externos**

Oportunidades: constituyen los factores externos que son positivos para la organización y entre estos se destacan, el surgimiento de nuevos proyectos e inversión en generación eléctrica lo cual le brinda la oportunidad de crecimiento a la empresa. Además, ser el único proveedor de energía local le aporta una ventaja competitiva.

Amenazas: entendiéndose estos como los aspectos negativos externos que pueden afectar a la organización. Entre estos factores se destacan principalmente el climático, concretamente la ausencia de lluvia afecta directamente a las hidroeléctricas en actividades de producción de energía eléctrica y por tanto, la distribución continua del servicio se detiene. Así también, se puede destacar que la inseguridad del país el cual supone el cierre de diversos negocios y con ello disminuye el consumo de energía eléctrica. Finalmente, el hurto de energía

eléctrica en edificaciones nuevas, aunque ha disminuido en los últimos años, genera pérdidas económicas a la institución.

Tabla 2.

Matriz DAFO

Factores Internos	Factores externos
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Resistencia al cambio de nuevas metodologías. - Desbalance salarial del personal. - Alto número de trabajadores que han dejado de laborar en la institución en el año 2023. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio climático - Inseguridad del país - Construcciones nuevas que hurtan servicio eléctrico
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo de diferentes instituciones. - Capacitación constante al personal de la institución. - Transparencia en las actividades. - Cumplimiento de normativas de calidad internacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de nuevos proyectos de generación eléctrica. - Único proveedor de energía local. - Inversión prioritaria para proyectos de generación eléctrica.

Nota. Datos obtenidos de la entrevista con un representante de la institución

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Descripción del problema

ELEPCOSA fue fundada en 1983 ha iniciado sus operaciones con una estructura funcional y de homologación salarial acorde a la fecha de creación donde se cumplían con los requerimientos actuales y las medidas de seguridad. Sin embargo, el desarrollo tecnológico y el crecimiento poblacional ha generado mayor demanda del servicio donde internamente el personal se encuentra comprometido a cubrir las solicitudes de los usuarios, esto ha impulsado la creación de nuevas plazas de empleo (ELEPCOSA, 2022).

Actualmente la institución cuenta con alrededor de 417 personas quienes se encuentran distribuidas en las diferentes secciones y cantones de la provincia de Cotopaxi. Sin embargo, no se ha realizado una actualización del organigrama estructural, y funcional de la entidad y que afecta a la asignación de sueldos y salarios. Esto ha generado descontento por parte del personal debido a que se tiene una descompensación salarial de los funcionarios en las actividades asignadas. Se ha identificado la constante ruptura de las relaciones laborales de los empleados con la institución (ELEPCOSA, 2022).

La rotación constante del personal genera retrasos en los trabajos o procesos de instalación planificados e los procesos de instalación, mantenimiento y administración del servicio eléctrico. Estas pérdidas se ven reflejadas en los recursos económicos que la empresa debe recaudar para futuros proyectos de la cobertura del servicio eléctrico y el crecimiento de esta (ELEPCOSA, 2022). La falta de atención a este problema genera la asignación desproporcionada a las actividades que debe desarrollar el personal por lo que se considera fundamental realizar el proceso de reestructuración organizacional y homologación salarial de la ELEPCOSA para con ello definir puesto con funciones claras, previniendo la duplicidad de actividades, rotación del personal y retrasos de modo que se pueda alcanzar la optimización de las operaciones y actividades de cada puesto y por tanto, brindar un servicio de calidad en todas sus etapas.

1.2.2. Fines y Objetivos del Trabajo

Para el desarrollo del proyecto actual se han considerado los siguientes objetivos en torno a los cuales se va a desarrollar la investigación de manera secuencial y considerando cada una de las actividades que se han establecido para dar cumplimiento a los lineamientos propuestos.

1.2.2.1. Objetivo general

- Definir el proceso de reestructuración y homologación salarial de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A., para el año 2024 para optimizar las actividades de los procesos y funciones de los diferentes puestos de trabajo.

1.2.2.2. Objetivos específicos

- Definir los conceptos teóricos necesarios mediante la investigación bibliográfica que permitan sustentar el desarrollo del proceso de reestructuración y homologación salarial acorde a las leyes y normativas vigentes.
- Analizar la situación actual de la institución mediante la aplicación de instrumentos de evaluación que permitan la identificación de las falencias en las actividades del personal y la asignación de recursos económicos para los sueldos.
- Proponer el proceso de reestructuración y homologación salarial de ELEPCOSA con base en las actividades de la institución.

1.2.3. *Hipótesis o teoría que plantea este trabajo*

El diseño de un proceso de reestructuración y homologación salarial de la empresa ELEPCOSA permitirá optimizar las actividades de los procesos y funciones de los diferentes puestos de trabajo.

1.3. **JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TRABAJO**

La empresa ELEPCOSA ha determinado diferentes parámetros relacionados con las actividades de los trabajadores de la institución que no han sido actualizadas, esto principalmente debido a la falta de personal que se encargue de la gestión de los procesos, pues se requiere recursos humanos y materiales para mantener actualizada toda la información concerniente a la gestión por procesos, por lo que dichas actividades se llevan a cabo como funciones secundarias de ciertos empleados (ELEPCOSA, 2022).

Por lo anterior, se encuentran desatinos en la asignación de tareas diarias para los funcionarios de los diferentes departamentos ocasionando retrasos en los proyectos, mantenimientos de las redes eléctricas y nuevos proyectos de dotación del servicio. La falta de la gestión de calidad por procesos impide que los trabajadores de la empresa puedan establecerse por largos periodos de tiempo, dado que en muchas ocasiones se desconocen de las actividades que deben realizar en sus puestos de trabajo (ELEPCOSA, 2022).

Por otra parte, se ha identificado que los salarios destinados a los funcionarios de la institución están desproporcionados en relación con las actividades que realizan, y en algunos casos se encuentran muy por debajo de los sueldos establecidos por la ley para un determinado puesto de trabajo con lo que se genera un ambiente laboral inadecuado y una falta de compromiso que de manera conjunta permita apalancar al desarrollo de la institución.

Se considera factible la realización del presente proyecto que tiene como propósito la reestructuración y homologación salarial de la empresa eléctrica provincial Cotopaxi S.A. para optimizar las actividades de cada uno de los funcionarios de la institución y mejorar la parte operativa y administrativa con personal comprometido en busca del desarrollo colectivo.

CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL

En el presente capítulo se desarrollan las bases conceptuales que darán el sustento teórico al estudio y al desarrollo de la propuesta de reestructuración y homologación salarial.

2.1. Reestructuración organizacional

La reestructuración organizacional se define como la modificación de la estructura organizacional de una empresa para redirigir o dar un nuevo enfoque. Este proceso tiene origen en diversos factores que atañen a una organización, tal como es el caso como del posicionamiento en el mercado, alcanzar una ventaja competitiva, contrarrestar las condiciones económicas adversas, o adquirir las herramientas necesarias para que la empresa pueda desarrollar actividades en otra dirección (Melo, 2018).

Por otra parte, desde el punto de vista del marco económico, Serrano (2014) manifiesta que, la reestructuración organizacional hace referencia a la alternativa que utiliza la alta dirección de una empresa para enfrentar situaciones complejas, como problemas financieros, la disminución del flujo de caja, difícil incorporación de productos, señales de disminución de la producción y retardo en la distribución o entrega del producto.

Para otros autores la conceptualización de reestructuración organizacional puede tener un enfoque amplio y estrecho. Por un lado, la perspectiva amplia lo describe como un proceso de conversión del modelo de la empresa y la organización del trabajo, que se plantea antes la evolución del mercado o para manejar la gestión del cambio en una entidad. La segunda perspectiva, vinculada al derecho al trabajo hace, referencia al uso de modificaciones, suspensiones y rupturas de las relaciones laborales, este último conocido como “downsizing” o reducción de la plantilla (Labour, 2012).

2.1.1. Causas de una reestructuración organizacional

De manera general la reestructuración organizacional se vincula con problemas económicos, no obstante, con el paso del tiempo las empresas han tomado esta práctica desde un enfoque estructural viable para todo tipo de empresa, ya sea que enfrente o no problemas económicos; siendo así una opción para optimizar la eficiencia, competitividad y rendimiento basándose en estrategias flexibles, eficaces y de calidad (Labour, 2012).

Estas causas se pueden clasificar en internas y externas:

Causas Internas: señala Bernal & Silva (2019), que corresponden a aquellos factores vinculados a las actividades, funciones o personal de la organización. Entre estos se tiene los siguiente:

- **Problemas del equipo gestor:** ocurre cuando el equipo gestor es muy superficial en sus funciones o poco equilibrado. Refiriéndose al primero, el equipo gestor puede efectuar sus funciones de manera autoritaria exigiendo resultados, pero aportando poco lideres. Por otra parte, el equipo puede ser poco diversificado y, por tanto, no pueden aportar en diversas áreas, de modo que se pierden de vista ciertas áreas.
- **Dirección del grupo directivo:** estrechamente relacionado al equipo gestor, antes crisis interna en la empresa si no se cuenta con una dirección adecuada, los cambios internos, crisis económicas o crecimiento acelerado no pueden ser manejos por los colaboradores.
- **Burocracia:** si la gestión empresarial no es fluida, la rigidez del sistema aumenta constantemente y con ello la organización adquiere resistencia al cambio.
- **Área financiera débil:** como consecuencia de una limitada diversificación del grupo gestor, si esta área no cuenta con el personal adecuado, se puede omitir información del estado financiero de la organización (Bernal & Silva, 2019).

Causas Externas: según Serrano (2014), son aquellos aspectos que están fuera de la vista y del control de las organizaciones, y sin embargo, pueden afectar sus actividades. Entre estas causas se destacan:

- **Sociológicas:** los cambios en las tendencias y necesidades del mercado influyen significativamente en el posicionamiento de las organizaciones, por lo que, es crucial que se mantengan actualizados a las necesidades del cliente, siendo así, en ciertos casos necesario las reestructuraciones organizaciones para adaptar la empresa o dar un nuevo enfoque.
- **Legales:** de manera similar si las políticas o normativas legales afectan a la organización, esta será susceptible a aplicar a cambios.
- **Tecnológicas:** el desarrollo tecnológico, la incorporación de nuevos equipos a una organización también puede suponer las necesidades de cambios internos (Bernal & Silva, 2019).

2.1.2. Objetivos y beneficios de la reestructuración en empresas

Ante la inestable economía del momento o necesidades internas, numerosas empresas han optado por medidas que les permitan cambiar sus resultados, tal como es el caso de la reestructuración organizacional de las empresas (Orellana, 2015). Pues esta última permite a las organizaciones afrontar las dificultades y mantenerse en el mercado con un enfoque diferente si es el caso. Por ejemplo, las dificultades internas que permitirán abordar, según señala Labour (2012), son la débil gestión y participación de la dirección, mejora de imagen o legitimidad. Por otro lado, si las necesidades y expectativas de los clientes ha cambiado, pues el propósito será cambiar de enfoque. Lo mismo sucede cuando ocurren fusiones, adquisiciones, o externalización de actividades, pues en todos estos casos las funciones de los colaboradores deberán ser reconsideradas (Soriano & Villaplana, 2017).

En este aspecto la planificación del proceso es primordial y para ello se requiere definir los objetivos previamente (Briones & Celi, 2012).

A pesar de que los objetivos dependerán de cada empresa, de modo general, algunos de los objetivos que se pretende alcanzar con la reestructuración organizacional son:

- **Alcanzar la viabilidad de la organización:** generalmente este objetivo se busca cuando las empresas atraviesan por dificultades económicas, el flujo de cartera ha mostrado una disminución o existe bajo desempeño laboral asociado a la ausencia de funciones o procesos definidos, falta de formación o competencia (Briones & Celi, 2012).
- **Estudiar el mercado actual o previsto:** se relaciona con el reenfoque de las empresas, cuando se ha identificado que las actividades empresariales no van de la mano con las necesidades y expectativas del cliente objetivo (Melo, 2018).
- **Adquirir ventajas competitivas a largo plazo:** es una práctica empleada a nivel empresarial en los casos en dónde no se buscan resolver crisis, si no posicionar la marca en el mercado. Para ello un elemento crucial, será una reestructuración organizacional, pues será esencial optimizar procesos, funciones y con ello la obtención del producto o servicio (Melo, 2018).
- **Estudio de desviaciones y correcciones:** con una adecuada reestructuración organizacional, en este caso enfocándose en cuestiones económicas como el equilibrio entre los costes por remuneración salarial y los ingresos, la organización puede identificar el grado de diferencia entre costes y beneficios real y previsto (Melo, 2018).
- **Promover procesos de comunicación:** este objetivo se enmarca en situaciones en dónde se busca mejorar el clima organizacional, concretamente cuando dicha estructura limita la comunicación interna, ya se entre los trabajadores y entre jefe-trabajador (Bernal & Silva, 2019).

De la misma manera los beneficios de una reestructuración organizacional dependerán en primer lugar de los objetivos con los cuales se realizó la planificación, así pues, Kinyua & Kihara (2021) manifiestan que generalmente los beneficios serán los siguientes:

- a. Empresa con enfoque hacia el cliente:** es un beneficio particular, cuando la organización utiliza la reestructuración organizacional como parte de la gestión de sistemas de calidad en la empresa, de modo que los procesos, procedimientos, funciones son modificadas y optimizadas para alcanzar la satisfacción del cliente (Salazar & Angulo, 2024).
- b. Optimización de las operaciones:** mediante la reestructuración de los puestos, funciones, procesos, procedimientos y recursos, se puede eliminar o prevenir la duplicidad de actividades, retrasos y promover un flujo de trabajo eficaz (Salazar & Angulo, 2024).
- c. Incremento de la rentabilidad en la organización:** vinculado con el beneficio anterior, si la reestructuración se efectúa de manera acertada, con la optimización de procesos, funciones y recursos se evitan gastos innecesarios (Kinyua & Kihara, 2021).
- d. Capacidad de Adaptación:** la modificación de la estructura le permite a la organización adaptarse a las condiciones actuales, y mejor su capacidad de respuesta ante cambios financieros, económicos e incluso tecnológico (Kinyua & Kihara, 2021).
- e. Departamento de recursos humanos innovado:** este el beneficio directo de la reestructuración organizacional, pues los roles y funciones se redefinen de manera que las personas comprendan sus responsabilidades y funciones. Además, el área de recursos humanos adquiere una visión amplia a nivel administrativa y técnica capaz de fomentar la motivación y competencia de los trabajadores; y con ello beneficiar el desempeño de la empresa (Kinyua & Kihara, 2021).

f. Fomenta la innovación: con la modificación de la estructura interna, la organización puede ampliar la relación y colaboración entre áreas y departamentos, con ello se abre paso a la innovación de productos o servicios (Kinyua & Kihara, 2021).

2.1.3. Impacto de la reestructuración en la organización

La reestructuración organizacional basada en hacer cambios estructurales de una organización, en busca de la optimización de procesos, identificación de desviaciones, entre otros; generalmente se manifiesta mediante fusiones, absorciones, externalizaciones, rotación interna y disminución de la plantilla de trabajo o Proceso de Ajuste de Plantilla (PAP) Soriano & Villaplana (2024).

De esta manera, las situaciones que impactan a la organización principalmente son los siguientes:

- a. Procesos de reorganización que implican despidos:** las condiciones de trabajo se ven afectadas negativamente y, por tanto, afecta a nivel psicosocial a los trabajadores. Se ve afecta la adecuada distribución de carga de trabajo, la participación, relaciones laborales y falta de equilibrio entre el entorno laboral-familiar (Labour, 2012).
- b. Afección a nivel psicosocial:** el nivel de salud mental de los colaboradores empeoran gradualmente, especialmente de los denominados “sobrevivientes” que son aquellos que no fueron despedidos, esta situación a su vez repercute en el desempeño laboral de los empleados (Soriano & Villaplana, 2017).
- c. Afecciones a la salud mental:** De acuerdo con el tipo de reestructuración y las particularidades de la organización, los índices de estrés, ansiedad o salud mental pueden verse afectados en el personal de la organización, vinculada a la situación anterior, el desempeño laboral así como las relaciones laborales se ven afectadas pues la ansiedad aumenta por la incertidumbre de los despidos, cambio de puestos o funciones según sea el caso (Soriano & Villaplana, 2017).

Cabe señalar, que los impactos negativos de la modificación de la estructura organizacional en gran medida se relacionan con la reducción de la plantilla o llamado downsizing, y son las que causan mayor impacto en el clima organizacional. Especialmente en los trabajadores que conservan su trabajo, pues al disminuir el número de trabajadores, la carga y calidad de trabajo se ve afectada, en consecuencia, el entorno psicosocial empeora, y el desempeño laboral también. Al hablar de calidad del trabajo se incluye el aumento de la carga laboral, que tras la disminución de la fuerza laboral es incrementando, sumado a la incertidumbre del aumento de procesos de despidos, cambios en las características del trabajo y el hecho de les piden hacer más con menos recursos.

2.1.4. Gestión del cambio en el proceso de reestructuración

La gestión del cambio hace referencia al conjunto de actividades de planear, implementar, evaluar y controlar las acciones de los recursos humanos en el marco de la ejecución de un terminado proyecto de cambio, con el propósito de garantizar el éxito de este e incluso superar las metas previstas (Goncalvez & Campos, 2018).

La gestión del cambio en el marco de un proceso de reestructuración organizacional está fundamentada en la identificación, planificación e implantación de estrategias para incentivar a la plantilla laboral hacia una visión abierta y positiva frente al cambio, considerando esta última como la esencia de la mejora y optimización de la empresa (Suárez et al., 2020).

