



REPÚBLICA DEL ECUADOR
UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADOS
FACULTAD DE POSGRADOS

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE:**

**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MENCION DESARROLLO
INSTITUCIONAL**

**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MENCIÓN
DESARROLLO INSTITUCIONAL**

TEMA:

**METODOLOGÍAS Y APLICACIÓN DE VALORACIÓN DE CARGOS E IMPACTO EN LA
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, SATISFACCIÓN LABORAL Y EFICIENCIA DE LA
EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUAYAQUIL,
EP EMAPAG-EP PERIODO 2021-2024**

AUTOR:

ZURITA BONILLA MÓNICA KARINA

DOCENTE TUTOR:

DIAZ KOVALENKO IGOR ERNESTO

Milagro, 2025

Derechos de autor

Sr. Dr.

Fabrizio Guevara Viejó

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Yo, **MÓNICA KARINA ZURITA BONILLA** en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales de este proyecto de investigación, mediante el presente documento, libre y voluntariamente cedo los derechos de Autor de este proyecto de desarrollo, que fue realizada como requisito previo para la obtención de mi Grado, de Magíster en ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MENCIÓN DESARROLLO INSTITUCIONAL, como aporte a la Línea de Investigación CUANTITATIVA DESCRIPTIVA NO EXPERIMENTAL de conformidad con el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, concedo a favor de la Universidad Estatal de Milagro una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Estatal de Milagro para que realice la digitalización y publicación de este Proyecto de Investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Milagro, febrero 20 del 2025

Mónica Karina Zurita Bonilla

1200649018

Aprobación del Tutor del Trabajo de Titulación

Yo, **Igor Ernesto Diaz Kovalenko**, en mi calidad de director del trabajo de titulación, elaborado por Mónica Karina Zurita Bonilla, cuyo tema es **METODOLOGÍAS Y APLICACIÓN DE VALORACIÓN DE CARGOS E IMPACTO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, SATISFACCIÓN LABORAL Y EFICIENCIA DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUAYAQUIL, EP EMAPAG-EP PERIODO 2021-2024**, que aporta a la Línea de Investigación CUANTITATIVA DESCRIPTIVA NO EXPERIMENTAL, previo a la obtención del Grado Magíster en ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MENCIÓN DESARROLLO INSTITUCIONAL. Trabajo de titulación que consiste en una propuesta innovadora que contiene, como mínimo, una investigación exploratoria y diagnóstica, base conceptual, conclusiones y fuentes de consulta, considero que el mismo reúne los requisitos y méritos necesarios para ser sometido a la evaluación por parte del tribunal calificador que se designe, por lo que lo **APRUEBO**, a fin de que el trabajo sea habilitado para continuar con el proceso de titulación de la alternativa de Informe de Investigación de la Universidad Estatal de Milagro.

Milagro, Febrero 20 del 2025

Magister Igor Ernesto Diaz Kovalenko

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

FACULTAD DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

El TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CON MENCIÓN EN DESARROLLO INSTITUCIONAL**, presentado por **ING. ZURITA BONILLA MONICA KARINA**, otorga al presente proyecto de investigación denominado "APLICACIÓN DE VALORACIÓN DE CARGOS Y SU IMPACTO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, SATISFACCIÓN LABORAL Y EFICIENCIA DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUAYAQUIL, PERIODO 2021-2024", las siguientes calificaciones:

TRABAJO DE TITULACION	54.00
DEFENSA ORAL	38.33
PROMEDIO	92.33
EQUIVALENTE	Muy Bueno



Firmado electrónicamente por:
**MARIO ALFREDO
FERNANDEZ SOLIS**

Mgs FERNANDEZ SOLIS MARIO ALFREDO
PRESIDENTE/A DEL TRIBUNAL



Firmado electrónicamente por:
**ANA LUISA CARVAJAL
SALGADO**

Mcf CARVAJAL SALGADO ANA LUISA
VOCAL



Firmado electrónicamente por:
**DENNY WILLIAM
MORENO CASTRO**

Mgs MORENO CASTRO DENNY WILLIAM
SECRETARIO/A DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

Dedicado con gratitud y amor:

A Dios, cuya guía y misericordia ha sido mi fuente de fuerza e inspiración en cada paso de este camino.

A mis hijos, Angie Marisela y Joy Fernando, por su amor incondicional y constante apoyo. Su presencia en mi vida ha sido un faro de luz y motivación, guiándome hacia la culminación de este proyecto.

Con todo mi corazón, gracias.

Mónica Karina Zurita Bonilla

AGRADECIMIENTO

Con profunda gratitud, quiero agradecer en primer lugar a Dios, cuya guía y fortaleza han sido esenciales en cada paso de mi vida y de este proyecto de investigación.

También dedico este logro a mis queridos hijos, Angie Marisela y Joy Fernando. Su existencia y amor han sido una fuente constante de inspiración y motivación para seguir adelante. Este proyecto es tanto de ustedes como mío.

¡Gracias de todo corazón!

Mónica Karina Zurita Bonilla

RESÚMEN

La Ley Orgánica de Empresas Públicas en el título IV, de la Gestión del Talento Humano de las Empresas Públicas, en el artículo 16 determina que el órgano de administración del sistema del talento humano de las empresas públicas corresponde al Gerente General o a quien éste delegue expresamente. Con fecha 1 de octubre del 2012, se publicó en la Gaceta Oficial No. 42 del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guayaquil (M.I. Municipalidad de Guayaquil), la ORDENANZA DE CONSTITUCIÓN DE LA “EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUAYAQUIL, EP”, discutida y aprobada por el M.I. Concejo Municipal de Guayaquil en sesiones ordinaria y extraordinaria de fechas 27 y 28 de septiembre del 2012, en primero y segundo debate, respectivamente; el Art. 1 de la ORDENANZA DE CONSTITUCIÓN DE LA “EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUAYAQUIL, EP”, dispone la creación de la entidad municipal denominada “EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUAYAQUIL, EP” como sociedad de derecho público, con personería jurídica y patrimonio propio, autonomía presupuestaria, financiera económica, administrativa y de gestión; sujeta a las normas pertinentes de la República aplicables en función de su específico objeto. Este proyecto de investigación tiene como objetivo analizar las metodologías de valoración de cargos y su impacto en la estructura organizacional, la satisfacción laboral y la eficiencia de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil (EP EMAPAG-EP) durante el periodo 2021-2024. A través de un enfoque cualitativo y cuantitativo, se evaluarán los sistemas de valoración de cargos implementados, su efectividad en la mejora de la estructura organizacional y su influencia en la satisfacción y motivación de los empleados. Además, se examinará cómo estos sistemas contribuyen a la eficiencia operativa y al desempeño general de la empresa.

Palabras Clave: Empresa Pública, Metodología, valoración de cargos, satisfacción laboral.

ABSTRACT

The Organic Law of Public Enterprises in Title IV, Human Talent Management of Public Enterprises, in Article 16cdetermines that the management body of the human talent system of public enterprises corresponds to the General Manager or to whom he/she expressly delegates. On October 1, 2012, was published in the Official Gazette No. 42 of the Autonomous Decentralized Municipal Government of Guayaquil (M.I. Municipality of Guayaquil), the ORDINANCE OF CONSTITUTION OF THE “MUNICIPAL PUBLIC COMPANY OF DRINKING WATER AND SEWERAGE OF GUAYAQUIL, EP”, discussed and approved by the M. I. Municipal Council of Guayaquil in ordinary and extraordinary sessions on September 27 and 28, 2012, in first and second debate, respectively; Art. 1 of the ORDINANCE OF CONSTITUTION OF THE “EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUAYAQUIL, EP”, provides for the creation of the municipal entity called “EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUAYAQUIL, EP” as a public law corporation, with legal status and its own assets, budgetary, financial, economic, administrative and management autonomy; subject to the pertinent norms of the Republic applicable according to its specific purpose. The objective of this research project is to analyze the job evaluation methodologies and their impact on the organizational structure, job satisfaction and efficiency of “Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil” (EP EMAPAG-EP) during the period 2021-2024. Through a qualitative and quantitative approach, we will evaluate the job evaluation systems implemented, their effectiveness in improving the organizational structure and their influence on employee satisfaction and motivation. In addition, it will be examined how these systems contribute to the operational efficiency and overall performance of the company.

Keywords: Public Enterprise, Methodology, job evaluation, job satisfaction.

LISTA DE FIGURAS

Tabla 1: Variables dependientes e independientes.....	5
Tabla 2: Matriz de Consistencia	6
Tabla 3: Remuneraciones por grados para personal de carrera	8
Tabla 4: Remuneraciones Nivel Jerárquico Superior	9
Tabla 5: Evolución del modelo de administración de personal.....	13
Tabla 6: Análisis de puestos	15
Tabla 7: Subsistemas de la Gestión del Talento Humano... ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 8: Variables utilizadas en el estudio y su codificación..... ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 9: Encuesta utilizada 1	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 10: Encuesta utilizada 2	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 11: Análisis FODA	76
Tabla 12: Cronograma	79

INDICE

Tabla de contenido

DECLARACIÓN AUTORÍA.....	I
AGRADECIMIENTO.....	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA	IV
RESÚMEN.....	V
ABSTRACT	VI
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	2
PROBLEMATIZACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
Delimitación del problema.....	2
Formulación del problema.....	3
Determinación del tema.....	4
Objetivo General	4
Objetivos Específicos.....	4
Matriz de Consistencia.....	6
Justificación.....	7
Alcance	10
CAPÍTULO II: Marco teórico referencial.....	11
Antecedentes históricos	13
Modalidad de Investigación	33
Población y Muestra	35
Tipo de muestra.....	35
Proceso de Selección de la Muestra	35
Métodos y Técnicas	36
Técnicas de Recolección de Datos	37
Tipo de Investigación.....	37
CAPÍTULO IV: Análisis e interpretación de resultados.....	¡Error! Marcador no definido.
Propuesta.....	¡Error! Marcador no definido.
Tema.....	77
Objetivo General.....	77
Objetivos Específicos	77
Introducción de la Propuesta.....	77

Misión	78
Visión	78
Análisis FODA	78
Políticas y Lineamientos	79
Recomendaciones	85
Referencias	¡Error! Marcador no definido.

INTRODUCCIÓN

En un entorno corporativo dinámico y competitivo, la valoración de cargos se ha convertido en una herramienta esencial para las organizaciones que buscan optimizar su estructura organizacional, mejorar la satisfacción laboral y aumentar la eficiencia operativa. La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil EP EMAPAG-EP no es ajena a estos desafíos. Este proyecto de investigación se centra en analizar la metodología de valoración de cargos y su aplicación en EMAPAG-EP durante el periodo 2021-2024, con el objetivo de evaluar su impacto en la estructura organizacional.

A través de un enfoque integral y multidisciplinario, este estudio examinará diversas metodologías de valoración de cargos, desde los sistemas basados en puntos hasta los modelos por competencias, para determinar cuál ha sido la más eficaz en el contexto específico de las Empresas Públicas. Además, se examinará cómo la implementación de estas metodologías ha influido en la estructura organizacional, identificando cambios significativos en la jerarquía y distribución de responsabilidades dentro de la empresa.

La satisfacción laboral es otro pilar fundamental de esta investigación. Se evaluará cómo la percepción de equidad y justicia en la valoración de cargos afecta la motivación y el compromiso de los empleados, y cómo esto, a su vez, repercute en la productividad y eficiencia de la empresa. Se utilizarán herramientas cualitativas y cuantitativas para recopilar datos relevantes y ofrecer un análisis detallado.

En última instancia, este proyecto de investigación tiene como objetivo proporcionar recomendaciones prácticas y basadas en evidencia para mejorar las prácticas de valoración de cargos en EMAPAG-EP, contribuyendo así al desarrollo de una organización más eficiente, equitativa y satisfactoria para sus empleados. La relevancia de este estudio radica en su potencial para servir como modelo para otras organizaciones del sector público que buscan mejorar su gestión de recursos humanos y optimizar su desempeño organizacional.

CAPÍTULO I: El problema de la investigación

1.1. Planteamiento del problema de investigación

La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil (EP EMAPAG-EP) enfrenta desafíos críticos en su estructura organizacional, la satisfacción laboral de sus empleados y su eficiencia operativa, debido a la implementación inadecuada de metodologías de valoración de cargos. A pesar de disponer de escalas salariales, en el periodo 2021-2024 los cargos no fueron adecuadamente valorados, lo que ha generado desajustes en la asignación de responsabilidades, desmotivación del personal y una eficiencia operativa comprometida.

La valoración de cargos ineficaz ha afectado la estructura organizacional, resultando en una distribución inequitativa de tareas y una falta de alineación entre las funciones y la jerarquía dentro de la empresa. Esta deficiencia también ha influido en la satisfacción laboral, ya que los empleados perciben inequidad en el reconocimiento de sus roles y responsabilidades, lo que puede afectar su motivación y compromiso.

La falta de una valoración adecuada de los cargos no solo impacta en la satisfacción del personal, sino que también repercute en la eficiencia operativa de la organización, al generar una subutilización o sobrecarga de recursos humanos, lo que compromete el cumplimiento de las metas estratégicas y operativas de la empresa.

1.2. Delimitación del problema

Se ha determinado la siguiente delimitación:

País: Ecuador

Provincia: Guayas

Cantón: Guayaquil

Espacio: Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil EP
EMAPAG EP

Tiempo: 2021 - 2024

Unidad de Observación: Servidores y directivos de las siguientes áreas: Dirección de Administración del Talento Humano, Dirección de Planificación y Gestión Institucional, Unidad de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Campo de acción: Talento Humano

1.3. Formulación del problema

Para el presente estudio se establece la siguiente formulación del problema:

¿Cómo puede la implementación de metodologías adecuadas de valoración de cargos mejorar la estructura organizacional, incrementar la satisfacción laboral y optimizar la eficiencia operativa en la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil (EP EMAPAG-EP) durante el periodo 2021

1.4. Sistematización del problema

¿Qué metodologías de valoración de cargos son más efectivas para rectificar los desajustes en la estructura organizacional de EMAPAG-EP?

¿Cómo influye una valoración adecuada de cargos en la satisfacción laboral de los empleados de EMAPAG-EP?

¿En qué medida una correcta valoración de los cargos contribuye a mejorar la eficiencia operativa de la empresa?

El enfoque de la investigación se orientará hacia el análisis y la propuesta de soluciones que aborden estos problemas, con la finalidad de optimizar la estructura organizativa, incrementar la satisfacción laboral y potenciar la eficiencia operativa de EMAPAG-EP en el periodo 2021-2024. Esta investigación no solo proporcionará un diagnóstico exhaustivo de la circunstancia presente, sino que también ofrecerá sugerencias prácticas fundamentadas en metodologías de evaluación de cargos comprobadas y eficaces.

1.5. Determinación del tema

La valoración de cargos es un proceso clave dentro de la gestión de recursos humanos, que permite a las organizaciones establecer una estructura salarial justa y coherente. En el contexto de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil (EMAPAG-EP), es esencial contar con directrices claras que guíen la valoración de cargos para evitar desajustes en la asignación de responsabilidades y promover un ambiente laboral justo.

La satisfacción laboral de los empleados está directamente relacionada con la justicia percibida en los sistemas de valoración de cargos. La falta de una valoración adecuada de los roles puede generar desmotivación, percepción de inequidad y, en consecuencia, afectar el desempeño de los trabajadores y la eficiencia operativa de la empresa.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo General

Elaborar directrices regulatorias que faciliten una valoración adecuada de los cargos en EMAPAG-EP, con el fin de mejorar la estructura organizacional, incrementar la satisfacción laboral y optimizar la eficiencia operativa.