En este contexto, el cambio de mentalidad en los trabajadores se considera un factor clave a ser gestionado por los líderes, pues de manera contraria una actitud de rechazo frente al cambio puede convertirse en un cuello de botella para la gestión del cambio en una organización, limitando así el cumplimiento exitoso de determinados proyectos (Rivera, 2016).

El punto de partida para garantizar un proceso de gestión del del cambio exitoso es el manejo del talento humano pues son ellos quienes ejecutaran los cambios planificados, por

tanto, en este grupo se debe generar compromiso y colaboración. La gestión no termina con la ejecución del plan mediante el establecimiento de nuevos roles, cambios de plantilla, o cambios salariales según sea el caso, sino que es importante la comunicación y entendimiento del proyecto por parte del trabajador. Para ello, es fundamental la preparación y formación de los trabajadores, pues esta les dotará de la competencia necesaria para la implementación de actividad (Reyes, 2019).

2.1.4.1. Etapas de la gestión del Cambio

Los cambios constituyen fases esenciales para el crecimiento de toda organización, pues de otra manera no pueden evolucionar y adaptarse a las exigencias de un entorno tan competitivo (Reyes, 2019). De acuerdo con Goncalves & Campos (2018), en la práctica los cambios en una organización pueden ser negociados y participativos; que ambos casos tal como se esquematiza en la Figura 2 consta de varias fases:

- **Inicio y Planificación:** en esta primera etapa de la gestión del cambio se identifican las partes interesadas del proyecto y se define el objetivo para buscar los factores generadores de compromiso para los integrantes de la organización. Este apartado se identifica el nivel de compromiso de la alta dirección, mapeo de actividades, clasificación de partes interesadas, metas, estudio la cultura organizacional y como se verá afectada con los cambios, se establecen equipos de trabajo, sus funciones y responsabilidades, Sobre todo, es crucial determinar el nivel de predisposición de los colaboradores para ejecutar los cambios, y finalmente, se planifican las actividades del proyecto (Goncalvez & Campos, 2018).
- **Adquisición:** corresponde a la etapa de interacción con proveedores considerando la nueva estructura organizacional, así como la cultura que se busca diseñar. Las acciones que se requieren desarrollar son: evaluación de la relación empresa-proveedor,

determinar si el tipo de liderazgo del proveedor se encuentra acorde al liderazgo de la empresa, definir los derechos y responsabilidades, así como su integración en la organización.

- **Ejecución:** en esta se ejecuta todo lo planificado, es crucial que cada individuo cumpla con las funciones y responsabilidades asignadas. Los factores de éxito en esta estancia serán la comunicación en todos los sentidos, motivación, adecuado clima laboral y resolución de problemas.
- **Implementación:** a diferencia de la ejecución, en esta fase se desarrolla el plan de gestión de cambio, de manera de que pone a prueba la efectividad de las actividades planeadas y se determina en que grado están alineadas las partes interesadas hacia la gestión del cambio. Una práctica común son las reuniones para toma de decisiones, en dónde se asegura el compromiso de los líderes.
- **Finalización:** consiste básicamente en la evaluación de los resultados obtenidos en la implementación, además, es esencial corroborar el grado de compromiso de las partes interesadas y elaborar un mapa de lecciones que permitan involucrar y formar a nuevos colaboradores.
- **Producción:** es la fase de mantenimiento de resultados hasta lograr incorporar los cambios a la cultura organizacional. Es común que, al principio, aunque la gestión del cambio haya terminado, ciertos trabajadores tiendan a repetir actuaciones del pasado, por ello es recomendable el uso de indicadores medibles que permitan conocer en qué grado se cumplen los objetivos (Goncalvez & Campos, 2018).

Figura 2.

Fases de la gestión del cambio



Nota. Fuente: Goncalves & Campos (2018).

2.2.3. Indicadores financieros en procesos de reestructuración

Comprendiendo que un estudio financiero consiste en un proceso de búsqueda, recolección, análisis y contraste de los estados financieros y datos de operaciones de una actividad económica; es necesario resaltar que el proceso que ha de llevarse a cabo en una organización es un aspecto clave para la estabilidad financiera interna. Así pues, este análisis implica el cálculo y la interpretación de porcentajes, índices tendencias e indicadores que permiten evaluar de manera cuantitativa la actividad financiera de la organización, permitiendo medir el éxito de los proyectos o tomar medidas correctivas (Vizhñar & Bravo, 2010).

Los índices financieros en una organización o también denominadas razones consisten en el resultado de una fórmula planteada cuyo resultado será motivo de análisis (Vanina & Moretta, 2017). Estas razones financieras según señala Vizhñar & Bravo (2010), se agrupan en 4 subclasificaciones que son:

- **Razones de solvencia a corto plazo:** también llamados índices de liquidez permiten medir en que grado la organización es capaz de tener sus responsabilidades en un período corto y resolver sus operaciones con normalidad. Entre estos se encuentran la razón circulante, prueba ácida y capital de trabajo neto (Vanina & Moretta, 2017).
- **Razones de solvencia a largo plazo o apalancamiento:** Su objetivo es estimar el nivel de capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a largo plazo. Estos indicadores corresponden al apalancamiento, patrimonio y endeudamiento (Vanina & Moretta, 2017).
- **Razones de eficiencia o rotación:** Su objetivo es estimar el nivel de capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a largo plazo, estos indicadores son los de rotación de inventario y rotación cuentas por cobrar (Vanina & Moretta, 2017).
- **Razones de rentabilidad:** Estima la eficiencia de la empresa para emplear sus activos, estos indicadores son los de margen de utilidades, rendimiento sobre el capital y rendimiento sobre la inversión (Vanina & Moretta, 2017).

En tabla 3 se presenta un resumen de los indicadores financieros (Vizhñar & Bravo, 2010).

Tabla 3.

Clasificación de las razones o índices financieros

Grupo de razón o índices financieros	Índices	Fórmula
De solvencia a corto plazo	Razón circulante: mide la capacidad de pago	$\frac{\textit{Activo corriente}}{\textit{Pasivo corriente}}$
	Prueba ácida: estima la capacidad organizacional sin considerar los inventarios	$\frac{\textit{Activo corriente} - \textit{Inventario}}{\textit{Pasivo corriente}}$
	Capital de trabajo neto: liquidez general	$\textit{Capital trabajo neto} = \textit{activos circulante} - \textit{pasivos circulantes}$

De solvencia a largo plazo	Apalancamiento: relación entre el pasivo total activo total	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$
	Patrimonio: grado de financiamiento del activo	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo total}}$
	Endeudamiento: estima cuantas veces el patrimonio está comprometido con el pasivo total	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$
De eficiencia o de rotación	Rotación del inventario: mide cuantas veces hubo rotación de inventario	$\frac{\text{Inventario}}{\text{Costo de ventas}} \times 360$
	Rotación cuentas por cobrar y pagar	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas}} \times 360$
		$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras}} \times 360$
De rentabilidad	Margen de utilidades: estima la utilidad generada por la empresa	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$
	Rendimiento sobre el capital: permite medir la inversión de accionistas	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable total}}$
	Rendimiento sobre la inversión (ROI): mide el desempeño empresarial	$\frac{\text{EBIAT}}{\text{Activo total}}$ (Utilidad antes del impuesto)

Nota. Fuente: Vizhñar & Bravo (2010).

2.2. Compensación Salarial

La compensación salarial corresponde a la retribución económica a la cual tiene derecho un trabajador por cuenta ajena (Castillo et al., 2020). Su trascendencia se refleja en todos los ámbitos económico y políticos de la sociedad, pero también, a nivel organizacional pues generalmente influye en el desempeño laboral. En este sentido una compensación salarial pertinente a las funciones y puestos de cada trabajador facilita a los empleadores y jefes de trabajo propiciar un ambiente laboral positivo en dónde los equipos de trabajo se sientan satisfechos con su compensación salarial (Rojas, 2020).

Así pues, de acuerdo con Chiang et al. (2018), si el área de talento humano desarrolla buenas prácticas de remuneración los resultados se observarán en el desempeño de la organización. De este modo, una compensación salarial equilibrada, se encuentran implícita en procesos de reestructuración organizacional en dónde se redefinen puestos, funciones y por tanto los sueldos.

De manera similar Castillo et al. (2020), manifiestan que las retribuciones salariales tienen un vínculo directo con la satisfacción de los colaboradores, de modo que, si dichos factores son correctamente gestionados, se puede promover el desempeño y motivación de los trabajadores.

Finalmente, hay que señalar que la compensación salarial no avoca solo en el salario de los empleados, si no en las herramientas o estrategias que la organización utilice para determinar además de los salarios, incentivos, bonos, aumentos o beneficios sociales mediante el establecimiento de políticas de equidad salarial interna. Esto mediante el desarrollo de perfiles de puestos, recolección de datos sobre sus funciones, capacidades, habilidades, condiciones laborales, esfuerzos físicos, entre otros (Sánchez y Sánchez, 2018).

- **Importancia de la equidad salarial**

La remuneración salarial en la mayoría de los casos constituye la principal motivación de los trabajadores, por tanto, es crucial para la retención y motivación del talento humano contar con un sistema o metodología de remuneración estructurado adecuadamente de modo que pueda conservar el equilibrio retributivo equitativo (Tagre, 2022).

Así pues, un sistema salarial equitativo permite propiciar un ambiente laboral positivo, atraer, conservar y motivar a los colaboradores competentes. La compensación salarial justa y equitativa debe ser una de las principales metas de la gestión de recursos humanos (Tagre, 2022).

2.2.1. Elementos y estrategias de la compensación salarial

La teoría de la administración desarrollada abarca la constitución de sueldos, prestaciones y gratificaciones que los colaboradores reciben por la prestación de sus servicios laborales a una organización Marín & Placencia (2017). Para tal fin es el departamento de recursos humanos el encargado de designar una compensación adecuada que alcance la satisfacción de los trabajadores, para que estos a su vez mantengan un desempeño que contribuya a la productividad de la entidad (Chiuca, 2024).

Según Molina & Núñez (2022), la compensación como un derecho constitucional de todo trabajador, ha sido tema de análisis legal, en dónde se ha identificado que debe contar con los siguientes elementos:

- a. Particularidad:** dependerá del individuo la prestación de servicios sin compensación o retribución.
- b. Prioritario:** de cara al respecto del derecho a la vida, igualdad y dignidad puesto que la compensación permite el acceso a la alimentación, salud y otras necesidades básicas.
- c. Equitativo:** no se admitirán ningún tipo de desigualdad en el expendio de la remuneración de los trabajadores.
- d. Suficiente:** respetando el criterio de quantum mínimo que establece que debe ser adecuado para garantizar el bienestar del colaborador y su familia (Molina & Núñez, Criterios para determinar la homologación desde una perspectiva marxista para el estado peruano, 2022).

Asimismo, como estrategias de compensación hay dos tipos de conceptos a considerar, que son complementarios y suplementarios a la actividad laboral. Por un lado, los conceptos suplementarios no son parte directa del trabajado, es decir que no surge de la actividad laboral ordinaria y dentro de este grupo se incluyen los bonos, gratificaciones y asignaciones. Por otra

parte, los elementos complementarios pueden ser: compensaciones contraprestativas, suplementos personales, suplementos particulares y complementos aleatorios (Molina & Nuñez, 2022).

2.2.2. Estructuras salariales

Una estructura salarial se entiende como el sistema utilizado por una organización para definir los salarios de sus colaboradores, en el sector eléctrico las remuneraciones están fijadas en base a las escalas reconocidas por la Ley tal como se espera en otros sectores (Orellana, 2015).

Esta variaría de una organización a otra dependiendo del tipo de empresa, el puesto en cuestión y experiencia. De manera general en sector eléctrico los componentes de la estructura salarial están conformada por: sueldo base, comisiones, horas extras, beneficios sociales y bonos de riesgos; aunque alguno de ellos dependerá de la empresa (Orellana, 2015).

Tal es el caso de la Corporación Eléctrica del Ecuador (CELEP EP), empresa pública que se encarga de generar el 85% de la energía eléctrica en el país y regida por la Ley establece sus escalas salariales en base a lo establecido en los salarios mínimos. En Ecuador las escalas de remuneración creadas y aprobadas en el año 2012 constan de 24 grados, dónde los sueldos unificados se encuentran en un rango entre 483 y 4500 USD (CELEC EP, 2024).

- **Factores que influyen en la estructura salarial.**

La estructura salarial en una organización es clave para homogenizar el salario de cada trabajador y a su vez mantener el equilibrio interno de la empresa. Cabe señalar que una estructura salarial se conforma por las retribuciones de todos los puestos asignadas a cada colaborador o nivel jerárquico dónde con el objetivo equilibrar entre la igualdad interna y la competitividad externa (Tagre, 2022).

Una estructura salarial se considera un bien necesario en toda empresa, pues permite respetar el valor de puesto y definir hasta que nivel de puede tomar medidas para optimizar sin que suponga un riesgo financiero (Cifuentes, 2017).

Según Kinyua & Kihara (2021), dicha estructura salarial no puede depender únicamente del criterio del departamento de recursos humanos, sino que existen factores a considerar, tales como:

1) Puesto que ocupa el empleado: en establecimiento de la escala o estructura salarial, depende directamente del puesto que ocupa el trabajador, pues según el rango o jerarquía las funciones y responsabilidades serán diferentes, y por tanto, la remuneración salarial. En este sentido pertinente la evaluación de puestos de trabajo.

2) Adecuado desempeño y colaboración: vinculado directamente con el carácter suplementario de la compensación salarial, un adecuado desempeño y nivel de colaboración pueden ser generadores de bonos, recompensas o gratificaciones (Castillo et al., 2020).

3) Equilibrio entre intereses: de acuerdo con Orellana (2015), la remuneración salarial es un ingreso para el trabajador, mientras que el empleador es una inversión. En este sentido resulta esencial que en la escala salarial se considere el equilibrio entre los intereses del trabajador y empresario, pues en el contexto económico actual resulta imprescindible analizar los costes elevados por salarios, sin dejar de lado una retribución económica justa, digna y atractiva (Kinyua & Kihara, 2021).

4) Grado de aceptación: se considera a la percepción de los trabajadores sobre la escala de remuneración un factor crucial en el éxito de esta, pues de manera contraria no se cumple con el factor anterior en dónde se pretende que los trabajadores cuenten con un salario justo y que sea percibido como tal (Kinyua & Kihara, 2021).

2.2.4. Legislación laboral y normativa salarial en Ecuador

Los trabajadores ecuatorianos pertenecientes al sector público o privado están sujetos y amparados por el Código del Trabajo, esta entidad se encarga de manejar las relaciones trabajador-empleador para los cual dispone una serie de aspectos en materia de contratación laboral individual, colectiva, modalidad de trabajo, riesgos del empleado, asociaciones de empleados, resolución de conflictos, métodos de organización, procedimientos y sanciones (Código del Trabajo, 2021).

Los salarios o remuneraciones se pueden establecer de manera libre, no obstante, en búsqueda de la homologación salarial siempre se debe considerar el sueldo mínimo estipulado por la ley. En este aspecto, el Art. 20 del Código de Trabajo menciona que: El Estado será el ente responsable de fijar el sueldo o salario mínimo considerando las áreas de trabajo. En concordancia el Art. 125 del Código del Trabajo conduce a la formación de Comisiones Sectoriales encargadas de fijar los sueldos según el sector correspondiente, tomando en cuenta que existen sector que no cuentan con una comisión sectorial, se deberá fijar un salario mínimo (Código del Trabajo, 2021).

En Ecuador la legislación laboral enfatiza que cualquier trabajo no puede exceder las 8 horas de trabajo diarios o 40 horas semanales. Son aceptables las horas complementarias o llamadas extras, pero estas deben ser retribuidas adicionalmente. Actualmente, según lo estipulado en el Acuerdo Ministerial No. MDT-2023-175 resuelto en el 2023: el salario básico unificado (SBU) es de 460 USD, que corresponde a un incremento del 2,23% con respecto al año 2023 y es aplicable para la fijación de remuneraciones mensuales en los diferentes sectores. Por otro lado, las horas extras tienen una remuneración salarial de entre 100-200% del sueldo normal del empleado considerando el tipo de trabajo y tiempo de ejecución (Ministerio del Trabajo, 2023).

Por otra de acuerdo con el Acuerdo Ministerial N°. MDT-2023-180 RO 465 del 27 de diciembre del 2023, vigente desde enero del 2024, los salarios mínimos por sectores en Ecuador aumentaron el 2,223% (Ministerio del Trabajo, 2023).

De acuerdo con el Ministerio del Trabajo (2023), los salarios mínimos se clasifican por sectores y por niveles de puestos generalizados como se muestra a continuación:

Nivel A: Jefatura

Nivel B: Supervisión

Nivel C: Operación

- C1: Operación especializada
- C2: Operación técnica
- C3: Operación básica

Nivel D: Asistencia

- D1: Asistencia administrativa
- D2: Asistencia técnica

Nivel E: Soporte

- E1: Soporte administrativo
- E2: Soporte operativo

Los salarios mínimos para el sector eléctrico, de gas y agua en el país se establecen de acuerdo con los niveles del E2 al A1, cómo se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4.
Salarios mínimos para el sector eléctrico, de gas y agua

Puesto	Nivel	Salario mínimo
Gerente	A1	502,31 USD
Superintendente de planta de operaciones	B1	502,31 USD
Jefe de mantenimiento	B2	499,14 USD
Instrumentista	C2	489,59 USD

Ayudante instrumentistas	D2	480,13 USD
Tableristas	D2	480,13 USD
Operador de máquinas	E1	474,06 USD
Ayudante de planta	E2	474,06 USD

Nota. Fuente: Ministerio del Trabajo (2023).

Por otro lado, existen otros organismos, entidades y estatutos que rigen y velan por el cumplimiento de los derechos de los trabajadores, entre los que se destacan las condiciones de trabajo dignas y el derecho a una retribución salarial justa. Entre ellos se destaca el Código del Trabajo y la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

- **Código de Trabajo**

Constituye un documento legal que consta de leyes laborales que buscan mantener una adecuada y regulada relación entre empleado y empleador, siendo aplicable en diversos sectores económicos, modalidad de trabajo y condiciones de trabajo. Así pues, en relación con la compensación salarial de remuneración salarial, en la última reforma del Código del Trabajo (CT), expedida el 2021, se recalca que los salarios se definen tomando en consideración el presupuesto actual del Estado, y respetando cada cargo de un puesto de trabajo (Código del Trabajo, 2021).

En el Código de Trabajo (2021), los artículos vinculados a la remuneración salarial son;

Art.42: hace referencia a los deberes que empresario o empleador, como persona jurídica pública o privada, debe cumplir para mostrar su compromiso con la igualdad de oportunidades, que por cada 25 trabajadores que se contrate 1 debe ser con discapacidades especiales.

Art.79: recalca sobre el derecho a recibir una compensación salarial justa y equitativa, el sueldo entre trabajadores con funciones similares debe ser igual, no es aceptable la discriminación por género, etnia, religión, costumbres, entre otros (Código del Trabajo, 2021).

- **Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP)**

La LOEP, constituye un organismo con bases legales cuyo propósito es eliminar, prevenir o minimizar las conductas inadecuadas en las empresas públicas y actividades relacionadas con la provisión de bienes, productos y servicios. Así también, entre sus principales actividades se destaca la representación legal, judicial y extrajudicial de las empresas no privadas (LOEP, 2017).

2.3. Motivación Laboral

Según Zapata (2023), la motivación laboral se describe como el precursor para alcanzar una meta. Esta motivación se refleja en la actitud, impulso o deseo de los trabajadores para cumplir sus funciones laborales y mediante esta se pretende guiar a los colaboradores hacia la consecución de los objetivos de la empresa, y en base a este cumplimiento el trabajador aspira que su empleador cubra sus aspiraciones (Guevara, 2021).

Por su parte, Macías & Vanga (2021), menciona que la motivación laboral tiene su origen en el propio colaborador pues si existen elementos impulsores o motivadores este empleara sus cualidades físicas, cognitivas, emocionales e intelectuales con el propósito de desarrollar cierta actividad y conseguir el objetivo planteando por la institución a la que presta sus servicios, pero siempre considerando poniendo en primer lugar la posibilidad de satisfacer sus necesidades, por lo que generalmente se asocia con la recompensa que recibirán.

Por otro lado, Huichi (2019) menciona que existen diversos factores motivacionales en el contexto laboral, y estos son:

- **Reconocimiento:** se trata de un modo de recompensa por medio del cual el empleador reconoce y comunica la contribución del colaborador con su trabajo, se considera a este factor como una estrategia para propiciar la satisfacción personal y a su vez fomentar el interés del trabajador hacia la empresa.
- **Salarios:** corresponde a la compensación monetaria que recibe un individuo por sus actividades laborales justamente por parte de su empleador. Se considera un factor

motivante porque permite al hombre cubrir sus necesidades básicas, el cual a su vez puede incrementar si las funciones se desempeñan de manera eficaz.

- **Integración:** si considera un factor clave que debe ser gestionado por el área de recursos humanos, pues consiste en la gestión de los elementos materiales, humanos y económicos para garantizar que el trabajador se sienta parte de la organización y de esta manera garantizar el compromiso. Además, la integración es un elemento clave en el ambiente laboral (Huichi, 2019).
- **Liderazgo:** se define como la capacidad que posee un individuo para influir sobre otra persona o equipo de trabajo de modo que realicen las actividades encomendadas. El nivel de influencia es clave en un líder, puesto que este debe ser respetado por los colaboradores para que pueda guiarlos hacia el cumplimiento de las metas empresariales (Huichi, 2019).
- ***Relación entre compensación salarial y motivación laboral***

La compensación para ciertos autores, desde sus inicios se vincula con la satisfacción de las necesidades del hombre y por ende con la motivación del talento humano. En este aspecto la motivación, para el área de recursos humanos, se considera un factor influyente en la decisión del trabajador de su nivel de desempeño y el grado de compromiso con la empresa. Para garantizar la motivación de los trabajadores generalmente se aplican estrategias como la remuneración salarial adecuada, promoción de la formación del empleado, fomentar el trabajo en equipo y participación y rediseño de puestos de trabajo si es pertinente (Zapata, 2023).

2.4. Homologación salarial

Para la homologación de salarios tiene por objetivo equiparar la compensación salarial con respecto a la de su par o su homólogo (Molina & Nuñez, 2023). La homologación salarial consiste en el proceso mediante el cual una organización unifica la remuneración económica

que reciben los trabajadores que tienen las mismas funciones o actividades de modo que busca alcanzar la igualdad y equidad de compensación sin poner por delante factores como el género años de trabajo (Echeverría, 2017).

Con este proceso lo que persigue la empresa es: fomentar la equidad de género respecto a la remuneración salarial, equilibrar las compensaciones entre empleados con funciones similares o comparables, retener al personal, motivar a la fuerza laboral, establecer sueldos en conformidad con los requisitos legales correspondientes, prevenir conflictos internos y con ello minimizar situaciones de desmotivación (Iglesias y Barahona, 2024).

2.5.1. Sistemas de homologación salarial

Para Echeverría (2017), un sistema de homologación salarial se describe como mecanismo para establecer remuneraciones justas y equitativas entre puestos de trabajo con funciones, responsabilidades y carga horaria similares; por lo que dentro de su definición se encuentra implícito la erradicación de desigualdades. Asimismo, un sistema de homologación salarial correctamente diseñado contribuirá al cumplimiento de los objetivos de una organización que, además, permite transmitir la transparencia de la empresa (Tagre, 2022).

De acuerdo con Caicedo (2020), entre los sistemas de homologación salarial existentes se destacan las escalas salariales y los métodos que implican valoración de cargos.

2.5.1.1. Escalas Salariales

Como se mencionó previamente las escalas salariales constituyen todas las remuneraciones salariales que se llevan a cabo en cada puesto de trabajo de una organización, en otras palabras, representa el valor monetario de cada puesto de trabajo (Guevara, 2021). Con la información de estas, el empresario y específicamente recursos humanos puede tener

una visión amplia de los costes invertidos en talento humano y hasta que nivel puede modificar los salarios (Caicedo, 2020).

Básicamente en una escala salarial las remuneraciones se establecen clasificando los puestos de trabajos en categorías, los cuales cuentan con un valor salarial mínimo y máximo (Caicedo, 2020). Y según señala Tagre (2022), estas escalas pueden ser:

- a. **Escala Rígida:** tabulador conformado de un valor numérico para el puesto, los cuales pueden ser grados o niveles, pero con un solo valor de remuneración económica para dicho nivel.
- b. **Escala Flexible:** compuesto por intervalos de valores numéricos para uno o más puestos, en diferentes niveles. De manera similar cada intervalo contará con un intervalo de dinero cuyo propósito será distinguir el grado de actuación en cada colaborador considerando la variable antigüedad (Tagre, 2022).

Por otra parte, según señala Echeverría (2017), para elaboración de una escala salarial consta de los siguientes pasos:

- **Evaluación de puesto:** Según Chiavenato (2007), la evaluación de puestos consiste en el conjunto de metodologías o técnicas que permiten establecer criterios de contrastación entre puestos de trabajo y con ello garantizar una estructura equilibrada, lógica, justa y aceptable. Para ello, en esta etapa mediante un levantamiento de información se define cada puesto existente, sus competencia, responsabilidades, requisitos y horarios (Echeverría, 2017).
- **Agrupación de puestos:** en base a las similitudes de cada característica analizada en los puestos de trabajo, se forman grupo entre estos y se les asigna un valor o nivel, puede ser de acuerdo con su importancia, grado de responsabilidad en incluso se consideran factores de antigüedad (Echeverría, 2017).

- **Ajustar niveles de sueldo:** con el fin de garantizar la equidad salarial se diseñan rangos salariales respetando un salario mínimo de acuerdo con la legislación correspondiente (Echeverría, 2017).
- **Comunicación:** es fundamental que la alta dirección mantenga informado al personal con respecto a la elaboración de las escalas salariales y se detalle los criterios utilizados para su utilización, con ello se espera alcanzar la aceptación por parte de los colaboradores (Echeverría, 2017).
- **Evaluación continua:** es crucial que las escalas se mantengan en revisión continua, puesto factores como la competencia externa, rentabilidad o discomfort pueden ser motivo de modificaciones (Echeverría, 2017).

2.5.1.2. Valoración de Cargos

Una evaluación de puestos o también denominada valoración de cargos consistente en una metodología que permite estudiar de manera precisa la razón y objetivo de cada puesto de trabajo (Echeverría, 2017). En el ámbito de la retribución salarial justa y la homologación salarial, de acuerdo con Reyes (2019), una evaluación de puestos es esencial, y se considera el punto de partida para el diseño de una estructura salarial equilibrada, concretamente una valoración de cargo se efectúa en base a la medida de contribución de cada colaborador con la empresa.

La evaluación de puestos de trabajo en una organización se considera un aspecto fundamental para garantizar la integración de personal competente y adecuado a las características del puesto, siendo, por tanto, un deber del área de gestión de talento humano de cada empresa (Caicedo, 2020). Esta repercute en varios niveles, pues además permite identificar y diferenciar cada puesto y con ellos contar con una adecuada gestión organizacional, permite establecer salarios adecuados para el tipo y complejidad de las actividades (Orellana, 2015).

Actualmente se disponen de numerosos métodos de evaluación. Aunque cada método es diferente comúnmente el más empleado es el de puntos y Hay Group, que por su contenido de factores se considera muy completo y fiable (Rojas, 2020). Tagre (2022), recoge diferentes métodos que se muestran a continuación:

- **Método de graduación:** O llamado Job Ranking, consiste en la contrastación del puesto, considerando la importancia y puede ser en orden ascendente o descendente.
- **Método de alineamiento:** se fundamenta en la graduación de los puestos de trabajo empleando una técnica numérica de promedio, se lleva a cabo mediante el uso de tarjetas con características de cada puesto, en el orden de importancia de cada tarjeta.
- **Método de comparación de factores:** similar al método de puntos, reúne los principios de este método, pero la diferencia radica en el empleo de menos factores, convirtiéndolo en un método menos complejo e instantáneo.
- **Método de puntos:** denominado también Point Rating, consiste en asignar un valor numérico o llamados puntos a cada uno de los factores o subfactores propios del puesto de trabajo, al final esta denominación permitirá obtener un ordenamiento de los puestos (Tagre, 2022).

Por otra parte, para pertinencia del presente trabajo, se va a profundizar en la metodología de valoración de cargos por puntos.

- **Evaluación de cargos por puntos**

En estos métodos por factores de puntos el empresario o interesado se encarga de asignar valores números a los factores que se van a estudiar en los puestos de trabajo, tales como el nivel de conocimiento, experiencia, nivel de esfuerzo, entre otros. A cada factor se le proporciona un valor máximo de manera que al sumar cada uno de los valores asignados, se

obtiene un puntaje total en relación con el puesto evaluado (Caicedo, 2020). En la Tabla 5 , se muestra los factores de puesto utilizados por Caicedo (2020).

Tabla 5.

Factores de Puesto

Factor de puesto	Valor	Grado del Factor			
		1	2	3	4
Nivel Profesional	40%	20	30	30	0
Responsabilidad	35%	30	0	20	15
Esfuerzo Físico	10%	10	15	0	20
Condiciones de trabajo	15%	0	20	10	15

Nota. Fuente: Caicedo (2020).

Cabe señalar que en el ejemplo presentado en la Tabla 4, el puntaje máximo del puesto será de 500 puntos, en base a ello se estable la proporción de cada factor con respecto al puntaje total que se requiere para cubrir las expectativas del puesto (Caicedo, 2020).

2.5.1. Impacto de la reestructuración y homologación salarial en el clima organizacional

El clima organizacional o comúnmente llamado CLIO, hace referencia al espacio no meramente físico en dónde interactúan los trabajadores de una organización, la cual a su vez posee gran influencia en el nivel de motivación de los miembros. Asimismo, puede señalarse como la percepción individual que cada trabajador posee de las características de su trabajo; en dónde se destacan elementos como el nivel de comunicación horizontal y vertical, liderazgo de la alta dirección, motivación y remuneración salarial (Chagray et al., 2020).

El concepto de clima organizacional, inicialmente definido en 1960 por Gellerman y posteriormente en 1962 por Halpin y Crofts, manifiestan que pueden describirse como el espíritu o esencia de una empresa, conformada principalmente por la opinión de los trabajadores

respecto al alcance de sus expectativas pudiendo influir en el desempeño laboral y la motivación (Jang et al., 2019).

En este sentido, la motivación suele ser confundida con la satisfacción laboral siendo necesario diferenciar estos conceptos (Zapata, 2023). Por una parte, la satisfacción laboral comprende las actitudes que adopta el empleado ante su realidad laboral, lo cual conduce a cierto grado de predisposición psicológica por sus funciones. En cambio, la motivación es considerada un factor clave en el desempeño laboral, pues el empleado adoptara ciertos comportamientos o actitudes frente a sus funciones o responsabilidades, de acuerdo con el nivel de motivación. Así pues, se ha identificado que el personal motivado muestra mejores resultados de desempeño y productividad (García & Forero, 2014).

Concretamente haciendo énfasis en la influencia de la homologación salarial como una característica propia del trabajo que puede influir en la satisfacción y desempeño del trabajador. Es necesario poner en contexto la influencia de la reestructuración y homologación en la satisfacción, tal como manifiesta Astudillo (2015), en su trabajo sobre la influencia de la homologación salarial en el clima organizacional, específicamente en la empresa CELEC EP ; en dónde los trabajadores que no fueron beneficiados por el aumento de salario tomaron una actitud negativa al sentirse desfavorecidos; por lo que fue necesario actividades correctivas.

CAPITULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se ha descrito la metodología empleada para llevar a cabo el trabajo donde se incluye el diseño metodológico, enfoque y nivel de la investigación y las fuentes de datos necesarios para recuperar la información que permita determinar el estado de situación actual de la organización.

3.1. Diseño metodológico

El diseño de investigación es un conjunto de procedimientos o actividades que se desarrollan para llevar a cabo el estudio investigativo de manera sistemática, en el cual se detallan los procedimientos necesarios para obtener los datos necesarios para determinar la situación actual de la institución que permitan estructurar y/o resolver los problemas de investigación y dar cumplimiento con los objetivos propuestos (Feria et al., 2019).

De este modo, en el diseño metodológico del presente trabajo se definió el enfoque de la investigación, que de acuerdo con la naturaleza de los datos recolectados puede ser cualitativo o cuantitativo. Así también, se estableció el nivel de investigación el cual depende de la profundidad del tratamiento de la información recolectada. Finalmente, se señalaron los métodos e instrumentos para obtener la información de la situación de la organización.

- **Enfoque de la investigación**

El enfoque cualitativo facilita la recuperación y análisis datos de tipo cualitativos, es decir que describen cualidades y no tienen carácter numérico, para con ello comprender conceptos, opiniones y experiencias, así como datos sobre comportamientos de las variables involucradas con los significados que las personas les atribuyen, por ello los resultados se expresan en palabras (Sampieri, 2014).

El enfoque cualitativo de la investigación permitió recopilar criterios y opiniones de los representantes de la institución y considerar los datos de la documentación existente. Teniendo como objetivo general proponer una reestructuración y homologación salarial de la empresa

eléctrica Provincia Cotopaxi S.A., según las intervenciones que se han desarrollado en el trabajo de campo se considera de tipo transversal, longitudinal que se desarrolla en un periodo de tiempo.

- **Nivel de Investigación**

Se ha considerado un nivel descriptivo de la investigación que permite predecir o estimar los comportamientos de las variables que forman parte del proyecto y son de interés para definir la situación actual, aunque la teoría hace referencia que no necesariamente necesitan considerar supuestos, por lo que deben incluirse en el estudio descriptivo (Amaiquema et al., 2019).

El presente proyecto tiene un nivel descriptivo, debido a que se centra en detallar y analizar la estructura orgánica de la institución considerando el estado salarial actual de ELEPCOSA. Se realizó un análisis específico de los diferentes cargos con las actividades de estos y sus respectivas remuneraciones, identificando las brechas salariales existentes y evaluando las políticas de compensación vigentes. La descripción, valoración y clasificación de los puestos, se efectuó de conformidad con las características propias de cada uno, respecto su misión, rol, actividades, atribuciones y responsabilidades en función de las unidades y procesos organizacionales; considerando también el grado de formación, experiencia, funciones y el nivel de las competencias requeridas para el desempeño del puesto según el proceso interno, todo esto en función portafolio de productos y servicios de las unidades de la empresa ELEPCOSA.

Además, se examinaron los archivos institucionales utilizados para el establecimiento de la homologación salarial de la empresa, con el objetivo de establecer una propuesta de reestructuración que garantice equidad y competitividad en los salarios que se encuentran amparados en las normativas legales vigentes.

- **Técnicas metodológicas**

Las técnicas metodológicas incluyen las herramientas o métodos para la recolección de información de la empresa. En este trabajo, con el fin conocer el contexto de la organización se emplearon las siguientes técnicas:

- Observación Directa:** corresponde a la acción de mirar de manera minuciosa y con el mayor nivel de atención posible, las cualidades y componentes de un determinado objeto, suceso o proceso que sea objeto de estudio (Morales, 2012). Esto con el propósito de recuperar información verídica y lo más exacto posible acerca de la realidad de un tema. Constituye una de las principales técnicas a nivel organizacional, para diagnósticos situacionales (Feria et al., 2019). En este estudio la observación directa se empleó, en primer lugar, para determinar los factores internos y externos que atañen a la organización. Además, se hizo de esta técnica para la información y documentación de la empresa.
- Fuentes bibliográficas:** hace referencia a fuente de información primaria, secundaria o terciaria (Suárez et al., 2016). Entre las fuentes de información primarias se destaca la documentación de la empresa, por otra parte, los libros digitales, artículos científicos y tesis constituyen las fuentes de información secundaria que sirvieron para dar el sustento teórico al estudio.