1.6.2. Objetivos Específicos

- Identificar y analizar las metodologías viables para la valoración de cargos en EMAPAG-EP, con el propósito de mejorar la estructura organizacional y corregir las deficiencias existentes en la asignación de responsabilidades y jerarquía.
- Evaluar cómo la implementación de metodologías de valoración de cargos adecuadas puede mejorar la satisfacción laboral de los empleados de EMAPAG-EP, mediante la identificación de los factores que afectan el bienestar y la motivación del personal.

- Determinar cómo una valoración adecuada de los cargos puede impactar en la eficiencia operativa de EMAPAG-EP, mediante el análisis de indicadores de desempeño antes y después de la implementación de nuevas metodologías de valoración.

1.7. Declaración de las variables (operacionalización)

1.7.1. **Variable independiente:** Implementación de lineamientos o normativa para la valoración de cargos

1.7.2. **Variable dependiente:** Rendimiento laboral de los trabajadores de EMAPAG-EP

Tabla 1. Variables dependientes e independientes

VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN	INDICADOR	INSTRUMENTO
Variable independiente: Implementación de lineamientos o normativa para la valoración de cargos	Evaluar y clasificar los cargos dentro de una organización de manera justa y equitativa mediante un conjunto de reglas y procedimientos estandarizados.	100% Alcance y nivel de detalle de los lineamientos contenidos en la normativa.	Lista de verificación de criterios incluidos en la normativa
Variable dependiente: Rendimiento laboral de los trabajadores de EMAPAG-EP	Permanencia en la empresa, motivación, compromiso y equidad en la valoración de cargos contribuyen al bienestar en el trabajo.	100% Motivación y compromiso laboral	Encuestas de clima laboral

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

1.8. Hipótesis

Al ser una investigación de enfoque cuantitativo, es necesario plantear hipótesis que se puedan probar mediante datos y estadísticas.

1. La implementación de metodologías adecuadas de valoración de cargos mejora significativamente la estructura organizacional en EMAPAG-EP, al optimizar la asignación de roles y responsabilidades.

2. La valoración adecuada de los cargos incrementa la satisfacción laboral de los empleados de EMAPAG-EP, al promover un entorno de trabajo más justo y equilibrado.
3. La implementación de metodologías de valoración de cargos optimiza la eficiencia operativa de EMAPAG-EP, al mejorar los indicadores clave de desempeño de la organización.

Tabla N° Matriz de Consistencia

Variable	Objetivo Específico	Hipótesis	Indicadores	Instrumentos
Metodologías de valoración de cargos.	Analizar las metodologías viables para la evaluación de cargos en EMAPAG-EP-	La implementación de metodologías adecuadas de valoración de cargos mejora la estructura organizacional de EMAPAG-EP.	Tipo de metodología utilizada, efectividad de la implementación (medida cualitativa y cuantitativa).	Cuestionarios, entrevistas, análisis documental.
Estructura organizacional	Mejorar la asignación de responsabilidades y la jerarquía de cargos	La valoración adecuada de los cargos incrementa la satisfacción laboral en EMAPAG-EP.	Claridad de la estructura organizacional, roles y responsabilidades de los empleados.	Análisis organizacional, entrevistas con directivos y empleados.
Satisfacción laboral	Evaluar el impacto de la valoración de cargos en la	La implementación de metodologías de valoración de cargos mejora la eficiencia	Resultados de encuestas de satisfacción laboral, niveles de	Encuestas de clima laboral, entrevistas con empleados.

	satisfacción de los empleados	operativa de EMAPAG-EP.	motivación y compromiso.	
Eficiencia operativa	Determinar el impacto de una valoración adecuada de los cargos en la eficiencia operativa	La implementación de metodologías de valoración de cargos mejora la eficiencia operativa de EMAPAG-EP.	Indicadores de rendimiento antes y después de la implementación de nuevas valoraciones.	Análisis de indicadores operativos, reportes de desempeño.

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

1.9. Justificación

El Análisis y descripción de puestos de trabajo es clave en el diseño y adecuación de la estructura, de ahí la paradoja entre su importancia teórica y potencial y su insuficiente utilización. Sin embargo, «tales procedimientos han sido utilizados durante décadas, se siguen utilizando hoy y, sin duda, se seguirán utilizando por algunas organizaciones. Tal uso continuado, aunque lejos de ser universal, probablemente supone una prueba del hecho de que resulta útil para conseguir determinados objetivos» (McCormick, 1979).

La EMAPAG-EP, conocida como la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil, cumple una función crucial en la regulación y supervisión de los servicios públicos esenciales para la ciudad de Guayaquil. La satisfacción laboral de los trabajadores constituye un elemento crucial para garantizar la eficacia y excelencia en la provisión de dichos servicios. En consecuencia, la correcta valoración de los roles es esencial para garantizar una estructura organizativa equitativa y estimulante.

La fuerza laboral de una entidad constituye un elemento crucial en su éxito o fracaso. Las tácticas para lograr metas y objetivos están intrínsecamente vinculadas a las acciones y decisiones de los miembros del equipo, y su aptitud tiene un impacto directo en la eficiencia y eficacia del desarrollo organizacional. Por

consiguiente, resulta esencial implementar instrumentos para una administración eficiente de los recursos humanos.

Uno de estos instrumentos es la Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo, que ofrece una perspectiva integral de las obligaciones y requisitos inherentes a cada puesto, tanto para los trabajadores como para la organización. Para los miembros del equipo, proporciona una definición precisa de sus funciones y los incentiva a identificarse con sus responsabilidades, promoviendo un sentido de pertenencia. Para la entidad, simplifica procesos fundamentales tales como la inducción, selección, clasificación salarial, evaluación de rendimiento y promociones.

En la actualidad, EMAPAG-EP no posee directrices o regulaciones concretas que faciliten una evaluación objetiva y equitativa de los cargos. Este fenómeno puede resultar en desigualdades salariales y de reconocimiento que ejerzan un impacto perjudicial en la motivación y satisfacción de los trabajadores, particularmente aquellos ocupando posiciones de carrera y estratos jerárquicos superiores.

Este estudio se enfoca en la instauración de directrices para una valoración adecuada de cargos y su repercusión en la satisfacción laboral en la EMAPAG-EP. Se llevará a cabo un análisis de cómo una adecuada descripción y evaluación de roles puede potenciar la percepción de justicia, la motivación y el compromiso de los trabajadores, fomentando así el crecimiento y evolución de la entidad.

1.10. Situación actual de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil EP EMAPAG EP

Tabla N° 3. Remuneraciones por grados para personal de carrera

No.	GRUPO OCUPACIONAL	NIVEL- ROL	GRADO	RMU
1	SP EMAPAG EP 17	PROFESIONAL 4 EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS	17	\$ 3,188.00
2	SP EMAPAG EP 16	PROFESIONAL 3 EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS	16	\$ 3,036.00

3	SP EMAPAG EP 15	PROFESIONAL 2 EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS	15	\$ 2,670.00
4	SP EMAPAG EP 14		14	\$ 2,308.00
5	SP EMAPAG EP 13		13	\$ 2,034.00
6	SP EMAPAG EP 12	PROFESIONAL 1 EJECUCIÓN DE PROCESOS	12	\$ 1,760.00
7	SP EMAPAG EP 11		11	\$ 1,676.00
8	SP EMAPAG EP 10		10	\$ 1,412.00
9	SP EMAPAG EP 9		9	\$ 1,212.00
10	SP EMAPAG EP 8	NO PROFESIONAL	8	\$ 901.00
11	SP EMAPAG EP 7		7	\$ 817.00
12	SP DE APOYO EMAPAG EP 6		6	\$ 733.00
13	SP DE APOYO EMAPAG EP 5		5	\$ 675.00
14	SP DE APOYO EMAPAG EP 4		4	\$ 622.00

Fuente: DATH EMAPAG EP

Tabla N° 4. Remuneraciones Nivel Jerárquico Superior

No.	GRUPO OCUPACIONAL	NIVEL	GRADO	RMU
NIVEL JERAQUICO SUPERIOR				
1	NJS 10		10	\$ 4,869.00

2	NJS 10	ÓRGANOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN	10	\$ 4,869.00
3	NJS 9	NIVEL DIRECTIVO 1	9	\$ 4,463.00
4	NJS 8	NIVEL DIRECTIVO 2	8	\$ 4,283.00
5	NJS 7	NIVEL DIRECTIVO 3	7	\$ 3,854.00
6	NJS 6	NJS	6	\$ 3,622.50

Fuente: DATH EMAPAG EP

En consecuencia, es imperativo elaborar directrices que faciliten una evaluación de roles para personal de carrera y nivel jerárquico superior. Mediante la implementación de estos lineamientos, se anticipa una mejora significativa en la satisfacción laboral de los trabajadores de EMAPAG-EP, lo que se traducirá en una optimización de la eficiencia y calidad en los servicios brindados a la comunidad.

1.11. Alcance

El alcance del presente estudio será dirigido a la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil EP EMAPAG EP.

CAPÍTULO II: Marco teórico referencial

2.2. Marco legal

Con fecha 1 de octubre del 2012, se publicó en la Gaceta Oficial No. 42 del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guayaquil (M.I. Municipalidad de Guayaquil), la **ORDENANZA DE CONSTITUCIÓN DE LA “EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUAYAQUIL, EP”**, discutida y aprobada por el M.I. Concejo Municipal de Guayaquil en sesiones ordinaria y extraordinaria de fechas 27 y 28 de septiembre del 2012, en primero y segundo debate, respectivamente; el Art. 1 de la **ORDENANZA DE CONSTITUCIÓN DE LA “EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUAYAQUIL, EP”**, dispone la creación de la entidad municipal denominada **“EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUAYAQUIL, EP”** como sociedad de derecho público, con personería jurídica y patrimonio propio, autonomía presupuestaria, financiera económica, administrativa y de gestión; sujeta a las normas pertinentes de la República aplicables en función de su específico objeto.

2.3. La EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUAYAQUIL, EP, tiene por objeto asumir el rol que como parte contratante ha ejercido la Empresa Cantonal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil, ECAPAG, en función del contrato suscrito por ésta con International Water Services (Guayaquil) Interagua C.Ltda., el 11 de abril del 2001. Consiguientemente, corresponderá a esta empresa pública municipal cumplir y hacer cumplir dicho contrato y los efectos derivados del mismo en el marco de un estricto respeto a la seguridad jurídica.

2.4. Con fecha 29 de octubre del 2012, la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil EP y la Empresa Cantonal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil (ECAPAG), suscribieron un Convenio, en cumplimiento de lo dispuesto en el tercer inciso del artículo dos de la ORDENANZA DE CONSTITUCIÓN DE LA “EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE

Y ALCANTARILLADO DE GUAYAQUIL, EP”, que establece que el ejercicio efectivo de la competencia descrita en el objeto de la empresa pública, se cumplirá en forma inmediata luego de la formalización del instrumento jurídico a suscribirse entre dichas empresas. Convenio que fue Protocolizado el 1 de noviembre del 2012 en la Notaría Décimo Quinta del Cantón Guayaquil.

2.5. Mediante Resolución emitida el 1 de Noviembre del 2012, suscrita por el Gerente General de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil, EP, en su numeral uno párrafo segundo dispone la suscripción de convenios o instrumentos, mediante los cuales la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil, EP asuma la calidad de parte contratante de supervisores de obra, de los laboratorios para efectuar contratos de calidad de agua y otros, promoción y publicidad de los servicios que como Ente de Control y Regulación presta, así como todos los Contratos suscritos por ECAPAG, para el ejercicio de su entonces rol de ente de control y regulación de la concesión, asumido por la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil, EP.

REFORMA A LA ORDENANZA DE CONSTITUCION DE LA “EMPRESA PUBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUAYAQUIL. EP”

Art 1.- En todos los artículos donde se menciona a la “Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil, EP” debe eliminarse la palabra “Pública” y agregarse la abreviatura “EMAPAG EP”.

2.3. Marco conceptual

La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil, EMAPAG EP, regula y controla por contrato, la concesión de los servicios de agua potable, alcantarillado sanitario y pluvial de la ciudad de Guayaquil, y sus parroquias rurales : El Morro, Tenguel, Puná y Posorja, lo que permite velar por los derechos de los usuarios, y al mismo tiempo asegurar que la Concesionaria cumpla con sus compromisos, respaldado en una gestión económica- financiera sustentada en un manejo de tarifas reales.

El Plan Estratégico de EMAPAG, está enmarcado en las metas establecidas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible; principalmente en el ODS 6, relacionado de agua y saneamiento hasta el año 2030, esto es:

Lograr el acceso universal y equitativo de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario, a un precio asequible.

Lograr el Tratamiento de Aguas Residuales, cumpliendo con la calidad del efluente en la norma ambiental vigente, y aumentando el reciclado y la reutilización sin riesgos.

Proteger la fuente de abastecimiento, preservando la calidad de agua y reduciendo la contaminación.

Implementar la Gestión Integral del Recurso Hídrico (GIRH) a todos los niveles para alcanzar la Gobernanza del Agua.

2.4. Antecedentes históricos

El diseño organizacional reviste una importancia crucial, dado que constituye la arquitectura integral de la entidad, abarcando la estructura meticulosa y la distribución estratégica de sus órganos y roles fundamentales. Adicionalmente, configura las intrincadas interacciones comunicativas entre los miembros, establece de manera precisa la jerarquía de liderazgo y regula el funcionamiento general de la entidad. Si la estructura organizativa se distingue por su rigidez e inalterabilidad, también los puestos asociados se vuelven estáticos, fijos, permanentes y claramente definidos. Estos puestos suelen ser de naturaleza cerrada, personalizada y con límites claramente definidos.

En contraposición, si la estructura posee flexibilidad y adaptabilidad, los puestos pueden ser ajustados y abiertos a modificaciones, lo que resulta en un índice elevado de interacción con el entorno. Este tipo de interacción conlleva la

administración eficiente de equipos multidisciplinarios y auto gestionados, en vez de depender exclusivamente de entidades permanentes y definitivas.

Tabla N° 5. Evolución del modelo de administración de personal

Periodo Pre industrial:	Periodo de la industrialización:	Periodo de la post industrialización:
Trabajo físico, poco colaborativo, sin especialización, menor capacidad organizativa	Mecanización del trabajo, procesos productivos, disciplina del trabajo, capacidad	Trabajo mental, automatización y robotización, autonomía de los trabajadores, organización del trabajo por cualidades y conocimientos

fundamentándose en su equivalente. Este instrumento de gestión de personal puede ser representado gráficamente mediante el organigrama, estableciendo las funciones y las interrelaciones entre las mismas dentro de una entidad. Según Chiavenato (2011), se considera a la estructura organizacional como “el conjunto de elementos relativamente estables que se relacionan en el tiempo y en el espacio para formar una totalidad”.

A partir de la teoría de valoración de cargos propuesta por Chiavenato (2011), que sostiene que una valoración justa es crucial para el bienestar de los empleados, este estudio busca aplicar este enfoque a EMAPAG-EP para evaluar la satisfacción laboral de los trabajadores bajo un marco organizacional específico. Así, mi investigación se posiciona dentro del cuerpo teórico al aplicar este modelo de manera contextualizada y evaluando sus efectos en la eficiencia operativa”.

Aunque diversos estudios han demostrado que la valoración de cargos afecta la satisfacción laboral, ninguno de ellos ha analizado el impacto de estas metodologías en la estructura organizacional dentro de una empresa pública como EMAPAG-EP. Este estudio busca llenar ese vacío.

Chiavenato (2011) sugiere que una correcta valoración de cargos es esencial para garantizar la equidad y la eficiencia dentro de las organizaciones. Este concepto será fundamental en la presente investigación, ya que en EMAPAG-EP se busca evaluar cómo estas metodologías afectan tanto la estructura organizacional como la satisfacción laboral de los empleados.

La segmentación y estructuración laboral permite a las organizaciones alcanzar objetivos complejos, como el montaje de equipos de gran magnitud, la prestación de servicios de gran complejidad, la fabricación de productos en cantidades significativas, y el servicio a clientes de diferentes zonas. Esta circunstancia se atribuye a que los individuos involucrados en las sub tareas poseen un conocimiento profundo de su ejecución.

Con el objetivo de alcanzar las metas institucionales, resulta esencial implementar una serie de actividades. Como cada tarea es compleja y no puede ser llevada a cabo por un único individuo, es imperativo subdividirlas en unidades o bloques de trabajo, lo que resulta en la división del trabajo.

El concepto de puesto alude a un conjunto de tareas que requieren ejecución y, comúnmente, implica una relación entre dos o más individuos.

El diseño de puestos alude a la definición del contenido, los métodos y las relaciones de cargo, con la finalidad de cumplir con las demandas tecnológicas, corporativas, sociales y personales del ocupante del puesto.

2.6. Valoración de puestos

Es un proceso que permite conocer el valor de cada posición en una institución con el fin de establecer las remuneraciones que deben percibir. La valoración de puestos se ocupa de obtener datos que permitirán llegar a una conclusión acerca del monto que corresponde a cada puesto, e indicar las diferencias esenciales que existen entre ellos, sea de forma cuantitativa o cualitativa.

Todos los métodos de valoración de puestos son eminentemente comparativos, es decir, contrastan los puestos con algunos criterios (grados o factores de valoración) tomados como referencia básica. La valoración hace hincapié en la naturaleza y el contenido de los puestos y no en las características de las personas que los ocupan.

Tabla N° 6. Análisis de puestos

Métodos de valoración	Descripción
------------------------------	--------------------

<p>Cualitativos</p>	<p>Son aquellos que toman la descripción del puesto como un todo. Estos métodos permiten el establecimiento de una ordenación de puestos de trabajo ya sea individual o grupal dentro de unas categorías predeterminadas, pero sin valorar las diferencias numéricas entre cada uno de ellos. Se fundamentan en un juicio o estimación general de todas las características del puesto; para ello se consideran factores comunes y básicos al conjunto de puestos tales como: educación y experiencia para su desempeño, complejidad de las funciones, niveles de responsabilidad y esfuerzo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Método de alineamiento o jerarquización de puestos. ▪ Método de gradación previa o clasificación de puestos.
<p>Cuantitativos</p>	<p>Los métodos de valoración cuantitativos consideran el puesto de trabajo de acuerdo con las características y requisitos esenciales denominados factores que son valorados por separado, de manera que sumando los puntos de los distintos factores compensables se obtiene una puntuación de trabajo.</p> <p>La puntuación de cada factor determina con qué nivel de intensidad se da cada uno de ellos. La suma de estas puntuaciones por factor o característica da lugar a una puntuación total o valor del puesto que, al relacionarlo con los valores de los demás puestos permite una distribución, de acuerdo con los factores o características esenciales y comunes que los constituyen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Métodos de valoración por puntos. ▪ Métodos de comparación de factores. ▪ Método de perfiles y escalas.

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

La Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), establece que las Unidades de Administración del Talento Humano (UATH), ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades:

d) Elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión competencias laborales (Artículo 53, LOSEP)

El sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño. (Artículo 54, LOSEP)

El subsistema de clasificación de puestos del servicio público es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas. (Artículo 3, LOSEP).

Se fundamentará principalmente en el tipo de trabajo, su dificultad, ubicación geográfica, ámbito de acción, complejidad, nivel académico y responsabilidad, así como los requisitos de aptitud, instrucción y experiencia necesarios para su desempeño de los puestos públicos.

La clasificación señalará el título de cada puesto, la naturaleza del trabajo, la distribución jerárquica de las funciones y los requerimientos para ocuparlos. (Artículo 61, LOSEP).

El Ministerio del Trabajo, diseñará el subsistema de clasificación de puestos del servicio público, sus reformas y vigilará su cumplimiento. Será de uso obligatorio en todo nombramiento, contrato ocasional, ascenso, promoción, traslado, rol de pago y demás movimientos de personal. La elaboración de los presupuestos de gastos de personal se sujetará al sistema de clasificación vigente, en coordinación con la unidad de administración de talento humano de la entidad.

Los cambios en las denominaciones no invalidarán las actuaciones administrativas legalmente realizadas. En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, (GAD) sus entidades y regímenes especiales, diseñarán y aplicarán su propio subsistema de clasificación de puestos. (Artículo 62, LOSEP).

El Reglamento General de la Ley Orgánica de Servicio Público en el artículo 165 determina que la valoración de puestos *“Es el proceso mediante el cual, se asigna una puntuación establecida en las correspondientes tablas de valoración desprendidas del método técnico determinado y expedido por el Ministerio del*

Trabajo, se cuantificarán los factores de competencias, complejidad del puesto y responsabilidad del puesto, con la finalidad de determinar su clasificación y ubicación dentro de la estructura organizacional y posicional de cada institución y en las escalas de remuneraciones mensuales unificadas”.

El análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo son tres de las herramientas que habrán de servir como base para la aplicación de las distintas políticas de gestión y dirección de los recursos humanos de cualquier tipo de organización y en cualquier entorno empresarial.

La aplicación de las técnicas de descripción y valoración de puestos como fin en sí mismo, tienen como único resultado la obtención, por un lado, de una documentación informativa más o menos detallada de la actividad de una organización y la estructuración de dicha actividad global en actividades y resultados parciales que son encomendados a cada uno de los puestos de trabajo para la consecución de los resultados globales de la compañía, y por otro el conocimiento de la importancia estratégica de cada uno de los puestos dentro del contexto de la organización. Pero el verdadero aprovechamiento de dichas técnicas radica en las aplicaciones derivadas de ellas en base al conocimiento de la organización y su explotación para la elaboración de políticas de Recursos Humanos, retribución, organización, selección, desarrollo, promoción, planes de carrera, etc.

La valoración del puesto de trabajo se refiere a la categorización o estructuración de los puestos de trabajo de una entidad, conforme a un sistema previamente establecido.

La evaluación de las posiciones laborales constituye un procedimiento de administración de Recursos Humanos, en el cual, mediante la implementación de una metodología de valoración específica, la organización determina la relevancia relativa de sus respectivas posiciones.

2.7. Evaluación de Cargos

Se trata de un procedimiento sistemático y analítico destinado a establecer el valor relativo de cada posición dentro de una organización. Este método se fundamenta en el examen de las obligaciones, competencias, conocimientos y otros elementos fundamentales que constituyen cada posición laboral. La valoración de roles es esencial para garantizar la equidad interna y externa en la remuneración, y para asegurar que los trabajadores sean retribuidos de manera equitativa en función de la complejidad y el impacto de sus funciones.

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), "...la evaluación de las tareas puede definirse sencillamente como el procedimiento que busca precisar y comparar lo que el desempeño, bajo condiciones normales de determinadas funciones, exige de los trabajadores normales, sin tomar en consideración la capacidad individual de los mismos, ni su rendimiento."

2.8. Metodologías de Evaluación de Cargos:

En la actualidad existen cuatro métodos básicos para la evaluación de puestos que se agrupan en dos categorías:

2.8.1. Métodos no cuantitativos:

- Ranking o comparación de puestos
- Gradación o clasificación de puestos

2.8.2. Métodos cuantitativos:

- Por puntos
- Comparación de factores

La diferencia básica entre estos dos métodos radica en que, en los métodos no cuantitativos, un puesto se compara en su conjunto con otros puestos dentro de una organización, mientras que en el caso de los métodos cuantitativos se analizan los factores clave de un puesto y se miden, permitiendo comparar los puestos de una organización con otra.

2.9. Método de ranking o comparación de puestos

La metodología de valoración de puestos basándose en el ranking constituye una de las estrategias más simplificadas. Implica la evaluación exhaustiva de cada puesto y su comparación con otros dentro de la organización hasta que todas las posiciones hayan sido ordenadas. Esta taxonomía se realiza en base a su importancia, desde las tareas más elementales hasta las más complejas, o desde las de menor complejidad hasta las de mayor jerarquía. La evaluación se fundamenta en las obligaciones, obligaciones y demandas del puesto, considerando cada posición como un conjunto en lugar de examinar sus componentes individuales.

La implementación de este método implica los pasos siguientes:

Descripción y Análisis de Cargos: Instrucciones del usuario: De forma sucinta y académica. Examinar y detallar cada posición, resaltando los elementos pertinentes para la comparativa.

Identificación de Puestos de Referencia: Instrucciones del usuario: Breve y académico Elegir entre 10 y 20 posiciones que reflejen las áreas y divisiones fundamentales de la empresa. En primer lugar, se clasifican los puestos al identificar sus extremos y se genera una lista ordenada como resultado.

Clasificación de Cargos: Instrucción del usuario: Breve y académico Es necesario categorizar todos los cargos dentro de la estructura organizativa en función de los cargos de referencia, hasta que se encuentren jerarquizados de acuerdo a su relevancia.

Clasificación por Grupos: Es conveniente clasificar los cargos de acuerdo a atributos compartidos, tales como funciones afines, destrezas requeridas o exigencias de formación. Estilo académico y conciso.

El enfoque de clasificación resulta apropiado para empresas de pequeña escala que cuentan con roles sencillos y limitados, así como para la valoración de labores directivas cuya naturaleza no sea cuantificable. Asimismo, este enfoque puede ser aplicado en las fases iniciales de un proceso de análisis de cargos dentro de una empresa.

2.10. Método de gradación o clasificación de puestos

El método de gradación, también denominado método de clasificación, se hizo famoso gracias a la Comisión de Servicio Civil de los Estados Unidos. En este procedimiento, se determinan los niveles de empleo o categorías por una entidad o comité con la debida autorización. Se entiende por categoría laboral la agrupación de empleos diversos que presentan niveles de complejidad equiparables o demandan destrezas similares. Los niveles se establecen considerando la información recopilada del estudio de los cargos.

La creación de grados o categorías se lleva a cabo al identificar elementos compartidos como destrezas, saberes y obligaciones. Un caso ilustrativo es la categorización de cargos en la Administración Pública de México, que abarca grupos de puestos como Técnico, Asistencia Administrativa y Servicios, Enlace A, Enlace B, Enlace C, Enlace de Alto Nivel de Responsabilidad 2, Enlace de Alto Nivel de Responsabilidad 3, Director de Departamento 1, entre otros.

Una vez que se han determinado los niveles de formación, cada posición se asigna a su nivel correspondiente según la adecuación de sus atributos dentro de dicho nivel. De esta manera, se generan diversos niveles laborales con una remuneración específica para cada uno.

2.11. Método de evaluación de puestos por puntos

El sistema de puntuación es el método predominante en la evaluación de cargos. Bajo esta perspectiva, los cargos son evaluados considerando diversos elementos tales como competencia, dedicación, educación, experiencia, riesgos y obligaciones, a los cuales se les otorgan puntos correspondientes. La asignación de puntos se basa en la relevancia de cada factor en la ejecución de la tarea laboral. Una vez designados, los puntos son acumulados y los empleados con una cantidad similar de puntos son ubicados en niveles salariales equivalentes. La adición de puntos refleja la relevancia relativa de los cargos evaluados.

2.12. El método de evaluación basado en puntos implica:

Establecimiento de los puestos a ser evaluados: Es necesario que los cargos contengan todos los elementos pertinentes al procedimiento, tales como perfiles, responsabilidades y funciones correspondientes.

Decisión acerca de los elementos: Seleccionar los elementos a considerar en el análisis y la evaluación de los cargos, limitando su cantidad para prevenir complicaciones innecesarias.

Definición precisa de los elementos: Garantizar la uniformidad en la interpretación de los factores por parte de los evaluadores.

Distribución de niveles y puntuaciones: Es necesario establecer los niveles de cada variable y otorgarles puntuaciones de acuerdo a una secuencia aritmética.

Valoración económica: Instrucciones del usuario: Breve y académico: Transformar la suma de puntos de una posición en términos de dinero mediante una fórmula establecida de antemano.

2.13. Método de comparación de factores

La fusión de los sistemas de clasificación y valoración basados en puntos constituye una táctica que posibilita la evaluación de los cargos mediante la comparación y el estudio de elementos similares. En este procedimiento, se evalúan distintos elementos que reciben una valoración relativa según los criterios establecidos por un comité, a pesar de no asignarse puntos. Principalmente se emplea este procedimiento para valorar cargos de empleados administrativos, expertos y directivos.

La evaluación de los cargos mediante este enfoque implica seguir una serie de pasos específicos.

Selección de Posiciones Estratégicas: Se seleccionan los roles de referencia que actuarán como estándares, los cuales han de incluir contenido normativo y datos de mercado fiables. Los cargos deben reflejar una variedad representativa de los distintos niveles de sueldo y de responsabilidad en la empresa.

Identificación de Elementos Compartidos: Se eligen y describen de manera precisa los elementos compartidos por todos los cargos, los cuales típicamente abarcan: exigencias cognitivas, requerimientos físicos, destrezas, entorno laboral y obligaciones.

Clasificación de Posiciones Estratégicas: Los puestos de referencia se organizan de acuerdo a los elementos en común que se han identificado.

Cálculo de la Tasa de Referencia: Se fija un salario base justo y equitativo (generalmente diario) y se le otorga un valor específico a cada factor, lo que resulta en un monto económico. Por lo general, un comité es el encargado de tomar esta decisión, llegando a un consenso sobre la importancia de cada factor.

Evaluación de las Posiciones Vacantes: Por último, se lleva a cabo la comparación y evaluación de los cargos restantes dentro de la estructura organizativa. A modo de ilustración, al evaluar el cargo de "Tornero", se contrasta su destreza con la del electricista (20), sus exigencias cognitivas con las del soldador (40), sus demandas físicas con las del electricista (48), su entorno laboral con el del mecánico (96) y su nivel de responsabilidad con el del mecánico (12). De esta manera, se establecería la remuneración correspondiente al cargo de "Tornero" en 216 unidades (20 por habilidades, 40 por requisitos intelectuales, 48 por requisitos físicos, 96 por condiciones laborales y 12 por responsabilidades).

2.14. Marco Legal y Normativo y Directrices en la Evaluación de Cargos

En el Ecuador el Ministerio de Trabajo ha emitido acuerdos ministeriales como la Norma Técnica Subsistema Clasificación de Puestos del Servicio Civil, Registro Oficial 103 de 14-sep.-2005, Última modificación: 11-ago.-2016, en el cual se detalla sustentos para la valoración y clasificación de puestos.

Así mismo mediante ACUERDO No. MRL-2013-0139, se emite la Norma Técnica de Valoración de Puestos por Puntos del Nivel Jerárquico Superior de la Administración Pública Central e institucional y que dependen de la Función Ejecutiva, esta normativa fue publicada en el Suplemento del Registro Oficial No.

69, 29 de agosto 2013 y la última Reforma realizada mediante Acuerdo MDT-2018-230 consta en el Suplemento del Registro Oficial 383, 6-XII-2018.

La Ley Orgánica de empresas Públicas en el TITULO IV DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO DE LAS EMPRESAS PUBLICAS artículo 16. Establece que el Órgano de Administración del Sistema del Talento Humano corresponde al Gerente General o a quien éste delegue expresamente y en el artículo 17 que norma sobre NOMBRAMIENTO, CONTRATACION Y OPTIMIZACION DEL TALENTO HUMANO, en su párrafo segundo dice que *“El Directorio, en aplicación de lo dispuesto por esta Ley, expedirá las normas internas de administración del talento humano, en las que se regularán los mecanismos de ingreso, ascenso, promoción, régimen disciplinario, vacaciones y remuneraciones para el talento humano de las empresas públicas”*.