- **Instrumentos**

- Fichas de observación:** corresponde a un formato personalizado y específico para cada situación que se desea analizar (Suárez et al., 2016). Para este caso, las fichas de observación fueron utilizadas para definir la percepción de la estructura organizacional y salarial actual de la empresa objetivo de estudio.
- Encuestas:** constituyen un instrumento de recolección de información indirecto, dado que el encuestado y encuestador no interaccionan (Suárez et al., 2016).. Para obtener información

de la percepción salarial de los colaboradores de la organización, se llevó a cabo encuestas de selección múltiple, Para fines prácticos, se seleccionó al jefe de cada uno de los 8 departamentos o Direcciones de la institución. El formato de la encuesta se muestra en el Anexo 1. Y en la Tabla 6 se muestra la tabulación de esta.

Resultados de la Encuesta:

Tabla 6. Tabulación de las encuestas

Información general	Edad	Antigüedad en la empresa
<p>■ Masculino ■ Femenino</p>	<p>■ Menos de 25 años ■ 25-35 años ■ 36-45 años ■ 46-55 años</p>	<p>■ Menos de 1 año ■ 1-3 años ■ 4-7 años ■ 8-10 años ■ Más de 10 años</p>
<p>Remuneración justa en relación con tus responsabilidades y funciones</p>	<p>2. ¿Sientes que hay equidad salarial dentro de tu área de trabajo?</p>	<p>3. En una escala del 1 al 5, ¿cómo evaluarías la transparencia de la empresa en la asignación de sueldos y beneficios? Siendo 1 (Nada transparente) -y 5 (Completamente transparente)</p>
<p>■ Sí, completamente justa ■ Algo justa ■ Ni justa ni injusta</p>	<p>■ Sí, hay equidad ■ No, hay diferencias notables ■ No estoy seguro/a</p>	<p>■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5</p>

<p>Evaluación de la transparencia de la empresa en la asignación de sueldos y beneficios. Siendo 1 (Nada transparente) y 5 (Completamente transparente)</p>	<p>Nivel de satisfacción con el sistema de beneficios que ofrece la empresa</p>	<p>2 ¿Consideras que la empresa tiene en cuenta tu desempeño para establecer tu salario?</p>																																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Calificación</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación	Porcentaje	1	12%	2	13%	3	50%	4	25%	5	0%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel de Satisfacción</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Muy satisfecho/a</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Satisfecho/a</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Neutral</td> <td>37%</td> </tr> <tr> <td>Insatisfecho/a</td> <td>25%</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel de Satisfacción	Porcentaje	Muy satisfecho/a	12%	Satisfecho/a	25%	Neutral	37%	Insatisfecho/a	25%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sí, mucho</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Algo</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Poco</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Nada</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>No lo sé</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Sí, mucho	25%	Algo	50%	Poco	25%	Nada	0%	No lo sé	0%
Calificación	Porcentaje																																			
1	12%																																			
2	13%																																			
3	50%																																			
4	25%																																			
5	0%																																			
Nivel de Satisfacción	Porcentaje																																			
Muy satisfecho/a	12%																																			
Satisfecho/a	25%																																			
Neutral	37%																																			
Insatisfecho/a	25%																																			
Respuesta	Porcentaje																																			
Sí, mucho	25%																																			
Algo	50%																																			
Poco	25%																																			
Nada	0%																																			
No lo sé	0%																																			
<p>Oportunidades de crecimiento y mejora salarial en la empresa</p>	<p>Aspectos del sistema de remuneración que se pueden mejorar</p>	<p>Participación en una sesión de retroalimentación para discutir propuestas sobre la reestructuración salarial</p>																																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Oportunidad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sí, muchas oportunidades</td> <td>37%</td> </tr> <tr> <td>Algunas oportunidades</td> <td>38%</td> </tr> <tr> <td>Pocas oportunidades</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Ninguna oportunidad</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Oportunidad	Porcentaje	Sí, muchas oportunidades	37%	Algunas oportunidades	38%	Pocas oportunidades	25%	Ninguna oportunidad	0%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Aspecto</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Claridad en la estructura salarial</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Equidad entre puestos similares</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Aumentos salariales basados en desempeño</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Mayor variedad de beneficios</td> <td>25%</td> </tr> </tbody> </table>	Aspecto	Porcentaje	Claridad en la estructura salarial	12%	Equidad entre puestos similares	13%	Aumentos salariales basados en desempeño	25%	Mayor variedad de beneficios	25%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sí</td> <td>62%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Tal vez</td> <td>25%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Sí	62%	No	13%	Tal vez	25%						
Oportunidad	Porcentaje																																			
Sí, muchas oportunidades	37%																																			
Algunas oportunidades	38%																																			
Pocas oportunidades	25%																																			
Ninguna oportunidad	0%																																			
Aspecto	Porcentaje																																			
Claridad en la estructura salarial	12%																																			
Equidad entre puestos similares	13%																																			
Aumentos salariales basados en desempeño	25%																																			
Mayor variedad de beneficios	25%																																			
Respuesta	Porcentaje																																			
Sí	62%																																			
No	13%																																			
Tal vez	25%																																			

Nota. Fuente: Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi - ELEPCOSA (2024).

Análisis e interpretación de las encuestas

De forma general se puede evidenciar que la encuesta realizada a los representantes de los 8 departamentos de la institución muestra la que la satisfacción con el sistema salarial actual de ELEPCOSA es moderada, con el 51% de las personas encuestadas quienes manifiestan que su remuneración es algo justa o ni justa ni injusta, mientras que solo un 13% la percibe como completamente justa. Además, la equidad salarial es un tema central, con el 50% de los participantes no teniendo una opinión clara sobre si existe equidad en su área de trabajo, mientras que el 25% considera que hay diferencias notables. La falta de claridad y transparencia en la asignación de sueldos es otra preocupación, reflejada en que la mitad de los empleados otorgaron una calificación media de 3 en una escala de 1 a 5 sobre la transparencia en la asignación salarial, lo que indica una necesidad de mejorar la comunicación y los criterios utilizados para el proceso.

A pesar de estas preocupaciones, la mayoría de los empleados percibe que existe la posibilidad de crecimiento profesional y laboran en la institución, con un 76% señalando que existen oportunidades en la empresa. En cuanto a la satisfacción con los beneficios, un 38% de los funcionarios mantienen un criterio neutral, lo que se puede interpretar que las políticas actuales de compensación son aceptables sin embargo se podría mejorar. En cuanto a las áreas prioritarias para los encuestados mencionaron que se incluyen aumentos salariales basados en el desempeño. Lo que sugiere que las recompensas no monetarias también son valoradas. Además, un 63% está dispuesto a participar en sesiones de retroalimentación para discutir mejoras en la estructura salarial, lo que demuestra un alto nivel de compromiso y apertura a colaborar en iniciativas de cambio organizacional.

3.2. Fuentes de datos e información

La presente investigación ha requerido del análisis y recopilación de datos de los registros documentales relacionados con la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP) y Código del Trabajo, mediante técnicas de recopilación de datos, que facilitó el proceso de investigación, donde como fuentes primarias se definió la información propia de la empresa sobre el número de personas que laboran en la institución, las áreas que tiene la empresa tanto en la sección operativa como administrativa, estructuras salariales, descripciones de puestos y políticas de compensación. De igual manera, se empleó información de la institución, los cuales han sido archivados de manera cronológica esto ha permitido corroborar con registros históricos y definido que existen parámetros que no se encuentran considerados para su búsqueda.

CAPITULO IV. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

El desarrollo de la propuesta del proceso de reestructuración y homologación salarial de ELEPCOSA se encuentra desarrollado en las etapas de: descripción de filosofía y principios del área de recursos humanos, resultados de la situación actual de la organización, análisis y descripción de puestos de trabajo, evaluación de los puestos de trabajo mediante el método por puntos.

Una vez evaluados los puestos de trabajo, estos serán clasificados de acuerdo con los resultados de la evaluación para finalmente proponer la reestructuración organizacional y homologación salarial.

5.1. Filosofía del área de recursos humanos

El departamento de recursos humanos de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A, es una unidad que desempeña un rol importante en la gestión, administración del activo más importante como es el talento humano, por lo cual se busca contar con los servicios de personas capacitadas, preparadas predispuestas a trabajar en equipo ante las circunstancias que se presenten en el desarrollo de las actividades de la institución y juntos apalancar un próspero futuro.

La institución al encontrarse desarrollando sus actividades para un sector económico de mucha importancia debe operar bajo estrictas normas de calidad y eficiencia para garantizar un suministro eléctrico confiable a usuarios, su gestión abarca redes de distribución, mantenimiento y mejoras de infraestructura eléctrica. Por lo que el departamento de recursos humanos se enfoca en crear un entorno de trabajo seguro, inclusivo y motivador por lo cual se establecen prácticas que motiven a los colaboradores a poner en ejecución políticas y prácticas inclusivas, donde cada persona tenga las mismas oportunidades para alcanzar su máximo desarrollo laboral y profesional.

En ELEPCOSA el departamento de recursos humanos ha establecido unos lineamientos orientados a brindar una formación y capacitación constante del personal de la institución, quienes se encuentran ejerciendo las actividades de manera específica con base en los estatutos internos y el manual de funciones designado para cada puesto laboral. Con la finalidad de brindar una atención oportuna y eficiente a todos los usuarios que requieren del servicio eléctrico (ELEPCOSA, 2022).

ELEPCOSA actualmente está conformada por 417 colaboradores que cuentan con valores como: empoderamiento, identidad, compromiso, cooperación, integridad, honestidad. Estos valores constituyen la base de la empresa y el talento humano, para dar cumplimiento a las metas y objetivos propuestos por la institución, apoyando siempre con su capacidad, formación, experiencia y calidad humana en la planeación, organización, desarrollo y coordinación relacionados directa o indirectamente con su área de trabajo (ELEPCOSA, 2022).

La filosofía empresarial considera al factor humano de la institución como el eje primordial de quienes dependen el adecuado uso y administración de los recursos de la empresa, por lo cual se ha considerado los siguientes principios:

1.- Valorización del personal

Donde se busca reconocer el compromiso del personal y fomentar un ambiente de trabajo donde cada funcionario se sienta valorado, respetado y motivado con la convicción de alcanzar el máximo potencial.

2.- Adaptabilidad a la innovación

Afianzar al personal a los cambios de las tecnologías y metodologías utilizadas para incrementar la producción y adaptarse a las tendencias futuras promoviendo la creatividad, flexibilidad y capacitación continua.

3.- Colaboración para el trabajo en equipo

Creación de un ambiente inclusivo sin distinción de género, etnia o capacidades especiales que brinde la salud y bienestar de los colaboradores generando un entorno de

trabajo seguro implementando políticas y prácticas que mejoren el equilibrio entre el ámbito laboral y personal, así como el bienestar físico y mental (ELEPCOSA, 2022).

5.2. Principios del departamento de recursos humanos de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A

Dentro de los principios del departamento de recursos humanos de ELEPCOSA se detallan las directrices que regirán la conducta, el desempeño y bienestar de todos los colaboradores de la institución independientemente de su nivel jerárquico o función. Entre estos se destacan los siguientes principios:

- **Principios fundamentales:** se basa en los valores de respeto y dignidad en el ambiente de trabajo, pues cada trabajador tiene derechos fundamentales basados en la legislación. Si un colaborador percibe un ambiente donde sus derechos como ser humano y su dignidad es respetada se creará un ambiente de trabajo propicio.
- **Integridad y ética:** Las actividades laborales deben encontrarse con los estándares más altos de integridad y ética profesional, llevando a cabalidad estos principios será posible llevar cabo un proceso de homologación salarial equitativo y justo.
- **Conducta profesional:** Actuar con transparencia y honestidad en todas las actividades que conciernen a la institución dentro del ámbito laboral. De manera complementaria, una conducta profesional adecuada constituye un factor esencial para la gestión de cambios en el marco de la reestructuración y homologación salarial; pues la transparencia en el proceso será la clave para alcanzar la aceptación de los colaboradores.
- **Desempeño y productividad:** el nivel de desempeño será recompensado y reconocido ante todo el personal de la institución siempre que se cumpla con las responsabilidades designadas de forma efectiva y eficiente. Estos aspectos serán considerados para la

propuesta de una nueva escala salarial, de manera que serán más valoradas por los trabajadores.

- **Formación y desarrollo:** el desarrollo profesional del personal será promovido de manera continua. Donde el participante se vincule a programas de capacitación y desarrollo que facilite la generación de oportunidades laborales dentro de la empresa. De manera similar, con la reestructuración y homologación salarial se promueve e incentiva hacia el crecimiento profesional pues este factor será considerado para el establecimiento de nuevos salarios.
- **Seguridad y salud ocupacional:** proporcionar un ambiente de trabajo con condiciones adecuadas y saludables para todos los funcionarios cumpliendo con altos estándares. La seguridad en el trabajo será otro factor considerado indirectamente en la propuesta pues para elaborar nuevas escalas salarial se tomará en cuenta el tipo de actividad y el impacto o peligro para la salud.

5.4. Elaboración de la propuesta

Con el fin de optimizar las operaciones y actividades de cada puesto de trabajo resulta pertinente elaborar un diagrama organizacional adecuado para la empresa, pues el funcionamiento y obtención del servicio final dependen de la claridad con la cual los colaboradores comprenden las funciones de sus puestos. Asimismo, la percepción de la remuneración salarial debe ser positiva para garantizar un buen ambiente de trabajo en dónde el trabajador se sienta valorado.

5.4.1. Evaluación de puestos de Trabajo

Con la evaluación de puestos de trabajo se pretende organizar adecuadamente el diagrama organizacional de la empresa considerando las características inherentes de cada puesto, como el rol, responsabilidades, y los requisitos. Estas mismas características permitirán

definir una escala salarial justa, en dónde puestos con funciones similares reciban una remuneración equitativa.

Para alcanzar los fines de la propuesta se ejecutó una evaluación de puestos de trabajo, que conlleva las siguientes etapas:

5.4.1.1. Análisis de Puestos

Para el análisis de puestos se llevó a cabo un proceso de recolección de información a partir de los registros de la plantilla de trabajo del año 2023 proporcionada por la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A.

En el marco del planteamiento de la propuesta de reestructuración y homologación salarial es pertinente presentar los resultados de la situación actual de ELEPCOSA. Como se muestra en la Tabla 7, la información se organizó en una matriz considerando la unidad de dirección, los puestos de trabajo en cada unidad y los sueldos de estos, los cuales se describen a continuación:

- **Unidad de Dirección:** actualmente en la empresa existen 8 unidades de dirección entre los que se destacan: Presidencia Ejecutiva, Asesoría Jurídica, Dirección de relaciones Industriales, Dirección de Planificación, Dirección Financiera, Dirección Comercial, Dirección Técnica y Dirección de Generación.
- **Denominación del puesto:** en toda la empresa existe 121 denominaciones diferentes de puestos trabajo. Por un lado, en la Dirección de Generación existe 8 diferentes denominaciones de puestos. En el departamento de Asesoría Jurídica se presentan 4 denominaciones diferentes de puestos, en el área Presidencia Ejecutiva existen 17 denominaciones diferentes de puestos, en la Dirección de Relaciones Industriales se registran 26 denominaciones, en la Dirección de Planificación hay 15 puestos, en la Dirección Técnica se identifican 28 denominaciones diferentes, en la Dirección

Financiera hay 18 puestos con denominaciones distintas y en la Dirección comercial se registran 30 denominaciones. diferentes.

Se pueden destacar algunas inconsistencias como la existencia denominaciones para puestos de trabajo que se repiten en los diferentes departamentos. Además, existen puestos con las mismas denominaciones que poseen un sueldo diferente, tal como es el caso del Operador de Central Eléctrica de la Dirección de Generación y Auxiliar de Servicios en la Dirección de Planificación el motivo se fundamenta en el hecho de que la empresa designa tareas diferentes

Por otro lado, existen denominaciones como la de Asistente Profesional, Asistente Profesional 1 y 2, que en ese orden se diferencian por tener mayor y menor carga laboral. De manera similar para los puestos de Profesional 1 y 2 la empresa considera factores como experiencia laboral y nivel de formación. De estos casos se puede resaltar que actualmente de los sueldos dependen de las actividades y no de la denominación del puesto, lo cual puede generar un ambiente laboral negativo derivado de confusiones entres colaboradores. Por tal razón es pertinente una reestructuración organizacional, en dónde la denominación de los puestos se fundamenta en los mismos criterios, así como la remuneración salarial.