2.15. Impacto de la Evaluación de Cargos en la Satisfacción Laboral:

El *Análisis y descripción de puestos de trabajo* es clave en el diseño y adecuación de la estructura, de ahí la paradoja entre su importancia teórica y potencial y su insuficiente utilización. Sin embargo, «tales procedimientos han sido utilizados durante décadas, se siguen utilizando hoy y, sin duda, se seguirán utilizando por algunas organizaciones. Tal uso continuado, aunque lejos de ser universal, probablemente supone una prueba del hecho de que resulta útil para conseguir determinados objetivos» (McCormick, 1979).

Una encuesta realizada en 1968 por el Bureau of Business Research (California State College, Long Beach) puso de manifiesto que las razones más frecuentemente dadas por aquellas organizaciones que no utilizaban el Análisis y descripción de puestos eran las siguientes: 1) no sirve para ningún objetivo; 2) no conocen ningún sistema aceptable; 3) es demasiado costoso; 4) requiere demasiado tiempo.

Si las tareas y las actividades de los puestos de trabajo se ajustan a modelos significativos que reflejen la interdependencia entre el puesto de trabajo individual y el sistema de producción general, aumenta la satisfacción y el aprendizaje individuales (Davis, 1988). Ediciones Díaz de Santos, S.A. Juan Bravo España «...el

análisis de puestos es para el especialista de personal como la llave ajustable para el fontanero» (Cascio, 1982).

2.16. Análisis y descripción de puestos

El Análisis de puestos

García (2017) manifiesta que el análisis de puestos provee de información relevante sobre los deberes, responsabilidades, habilidades y conocimientos indispensables que tiene el trabajador en concordancia con otros puestos, y las condiciones de trabajo en las que se desempeñan las tareas.

El análisis puede ser desarrollado en tres ocasiones: primero en el momento en que se crea la organización; como segunda ocasión cuando se crean nuevos puestos de trabajo en la organización; y tercero cuando a causa de avances tecnológicos considerables se transforman los puestos de trabajo ya existentes. El análisis se ejecuta después de haberse diseñado el puesto de trabajo, siendo su objetivo primordial el incrementar la productividad y mejorar el desempeño de los trabajadores.

El estudio de García (2017) sobre satisfacción laboral en empresas similares revela que la valoración de cargos tiene un impacto directo en la motivación, pero no aborda cómo las estructuras jerárquicas afectan esa relación. Mi investigación amplía esta perspectiva al integrar la influencia de la estructura organizacional en la satisfacción laboral, un factor no considerado previamente en estudios de este tipo

2.17. La Descripción del puesto

Iranzo (2017) define la descripción de puestos como un proceso estructurado que plasma por escrito el análisis de los puestos que componen la organización. La descripción de un puesto de trabajo permite contar con un documento de identificación, comprensión y reflejo del alcance de determinado puesto dentro de la organización.

En la misma línea, García (2017) expone que la descripción del puesto consiste en especificar las funciones que se realizan en determinado puesto de trabajo,

establece que debe hacer cada ocupante, la frecuencia con la que lo hace, la forma en que lo hace, y los objetivos que tiene el trabajador al desarrollar dichas tareas. Para desarrollar la descripción se deben tener en cuenta tres aspectos relevantes: identificación del puesto (información para localizar el puesto dentro de la organización), resumen del puesto (misión del puesto, resultados esperados, funciones del puesto) y responsabilidades y obligaciones (lo que hay que hacer en el puesto, porque se hace y como se hace).

2.18. Elementos de la Descripción de puestos

Iranzo (2017) manifiesta que los puntos desarrollados en la descripción dependerán de la tipología de puestos de estudio; sin embargo, presenta los aspectos que comúnmente suelen aparecer en el proceso:

1. Identificación del Puesto de Trabajo (identificar el puesto de trabajo y el área en el que se encuentra ubicado dentro de la organización.)
2. Puesto descrito (nombre con el que se conoce ese puesto dentro de la organización)
3. Misión (razón de ser del puesto dentro de la organización)
4. Posición en el Organigrama (nivel jerárquico del puesto de trabajo, el puesto superior inmediato, u otros puestos que dependen jerárquicamente del mismo)
5. Funciones y Actividades del puesto (describir las áreas de responsabilidad del puesto, resumiéndolas en términos de resultados)
6. Relaciones internas y externas (relaciones con otros puestos de la organización, además de las relaciones externas más importantes, puesto, causa y frecuencia)
7. Responsabilidad (es el grado de autonomía que tiene el titular del puesto de trabajo)
8. Conocimientos y Experiencia (características requeridas para desempeñar adecuadamente las funciones del puesto, además del tiempo de experiencia adquirido)

9. Otros aspectos (cualquier información importante del puesto de trabajo que no ha sido mencionada)

2.19. Evaluación del desempeño.

García (2017) define la evaluación del desempeño como un proceso continuo, estructurado, orgánico que expresa juicios acerca del trabajo habitual por parte del personal en una organización.

La evaluación tiene historia y es prospectiva (hacia adelante) y busca compaginar la mayor cantidad de objetivos organizacionales con los individuales.

En la misma línea Vallejo (2016) manifiesta que la evaluación es el proceso que mide el desempeño con respecto al cumplimiento de requisitos del trabajo, es una especie de valoración referente a la actuación de cada trabajador con respecto a las actividades y metas ejecutadas.

2.20. Importancia de la evaluación del desempeño

Rodríguez (2017) declara que la evaluación del desempeño tiene como fin adaptar los métodos de trabajo de los empleados a los procesos continuos de cambio, es importante la forma de laborar de los colaboradores evolucione acorde a los valores, misión y visión institucionales para así lograr alcanzar los objetivos de forma efectiva.

2.21. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral hace referencia al conjunto de actitudes desarrolladas por la persona frente a su puesto de trabajo, o hacia facetas del mismo (Manosalvas, Manosalvas, y Nieves, 2015).

Estudios previos del desgaste laboral, se relacionó el término con la insatisfacción laboral, lo que permite concluir que el grado de satisfacción aumenta a medida que disminuye el grado de desgaste laboral, y, por el contrario, al menor grado de satisfacción laboral se aprecia un mayor desgaste laboral (Peng, Li, Zhang, Tian, Miao, Xiao y Zhang, 2016).

Gómez, Hernández y Méndez (2014) manifiestan que la satisfacción laboral es un sentimiento de bienestar que se relaciona a alguno de los aspectos del trabajo como pueden ser las remuneraciones, compensaciones, responsabilidades del cargo, entre otros y puede compensar deficiencias presentes en otras, lo que confirmaría que unas dimensiones pueden ser condicionadas por otras. La satisfacción laboral es un considerable predictor de conductas disfuncionales como son el ausentismo, la rotación laboral, etc.

En términos generales, la satisfacción laboral se entiende como un estado de bienestar relacionado a elementos cognitivos, conductuales y afectivos, que tiene un colaborador en determinado puesto de trabajo (Paredes y País, 2015).

Dentro de la misma línea investigativa, diversos estudios determinan la relación estrecha entre insatisfacción laboral y daño psicosomático, es usual que después de síntomas físicos atribuidos al trabajo se encuentre molestias e insatisfacción respecto al puesto (Gandarillas, Vásquez, Márquez, Santamaría, Garaña, y Santibáñez, 2014).

2.22. Compromiso Organizacional

Es la actitud hacia la organización, definido como un vínculo psicológico entre el empleado y la organización que influye en el grado en que el trabajador se compromete con los objetivos y valores organizacionales. Además, el esfuerzo entregado para permanecer en la misma, tanto el compromiso organizacional como la satisfacción laboral tienen un impacto característico en el agotamiento laboral porque es poco probable que un empleado que sienta compromiso organizacional a más de satisfacción se agote con su trabajo (Peng et al., 2016).

Mohsin y Ayub (2014) realizaron un estudio sobre la prórroga de la gratificación y su relación estrecha con diversos rasgos de personalidad, el cual confirma que las personas que no acostumbran el retraso en su gratificación pueden percibir sentimientos adversos, como la ansiedad y el estrés que influyen notablemente en la satisfacción laboral.

2.23. Motivación Laboral

Peña y Sabina (2018) entienden la motivación laboral como el resultado obtenido en la interrelación del trabajador versus el estímulo provocado por la organización cuyo fin es incentivar al trabajador a lograr un objetivo específico. Al ser una voluntad característica del individuo mediante el esfuerzo a querer lograr metas de la organización en concordancia a satisfacer necesidades personales como pueden ser mejores condiciones laborales, la autorrealización.

Así mismo, Sánchez, Sánchez, Cruz, y Sánchez (2014) mencionan que la motivación laboral es el estímulo que posee una persona en su lugar de trabajo, el cual lo define al actuar de peor o mejor manera en el ámbito laboral. Una perspectiva histórico-sociológica estudia diversos aspectos considerados en la motivación y satisfacción laboral como las aspiraciones y expectativas del trabajador.

Peña y Sabina (2018) afirman que la motivación tiene relación con la satisfacción que los trabajadores sienten en el entorno laboral, al igual que las relaciones Todo empleador que mantenga un alto grado de motivación en sus trabajadores también contarán con un alto grado de satisfacción por parte de sus clientes. Hoy en día, el motivar acertadamente a los trabajadores es una actividad que logra que los mismos creen un sentido de pertenencia hacia la organización.

2.24. Medios para evaluar la motivación

Sum (2015) expone que los departamentos de Talento humano utilizan diversas técnicas para evaluar la motivación laboral, siendo los instrumentos más utilizados los siguientes:

La observación y valoración de actitudes por parte de los trabajadores siempre que se realice en condiciones adecuadas, pueden ser evaluadas las actitudes de los trabajadores ya sean positivas o negativas en el desarrollo de sus actividades de trabajo.

Las entrevistas, se aplican a los empleados con el fin de identificar factores que provocan insatisfacción.

Un análisis de las condiciones de trabajo para identificar si se ajustan o no a estándares mínimos establecidos en la organización, las buenas condiciones de

trabajo ayudan a mejorar la productividad y será notablemente positivo el rendimiento en las actividades laborales.

Implantar buzones de reclamos y sugerencias con el fin de que los colaboradores sientan que su opinión es importante para un óptimo ambiente laboral, se sugiere que los reclamos y sugerencias sean contestados y de ser posible de forma inmediata.

2.25. Técnicas motivacionales

Sum (2015) sugiere algunas técnicas con el propósito de motivar a los colaboradores:

Crear políticas para conciliar la vida laboral, personal y familiar de los colaboradores, como ejemplos pueden ser fijar horarios flexibles, establecer trabajos a tiempo parcial, otorgar servicios como garaje o guardería, entre otros.

Mejorar las condiciones laborales como el salario, la iluminación, o equipos de trabajo adecuados, así la seguridad que el colaborador percibe por parte de la organización sin duda ocasionará efectos motivadores.

El reconocimiento del trabajo desarrollado, el mismo que puede darse en unas palabras de elogio y agradecimiento vía correo electrónico, quizá un informe favorable al jefe inmediato, o un ascenso, entre otros.

2.26. Gestión del Talento Humano

Oscoco (2015) expresa que la gestión del talento humano es una técnica útil enfocada en la planificación, organización, desarrollo, coordinación y control para el óptimo desempeño del trabajador, además de que permite a la organización brindar el medio para que los colaboradores alcancen los objetivos.

Son actividades y procesos que implican la identificación sistémica de estrategias que contribuyen a la sostenibilidad de la organización, el desarrollo de un grupo de alto potencial y alto rendimiento para cumplir estos roles, y el desarrollo de los recursos humanos diferenciado para que los puestos de trabajo cuenten con

titulares competentes que puedan garantizar su compromiso continuo con la organización (Arocas y Morley, 2015).

Tabla N° 7. Subsistemas de la Gestión del Talento Humano

Subsistema	Descripción
Planificación del Talento Humano	Conjunto de normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano.
Clasificación de Puestos	Identificación y definición de los diferentes puestos dentro de la organización.
Reclutamiento y Selección	Procesos para atraer, evaluar y seleccionar al personal adecuado para los puestos disponibles.
Formación y Capacitación	Programas y actividades diseñadas para desarrollar las competencias y habilidades del personal.
Desarrollo Profesional	Oportunidades y recursos para el crecimiento y desarrollo continuo de los empleados.
Evaluación del Desempeño	Medición y análisis del rendimiento de los empleados para mejorar su eficacia y productividad

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Aunque varios estudios han analizado la relación entre la valoración de cargos y la satisfacción laboral, pocos han considerado el impacto de las metodologías de valoración de cargos en la estructura organizacional de empresas del sector público, como es el caso de EMAPAG-EP. Este vacío es el que mi investigación busca llenar

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y Diseño de la Investigación

3.1.1. Modalidad de Investigación

La modalidad de esta investigación es de enfoque mixto, lo que significa que combina técnicas cuantitativas y cualitativas para lograr una comprensión integral de los procesos administrativos y su relación con el tema de investigación.

3.1.2. Investigación documental y bibliográfica

Para la investigación se utilizó fuentes secundarias tales como trabajos de investigación, revistas, folletos, libros, páginas de internet relacionadas al tema de investigación. Además de contar con toda la documentación proporcionada por la institución en estudio (EMAPAG EP).

3.1.3. Investigación de campo

La investigación de campo permite desarrollar la investigación en el lugar de los hechos, en este caso, la Dirección de Administración de Talento Humano de EMAPAG EP, recolectando información con el instrumento del cuestionario mediante el cual obtenemos las variables.

3.1.4. Tipo explicativo

Para realizar este estudio el tipo de investigación que se utilizó fue el explicativo, el mismo que requiere conocimientos en teoría, técnicas y métodos de investigación, cuyo fin es destacar aquellos elementos, relaciones y aspectos que se consideren básicos para captar los objetos y procesos (Jara, 2024).

3.1.5. Tipo descriptivo

El tipo de investigación para esta problemática es descriptivo ya que para estudiar el problema fue necesario la recolección de información respecto a conocer las situaciones, metodología, y sus integrantes por medio de la descripción de actividades, procesos y personas, permitiendo pronosticar por medio de las

hipótesis y/o teorías ya expuestas los resultados obtenidos en la investigación (Jara, 2014).

La población es un conjunto de casos, limitado, definido y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, misma que cumple con una lista de criterios preestablecidos de acuerdo a la finalidad de la investigación

Bueno y Rodríguez (2015) manifiestan que el tamaño de la muestra es una parte representativa y significativa de la población que permite analizar el objeto de estudio.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) concuerdan que la muestra es un subgrupo de la población, comúnmente se utiliza para optimizar tiempo y recursos, además, implica definir la unidad de muestreo y de análisis.

La EMAPAG EP está conformada por 174 servidores, los mismos que conforman el área administrativa y operativa. La unidad de análisis será de dos áreas ya que la población es infinita y amerita aplicar cálculos y fórmulas matemáticas para obtener una muestra. Además, cabe indicar que, al ser infinita, se escoge una muestra lo que permitirá que el estudio se realice en menor tiempo, a menor costo y se podrán controlar las variables de estudio con mayor facilidad.

Así mismo, se ha aplicado una sola encuesta a la población antes mencionada, que se formuló en función de las dos variables tomadas en cuenta para este trabajo de investigación: Valoración de puestos (variable independiente) y Satisfacción laboral (variable dependiente).

Los datos obtenidos para este estudio han sido analizados a través de técnicas estadísticas de análisis multivariantes, específicamente, análisis factorial y análisis de clúster, para poder aplicar estas técnicas se han llevado a cabo todas las pruebas necesarias de comprobación.