- **Régimen del trabajo:** de los 417 empleados de la empresa, 204 se encuentran bajo el régimen del Código del Trabajo y 213 pertenecen al régimen de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP). Las diferencias entre dichos regímenes radican en que los trabajadores bajo el Régimen del Código del Trabajo realizan sus actividades bajo normas aplicables al sector público y privado, por otra parte, los colaboradores bajo el régimen de la LOEP pueden formar parte de procesos de nombramientos temporales y permanentes.
- **Remuneración:** se registran 129 valores de sueldos diferentes, que oscila entre \$ 420 y \$3505,5. Cabe destacar que el sueldo menor no respeta el salario básico (\$460) establecido por el Acuerdo Ministerial No. MDT-2023-175

Tabla 7.*Departamentos y puestos de trabajo de la empresa*

Unidad Dirección	Denominación Actual Del Puesto	N° Personas	Régimen De Trabajo	Remuneración	
Dirección De Generación	Director De Generación	1	Loep	\$	2.609,49
	Secretaria 2	1	Loep	\$	1.298,82
	Asistente De Mantenimiento	1	Código De Trabajo	\$	585,00
	Operador de Central Eléctrica	2	Código De Trabajo	\$	829,11
	Operador de Central Eléctrica	1	Código De Trabajo	\$	1.350,91
	Operador de Central Eléctrica	2	Código De Trabajo	\$	705,70
	Operador De Central Eléctrica	3	Código De Trabajo	\$	674,83
	Auxiliar De Mantenimiento	1	Código De Trabajo	\$	1.265,81
	Guardian Residente	1	Código De Trabajo	\$	1.139,44
	Operador De Central Eléctrica	1	Código De Trabajo	\$	1.209,35
	Guardian Residente	19	Código De Trabajo	\$	450,00
	Operador de Central Eléctrica	1	Código De Trabajo	\$	1.276,46
	Guardian Residente	1	Código De Trabajo	\$	1.119,25
	Operador De Central Eléctrica	2	Código De Trabajo	\$	450,00
	Operador De Central Eléctrica	1	Código De Trabajo	\$	1.197,14
	Operador De Central Eléctrica	1	Código De Trabajo	\$	1.080,33
	Guardian	1	Código De Trabajo	\$	634,69
	Operador De Central Eléctrica	8	Código De Trabajo	\$	733,00
	Operador De Subestación 1	1	Código De Trabajo	\$	733,00
	Operador De Central Eléctrica	1	Código De Trabajo	\$	1.247,60
Asesoría Jurídica	Asesor Jurídico	1	Loep	\$	2.034,00
	Asistente Profesional 2	3	Loep	\$	840,00
	Analista Jurídico	1	Loep	\$	1.412,00
	Asistente Técnico	1	Loep	\$	901,00
	Secretario General	1	Loep	\$	1.995,87

	Jefe De Auditoría Interna	1	Loep	\$	3.322,23
	Profesional	2	Loep	\$	1.050,00
	Asistente Profesional 2	3	Loep	\$	840,00
	Asistente Profesional 1	3	Loep	\$	720,00
	Auxiliar Ingeniería Informática	1	Loep	\$	1.960,00
	Asistente Profesional 3	3	Loep	\$	966,00
	Presidente Ejecutivo	1	Loep	\$	3.505,50
	Asistente De Presidencia	1	Loep	\$	2.290,30
	Jefe De Informática	1	Loep	\$	2.142,59
Presidencia Ejecutiva	Profesional 1	1	Loep	\$	1.250,00
	Asistente Administrativo	1	Loep	\$	500,00
	Auxiliar Administrativo 2	2	Loep	\$	450,00
	Auxiliar Ingeniería Informática	1	Loep	\$	2.096,45
	Auxiliar De Informática 1	1	Loep	\$	1.175,92
	Jefe De Adquisiciones	1	Loep	\$	2.180,06
	Asistente Administrativo	1	Loep	\$	500,00
	Secretaria	1	Loep	\$	763,49
	Administrador Del Sistema Eléctrico La Mana	1	Loep	\$	2.050,00
	Director Relaciones Industriales	1	Loep	\$	2.410,78
Asistente Profesional 1	2	Loep	\$	720,00	
Asistente Profesional	2	Loep	\$	600,00	
Auxiliar Administrativo	1	Loep	\$	450,00	
Ingeniero Civil	1	Loep	\$	2.159,78	
Dirección De Relaciones Industriales	Chofer	1	Código De Trabajo	\$	500,00
	Chofer 1	1	Código De Trabajo	\$	1.040,25
	Chofer	1	Código De Trabajo	\$	500,00
	Profesional 2	2	Loep	\$	1.550,00
	Auxiliar Administrativo 2	1	Loep	\$	450,00
	Auxiliar De Servicios	1	Código De Trabajo	\$	450,00
	Secretaria	1	Loep	\$	763,49
	Auxiliar Administrativo	1	Loep	\$	647,88

	Auxiliar De Servicios	1	Código De Trabajo	\$	450,00
	Auxiliar De Servicios	1	Código De Trabajo	\$	599,96
	Jefe De Seguridad Industrial	1	Loep	\$	1.996,01
	Inspector De Seguridad Industrial	1	Loep	\$	1.212,36
	Profesional	2	Loep	\$	1.050,00
	Profesional 1	1	Loep	\$	1.250,00
	Asistente Profesional 2	2	Loep	\$	840,00
	Medico Ocupacional	1	Loep	\$	1.676,00
	Enfermera	1	Loep	\$	1.590,00
	Trabajadora Social	1	Loep	\$	1.679,91
	Jefe De Personal	1	Loep	\$	2.356,69
	Auxiliar De Personal	1	Loep	\$	2.338,37
	Profesional 3	2	Loep	\$	1.700,00
	Asistente Profesional 3	1	Loep	\$	966,00
	Responsable De Desarrollo Organizacional	1	Loep	\$	2.308,00
	Asistente Capacitación Y Coordinación Institucional	1	Loep	\$	1.956,25
	Supervisor Servicios Generales	1	Loep	\$	1.955,67
	Ingeniero Eléctrico	2	Loep	\$	2.462,50
	Topógrafo	1	Loep	\$	1.250,35
	Profesional 1	9	Loep	\$	1.250,00
Dirección De Planificación	Jefe De Proyectos	1	Loep	\$	2.464,52
	Asistente Profesional 2		Loep	\$	840,00
	Director De Planificación	1	Loep	\$	2.497,08
	Estudios Económicos	1	Loep	\$	3.036,27
	Asistente Profesional 2	4	Loep	\$	840,00
	Secretaria	1	Loep	\$	763,49

	Asistente Profesional 3	2	Loep	\$	966,00
	Profesional 3	3	Loep	\$	1.700,00
	Profesional	1	Loep	\$	1.050,00
	Auxiliar De Ingeniería Eléctrica	1	Loep	\$	1.288,86
	Asistente Profesional	1	Loep	\$	600,00
	Electricista 2	1	Código De Trabajo	\$	1.252,34
	Auxiliar Administrativo	1	Código De Trabajo	\$	674,83
	Director Técnico	1	Loep	\$	2.824,01
	Asistente Estadística E Información Técnica	1	Loep	\$	1.835,46
	Asistente Administrativo	1	Loep	\$	500,00
	Auxiliar De Ingeniería Eléctrica	1	Loep	\$	1.288,86
	Asistente Profesional 2	2	Loep	\$	840,00
	Profesional 2	5	Loep	\$	1.412,00
	Auxiliar Administrativo 2	1	Loep	\$	450,00
	Asistente	1	Loep	\$	817,00
	Auxiliar Administrativo	1	Código De Trabajo	\$	795,25
	Electricista 1	1	Código De Trabajo	\$	665,56
	Liniero 1	1	Código De Trabajo	\$	1.193,92
	Liniero 2	1	Código De Trabajo	\$	1.277,04
	Ingeniero Eléctrico	1	Loep	\$	1.288,86
	Auxiliar Técnico	1	Loep	\$	1.208,33
	Liniero 2	1	Código De Trabajo	\$	1.197,02
	Liniero 1	11	Código De Trabajo	\$	634,69
	Chofer Carro Canasta	1	Código De Trabajo	\$	634,69
	Auxiliar Electricista	1	Código De Trabajo	\$	634,69
	Jefe De Ing. Y Construcciones	1	Loep	\$	2.874,05
	Jefe Operación Y Mantenimiento	1	Loep	\$	2.337,81
	Asistente Profesional 1	2	Loep	\$	720,00
	Operador Subestación 2	1	Código De Trabajo	\$	996,64
	Operador De Subestaciones	1	Código De Trabajo	\$	674,83
	Operador De Subestaciones	1	Código De Trabajo	\$	450,00
	Operador Subestación 2	1	Código De Trabajo	\$	1.353,50
	Asistente Técnico	2	Loep	\$	901,00
	Ingeniero Eléctrico	1	Loep	\$	2.464,52

Dirección
Técnica

	Liniero 2	1	Código De Trabajo	\$	1.368,00
	Chofer 2	1	Código De Trabajo	\$	815,19
	Liniero 1	43	Código De Trabajo	\$	665,56
	Ingeniero Eléctrico	1	Loep	\$	2.467,57
	Asistente Profesional 1	1	Loep	\$	720,00
	Asistente Profesional	2	Loep	\$	600,00
	Chofer 2	1	Código De Trabajo	\$	784,32
	Chofer 2	1	Código De Trabajo	\$	1.452,35
	Liniero 2	1	Código De Trabajo	\$	784,32
	Liniero 2	1	Código De Trabajo	\$	1.177,98
	Liniero 2	1	Código De Trabajo	\$	1.237,51
	Liniero 2	1	Código De Trabajo	\$	1.179,36
	Auxiliar Administrativo	1	Loep	\$	647,88
	Jefe Subestaciones	1	Loep	\$	2.463,92
	Jefe De Inventarios Y Avaluó	1	Loep	\$	2.337,81
	Operador De Subestaciones	4	Código De Trabajo	\$	450,00
	Operador De Subestación 1	1	Código De Trabajo	\$	1.224,28
	Operador De Subestaciones	5	Código De Trabajo	\$	674,83
	Operador De Subestación 1	1	Código De Trabajo	\$	1.153,64
	Operador De Subestaciones	1	Código De Trabajo	\$	1.365,63
	Operador De Subestaciones	1	Código De Trabajo	\$	665,56
	Operador Subestación 2	1	Código De Trabajo	\$	1.160,53
	Profesional 1	1	Loep	\$	1.250,00
	Operador De Subestación 1	1	Código De Trabajo	\$	733,00
Dirección Financiera	Director De Finanzas	1	Loep	\$	2.496,99
	Asistente Profesional	8	Loep	\$	600,00
	Dirección Financiera	1	Loep	\$	450,00
	Asistente Profesional 3	1	Loep	\$	966,00
	Jefe De Presupuesto	1	Loep	\$	2.254,48
	Asistente Administrativo	2	Loep	\$	500,00
	Asistente Profesional 1	3	Loep	\$	720,00
	Tesorera	1	Loep	\$	2.128,68
	Asistente De Tesorería	1	Loep	\$	1.765,78
	Asistente De Contabilidad	1	Loep	\$	2.148,17
	Auxiliar Administrativo 2	1	Loep	\$	763,49
	Contador General	1	Loep	\$	2.479,63
	Contador	1	Loep	\$	2.600,44
	Asistente De Contabilidad	1	Loep	\$	1.956,35
	Recaudador Volante	1	Loep	\$	703,08

	Auxiliar Administrativo 2	1	Loep	\$	763,49
	Auxiliar Administrativo 2	3	Loep	\$	450,00
	Jefe De Bodega General	1	Loep	\$	2.116,99
	Administradora Bodega Medidor	1	Loep	\$	1.955,94
	Auxiliar Administrativo 2	1	Loep	\$	795,25
	Auxiliar De Bodega 1	1	Código De Trabajo	\$	1.177,70
	Auxiliar De Servicios	1	Código De Trabajo	\$	450,00
	Asistente Administrativo	1	Loep	\$	500,00
	Auxiliar De Servicios	1	Código De Trabajo	\$	599,96
Dirección Comercial	Director Comercial	1	Loep	\$	2.560,85
	Secretaria 2	1	Loep	\$	1.021,66
	Jefe De Clientes	1	Loep	\$	2.182,14
	Profesional	1	Loep	\$	1.050,00
	Asistente Profesional 3	1	Loep	\$	966,00
	Asistente Profesional	5	Loep	\$	600,00
	Auxiliar Administrativo	6	Loep	\$	450,00
	Electricista De Agencia 1	1	Código De Trabajo	\$	1.099,94
	Electricista 1	45	Código De Trabajo	\$	622,00
	Auxiliar Electricista	1	Código De Trabajo	\$	665,56
	Electricista De Agencia 1	1	Código De Trabajo	\$	1.320,17
	Electricista 1	1	Código De Trabajo	\$	1.166,83
	Jefe De Control De Energía	1	Loep	\$	2.149,93
	Asistente Profesional 2	2	Loep	\$	840,00
	Auxiliar Administrativo	1	Loep	\$	1.060,87
	Auxiliar Electricista	1	Código De Trabajo	\$	634,69
	Electricista 2	1	Código De Trabajo	\$	747,07
	Electricista 1	1	Código De Trabajo	\$	1.094,44
	Jefe De Laboratorio	1	Loep	\$	1.974,68
	Auxiliar Administrativo 2	2	Loep	\$	763,49
	Auxiliar Administrativo 2	2	Loep	\$	450,00
	Recaudador	5	Loep	\$	703,08
	Auxiliar Comercial	1	Loep	\$	984,66
	Auxiliar De Comercialización	1	Loep	\$	978,37
	Jefe Grandes Clientes	1	Loep	\$	2.478,81
	Asistente Administrativo	2	Loep	\$	500,00
	Auxiliar Administrativo 2	1	Loep	\$	763,49
	Auxiliar De Informática 1	1	Loep	\$	1.111,27
	Auxiliar Comercial	3	Loep	\$	720,00
	Inspector De Consumo Eléctrico	1	Código De Trabajo	\$	732,33
	Operador De Call Center	1	Código De Trabajo	\$	1.225,94

Jefe De Cartera Y Agencias	1	Loep	\$	2.245,10
Asistente Profesional	1	Loep	\$	763,49
Asistente De Cartera Y Agencias	1	Loep	\$	1.772,69
Supervisora De Recaudación	1	Loep	\$	2.428,39
Recaudador	2	Loep	\$	450,00
Recaudador	1	Loep	\$	420,00
Recaudador	1	Loep	\$	1.023,51
Recaudador	2	Loep	\$	732,33
Recaudador	2	Loep	\$	720,00
Supervisor De Cartera Y Agencias	1	Código De Trabajo	\$	1.323,19
Auxiliar Electricista	1	Código De Trabajo	\$	622,00
Electricista 1	1	Código De Trabajo	\$	1.152,22
Electricista De Agencia 2	1	Código De Trabajo	\$	1.269,36
Asistente Profesional 1	1	Loep	\$	720,00
Auxiliar Administrativo	1	Loep	\$	450,00
Agente De Servicios Eléctricos 1	1	Loep	\$	1.069,21
Auxiliar Electricista	1	Código De Trabajo	\$	622,00

Nota. Recuperado de: ELEPCOSA (2024).

5.4.1.2. Descripción de Puestos

Una vez recuperada y organizada la información de los diferentes puestos de trabajo, es congruente para una evaluación objetiva, definir el rol que tiene cada uno. Y para ello, se analiza los siguientes datos:

- Denominación del puesto
- Funciones básicas y misión del cargo
- Interacción del puesto con otras áreas
- Nivel de educación y experiencia profesional requerida
- Capacitación requerida
- Conocimientos Adicionales que se requieren para el puesto
- Competencias técnicas y conductuales

Considerando las actividades de cada puesto de trabajo, se pueden clasificar en niveles según su impacto, y de acuerdo con el nivel del puesto pueden surgir variados roles como se muestran a continuación

A.- Nivel 1. Responsables o técnicos: Pueden tener el rol de:

- **Jefes de área:** sus actividades se basan en dirigir, liderar, Direccionar y mantener un departamento o dirección y los procesos y subprocesos que se llevan a cabo en estas.
- **Coordinador de puestos:** Constituyen los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales. Suscriben o legalizan documentos acordes a su mayor ámbito de responsabilidad. Manejo de equipos de trabajo.

B.- Nivel 2. Profesionales: tienen el rol de ejecutar procesos estratégicos que son aquellos que permiten la obtención del servicio.

Constituyen los puestos que ejecutan actividades profesionales agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional. Legalizan documentos, y/o generan productos de mayor responsabilidad y/o supervisan personal.

C.- Nivel 3. No profesionales: tienen los roles de:

- **Ejecución de procesos de Apoyo:** Constituyen los puestos que ejecutan actividades de soporte profesional y asistencia técnica en una rama u oficio con incidencia directa a la gestión de los procesos.
- **Procesos administrativos:** Constituyen los puestos que facilitan la operatividad de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo.

5.4.1.3. Valoración de Puestos

A.- Factores de los puestos de trabajo

Para la valoración de puestos, tal como muestra la Tabla 8, se han considerado los siguientes factores dentro del puesto del trabajo:

- **Competencias:** relacionada directamente con la formación académica del trabajador, se evalúa sobre un máximo de 500 puntos, de los cuales contar con instrucción formal le aporta 200 puntos y el modo de puntuación se detalla en la Tabla 9. Por otro lado, la experiencia laboral suma 100 puntos y para ello se considera la Tabla 10, finalmente las habilidades de gestión y comunicación suman 100 puntos cada uno y su método de puntuación se visualiza en las Tablas 11, 12.
- **Complejidad del Puesto:** se vincula con el nivel de impacto de las funciones del trabajadores. Se califica sobre 200 puntos, en dónde las condiciones de trabajo como se muestra en la Tabla 13 puntúan sobre 100 , finalmente, el nivel de toma de decisiones descrito en la Tabla 14 se califica sobre 100 puntos.
- **Responsabilidad:** su puntuación máxima es de 300 y para evaluar el grado de responsabilidad que implica cada puesto se evalúa sobre 200 puntos el rol del puesto y sobre 100 el grado de control de resultados. Para asignar un valor al rol del puesto se considera el apartado anterior, en dónde, si el rol pertenece al Nivel 1 se suman 200 puntos, si pertenece al Nivel 2 se suman 100 y si se encuentra en el Nivel 3 se puntúa con 50 puntos.