A través de esta investigación, busco aplicar las teorías de valoración de cargos de forma específica en EMAPAG-EP, una entidad pública que enfrenta desafíos organizacionales únicos. Mientras que estudios previos se han centrado principalmente en empresas privadas o en metodologías generales de evaluación

de cargos, mi trabajo aportará un análisis contextualizado de la influencia de la estructura organizacional en la satisfacción laboral en un entorno público

3.2. Población y Muestra

3.2.1. Características de la Población

La población objetivo de este estudio está compuesta por 103 servidores de EMAPAG EP. Estos servidores representan una diversidad de roles y responsabilidades dentro de la organización, lo que proporciona una visión integral y representativa de la situación laboral en la empresa.

3.2.2. Delimitación de la Población

La delimitación de la población se basa en la inclusión de todos los servidores activos de EMAPAG EP que han participado en el estudio. Esto incluye a empleados de diferentes procesos, niveles jerárquicos y departamentos, lo que garantiza que se obtenga una amplia perspectiva sobre la satisfacción laboral y la valoración de cargos.

3.3. Tipo de muestra

Se utilizó un muestreo aleatorio simple para seleccionar a los participantes de la encuesta. Este tipo de muestra es adecuado porque permite que cada miembro de la población tenga una probabilidad igual de ser seleccionado, lo que minimiza sesgos y asegura que los resultados sean representativos de toda la población.

3.3.1. Proceso de Selección de la Muestra

El proceso de selección de la muestra se llevó a cabo de la siguiente manera:

1. **Definición de la Población:** Se identificó a los 103 servidores activos de EMAPAG EP como la población objetivo.
2. **Selección Aleatoria:** Se utilizó una herramienta de generación de números aleatorios para seleccionar a los participantes de la encuesta. Esto aseguró que la selección fuera equitativa y sin sesgos.
3. **Invitación a Participar:** Los servidores seleccionados fueron invitados a participar en la encuesta a través de WhatsApp, explicándoles el propósito del estudio y la importancia de su participación.

La implementación de este proceso de selección garantiza que los datos recopilados sean fiables y representativos, proporcionando una base sólida para la emisión de directrices o regulaciones que faciliten la evaluación de cargos y mejoren la satisfacción laboral en EMAPAG EP.

3.4. Métodos y Técnicas

3.4.1. Métodos de investigación

3.4.1.1. Método Inductivo

El método inductivo se enfoca en observar casos específicos para luego formular conclusiones generales, permitiendo que los datos y experiencias directas orienten el desarrollo de teorías y conclusiones. En este estudio, el método inductivo se aplicó a través de la recolección de información específica sobre los procedimientos que se realizan en lo que corresponde a valoración de cargos

3.4.1.2. Método Analítico

El método analítico descompone un fenómeno en sus elementos fundamentales para comprender sus componentes y cómo interactúan entre sí; en esta investigación, se empleó para desglosar los procesos administrativos en etapas y actividades específicas, permitiendo un análisis detallado de cada paso y de su contribución a la optimización de recursos. Este enfoque ayuda a identificar las áreas de mejora en cada fase del proceso administrativo, especialmente en términos de eficiencia y gestión de costos.

3.5. Técnicas de Recolección de Datos

3.5.1. Encuestas

La encuesta es una técnica estructurada que facilita la recolección de respuestas específicas y cuantificables sobre variables, en esta investigación, se aplicó encuestas a los 9 miembros de la línea de custodia, quienes son actores directores en los procesos de adquisición. Las preguntas están diseñadas para recolectar datos sobre tiempos de respuesta, costos asociados y eficiencia general, cuyos resultados son analizados estadísticamente para identificar patrones de comportamiento y oportunidades de mejora en los procesos administrativos.

3.5.2. Lista de Cotejo

La lista de cotejo es un instrumento que ayuda a evaluar de forma sistemática el cumplimiento de criterios específicos dentro de un proceso. Durante la observación directa, se empleó una lista de cotejo que permitirá verificar el cumplimiento de cada paso en los procedimientos de adquisición, evaluando aspectos importantes como tiempos de respuesta, uso de recursos y cumplimiento de normativas. Los datos recolectados ayudaron a realizar una comparación objetiva y estandarizada de la eficiencia en cada etapa del proceso.

3.6. Tipo de Investigación

La investigación que se llevó a cabo es de tipo descriptivo, lo que implica un enfoque que busca detallar y caracterizar las particularidades de los fenómenos relacionados con los procesos administrativos y la optimización de recursos económicos en el GAD Municipal de Isidro Ayora, esto permitió recopilar información detallada sobre las prácticas actuales en la adquisición de bienes y servicios, así como los procedimientos implementados y los resultados obtenidos.

Se pudo la identificar las características y propiedades de los procesos administrativos, permitiendo una comprensión profunda de cómo se gestionan los recursos en el GAD; a través de la recolección de datos a través de encuestas y observaciones directas, se obtuvieron perfiles específicos que reflejan el

funcionamiento de la línea de custodia y su impacto en la eficiencia de las adquisiciones.

Además, se pudo analizar las tendencias y patrones existentes en la gestión de recursos, brindando un contexto que ayudará a establecer relaciones entre las prácticas administrativas y los resultados en la optimización de recursos económicos. Este tipo de estudio es fundamental para identificar oportunidades de mejora y proponer recomendaciones que contribuyen a la eficiencia y efectividad de los procesos en el GAD Municipal de Isidro Ayora.

3.7. Identificación de las variables

La encuesta consta de 30 preguntas específicas que corresponden a los temas de satisfacción laboral y valoración de puestos, preguntas que son medidas mediante la escala de Likert con cinco alternativas de respuesta, en la que debe indicarse el grado de acuerdo o desacuerdo del sujeto con una serie de afirmaciones; más 6 preguntas de carácter general. La tabla identifica cada una de ellas con su codificación y comunalidad.

Tabla N° 8. Variables utilizadas en el estudio y su codificación

Nombre de la variable	Código	Comunalidad
Género	Masculino	Masculino
	Femenino	Femenino
Edad	Edad	Variable continua
Estudios	Bachillerato	Bachillerato
	Tercer Nivel Técnico	Tercer Nivel Técnico
	Tercer Nivel Universitario	Tercer Nivel Universitario
	Maestría	Maestría
	Doctorado	Doctorado
Proceso al que pertenece	Gobernante	Gobernante
	Sustantivo	Sustantivo
	Adjetivo	Adjetivo
Salario	Rango salarial	RS1 = 0-1212
		RS2 = 1213-2034
		RS3 = 2034-4900

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Tabla N° 9. Encuesta utilizada 1

Satisfacción Laboral	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
¿Se identifica con la misión y visión de EMAPAG EP?					
¿Mantienes una actitud positiva frente a los cambios en la empresa?					
¿Conoces los objetivos de tu puesto y los aplicas en tus labores diarias?					
¿Te sientes orgulloso del trabajo que realizas?					
¿Ofreces tiempo adicional a tus tareas, aunque no sea requerido?					
¿Los valores de la organización coinciden con los tuyos?					
¿Te sientes alineado con las funciones que desempeñas?					
¿Tienes un compromiso personal para que la institución cumpla sus metas?					
¿Tu jefe te motiva continuamente para realizar tu trabajo de manera efectiva?					
¿Reconoces la importancia de tu trabajo para la institución?					
¿La relación con tus compañeros y jefes es buena y facilita la convivencia diaria?					

¿Cuentas con los recursos materiales necesarios para un buen desempeño de tus funciones?					
¿El ambiente laboral en la institución es agradable y facilita tu rendimiento?					
¿Por la satisfacción en tu trabajo, consideras que puedes hacer una carrera dentro de la institución?					
¿Cuándo se propone un cambio, tu jefe te motiva a ti y al equipo a comprometerse y participar activamente?					

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Tabla N° 10. Encuesta utilizada 2

Valoración de Puestos	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
¿Cuándo la organización necesita personal para puestos superiores vacantes, te consideran en los procesos de selección para ocupar esos cargos?					
¿La valoración que realiza la organización para determinar los salarios, está alineada con las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo?					
¿Experimenta satisfacción al recibir un aumento salarial?					

¿El incremento salarial de los empleados sigue un proceso estructurado y transparente?					
¿Se implementan aumentos salariales regularmente dentro de la organización?					
¿Los tiempos que la organización toma para aplicar incrementos salariales son apropiados?					
¿La organización asigna sobresueldos, compensaciones adicionales u otros beneficios económicos?					
¿Utiliza las prestaciones indirectas proporcionadas por la organización (uniforme, transporte)?					
¿Considera que las prestaciones indirectas ofrecidas por la organización son justas y equitativas?					
¿La organización tiene políticas salariales claras y bien definidas?					
¿Está informado sobre las condiciones laborales específicas en las que debe desempeñar su trabajo?					

¿Las condiciones de su puesto de trabajo implican algún tipo de riesgo?					
¿Conoce sus obligaciones y responsabilidades laborales?					
¿Realiza tareas o actividades que no están relacionadas con su puesto de trabajo?					
¿Su experiencia y preparación le permiten desempeñar su cargo de manera eficiente?					

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de la situación actual

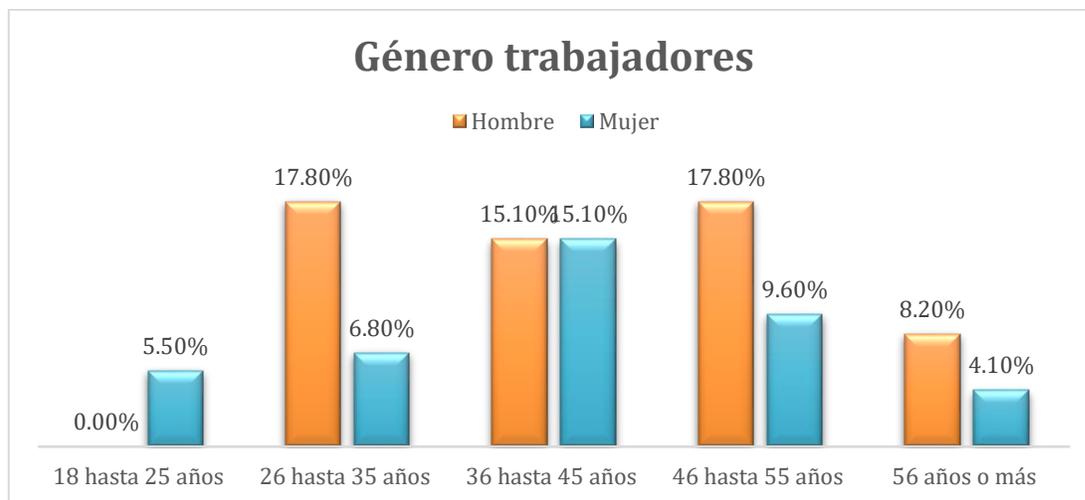
La información se recolectó a través de encuestas realizadas al personal de EMAPAG EP, con el propósito de evaluar y comprender diversos aspectos relacionados con la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo que nos permiten obtener una visión integral de la situación actual dentro de EMAPAG EP y nos proporcionan una base sólida para realizar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de las encuestas.

Tabla 1: Género y edad

Edad	Hombre	Mujer
18 hasta 25 años	0,00%	5,50%
26 hasta 35 años	17,80%	6,80%
36 hasta 45 años	15,10%	15,10%
46 hasta 55 años	17,80%	9,60%
56 años o más	8,20%	4,10%

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 1



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Análisis: El análisis de los datos revela que hay una mayor representación de empleados hombres en casi todas las franjas de edad, con excepción del grupo de 36 a 45 años, donde hay igualdad de género. Además, hay una notable falta de

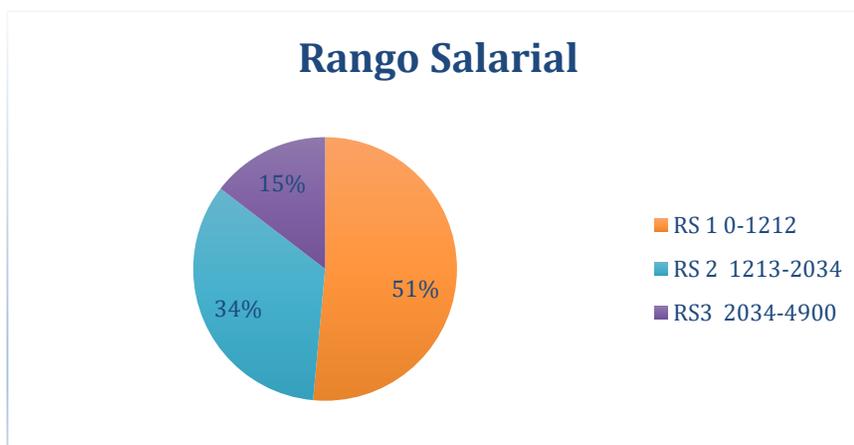
representación de empleados jóvenes y mayores, lo que puede sugerir la necesidad de estrategias específicas de reclutamiento y retención para estos grupos.

Tabla 2: Rango Salarial

Rango Salarial	Remuneración \$	Total	%
RS 1	0-1212	53	51
RS 2	1213-2034	35	34
RS3	2034-4900	15	15

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 2



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

El análisis de la distribución por rango salarial indica que la mayoría de los empleados de EMAPAG EP encuestados, se encuentran en los rangos salariales más bajos, con una distribución decreciente a medida que aumentan los salarios. Esto puede implicar una estructura organizativa con muchos empleados en roles operativos y menos en roles de supervisión y liderazgo.

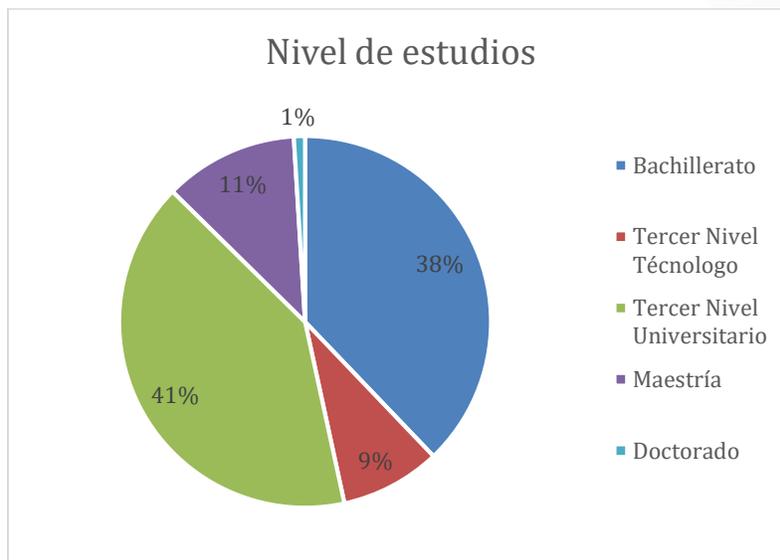
Tabla 3: Estudios

Nivel de estudios	Total	%
Bachillerato	39	38
Tercer Nivel Tecnológico	9	9

Tercer Nivel Universitario	42	41
Maestría	12	12
Doctorado	1	1

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 3



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

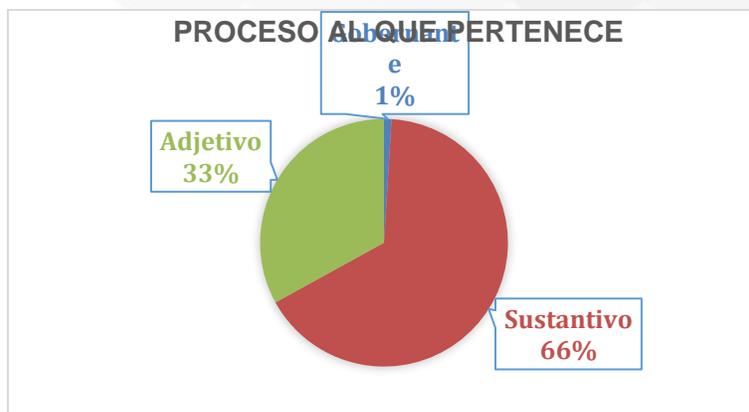
El análisis de la distribución por nivel de estudios indica que la mayoría de los empleados tienen una formación académica sólida, con un gran porcentaje que ha alcanzado el nivel universitario. Esto puede implicar que la organización tiene altos estándares educativos para sus empleados, lo cual es positivo para el desempeño y la innovación.