Tabla 8.

Valoración de puestos por factores

FACTORES	SUBFACTORES	PONDERACIÓN	SUBTOTAL
Competencias	Instrucción Formal	200	
	Experiencia	100	500
	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

Nota. Elaboración propia

B.- Subfactores de los puestos de trabajo

Las consideraciones para la valoración de los subfactores de los factores descritos en la Tabla 8, se describen a continuación:

- **Instrucción Formal:** hace referencia al conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto, y son adquiridos a través de estudios formales. Para la valoración se diferencia entre no profesionales, que corresponde a aquellos trabajadores que cuentan solo estudios de bachillerato culminados o estudios universitarios inconclusos, mientras que los profesionales serán aquellos que cuentan con estudios superiores de tercer o cuarto nivel con un título oficial.

Como se presenta en la Tabla 9, los no profesionales que culminaron el bachillerato sumaran 30 puntos y con estudios universitarios hasta 6 semestres adquieren 60 puntos. Por otro lado, los profesionales con título de técnico superior suman 90 puntos, con tecnológico superior 120 puntos, con título de tercer nivel 170 puntos y de cuarto nivel 200 puntos.

Tabla 9.

Asignación de puntos

NIVEL	NIVEL DE FORMACIÓN	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
No Profesional	Bachillerato	En este nivel, se evidencia una formación integral e interdisciplinaria vinculada a los valores de justicia, innovación, solidaridad.	30
	Tercer año aprobado, 6 semestre aprobado	En este nivel, se adquiere conocimientos preprofesionales.	60
Profesional	Técnico Superior	En este nivel, se adquiere conocimientos relativos a programas técnicos profesionales.	90
	Tecnológico Superior	En este nivel, se adquiere conocimientos relativos a programas tecnológicos.	120
	Tercer Nivel	En este nivel, se adquiere conocimientos relativos a programas profesionales universitarios.	170

Cuarto Nivel	En este nivel, se adquiere un entrenamiento profesional avanzado o a la especialización científica y de investigación.	200
--------------	--	-----

Nota. Elaboración propia

- Experiencia:** hace referencia al nivel de experiencia necesaria para el desarrollo de las actividades, para su valoración se consideran los roles descritos en el ítem 5.4.1.2 y el nivel de formación e instrucción formal descritos previamente. Dentro del nivel no profesional surgen roles de administración para personas con bachillerato culminado y de procesos de apoyo para los trabajadores con estudios universitarios inconclusos, que pueden tener una valoración de 16 y 28 puntos respectivamente. Para los trabajadores profesionales surgen roles de ejecución de procesos con experiencia de entre 2 años y medio a 6 años y formación entre técnico superior y de tercer nivel. Se puede destacar el rol de ejecución de procesos para trabajadores con título de tercer nivel pero con 3 años de experiencia cuya puntuación es superior a las anteriores (76 puntos), con el mismo rol pero con 4 años de experiencia se puntúa con 88 puntos y finalmente, para profesionales con rol de jefatura y experiencia superior de 7 años se valora con 100 puntos.

Tabla 10.

Habilidades de experiencia

NIVEL	ROL	INSTRUCCIÓN FORMAL	AÑOS DE EXPERIENCIA	PUNTAJE
No Profesional	Administrativo	Bachillerato	6 meses	16
	Ejecución de Procesos de Apoyo	Sexto Semestre o Tercer Año de universidad Aprobado. Certificado de Culminación de Educación Superior	1 año	28
	Ejecución de Procesos	Técnico Superior	Hasta 6 años	40
Profesional	Ejecución de Procesos	Tecnológico Superior	Hasta 5 años	52
		Tercer Nivel	Hasta 2 años 6 meses	64
		Tercer Nivel	3 años	76

	Ejecución y Coordinación de Procesos	Tercer Nivel	4 años	88
Responsable Técnico de Área	Jefatura de área	Tercer Nivel	7 años	100

Nota. Elaboración propia

- **Habilidades de Gestión:** son las competencias que permiten administrar los sistemas y procesos institucionales. Este subfactor se evalúa en 5 niveles de acuerdo con las descripciones de la Tabla 11, en dónde las puntuaciones oscilan entre 20 y 100 puntos.

Tabla 11.

Puntos de las habilidades de gestión

NIVEL	Habilidades de gestión	PUNTAJE
1	El trabajo se desarrolla de acuerdo con instrucciones detalladas, trabajo rutinario.	20
2	El trabajo se realiza con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias.	40
3	El trabajo se efectúa con flexibilidad en los procedimientos. Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto. Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto.	60
4	Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo.	80
5	Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso. Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso.	100

Nota. Elaboración propia

- **Habilidades de Comunicación:** vinculada con la capacidad que requiere el trabajador para receptor, emitir y administrar información. Este subfactor es esencial para el trabajo en equipo, persuasión, orientación de servicio y desarrollo de relaciones laborales y su

máxima puntuación es sobre 100. Como se muestra en la Tabla 12, para medir el grado de habilidad de comunicación el subfactor se ha segmentado en cinco niveles. El primer nivel hace referencia a puestos que requiere limitada comunicación y se puntúa sobre 20, el segundo nivel corresponde al puesto que requiere comunicación elemental porque no requiere numerosos contactos laborales y puntúa sobre 40, el tercer nivel integra los puestos que quiere interacción moderada con el entorno laboral y se valora con 60 puntos, el cuarto nivel es para puestos que implica un nivel de comunicación significativo debido a las actividades de supervisión y se valora con 80 puntos, finalmente, el quinto nivel requiere un alto nivel de comunicación debido a las actividades de gestión de equipos y puntúa con 100 puntos.

Tabla 12.

Puntos de las habilidades de comunicación

NIVEL	Grado de habilidad de comunicación	PUNTAJE
1	El puesto requiere de una red mínima de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a asistir las necesidades de otros.	20
2	Establece una red básica de contactos laborales para asegurar la eficacia de su trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo logístico, administrativo y/o técnico.	40
3	Establece una red moderada de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar soluciones técnicas profesionales.	60
4	Establece una red amplia de contactos internos. El puesto ejecuta actividades de supervisión de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar apoyo técnico especializado.	80
5	El puesto requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos de trabajo internos y externos a la organización. El puesto ejecuta actividades de integración y coordinación de equipos de trabajo.	100

Nota. Elaboración propia

- **Condiciones de Trabajo:** Para este subfactor se ha tomado en consideración las condiciones ambientales y físicas que implique riesgos ocupacionales al que una persona se encuentra expuesto, se valora sobre el valor máximo de 100 puntos. Como se muestra en la Tabla 13, el subfactor se subdivide en 5 niveles, que va desde el nivel 1 en dónde el trabajo no implica riesgos y se valora con 20 puntos, hasta el nivel máximo de 5 en dónde el puesto presenta riesgos considerables para la seguridad y salud del trabajador y se valora con 100 puntos.

Tabla 13.

Tabla de condiciones de trabajo

NIVEL	Condiciones de trabajo	PUNTAJE
1	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que no implica riesgos ocupacionales.	20
2	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas con baja incidencia de riesgos ocupacionales.	40
3	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales.	60
4	Desarrolla sus actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican considerable riesgo ocupacional.	80
5	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implica alto riesgo ocupacional.	100

Nota. Elaboración propia

- **Toma de Decisiones:** se considera como la capacidad de análisis de problemas y propuestas de alternativas de solución para cumplir la misión y objetivos de las unidades o procesos organizacionales. Se valora sobre 100 puntos, tal como muestra la Tabla 14 existen 5 niveles, en dónde el primer nivel implica puestos de trabajo con

toma de decisiones sencillas y se valora con 20 puntos, mientras que el nivel más alto se puntúa con 100 puntos y corresponde a los puestos en dónde la toma de decisiones es la función principal del puesto y tiene un impacto global en la organización.

Tabla 14.

Valoración de la toma de decisiones

NIVEL	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
1	Las decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional.	20
2	La toma de decisiones depende de una elección simple entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión institucional.	40
3	La toma de decisiones requiere de análisis descriptivo, con incidencia en la gestión institucional.	60
4	La toma de decisiones requiere un análisis interpretativo, evaluativo en situaciones distintas, con significativa incidencia en la gestión institucional.	80
5	La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución, con trascendencia en la gestión institucional.	100

Nota. Elaboración propia

- **Rol del Puesto:** se vincula con el papel que cumple el puesto en la unidad o proceso institucional, definida a través de su misión, atribuciones, responsabilidades y niveles de relaciones internas y externas. Como se presenta en la Tabla 15, se presentan 7 roles que van desde Administrativo, ejecución de Procesos de Apoyo, Ejecución de Procesos, Coordinación de Procesos y Jefatura de Área que en ese orden de importancia debido a sus actividades pueden puntuar entre 30 y 200 puntos.

Tabla 15.*Valoración del rol del puesto*

ROL	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
Administrativo	Constituyen los puestos que facilitan la operatividad de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo.	30
Ejecución de Procesos de Apoyo	Constituyen los puestos que ejecutan actividades de soporte profesional y asistencia técnica en una rama u oficio con incidencia directa a la gestión de los procesos.	60
Ejecución de Procesos	Constituyen los puestos que ejecutan actividades profesionales agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional.	90
Ejecución de Procesos	Constituyen los puestos que ejecutan actividades profesionales agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional.	120
Ejecución y Coordinación de Procesos	Legalizan documentos, y/o generan productos de mayor responsabilidad y/o supervisan personal. Constituyen los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales.	170
Jefatura de Área	Suscriben o legalizan documentos acordes a su mayor ámbito de responsabilidad. Manejo de equipos de trabajo. Constituyen los puestos de jefatura a los que les corresponde Direccionar, coordinar, liderar, y controlar una unidad que integra varios procesos o subprocesos organizacionales.	200

Nota. Elaboración propia

- **Control de Resultados:** vinculado al nivel para examinar a través del monitoreo, supervisión y evaluación de las actividades, atribuciones y responsabilidades del puesto, considerando el uso de los recursos asignados. Como se presenta en la Tabla 16, el control de resultados se evalúa con un máximo de 100 puntos y se subdivide en 5 niveles, en dónde el primer nivel implica un nivel de control de resultados mínimo y se puntúa con 20 puntos, mientras que el quinto nivel implica el monitoreo de procesos y equipos orientando al logro de resultados y se puntúa con 100 puntos.

Tabla 16.*Valoración del control de resultados*

NIVEL	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
1	Responsable de los resultados específicos del puesto y asignación de recursos, sujeto a supervisión de sus resultados.	20
2	El puesto contribuye al logro de los productos y servicios institucionales. Sujeto a supervisión de los resultados entregados sobre estándares establecidos y asignación de recursos.	40
3	Responsable de los resultados del puesto de trabajo con incidencia en los productos y servicios, sobre la base de estándares o especificaciones previamente establecidas y asignación de recursos. Sujeto a supervisión y evaluación de los resultados entregados.	60
4	Responsable de los resultados del equipo de trabajo. Monitorea y supervisa la contribución de los puestos de trabajo al logro de los productos y servicios.	80
5	Le corresponde monitorear, supervisar y evaluar la contribución de los equipos de trabajo al logro de los productos y servicios. Determinan estrategias, medios y recursos para el logro de los resultados.	100

Nota. Elaboración propia

5.4.1.4. Clasificación de puestos

Los puestos que conforman grupos ocupacionales o de puestos similares por su valoración serán agrupados o clasificados. El ordenamiento corresponderá al grupo ocupacional.

- **Escala de Intervalos para valoración.** – Como se ve en la Tabla 17, de acuerdo con el resultado de valoración de los factores y subfactores de los puestos, se definirá el grupo ocupacional al que corresponde el puesto, de conformidad a la escala que va del grado 8 al 13, según los lineamientos de la Dirección Financiera de ELEPCOSA. Por otra parte, los intervalos de valoración abarcan el mínimo y máximo de puntuación posibles adquiridos en la valoración de puestos por factores y subfactores, establecidos en la Tabla 8.

Tabla 17.

Escala de intervalos para valoración

GRADO	GRUPO OCUPACIONAL	INTERVALOS
8	Asistente	30 - 176
9	Asistente Técnico	177 - 343
10	Profesional 1	344 - 510
11	Profesional 2	511 - 677
12	Profesional 3	678 - 844
13	Jefe de Dpto./secretario general	845 - 1000

Nota. Elaboración propia

Las competencias técnicas y conductuales: Para efectos de la presente norma de clasificación, se tomará como base las competencias técnicas y conductuales determinadas en la normativa vigente emitida por el Ministerio del Trabajo. Así mismo, se tomará como referencia la matriz de verbos dispuesta por el ente de control antes referido; sin que esto constituya prohibición de incluir nuevos componentes o definiciones dependiendo de las necesidades de la ELEPCOSA.

La valoración para el personal de Código de Trabajo: La normativa pública vigente respecto a talento humano, no contempla sistemas de valoración para el personal de Código de Trabajo, razón por la cual la valoración de estos estará sujeta directamente a las actividades que ejecutan y conforme la escala de Remuneraciones aprobada para la ELEPCOSA.

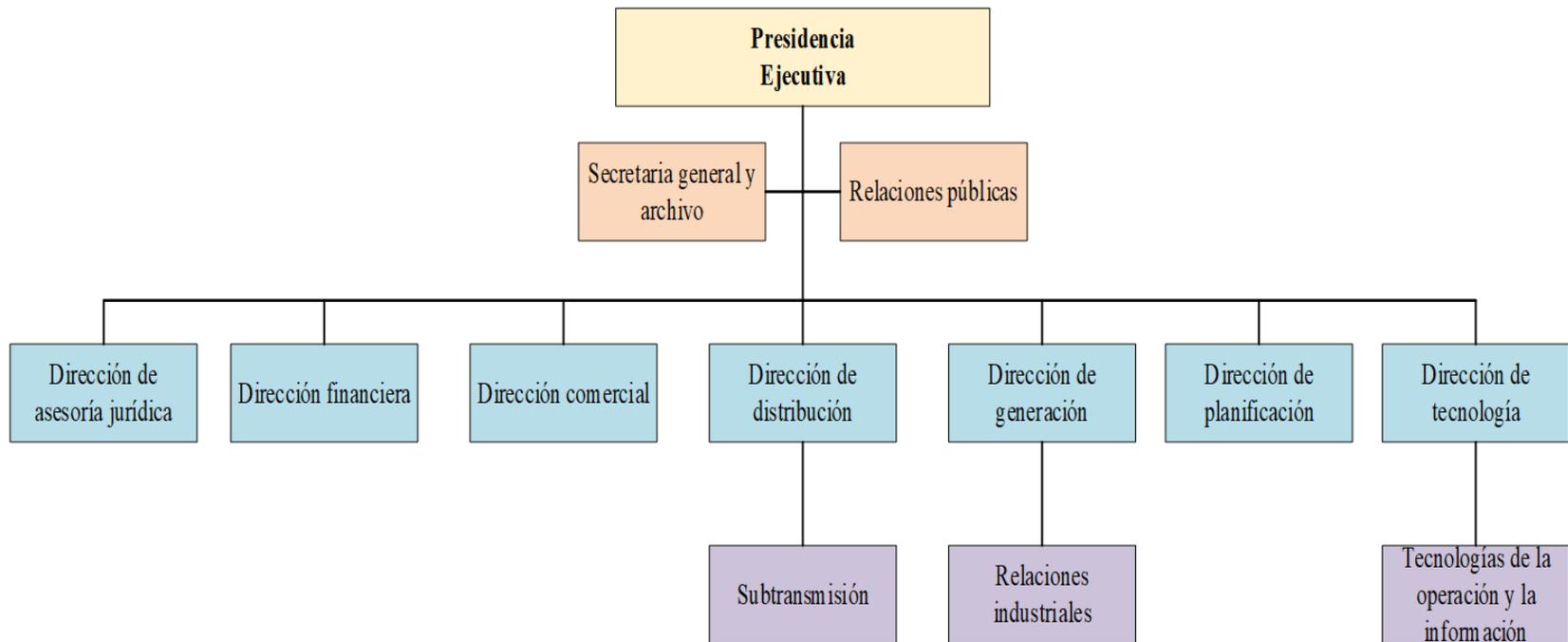
5.5. Organigrama estructural propuesto

Considerando la evaluación de los puestos de trabajo en base al rol de las actividades que estos, y fundamentalmente en la valoración de puestos realizada en base a factores y subfactores de los roles. Se propuso el diagrama organizacional que se muestra en la Figura 3.

Para limitar las funciones de los diferentes departamentos en base a los roles que tiene sus puestos, se propone la creación de nuevas derivaciones de la presidencia ejecutiva como es el caso de secretaria general y relaciones públicas. También se presentan nuevas subdirecciones como la de subtransmisión, tecnologías de la operación e información y el de asesoría jurídica adquiriendo el nombre de departamento.

Figura 3.

Organigrama estructural propuesta para la empresa ELEPCOSA



Nota. Elaboración propia

5.6. Reestructuración y homologación salarial propuesta

En consideración con los resultados de la evaluación de puestos por el método de puntos como se desarrolló en el ítem 5.4.1.3 con los factores y subfactores de los puestos, y la posterior clasificación de los puestos en niveles, se propone la escala salarial que muestra en la Tabla 18. En esta se separan los puestos de acuerdo con el régimen de trabajo y estos a su vez se subdividen el nivel de acuerdo con la formación.

Para la asignación de niveles se diferencié 16 denominaciones de puestos de trabajo, evitando la duplicidad de denominaciones como se vio en la situación actual de la empresa, la jerarquía de los puestos se asignó en orden ascendente del 1 al 16 considerando la puntuación adquirida en la valoración de puestos por factores y subfactores. En base a dicha clasificación por niveles, así como la nueva estructura organizacional se propone los salarios mínimos por puesto de trabajo, respetando el salario básico unificado, que permitirá la homologación de salarial de los puestos de trabajo.

Tabla 18.

Escala salarial propuesta

Régimen Laboral	Nivel	Grado	Cargo o puesto de trabajo	Remuneración salarial (USD)
Ley Orgánica de Empresas Públicas	Nombramiento y remoción libre	16	Presidente ejecutivo	4283
		15	Director auditor	3100
		14	Asesor	2418
	Técnico responsable de área	13	Jefe departamento Secretaria general	2368
	Profesional	12	Profesional 3	1676
		11	Profesional 2	1412
		10	Profesional 1	1212
	No profesional	9	Asistente técnico	901
		8	Asistente	817
	Código del trabajo	Profesional	7	Técnico especialista
No profesional		6	Técnico 1 de líneas energizadas	1230
		5	Técnico 3	1040

		4	Técnico 2	926
		3	Técnico 1	850
		2	Auxiliar	730
		1	Operario-Obrero	650

Nota. Elaboración propia

En la Tabla 19 se presenta la tabla de homologación salarial propuesta, y se encuentra definida en base a los siguientes aspectos:

- **Dirección de la unidad:** de manera análoga al organigrama organizacional propuesto en la Figura 3, se propone la creación de 15 direcciones o departamentos con el propósito de evitar la duplicidad de funciones y puestos de trabajo. Los departamentos nuevos que se proponen son Auditoría Interna, Contratación, Departamento de Zona Occidental, Dirección de Subtransmisión, Dirección de tecnologías y transmisión de la información y Relaciones públicas. Con ello se pretende limitar las funciones de cada departamento y puesto de trabajo, optimizando los recursos de la empresa pues se podrá establecer escalas salariales homogéneas y con ello impulsar la motivación y desempeño laboral de los trabajadores.
- **Denominación propuesta:** en la propuestas se definen 206 denominaciones diferentes de puestos de trabajo, con ello se minimiza la incidencia de denominaciones de puestos de trabajo similares con actividades y salarios diferentes. Con ello se pretende eliminar un ambiente laboral negativo debido a la confusión que genera la remuneración salarial con puesto de trabajo duplicados.
- **Grado asignado:** se asignan valores del 1 al 16 de acuerdo con el nivel de jerarquía al cual pertenece la denominación del puesto, se usa como referencia la Tabla 18.
- **Remuneración Propuesta:** se cuenta con 76 valores de remuneración diferente con ello se refleja el cumplimiento de alcanzar una remuneración salarial homologada.

Tabla 19. Homologación salarial propuesta por puesto

Dirección Unidad	Denominación Propuesta	Grado	No Trabajadores	Remuneración salarial propuesta
	Director De Generación	15	1	\$ 3.100,00
	Asistente De Dirección O Unidad	8	1	\$ 1.298,82
	Asistente De Mantenimiento	4	1	\$ 926,00
	Operador De Central Eléctrica	4	7	\$ 926,00
	Operador De Central Eléctrica	4	1	\$ 1.350,91
	Operador De Central Eléctrica	4	1	\$ 1.265,81
	Guardian Residente	1	1	\$ 1.139,44
Dirección De Generación	Operador De Central Eléctrica	4	1	\$ 1.209,35
	Guardian Residente	1	6	\$ 450,00
	Operador De Central Eléctrica	4	11	\$ 926,00
	Operador De Central Eléctrica	4	1	\$ 1.276,46
	Guardian Residente	1	1	\$ 1.119,25
	Operador De Central Eléctrica	4	1	\$ 1.197,14
	Operador De Central Eléctrica	4	1	\$ 1.080,33
	Guardian Residente	1	11	\$ 650,00
	Director De Asesoría Jurídica	15	1	\$ 3.100,00
Dirección De Asesoría Jurídica	Profesional 2 De Asesoría Jurídica	11	3	\$ 1.412,00
	Asistente Técnico De Asesoría Jurídica	9	1	\$ 901,00
	Asistente De Dirección O Unidad	8	1	\$ 840,00
	Director De Planificación	15	1	\$ 3.100,00
	Jefe De Gestión Estratégica	13	1	\$ 3.036,27
Dirección De Planificación	Profesional 2 De Gestión Estratégica	11	5	\$ 1.412,00
	Profesional 1 De Gestión Estratégica	10	4	\$ 1.212,00
Secretaría General Y Archivo	Secretario/A General	13	1	\$ 2.368,00
	Auditor Interno	15	1	\$ 3.322,23
Auditoría Interna	Profesional 2 De Auditoría Interna	11	2	\$ 1.412,00
	Asistente Técnico De Auditoría Interna	9	1	\$ 901,00
Relaciones Publicas	Profesional 2 De Relaciones Publicas	11	1	\$ 1.412,00
	Profesional 2 De Relaciones Publicas	11	1	\$ 1.960,00

	Profesional 1 De Relaciones Publicas	10	1	\$	1.212,00
	Presidente Ejecutivo	16	1	\$	4.283,00
Presidencia Ejecutiva	Asesor De Presidencia Ejecutiva	14	1	\$	2.418,00
	Asistente De Dirección O Unidad	8	2	\$	817,00
	Jefe/A De Desarrollo Tecnológico Y Seguridad De La Información (Dts)	13	1	\$	2.368,00
	Profesional 2 De Dts	11	1	\$	1.412,00
Dirección De Tecnologías De La Operación Y De La Información	Asistente Técnico De Dts	9	5	\$	901,00
	Jefe/A De Tecnologías De La Información Y Soporte (Tis)	13	1	\$	2.368,00
	Asistente De Dirección O Unidad	8	1	\$	817,00
	Profesional 2 De Redes Y Telecomunicaciones	11	1	\$	1.412,00
	Director De Relaciones Industriales	15	1	\$	3.100,00
	Asistente De Dirección O Unidad	8	3	\$	817,00
	Profesional 3 De Ingeniería Civil	12	1	\$	1.676,00
	Chofer De Tráiler	5	1	\$	1.040,00
	Chofer	4	1	\$	1.040,25
	Chofer	4	1	\$	926,00
Dirección De Relaciones Industriales	Profesional 3 De Transporte	12	1	\$	1.676,00
	Asistente Técnico De Servicios Generales	9	1	\$	901,00
	Auxiliar De Servicios	2	3	\$	730,00
	Auxiliar De Servicios	2	1	\$	599,96
	Asistente De Mantenimiento	4	1	\$	634,69
	Jefe/A De Seguridad Industrial Y Gestión De Riesgos	13	1	\$	2.368,00

	Profesional 2 De Seguridad Industrial	11	5	\$	1.412,00
	Profesional 1 De Gestión Social Y Ambiental	10	1	\$	1.212,00
	Medico Ocupacional	12	1	\$	1.676,00
	Enfermera	11	1	\$	1.590,00
	Trabajador/A Social	11	1	\$	1.412,00
	Jefe/A De Talento Humano	13	1	\$	2.368,00
	Profesional 2 De Talento Humano Y Régimen Disciplinario	11	1	\$	2.338,37
	Profesional 2 De Talento Humano Y Régimen Disciplinario	11	1	\$	1.412,00
	Profesional 2 De Nómina	11	1	\$	1.412,00
	Profesional 1 De Talento Humano Y Régimen Disciplinario	10	1	\$	1.212,00
	Asistente Técnico De Talento Humano	9	2	\$	901,00
	Jefe/A De Desarrollo Organizacional	13	1	\$	2.368,00
	Profesional 2 De Capacitación Y Formación	11	1	\$	1.956,25
	Profesional 2 De Desarrollo Organizacional	11	1	\$	1.412,00
	Director De Distribución	15	1	\$	3.100,00
	Asistente Técnico De Distribución	9	1	\$	901,00
	Profesional 1 De Distribución	10	1	\$	1.212,00
	Jefe/A De Fiscalización Y Control	13	1	\$	2.368,00
	Profesional 2 De Fiscalización	11	2	\$	1.412,00
	Profesional 2 De Control	11	4	\$	1.412,00
	Asistente Técnico De Fiscalización Y Control	9	2	\$	901,00
Dirección De Distribución	Auxiliar De Fiscalización	5	1	\$	795,25
	Auxiliar De Fiscalización	5	2	\$	1.040,00
	Liniero 1	4	1	\$	1.193,92
	Liniero 1	4	48	\$	926,00
	Jefe/A De Alumbrado Publico	13	1	\$	2.368,00
	Profesional 2 De Alumbrado Publico	11	1	\$	1.412,00
	Liniero 2	5	4	\$	1.040,00

Liniero 2	5	1	\$	1.197,02
Chofer Carro Canasta	5	2	\$	1.040,00
Jefe/A De Ingeniería De Distribución	13	1	\$	2.874,05
Profesional 3 De Proyectos Y Estudios	12	1	\$	2.462,50
Topógrafo	10	1	\$	1.250,35
Profesional 1 De Proyectos	10	3	\$	1.212,00
Asistente Técnico De Proyectos	9	1	\$	901,00
Auxiliar Técnico	2	1	\$	730,00
Jefe/A De Operación	13	1	\$	2.368,00
Profesional 2 De Planeamiento Operativo	11	1	\$	1.412,00
Profesional 2 De Centro De Control	11	2	\$	1.412,00
Operador De Centro Control	4	2	\$	926,00
Operador De Centro Control	4	1	\$	1.353,50
Jefe/A De Sig	13	1	\$	2.462,50
Profesional 2 De Sig	11	2	\$	1.412,00
Profesional 1 De Sig	10	2	\$	1.212,00
Asistente De Dirección O Unidad	8	1	\$	817,00
Electricista 2	4	1	\$	1.252,34
Jefe/A De Mantenimiento	13	1	\$	2.464,52
Profesional 2 De Construcción De Redes De Distribución	11	1	\$	1.412,00
Chofer 2	5	2	\$	1.040,00
Profesional 3 De Calidad De Servicio Técnico	12	1	\$	2.467,57
Profesional 2 De Calidad De Servicio Técnico	11	1	\$	1.412,00
Profesional 1 De Redes Áreas	10	1	\$	1.212,00
Chofer 2	5	1	\$	1.452,35
Liniero 2	5	1	\$	1.177,98
Liniero 2	5	1	\$	1.237,51
Técnico 1 De Líneas Energizadas	6	1	\$	1.230,00
Liniero 1 De Líneas Energizadas	4	1	\$	926,00

	Liniero 2 De Líneas Energizadas	5	1	\$	1.179,36
	Director De Subtransmisión	8	1	\$	817,00
	Jefe/A De Ingeniería De Subtransmisión	13	1	\$	2.464,52
	Profesional 2 De Ingeniería De Subtransmisión	11	1	\$	1.412,00
	Profesional 1 De Ingeniería De Subtransmisión	10	1	\$	1.212,00
Dirección De Subtransmisión	Jefe/A De Operación Y Mantenimiento	13	1	\$	2.463,92
	Profesional 2 De Operación Y Mantenimiento	11	1	\$	2.337,81
	Operador De Subestación	4	1	\$	1.247,60
	Operador De Subestación	4	8	\$	926,00
	Operador De Subestación	4	1	\$	1.224,28
	Operador De Subestación	4	1	\$	1.153,64
	Operador De Subestación	4	1	\$	1.365,63
	Director/A Financiero	15	1	\$	3.100,00
	Analista Financiero	11	1	\$	1.412,00
	Asistente Técnico Financiero	9	2	\$	901,00
	Asistente De Dirección O Unidad	8	1	\$	817,00
	Jefe/A De Presupuesto	13	1	\$	2.254,48
	Asistente De Presupuesto	8	1	\$	817,00
	Profesional 2 Presupuesto	11	1	\$	1.412,00
	Jefe/A De Tesorería	13	1	\$	2.368,00
	Profesional 2 De Tesorería	11	1	\$	1.412,00
	Profesional 2 De Tesorería	11	1	\$	2.148,17
	Profesional 1 De Tesorería	10	1	\$	1.212,00
	Jefe/A De Contabilidad	13	1	\$	2.479,63
Dirección Financiera	Contador/A	12	1	\$	2.600,44
	Profesional 2 De Contabilidad	11	1	\$	1.956,35
	Profesional 2 De Contabilidad	11	4	\$	1.412,00
	Asistente De Contabilidad	8	3	\$	817,00
	Profesional 1 De Activos Fijos	10	2	\$	1.212,00
	Asistente De Activos Fijos	8	1	\$	817,00
	Jefe/A De Bodega	13	1	\$	2.368,00
	Administrador/A Bodega Medidores	11	1	\$	1.955,94
	Profesional 1 De Bodega	10	1	\$	1.212,00
	Asistente De Bodega	8	2	\$	817,00
	Auxiliar De Bodega 1	3	1	\$	1.177,70
	Auxiliar De Bodega 1	3	1	\$	850,00

Contratación	Jefe/A De Contratación	13	1	\$	2.368,00
	Profesional 2 De Contratación	11	2	\$	1.412,00
	Asistente De Contratación	8	1	\$	817,00
	Profesional 1 De Contratación	10	1	\$	1.955,67
	Director/A Comercial	15	1	\$	3.100,00
	Asistente Comercial	8	1	\$	817,00
	Jefe/A De Acometidas Y Medidores	13	1	\$	2.368,00
	Profesional 2 De Acometidas Y Medidores	11	3	\$	1.412,00
	Asistente Técnico De Acometidas Y Medidores	9	1	\$	901,00
	Electricista 2	4	1	\$	1.099,94
	Electricista 2	9	16	\$	926,00
	Electricista 2	4	1	\$	1.320,17
	Electricista 1	3	6	\$	850,00
	Electricista 1	3	1	\$	1.166,83
Dirección Comercial	Electricista 1	3	1	\$	850,00
	Jefe/A De Control De Energía	13	1	\$	2.368,00
	Profesional 2 De Control De Energía	11	1	\$	1.412,00
	Profesional 1 De Control De Energía	10	1	\$	1.212,00
	Asistente De Control De Energía	8	1	\$	1.060,87
	Inspector De Control De Energía	5	1	\$	1.040,00
	Electricista 2	4	1	\$	1.094,44
	Electricista 1	3	9	\$	850,00
	Asistente De Control De Energía	8	1	\$	817,00
	Líder De Laboratorio	12	1	\$	1.676,00
	Asistente Técnico De Laboratorio	9	1	\$	901,00
	Asistente De Laboratorio De Medidores	3	2	\$	850,00
	Jefe/A De Facturación	13	1	\$	2.368,00
	Profesional 1 De Facturación	10	4	\$	1.212,00
	Asistente Técnico De Facturación	9	3	\$	901,00
	Jefe/A De Clientes Industriales/Especiales	13	1	\$	2.478,81
Profesional 2 Tele medición	11	1	\$	1.412,00	

	Asistente De Dirección O Unidad	8	3	\$	817,00
	Electricista De Clientes Industriales	5	5	\$	1.040,00
	Profesional 2 De Atención Al Cliente	11	1	\$	1.412,00
	Asistente Técnico De Atención Al Cliente	9	6	\$	901,00
	Asistente De Atención Al Cliente	8	5	\$	817,00
	Inspector De Consumo Eléctrico	5	2	\$	1.040,00
	Operador De Call Center	3	1	\$	1.160,53
	Operador De Call Center	3	1	\$	1.225,94
	Jefe/A De Recaudación Y Agencias	13	1	\$	2.368,00
	Profesional 2 De Cartera	11	1	\$	1.412,00
	Supervisor/A De Recaudación Recaudador	11	1	\$	2.428,39
		9	5	\$	901,00
	Asistente De Recaudación Y Agencias	8	10	\$	817,00
	Supervisor De Cartera Y Agencias	7	1	\$	1.395,00
	Electricista 2	4	1	\$	1.152,22
	Profesional 3 De Coactivas	12	1	\$	1.676,00
	Profesional 1 De Coactivas	10	1	\$	1.212,00
	Jefe/A De Zona Occidental	13	1	\$	2.368,00
	Profesional 2 De Bodega Zonal	11	1	\$	1.412,00
	Profesional 3 Distribución	12	1	\$	1.676,00
	Profesional 2 Distribución	11	1	\$	1.412,00
	Liniero 2	5	1	\$	1.353,57
	Liniero 2	5	3	\$	1.040,00
	Chofer Carro Canasta	5	1	\$	1.269,36
Departamento Zona Occidental	Asistente Técnico Comercial Zonal	9		\$	901,00
	Asistente Técnico De Atención Al Cliente Zonal	9	2	\$	901,00
	Recaudador Zonal	9	3	\$	901,00
	Asistente De Recaudación Zonal	8	2	\$	817,00
	Electricista 2 Zonal	4	3	\$	926,00
	Electricista 1 Zonal	3	2	\$	850,00
	Electricista 1 Zonal	3	4	\$	622,00

Nota. Elaboración propia

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES GENERALES

El análisis revela que la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. tiene una sólida posición en cuanto a la gestión de su capital humano, con retornos muy positivos tanto a nivel general como individual. Sin embargo, existen oportunidades para optimizar aún más estas inversiones a través de la implementación de tecnologías innovadoras, un enfoque estratégico en la capacitación personalizada y una medición continua del impacto creando un plan de acción oportuno para implementar cada una de las actividades previamente mencionadas.

. Estas acciones no solo aumentarán el retorno sobre la inversión, sino que también asegurarán que la empresa esté bien posicionada para enfrentar los desafíos futuros y mantener su ventaja competitiva en un sector en constante evolución como es el energético.