Tabla 4: Procesos

Proceso	Total	%
Gobernante	1	1
Sustantivo	68	66
Adjetivo	34	33

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 4



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

La encuesta fue realizada a 103 servidores de EMAPAG EP, de los cuales participaron de tres procesos: Sustantivo (66%), Adjetivo (33%) y Gobernante (1%). Esta distribución muestra que la mayoría de los participantes pertenecen al proceso Sustantivo, lo cual sugiere que este proceso es fundamental y ampliamente importante en la organización, ya que es quien ayuda a cumplir la misión y visión de EMAPAG EP. El proceso Adjetivo también tiene una representación significativa, indicando su relevancia en la estructura operativa.

4.2. Análisis de Satisfacción Laboral

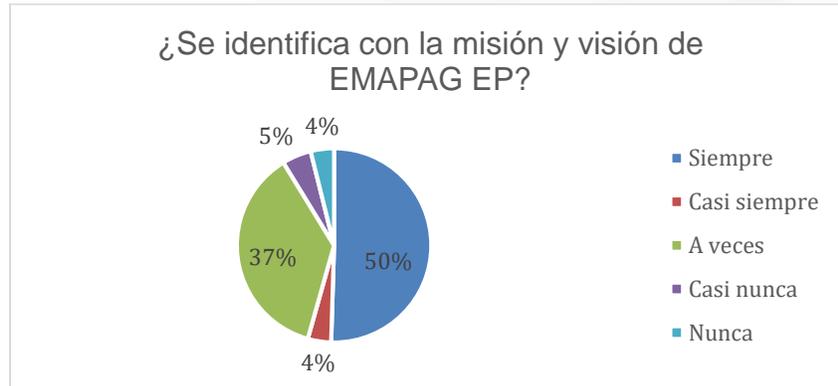
Después de haber aplicado la encuesta a 103 servidores de EMAPAG EP, cada pregunta puede ser analizada para entender mejor cómo la emisión de directrices o regulaciones para la evaluación de cargos impactaría en la satisfacción laboral.

1. ¿Se identifica con la misión y visión de EMAPAG EP?

Pregunta 1	Total de respuestas	%
Siempre	95	92
Casi siempre	7	7
A veces	1	1
Casi nunca		0
Nunca		0

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 5



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

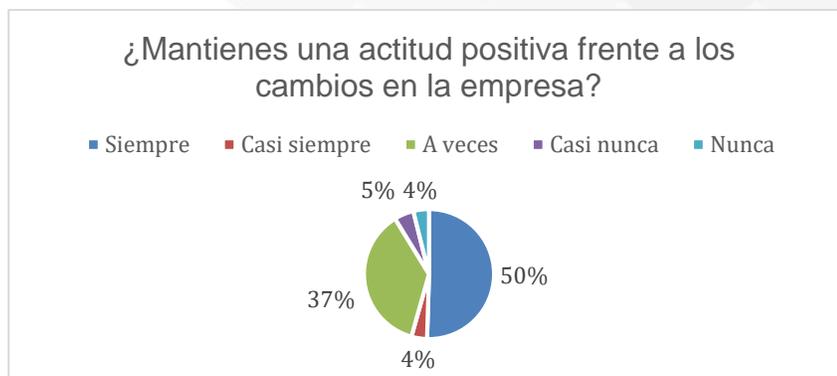
- **Análisis:** Se obtuvo un alto porcentaje (92%) de respuestas positivas, lo que indicaría que los servidores se sienten alineados con la misión y visión de la empresa. Esto es crucial para implementar lineamientos o directrices, ya que una alineación clara con los valores de la organización facilita la aceptación de nuevas regulaciones.

2. ¿Mantienes una actitud positiva frente a los cambios en la empresa?

Pregunta 2	Total de respuestas	%
Siempre	78	76
Casi siempre	20	19
A veces	2	2
Casi nunca	2	2
Nunca	1	1

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 6



Elaborado por:

Mónica Zurita Bonilla, 2024.

- Análisis:** Del análisis de las respuestas, se observa que un 76% de los servidores de EMAPAG EP mantiene una actitud siempre positiva frente a los cambios en la empresa, lo que indica una notable flexibilidad y adaptabilidad en una mayoría significativa del personal. Además, un 19% mantiene esta actitud casi siempre, sumando un total de 95% de receptividad positiva, lo cual es extremadamente favorable para la implementación de nuevas directrices o regulaciones. Solo un pequeño porcentaje (5%) tiene actitudes menos positivas, lo que sugiere que estas personas podrían necesitar un apoyo adicional y una comunicación clara sobre los beneficios de las nuevas regulaciones. En conjunto, la alta receptividad y actitud positiva predominante facilitan un entorno propicio para la aceptación y éxito de las nuevas normativas de valoración de cargos en EMAPAG EP, asegurando una transición más fluida y una mejora en la satisfacción laboral.

3. ¿Conoces los objetivos de tu puesto y los aplicas en tus labores diarias?

Pregunta 3	Total de respuestas	%
Siempre	51	50
Casi siempre	10	10
A veces	22	21
Casi nunca	13	13
Nunca	7	7

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 7



por:

Elaborado
Mónica

Zurita Bonilla, 2024.

- Análisis:** Del análisis de las respuestas de la encuesta, se observa que el 50% de los servidores de EMAPAG EP siempre conoce y aplica los objetivos de su puesto en sus labores diarias, lo que refleja una clara comprensión y alineación con los roles y responsabilidades. Sin embargo, el 21% lo hace solo a veces y el 20% restante rara vez o nunca lo hace, lo que indica áreas de mejora en la comunicación y formación sobre los objetivos del puesto. La implementación de directrices claras y evaluaciones periódicas puede ayudar a asegurar que todos los empleados comprendan y apliquen consistentemente estos objetivos, mejorando así el rendimiento y la satisfacción laboral en la organización. **¿Te sientes orgulloso del trabajo que realizas?**

Pregunta 4	Total de respuestas	%
Siempre	53	51
Casi siempre	27	26
A veces	23	22
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 8



Elaborado por: Mónica

Zurita Bonilla, 2024.

- **Análisis:** La mayoría de los servidores de EMAPAG EP se siente orgullosa de su trabajo (77% siempre o casi siempre). Ningún empleado se siente completamente descontento. Esto indica un ambiente laboral positivo. Sin embargo, hay un 22% que solo a veces siente orgullo, lo que sugiere áreas de mejora. Implementar directrices claras para la valoración de cargos puede aumentar este sentido de orgullo y satisfacción, mejorando el rendimiento general.

4. ¿Ofreces tiempo adicional a tus tareas, aunque no sea requerido?

Pregunta 5	Total de respuestas	%
Siempre	62	60
Casi siempre	18	17
A veces	12	12
Casi nunca	9	9
Nunca	2	2

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 9



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

- Análisis:** La mayoría de los servidores de EMAPAG EP (77%) ofrece tiempo adicional a sus tareas, mostrando un alto nivel de dedicación y compromiso. Un 12% lo hace ocasionalmente, mientras que solo un pequeño porcentaje (11%) rara vez o nunca ofrece tiempo adicional. Esto indica una fuerte ética de trabajo y disposición para contribuir más allá de los requisitos básicos, lo cual es un excelente indicador de la motivación y la cultura laboral positiva en la organización. Implementar directrices claras para la valoración de cargos puede reconocer y recompensar adecuadamente estos esfuerzos adicionales, mejorando aún más la satisfacción y el rendimiento laboral.

5. ¿Los valores de la organización coinciden con los tuyos?

Pregunta 6	Total de respuestas	%
Siempre	64	62
Casi siempre	27	26
A veces	12	12
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 10

¿Los valores de la organización coinciden con los tuyos?



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

- Análisis:** El 88% de los servidores de EMAPAG EP considera que los valores de la organización coinciden con los suyos siempre o casi siempre. Esto refleja una fuerte alineación cultural y de valores, lo cual es crucial para un entorno laboral cohesivo y comprometido. Solo el 12% siente esta coincidencia a veces, y no hay respuestas negativas. Implementar directrices claras para la valoración de cargos que refuercen estos valores compartidos puede mejorar aún más la satisfacción y el compromiso laboral.

6. ¿Te sientes alineado con las funciones que desempeñas?

Pregunta 7	Total de respuestas	%
Siempre	45	44
Casi siempre	15	15
A veces	33	32
Casi nunca	10	10
Nunca	0	0

Gráfico N° 11

¿Te sientes alineado con las funciones que desempeñas?



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

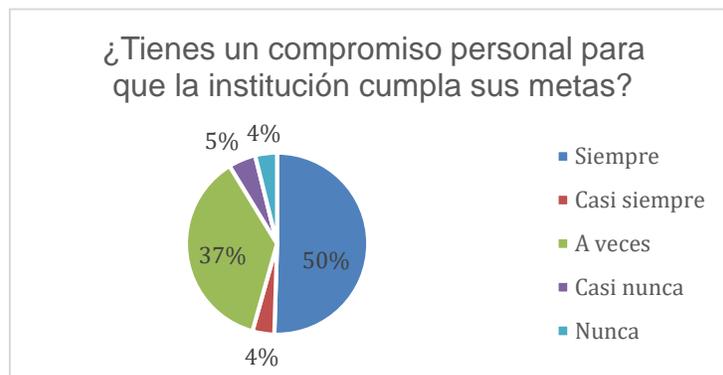
- **Análisis:** El 59% de los servidores de EMAPAG EP se siente alineado con las funciones que desempeña siempre o casi siempre, lo cual es un indicador positivo de claridad y adecuación en los roles. Sin embargo, un 32% solo a veces se siente alineado, y un 10% rara vez lo hace, lo que indica áreas de mejora en la definición y comunicación de roles y responsabilidades. Implementar directrices claras para la valoración de cargos puede ayudar a mejorar esta alineación, aumentando la satisfacción y el compromiso laboral.

7. ¿Tienes un compromiso personal para que la institución cumpla sus metas?

Pregunta 8	Total de respuestas	%
Siempre	52	50
Casi siempre	4	4
A veces	38	37
Casi nunca	5	5
Nunca	4	4

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 12



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

- **Análisis:** El 54% de los servidores de EMAPAG EP muestra un compromiso personal siempre o casi siempre con las metas de la institución, lo cual es positivo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Sin embargo,

un 37% solo muestra este compromiso a veces, lo que indica que hay un margen considerable para mejorar la motivación y alineación con los objetivos institucionales. Un 9% rara vez o nunca siente este compromiso, destacando la necesidad de estrategias más efectivas para fomentar el compromiso personal. Implementar directrices claras y motivacionales para la valoración de cargos podría fortalecer este sentido de compromiso, mejorando así la satisfacción y el rendimiento laboral.

8. ¿Tu jefe te motiva continuamente para realizar tu trabajo de manera efectiva?

Pregunta 9	Total de respuestas	%
Siempre	68	66
Casi siempre	30	29
A veces	5	5
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 13



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

- Análisis:** El 95% de los servidores de EMAPAG EP tiene un compromiso personal siempre o casi siempre con las metas de la institución, lo cual es muy positivo para el logro de los objetivos organizacionales. Solo un 5% muestra este compromiso a veces, y no hay respuestas negativas. Esto sugiere una fuerte alineación y motivación entre los empleados hacia las

metas institucionales. Implementar directrices claras para la valoración de cargos puede reforzar este compromiso, mejorando la satisfacción y el rendimiento laboral.

9. ¿Reconoces la importancia de tu trabajo para la institución?

Pregunta 10	Total de respuestas	%
Siempre	98	95
Casi siempre	5	5
A veces	0	0
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 14



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

- Análisis:** El 95% de los servidores de EMAPAG EP siempre reconoce la importancia de su trabajo para la institución, lo cual refleja un fuerte sentido de propósito y valor personal en sus roles. Un 5% adicional casi siempre lo reconoce, y no hay respuestas en las categorías de "A veces", "Casi nunca", o "Nunca". Esto sugiere que prácticamente todos los empleados tienen una alta percepción de la relevancia de sus contribuciones, lo que es crucial para mantener la motivación y el compromiso. Implementar directrices claras para la valoración de cargos que refuercen esta percepción puede seguir mejorando la satisfacción y el rendimiento laboral en la organización.

10. ¿La relación con tus compañeros y jefes es buena y facilita la convivencia diaria?

Pregunta 11	Total de respuestas	%
Siempre	48	47
Casi siempre	12	12
A veces	38	37
Casi nunca	5	5
Nunca	0	0

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 15

por:
Zurita
2024.



Elaborado
Mónica
Bonilla,

- **Análisis:** El 59% de los servidores de EMAPAG EP considera que la relación con sus compañeros y jefes es buena y facilita la convivencia diaria siempre o casi siempre. Sin embargo, un 37% solo a veces lo percibe así, y un 5% rara vez lo hace. Esto indica áreas de mejora en las relaciones interpersonales y la comunicación dentro de la organización. Implementar directrices claras para la valoración de cargos que fomenten la colaboración y el trabajo en equipo puede mejorar estas relaciones, incrementando la satisfacción y el compromiso laboral.

11. ¿Cuentas con los recursos materiales necesarios para un buen desempeño de tus funciones?

Pregunta 12	Total de respuestas	%
Siempre	38	37

Casi siempre	12	12
A veces	38	37
Casi nunca	15	15
Nunca	0	0

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 16



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

- Análisis:** Solo el 49% de los servidores de EMAPAG EP cuenta siempre o casi siempre con los recursos materiales necesarios, mientras que el 37% a veces y un 15% rara vez lo tiene. Esto indica que casi la mitad de los empleados enfrenta dificultades en disponer de los recursos necesarios, lo cual puede afectar negativamente su desempeño. Implementar directrices claras para la valoración de cargos que aseguren la provisión adecuada de recursos puede mejorar significativamente la satisfacción y el rendimiento laboral.

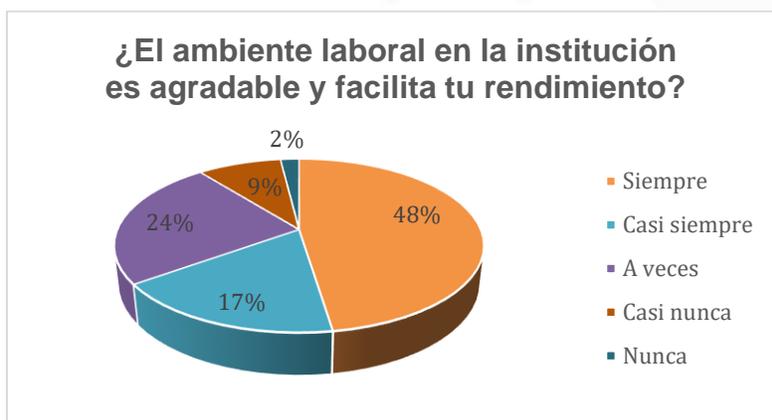
12. ¿El ambiente laboral en la institución es agradable y facilita tu rendimiento?

Pregunta 13	Total respuestas	de	%
Siempre	49		48
Casi siempre	18		17
A veces	25		24

Casi nunca	9	9
Nunca	2	2

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 17



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

- Análisis:** El 65% de los servidores de EMAPAG EP considera que el ambiente laboral es agradable y facilita su rendimiento siempre o casi siempre, lo cual es un buen indicador de un entorno de trabajo positivo. Sin embargo, un 24% percibe esto solo a veces, y un 11% rara vez o nunca lo siente así. Esto muestra que hay margen para mejorar el ambiente laboral para asegurar que sea más consistente y positivo para todos los empleados. Implementar directrices claras para la valoración de cargos que promuevan un entorno laboral favorable puede ayudar a aumentar la satisfacción y el rendimiento en la organización.

13. ¿Por la satisfacción en tu trabajo, consideras que puedes hacer una carrera dentro de la institución?

Pregunta 14	Total respuestas	de	%
Siempre	52		50
Casi siempre	19		18
A veces	25		24

Casi nunca	5	5
Nunca	2	2

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

N°18

¿Por la satisfacción en tu trabajo, consideras que puedes hacer una carrera dentro de la institución?



por:
Zurita

2024.

Gráfico

Elaborado
Mónica
Bonilla,

- Análisis:** El 68% de los servidores de EMAPAG EP considera siempre o casi siempre que puede hacer una carrera dentro de la institución, lo que indica una percepción positiva de oportunidades de desarrollo profesional. Sin embargo, un 24% solo a veces ve esta posibilidad y un 7% rara vez o nunca lo considera, lo que señala áreas donde se puede mejorar el apoyo al desarrollo profesional. Implementar directrices claras para la valoración de cargos que promuevan el crecimiento y las oportunidades de carrera puede aumentar la satisfacción y el compromiso laboral en la organización.

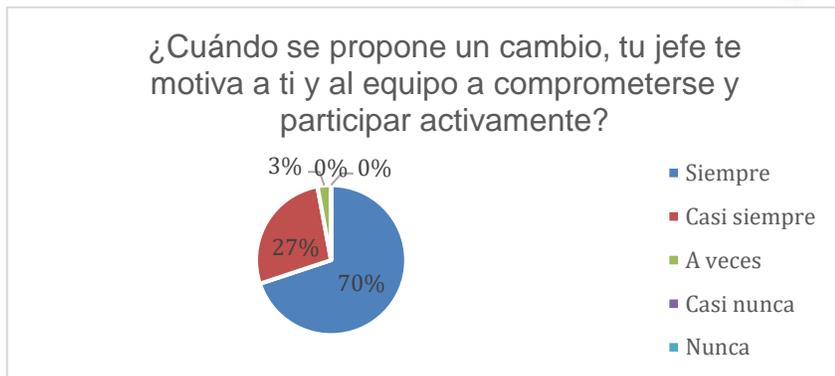
14. ¿Cuándo se propone un cambio, tu jefe te motiva a ti y al equipo a comprometerse y participar activamente?

Pregunta 15	Total respuestas	de	%
Siempre	42		41
Casi siempre	10		10
A veces	44		43
Casi nunca	5		5
Nunca	2		2

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 19

por:
Zurita
2024.



Elaborado
Mónica
Bonilla,

- **Análisis:** El 51% de los servidores de EMAPAG EP considera que su jefe siempre o casi siempre los motiva a comprometerse y participar activamente cuando se propone un cambio. Sin embargo, un 43% siente esta motivación solo a veces, y un 7% rara vez o nunca la percibe. Esto sugiere que hay margen de mejora en las estrategias de liderazgo y motivación durante los procesos de cambio. Implementar directrices claras que promuevan un liderazgo efectivo y la participación activa del equipo puede mejorar la motivación y el compromiso, incrementando la satisfacción y el rendimiento laboral.

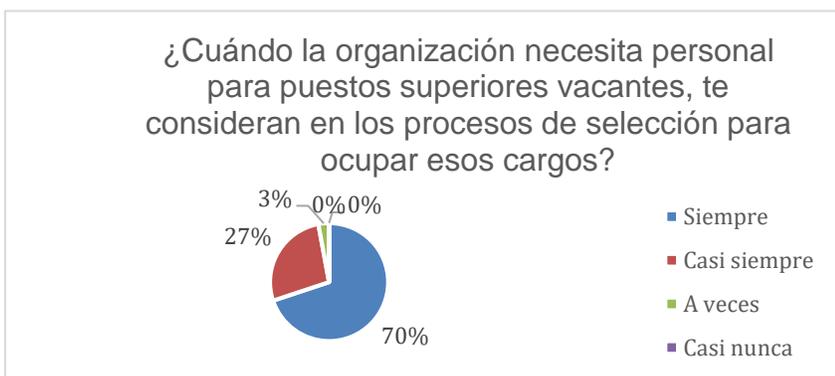
1. ¿Cuándo la organización necesita personal para puestos superiores vacantes, te consideran en los procesos de selección para ocupar esos cargos?

Pregunta 1	Total respuestas	de	%
Siempre	35		34
Casi siempre	15		15

A veces	12	12
Casi nunca	37	36
Nunca	4	4

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 20



por:
Zurita
2024.

Elaborado
Mónica
Bonilla,

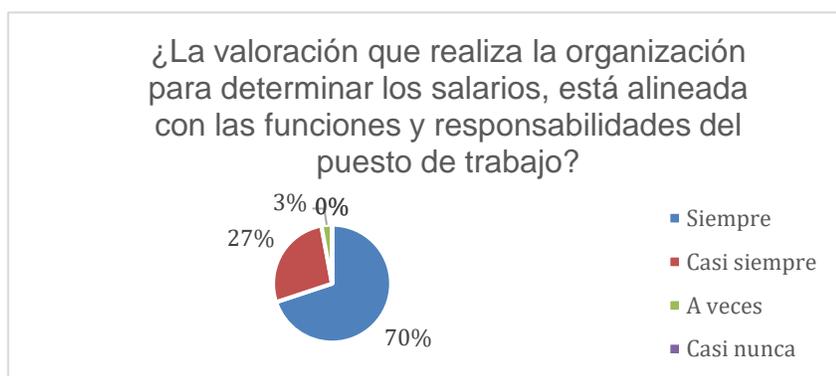
- Análisis:** El análisis de las respuestas indica que solo el 49% de los servidores de EMAPAG EP siente que siempre o casi siempre son considerados para puestos superiores vacantes, lo que muestra una oportunidad para mejorar la percepción de equidad en los procesos de selección interna. Un 12% siente que solo a veces son considerados, mientras que un 40% rara vez o nunca se siente tomado en cuenta para estos cargos. Esto sugiere que la organización podría beneficiarse de implementar políticas más transparentes y equitativas de promoción interna, asegurando que todos los empleados tengan la oportunidad de avanzar en sus carreras basados en méritos y capacidades demostradas. Reforzar estos procesos puede mejorar la motivación y el compromiso, y fomentar un ambiente de trabajo más justo y equitativo.

2. ¿La valoración que realiza la organización para determinar los salarios está alineada con las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo?

Pregunta 2	Total respuestas	de	%
Siempre	28		27
Casi siempre	15		15
A veces	12		12
Casi nunca	42		41
Nunca	6		6

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 21



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

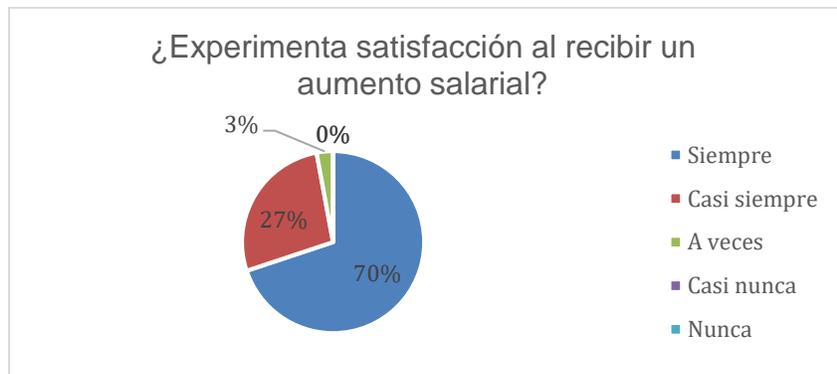
- Análisis:** Solo el 42% de los servidores de EMAPAG EP siente que la valoración salarial siempre o casi siempre está alineada con las funciones y responsabilidades de su puesto, lo cual indica una percepción moderada de equidad. Un 12% lo siente solo a veces, mientras que un 47% percibe que la valoración salarial rara vez o nunca está alineada con sus funciones. Esto sugiere una necesidad urgente de revisar y ajustar las políticas de valoración de cargos para asegurar que reflejen adecuadamente las responsabilidades y cargas laborales de cada puesto. Implementar directrices claras y equitativas puede mejorar la percepción de justicia salarial y, en consecuencia, aumentar la satisfacción laboral y la motivación de los empleados.

3. ¿Experimenta satisfacción al recibir un aumento salarial?

Pregunta 3	Total respuestas	de	%
Siempre	48		47
Casi siempre	19		18
A veces	36		35
Casi nunca	0		0
Nunca	0		0

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 22



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

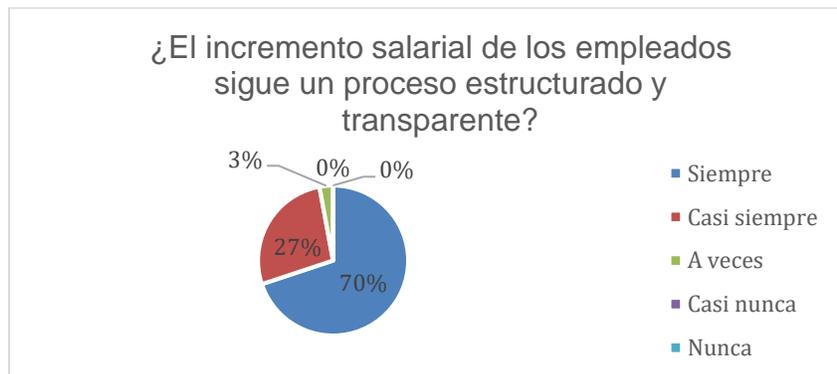
- Análisis:** El 65% de los servidores experimenta satisfacción siempre o casi siempre al recibir un aumento salarial, lo cual es positivo, pero un 35% solo a veces siente satisfacción. Esto puede indicar que los incrementos salariales no siempre cumplen con las expectativas de los empleados. Para mejorar esto, es necesario implementar directrices claras y estructuradas que regulen los aumentos salariales, asegurando que sean justos y alineados con el desempeño y las responsabilidades laborales. Esto contribuirá a una mayor satisfacción laboral y a la motivación de los empleados, reforzando la percepción de equidad y justicia en la organización.

4. ¿El incremento salarial de los empleados sigue un proceso estructurado y transparente?

Pregunta 4	Total respuestas	de	%
Siempre	25		24
Casi siempre	9		9
A veces	5		5
Casi nunca	36		35
Nunca	28		27

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 23



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

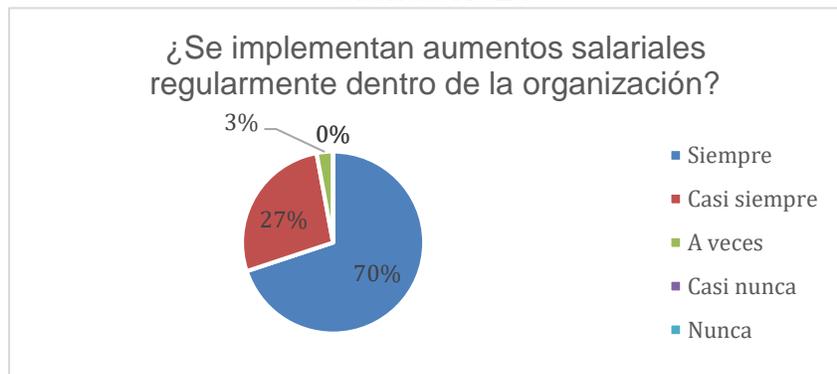
- Análisis:** Solo el 33% de los empleados de EMAPAG EP percibe que los incrementos salariales siguen un proceso claro y estructurado. Un 62% siente que rara vez o nunca se sigue un proceso transparente, lo que indica una necesidad urgente de implementar directrices claras para asegurar la justicia y equidad en la valoración de los aumentos salariales. Esto podría mejorar significativamente la satisfacción y motivación laboral.

5. ¿Se implementan aumentos salariales regularmente dentro de la organización?

Pregunta 5	Total de respuestas	%
Siempre	33	32
Casi siempre	51	50
A veces	15	15
Casi nunca	2	2
Nunca	2	2

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 24



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

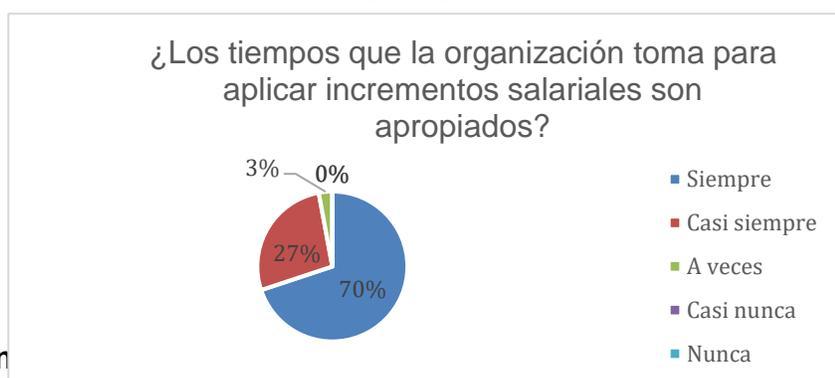
- Análisis:** El 82% de los servidores de EMAPAG EP percibe que los aumentos salariales se implementan siempre o casi siempre de forma regular. Esto es un buen indicador de la consistencia en las políticas de incrementos salariales. Un 15% siente que esto ocurre solo a veces, y un 4% rara vez o nunca percibe regularidad en estos aumentos. Para reforzar la satisfacción y la percepción de equidad, es esencial mantener y comunicar claramente estas prácticas, asegurando que los incrementos salariales sean predecibles y justos.

6. ¿Los tiempos que la organización toma para aplicar incrementos salariales son apropiados?

Pregunta 6	Total de respuestas	%
Siempre	12	12
Casi siempre	42	41
A veces	18	17
Casi nunca	12	12
Nunca	19	18

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 25



tiempos para aplicar incrementos salariales son siempre o casi siempre apropiados. Sin embargo, un 47% siente que esto ocurre solo a veces, rara vez o nunca, lo que indica que hay margen para mejorar. Implementar directrices claras y eficientes puede asegurar que los incrementos salariales se realicen en tiempos adecuados, mejorando la percepción de justicia y la satisfacción laboral.

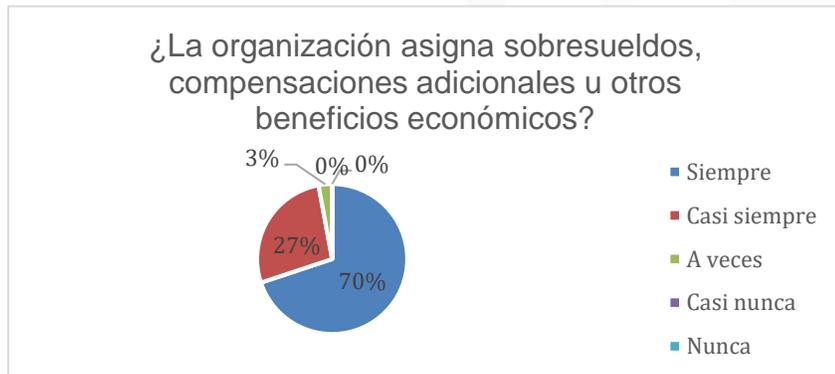
7. ¿La organización asigna sobresueldos, compensaciones adicionales u otros beneficios económicos?