5.1.1. Conclusiones Específicas

- Se determinó los conceptos teóricos relacionados con la reestructuración y homologación salarial necesaria para diseñar una propuesta exitosa para este proceso. A través de la investigación bibliográfica, se logró definir las bases legales y normativas estatales vigentes, sino también aplicar criterios teóricos que permiten una adecuada implementación del modelo a proponer para la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. Este sustento teórico garantiza que cualquier ajuste salarial sea equitativo, competitivo y conforme a la ley.
- Se estableció la situación actual de la institución y el personal que labora en la misma, ya que desde la creación de la empresa no se ha realizado ninguna reestructuración del organigrama estructural y actividades relacionadas a las obligaciones de cada funcionario y este sea compensado de manera económica recibiendo un salario acorde a sus capacidades laborales, formación académica y obligaciones.

- Se propuso un plan de reestructuración y homologación salarial para el personal de la Empresa Eléctrica provincial Cotopaxi S.A. donde se ha considerado la evaluación de puestos de trabajo por puntos, para la elaboración de escalas salariales equitativas.

5.1.2. Análisis del cumplimiento de los objetivos del proyecto

- Los objetivos del proyecto han sido cumplidos de manera satisfactoria en un cien por ciento, considerando cada una de las actividades que se contemplan para la ejecución del marco teórico, marco metodológico y la propuesta.

5.2. CONTRIBUCIONES

5.2.1. Contribución a nivel personal

A nivel personal se ha realizado una investigación donde de manera estructurada se ha podido analizar e investigar el criterio de ciertos autores que permiten establecer conceptos para sustentar de manera sólida la propuesta del tema de análisis con lo cual se ha puesto en práctica los conocimientos adquiridos durante el período de formación académica actual.

5.2.2. Contribución a nivel académico

A nivel académico el presente trabajo permitió afianzar conocimientos adquiridos en la formación académica y alcanzar nuevos conocimientos con respecto a la reestructuración y homologación salarial. Se pone de manifiesto la relevancia de la reestructuración salarial dentro de una organización, pues constituye un factor trascendental en el crecimiento, desarrollo y optimización de procesos empresariales. Además, constituye un factor crucial en la motivación del trabajador para alcanzar un mejor desempeño y la rentabilidad de la empresa.

5.2.3. Contribución a la gestión empresarial

Dentro de la gestión empresarial se ha recopilado información objetiva y de fuentes propias de la entidad con lo cual se ha realizado un análisis minucioso de la situación actual de la institución recibiendo una contribución mutua con lo que se beneficia tanto el investigador como la empresa que puede tomar las recomendaciones establecidas en el presente documento.

5.2.4. Limitaciones del proyecto

No se han determinado limitantes para el presente proyecto ya que al momento la institución donde se realizó la investigación ha prestado las facilidades para la recopilación de datos.

5.3. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los representantes de la institución considerar la presente investigación para aplicar las propuestas realizadas en el desarrollo de las actividades de los funcionarios de la institución si como del cumplimiento de las normativas actuales vigentes.
- A los funcionarios de la institución realizar las actividades de manera establecida en el manual de funciones dado que la falta de cumplimiento a las mismas puede ser una causa para una sanción o despido de su lugar de trabajo.
- A la administración de la empresa eléctrica provincial Cotopaxi S.A considerar el monitoreo constante de las actividades que realizan los funcionarios de la empresa dado que la reestructuración y homologación salarial se rige con base en las normativas actuales vigentes en el país.

REFERENCIAS

- Acevedo, N. (2019). *Compensación salarial en la empresa Acosucre Ltda.* Pasro: Universidad Cooperativa de Colombia.
<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/2902e21c-31f7-4247-8c6b-b708ebddf5ae/content>
- Amaiquema, F., Vera, J., & Zumba, I. (2019). Enfoques para la formulación de la hipótesis en la investigación científica. *Conrado*.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000500354
- Astudillo, M. (2015). http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-01372014000100009. Cuenca, Ecuador.
<https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/4068>
- Bernal, J., & Silva, S. (2019). Evaluación de la incidencia del control interno en las contingencias contables y tributarias para su reestructuración organizacional de la empresa B&S S.A.C 2017. México.
https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2279/1/TL_SilvaHerreraSalomon_BernalVegaJorge.pdf
- Briones, J., & Celi, V. (2012). Reestructuración organizacional de la empresa Homeline Cia. Ltda. Milagro, Ecuador.
<https://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/1484/3/REESTRUCTURACION%20ORGANIZACIONAL%20DE%20LA%20EMPRESA%20HOMELINE%20C%20S%20A%20S.A.C%20LTDA.pdf>
- Cabello, A. (2018). *Propuesta de un sistema de análisis y evaluación de puestos de trabajo como alternativa para establecer una nueva estructura salarial en una empresa del sector concreto al sur del Perú.* Arequipo: Universidad Nacional de San Agustín.

<https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/5d2f5a6e-f4cf-444e-89f3-de3949407189/content>

Caicedo, A. (2020). Análisis del sistema de compensación salarial en la dirección provincial del ministerio de ambiente de Esmeraldas. Ecuador.

<https://repositorio.puce.edu.ec/items/8f20c889-e5fd-44f2-8bb6-3ba4e68ddeb3>

Castillo, C., Goya, K., Romero, K., & Tipan, Y. (2020). Compensación salarial y satisfacción laboral de funcionarios en Gobiernos Autónomos Descentralizados parroquiales rurales cantón Amabato. *Revista Digital Publisher*, 5(6), 59-70.

<https://doi.org/doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.250>

CELEC EP. (2024). *Salarios en CELEC EP se rigen a escalas y a beneficios reconocidos por Ley*. <https://www.celec.gob.ec/noticias/salarios-en-celec-ep-se-rigen-a-escalas-y-a-beneficios-reconocidos-por-ley/>

Chagray, N., Ramos, S., Neri, A., & Hidalgo, Y. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: Empresa lechera Peruana. *SciELO*, 11(2).

https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1659-49322020000200003&script=sci_arttext

Chiang, M., Riquelme, G., & Rivas, E. (2018). Relación entre la satisfacción laboral, estrés labora y sus resultados en trabajadores de una institución de beneficencia de la provincia de concepción. *Revista Ciencia y trabajo*, 20(63).

<https://doi.org/https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492018000300178>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (octava edición ed.).

<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/550fe4eb12c34ed49b9b0b6760f5a289.pdf>

Chiuca, J. (2024). Compensación salarial y estrés laboral en los colaboradores en una empresa del rubro de ingeniería de Lima 2024. Perú.

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/148893>

Cifuentes, S. (2017). La compensación salarial como eje del desempeño y la productividad.

<https://repository.unimilitar.edu.co/items/dd7f36a4-9ac3-4384-b68f-925243a64bb5>

Código del Trabajo. (2021). *Edición Constitucional del Registro Oficial 231*.

<https://biblioteca.defensoria.gob.ec/bitstream/37000/3364/1/C%c3%b3digo%20de%20Trabajo%20%2804-11-2021%29.pdf>

Echeverría, C. (2017). Propuesta de reestructuración salarial, mediante la implementación de un sistema de remuneración variable que permita lograr equidad salarial interna en un grupo empresarial. Ecuador.

<https://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/41653?show=full&locale-attribute=es>

ELEPCOSA. (2022). *Plan estratégico institucional 2022-2025*. https://elepcosa.com.ec/wp-content/uploads/2023/01/Plan-Estrategico-2022-2025_COTOPAXI.pdf

Feria, H., Blanco, M., Valledor, & Roberto. (2019). *La dimensión metodológica del diseño de la investigación científica*. Académica Universitaria)Edacun).

García, M., & Forero, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales. *17(31)*, 137-145.

https://doi.org/http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-01372014000100009

Goncalvez, V., & Campos, K. (2018). Gestión de Cambios: El factor humano en el liderazgo de proyectos. Simplíssimo.

https://books.google.com.ec/books/about/HCMBOK_The_Human_Change_Management_Body.html?id=HMt0DQAAQBAJ&redir_esc=y

Guevara, J. (2021). Gestión de compensaciones y motivación laboral en la unidad de gestión educativa local San Martín 2021. Perú.

https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/10508/Tesis_Gesti%c3%b3n.Compensaciones_Motivaci%c3%b3nLaboral_UGEL_San%20Mart%c3%adn.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Huichi, N. (2019). Motivación Laboral. Perú.

<https://repositorio.upeu.edu.pe/server/api/core/bitstreams/566222f3-d098-4f45-a398-a59a9f064b9b/content>

Iglesias, J., & Barahona, G. (2024). La homologación y equiparación salarial establecida en el artículo 113 de la LOEI y su incidencia en el derecho a la igualdad, al trabajo y al debido proceso de los docentes. Ambato, Ecuador.

<https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/17932>

Jang, J., Woong, D., & Heon, G. (2019). Un análisis de la influencia de la justicia organizacional en el compromiso organizacional. *Revista Internacional de Administración Pública*, 44(2), 146'154.

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01900692.2019.1672185?scroll=top&needAccess=true&role=tab>

Kinyua, F., & Kihara, A. (2021). INFLUENCE OF ORGANIZATION RESTRUCTURING ON PERFORMANCE OF SELECTED MEDIA FIRMS IN KENYA. *CARI journals*, 6(3), 82-101. https://doi.org/AfmBOoqp7r4S9geBjDwtvsbldgM7uFIEoq9ul8JF5ZTRUg_6x61iAiOE

Labour, A. (2012). Estudio de la incidencia de las reestructuraciones de empresas en la salud de los trabajadores.

<https://www.insst.es/documents/94886/96076/reestructuracion+empresas.pdf/eae28478-b432-439e-8727-a5d85fd18c1a>

LOEP. (2017). Registro Oficial Suplemento 48 de 16-oct.-2009.

<https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/LEY-ORGANICA-DE-EMPRESAS-PUBLICAS.pdf>

Macías, E., & Vanga, M. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Dialnet*, 26(94), 548-567.

<https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890444>

- Marín, H., & Placencia, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Rviesta horixonte médico*, 17(4), 42-52.
<https://doi.org/https://dx.doi.org/https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>
- Melo, K. (2018). Reestructuración organizacional de la microempresa Kmelo peluqueros Bogota. Fusagasugá, Colombia.
<https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/handle/20.500.12558/1399>
- Ministerio del Trabajo. (2023). *Acuerdos Ministeriales*. <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2024/01/Acuerdo-Ministerial-No.-MDT-2023-175-%E2%80%93-Salario-Basico-del-Trabajador-para-2024-1.pdf>
- Molina, M., & Nuñez, P. (2022). Criterios para determinar la homologación desde una perspectiva marxista para el estado peruano. Huancayo, Perú.
https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/6876/T037_07254846_70435959_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Molina, M., & Nuñez, P. (2023). Criterios para determinar la homologación desde una perspectiva marxista para el estado peruano.
<https://repositorio.upla.edu.pe/handle/20.500.12848/6876>
- Morales, P. (2012). Tipos de variables y sus implicaciones en el diseño de una investigación.
<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25732w/morales.pdf>
- Orellana, J. (2015). Plan de reestructuración administrativo y organizacional de la empresa Nikneacorp S.A. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/9929>
- Reyes, M. (2019). Plan de reestructuración y gestión del cambio en la división de cobranzas de una empresa financiera de la ciudad de Quito. Bolivar, Ecuador.
<https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6893#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20del%20cambio%20busca%20garantizar%20que%20se%20apliquen%20cambios,las%20organizaciones%20y%20sus%20directivos.>

- Rivera, R. (2016). Gestión del cambio: una propuesta metodológica desde el proceso estratégico. *Revista de Ciencias de la Gestión*(1), 38-86.
<https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7185811>
- Rojas, E. (2020). Diseño de un Sistema de Compensación Salarial para la Empresa COTAXI. Colombia.
https://redcol.minciencias.gov.co/Record/RUDES2_73048fd303759089ec7ca7d39eb33e12/Details
- Salazar, V., & Angulo, G. (2024). Reestructuración administrativa para el logro de objetivos en una PYME de servicios contables. Perú. <http://hdl.handle.net/10757/670963>
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL.
<https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Sánchez, M., & Sánchez, P. (2018). Determinantes de la satisfacción laboral en la industria de la madera y el papel: estudio en España y hallazgos en otros países. *Revista Ciencia y tecnología*, 20(4). <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.4067/S0718-221X2018005041101>
- Serrano, C. (2014). ¿En qué consiste un proceso de reestructuración empresarial? Finanzas en confianza. <http://finanzasenconfianza.com/en-que-consiste-un-proceso-de-reestructuracion-empresarial/>
- Soriano, G., & Villaplana, M. (2017). Procesos de reestructuración empresarial y su impacto en la psicofísica en una población laboral. "Estudio Preisap". *Revista asociación española medica de especialistas en medicina del Trabajo*, 26(3), 153-219.
https://doi.org/https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S3020-11602017000300161&lng=es&nrm=iso
- Soriano, G., & Villaplana, M. (2024). Procesos de reestructuración empresarial y su impacto en la salud psicofísica en una población laboral: "Estudio PREISAP". *Revisya Asociación Española Especializada Medicina del trabajp*, 26(3), 102-112.

https://doi.org/https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S3020-11602017000300161

Suárez, M., Álvarez, M., & Vásquez, M. (2020). La gestión de cambio organizacional: variables asociadas para un impementación exitosa. *Revista Ciencias, Economía y Negocios*, 4(1), 69-84. <https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciene/article/view/1793/2321>

Suárez, N., Sáenz, J., & Mero, J. (2016). Elementos esenciales del diseño de la investigación. Sus características. *Revista POCAIP*, 2(3), 56-75. <https://doi.org/https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/294>

Tagre, M. d. (2022). Compensación y la importancia de la escala salariaasl para mantener la equidad, atracción y retención del talento humano. Guatemala. <https://biblioteca.galileo.edu/tesario/handle/123456789/1319>

Vanina, A., & Moretta, A. (2017). Propuesta de reestructuración organizacional para empresa industrial de alimentos y manufacturas de origen agropecuario. <https://rdu.iua.edu.ar/handle/123456789/497>

Vizhñar, F., & Bravo, C. (2010). Propuesta de reestrucutración financiera y respuesto enfocado a PYMES familiares aplicada en la miner Rookaazul. Cuenca, Ecuador. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/4030>

Zapata, Z. (2023). Motivación laboral y su relación el desempeño de colaboradores en empresa de rubro textil. *Revista Científica de la UCA*, 10(2). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2023.010.02.020>

ANEXOS

Anexo 1. Formato de Encuesta

ENCUESTA SOBRE REESTRUCTURACIÓN Y HOMOLOGACIÓN SALARIAL

Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A.

Instrucciones: Por favor, responde las siguientes preguntas de manera honesta. Tus respuestas serán confidenciales y se utilizarán únicamente para mejorar la estructura salarial de la empresa.

Información general

1 Género:

Masculino	<input type="checkbox"/>
Femenino	<input type="checkbox"/>

2 Edad:

Menos de 25 años	<input type="checkbox"/>
25-35 años	<input type="checkbox"/>
36-45 años	<input type="checkbox"/>
46-55 años	<input type="checkbox"/>
Más de 55 años	<input type="checkbox"/>

3 Área de trabajo:

Presidencia ejecutiva	<input type="checkbox"/>
Dirección de planificación	<input type="checkbox"/>
Dirección de relaciones industriales	<input type="checkbox"/>
Dirección financiera	<input type="checkbox"/>
Dirección comercial	<input type="checkbox"/>
Dirección técnica	<input type="checkbox"/>
Dirección de generación	<input type="checkbox"/>

4 Antigüedad en la empresa:

Menos de 1 año	<input type="checkbox"/>
1-3 años	<input type="checkbox"/>
4-7 años	<input type="checkbox"/>
8-10 años	<input type="checkbox"/>
Más de 10 años	<input type="checkbox"/>

Sección A: Percepción sobre la situación actual

5 ¿Consideras que la remuneración actual que recibes es justa en relación a tus responsabilidades y funciones?

Sí, completamente justa	<input type="checkbox"/>
Algo justa	<input type="checkbox"/>
Ni justa ni injusta	<input type="checkbox"/>
Algo injusta	<input type="checkbox"/>
Completamente injusta	<input type="checkbox"/>

6 ¿Sientes que hay equidad salarial dentro de tu área de trabajo?

Sí, hay equidad	<input type="checkbox"/>
No, hay diferencias notables	<input type="checkbox"/>
No estoy seguro/a	<input type="checkbox"/>

7 En una escala del 1 al 5, ¿cómo evaluarías la transparencia de la empresa en la asignación de sueldos y beneficios? Siendo 1 (Nada transparente) -y 5 (Completamente transparente)

1	2	3	4	5

Sección B: Satisfacción con el sistema actual de remuneración

8 ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con el sistema de beneficios que ofrece la empresa (bonos, horas extra, seguro, etc.)?

Muy satisfecho/a	
Satisfecho/a	
Neutral	
Insatisfecho/a	
Muy insatisfecho/a	

9 ¿Consideras que la empresa tiene en cuenta tu desempeño para establecer tu salario?

Sí, mucho	
Algo	
Poco	
Nada	
No lo sé	

10 ¿Crees que existen oportunidades de crecimiento y mejora salarial en la empresa?

Sí, muchas oportunidades	<input type="checkbox"/>
Algunas oportunidades	<input type="checkbox"/>
Pocas oportunidades	<input type="checkbox"/>
Ninguna oportunidad	<input type="checkbox"/>

Sección C: Propuestas de mejora

11 ¿Qué aspectos del sistema de remuneración te gustaría que se mejoraran? (Puedes elegir más de una opción)

Claridad en la estructura salarial	<input type="checkbox"/>
Equidad entre puestos similares	<input type="checkbox"/>
Aumentos salariales basados en desempeño	<input type="checkbox"/>
Mayor variedad de beneficios	<input type="checkbox"/>
Oportunidades de capacitación y desarrollo	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>

12 ¿Estarías dispuesto/a a participar en una sesión de retroalimentación para discutir propuestas sobre la reestructuración salarial?

Sí	
No	
Tal vez	