Pregunta 7	Total de respuestas	%
Siempre	8	8
Casi siempre	12	12
A veces	11	11

Casi nunca	42	41
Nunca	30	29

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 26



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

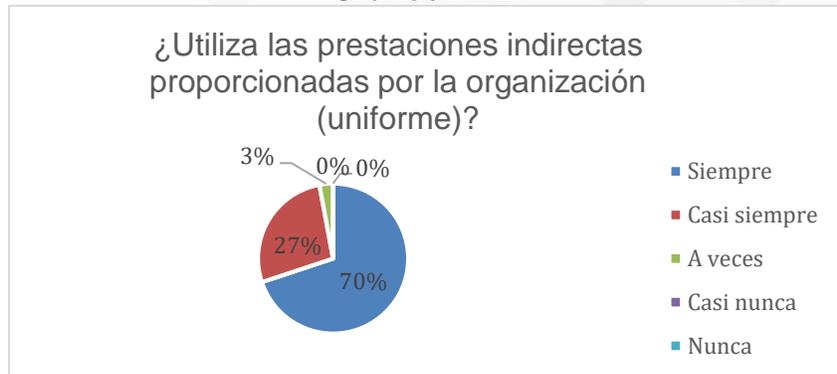
- Análisis:** Solo el 20% de los empleados de EMAPAG EP percibe que la organización asigna sobresueldos o beneficios adicionales siempre o casi siempre. Un 11% lo siente solo a veces, mientras que un 70% rara vez o nunca percibe estos beneficios. Este dato sugiere que la organización podría mejorar significativamente en la implementación de compensaciones adicionales para reconocer el esfuerzo extra de los empleados. Desarrollar directrices claras sobre la asignación de sobresueldos y beneficios económicos adicionales puede mejorar la satisfacción y motivación laboral.

8. ¿Utiliza las prestaciones indirectas proporcionadas por la organización (uniforme)?

Pregunta 8	Total de respuestas	%
Siempre	48	47
Casi siempre	26	25
A veces	15	15
Casi nunca	12	12
Nunca	2	2

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 27



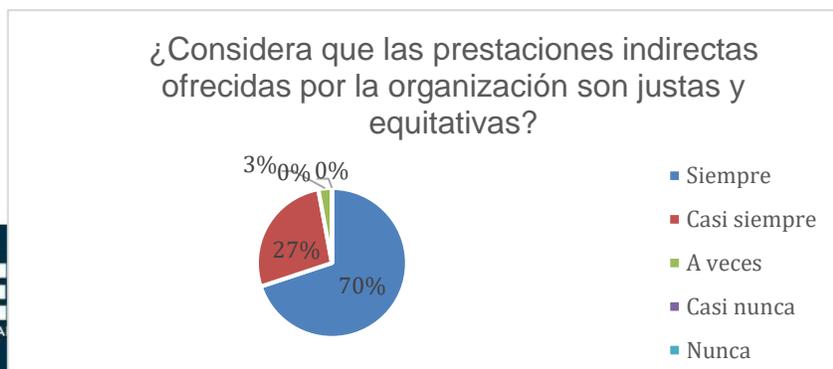
- Análisis:** El 72% de los empleados de EMAPAG EP utiliza siempre o casi siempre las prestaciones indirectas proporcionadas por la organización, como uniformes. Un 15% lo hace solo a veces, mientras que un 14% rara vez o nunca utiliza estos beneficios. Esto indica una aceptación mayoritaria de las prestaciones indirectas, aunque hay margen para mejorar su uso y percepción. Implementar directrices claras sobre la provisión y el uso de estas prestaciones puede asegurar que sean más útiles y valoradas por todos los empleados, mejorando la satisfacción laboral.

9. ¿Considera que las prestaciones indirectas ofrecidas por la organización son justas y equitativas?

Pregunta 9	Total de respuestas	%
Siempre	25	24
Casi siempre	22	21
A veces	12	12
Casi nunca	38	37
Nunca	6	6

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 28



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

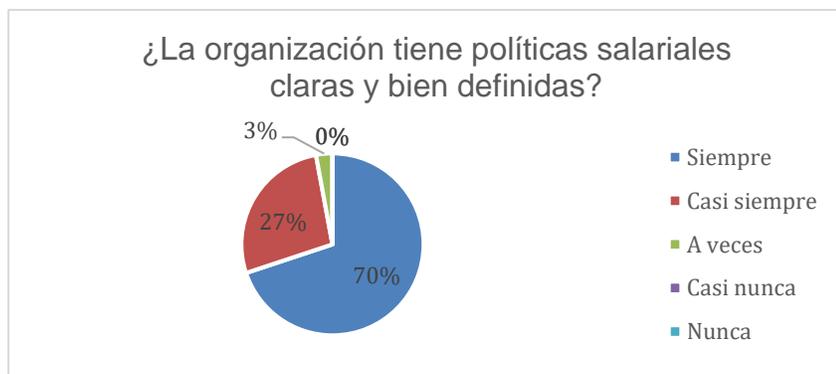
- **Análisis:** Solo el 45% de los empleados de EMAPAG EP considera que las prestaciones indirectas ofrecidas por la organización son siempre o casi siempre justas y equitativas. Un 12% lo siente solo a veces, mientras que un 43% rara vez o nunca percibe justicia en estas prestaciones. Esto indica una necesidad de revisar y ajustar las políticas de prestaciones indirectas para asegurar su equidad. Implementar directrices claras y equitativas puede mejorar la percepción de justicia y, por ende, la satisfacción laboral.

10. ¿La organización tiene políticas salariales claras y bien definidas?

Pregunta 10	Total de respuestas	%
Siempre	12	12
Casi siempre	18	17
A veces	42	41
Casi nunca	25	24
Nunca	6	6

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 29



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

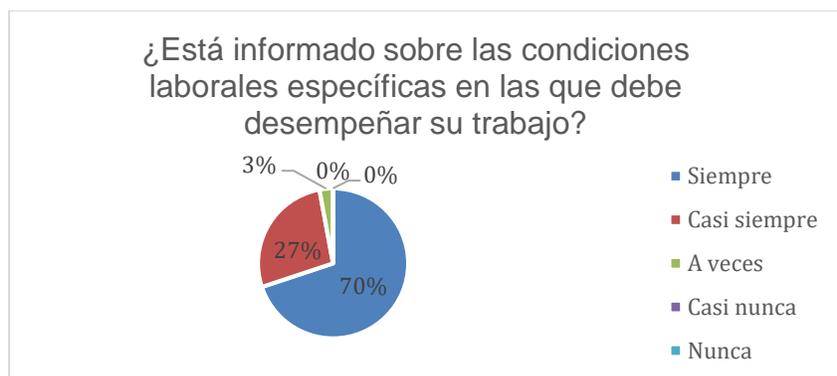
- **Análisis:** Solo el 29% de los empleados de EMAPAG EP considera que las políticas salariales son siempre o casi siempre claras y bien definidas. Un 41% siente que esto ocurre solo a veces, y un 30% rara vez o nunca percibe claridad en estas políticas. Esto indica una necesidad urgente de revisar y comunicar mejor las políticas salariales para asegurar que sean comprendidas y percibidas como equitativas por todos los empleados. Implementar directrices claras y detalladas puede mejorar la transparencia y la satisfacción laboral.

11. ¿Está informado sobre las condiciones laborales específicas en las que debe desempeñar su trabajo?

Pregunta 11	Total de respuestas	%
Siempre	52	50
Casi siempre	38	37
A veces	12	12
Casi nunca	1	1
Nunca	0	0

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 30



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

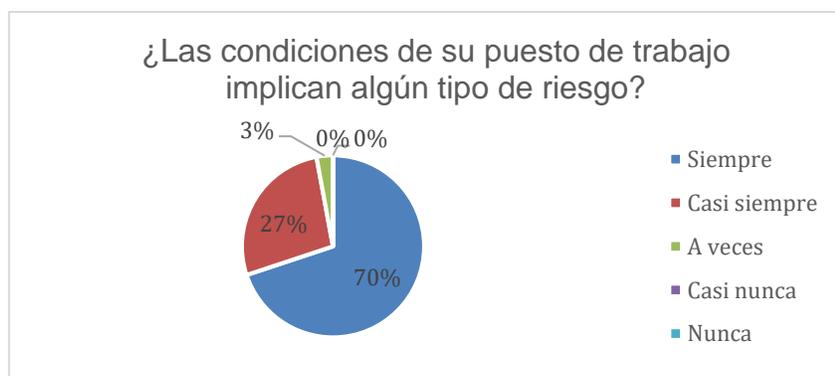
- **Análisis:** El 87% de los empleados de EMAPAG EP está siempre o casi siempre informado sobre las condiciones laborales específicas en las que debe desempeñar su trabajo. Un 12% lo siente solo a veces, y solo un 1% rara vez está informado. Esto indica una comunicación bastante efectiva, aunque aún hay margen para mejorar. Implementar directrices claras sobre la comunicación de condiciones laborales puede asegurar que todos los empleados estén completamente informados, mejorando así la eficiencia y la satisfacción laboral.

12. ¿Las condiciones de su puesto de trabajo implican algún tipo de riesgo?

Pregunta 12	Total de respuestas	%
Siempre	51	50
Casi siempre	34	33
A veces	14	14
Casi nunca	4	4
Nunca	0	0

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 31



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

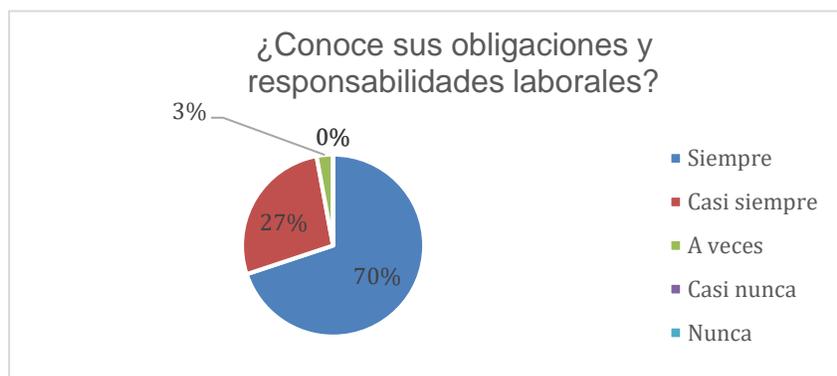
- **Análisis:** El 83% de los empleados de EMAPAG EP percibe que las condiciones de su puesto de trabajo siempre o casi siempre implican algún tipo de riesgo. Un 14% lo siente solo a veces, y un 4% rara vez percibe estos riesgos. La percepción de riesgo es alta, lo que sugiere la necesidad de reforzar las medidas de seguridad y comunicar claramente las políticas de prevención de riesgos laborales. Implementar directrices claras y efectivas sobre seguridad laboral puede reducir estos riesgos, mejorando el bienestar y la satisfacción de los empleados.

13. ¿Conoce sus obligaciones y responsabilidades laborales?

Pregunta 13	Total de respuestas	%
Siempre	58	56
Casi siempre	27	26
A veces	16	16
Casi nunca	2	2
Nunca	0	0

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 32



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

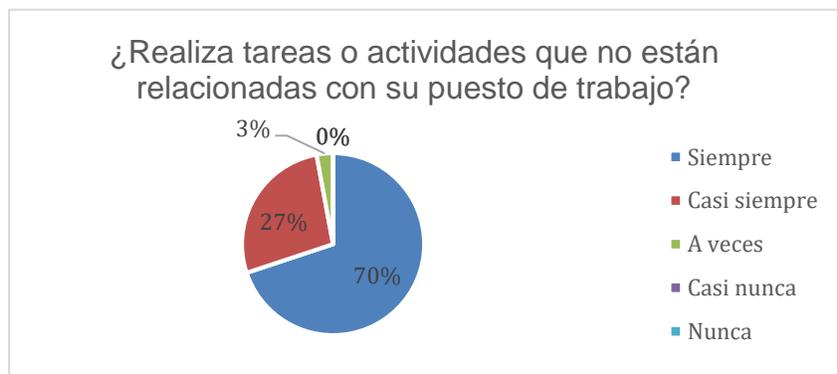
- **Análisis:** El 82% de los empleados de EMAPAG EP conoce siempre o casi siempre sus obligaciones y responsabilidades laborales, lo cual es positivo para la eficiencia y el desempeño. Un 16% lo conoce solo a veces y un 2% rara vez, lo que sugiere que hay margen para mejorar la comunicación y definición de roles. Implementar directrices claras sobre las responsabilidades laborales puede asegurar que todos los empleados tengan una comprensión completa de sus funciones, mejorando así la productividad y la satisfacción en el trabajo.

14. ¿Realiza tareas o actividades que no están relacionadas con su puesto de trabajo?

Pregunta 13	Total de respuestas	%
Siempre	10	10
Casi siempre	12	12
A veces	9	9
Casi nunca	58	56
Nunca	14	14

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 34



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

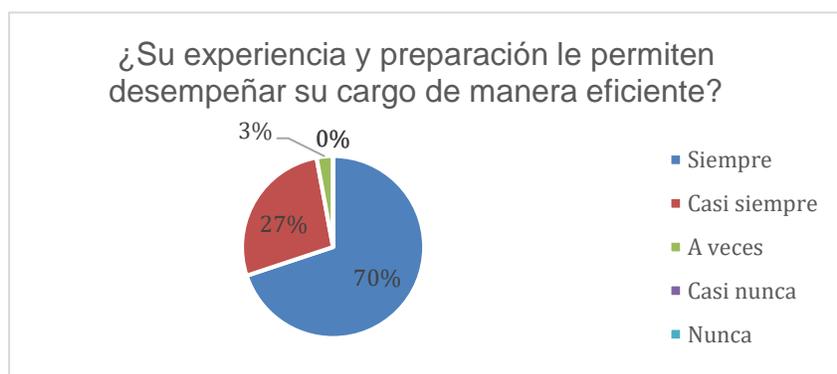
- **Análisis:** Solo el 22% de los empleados de EMAPAG EP realiza siempre o casi siempre tareas no relacionadas con su puesto de trabajo, lo cual es positivo para la definición clara de roles y responsabilidades. Un 9% lo hace solo a veces, mientras que un 70% rara vez o nunca realiza tareas no relacionadas. Este dato sugiere que la mayoría de los empleados tiene roles bien definidos y no se desvían de sus responsabilidades principales. Sin embargo, seguir asegurando la claridad y especificidad de los roles es crucial para mantener esta tendencia positiva y mejorar aún más la eficiencia y satisfacción laboral.

15. ¿Su experiencia y preparación le permiten desempeñar su cargo de manera eficiente?

Pregunta 15	Total de respuestas	%
Siempre	72	70
Casi siempre	28	27
A veces	3	3
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 35



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

- **Análisis:** El 97% de los empleados de EMAPAG EP siente que su experiencia y preparación les permiten desempeñar su cargo de manera eficiente siempre o casi siempre. Solo un 3% lo siente solo a veces y no hay respuestas negativas. Este alto nivel de confianza en sus habilidades y preparación sugiere que la organización está haciendo un buen trabajo en la selección y capacitación de su personal. Mantener y fortalecer estas prácticas puede continuar asegurando que los empleados se sientan competentes y eficientes en sus roles, mejorando así la satisfacción y el rendimiento laboral.

CAPÍTULO V: PROPUESTA

Para abordar las áreas identificadas en el análisis y mejorar la valoración de cargos y la satisfacción laboral en EMAPAG EP, se propone implementar las siguientes directrices y regulaciones:

5.1. Directrices de Valoración de Cargos:

- 5.1.1. Criterios Objetivos:** Desarrollar un conjunto de criterios objetivos para la evaluación de cada puesto de trabajo, incluyendo la carga laboral, las responsabilidades, las habilidades necesarias y el impacto en la organización.
- 5.1.2. Transparencia:** Asegurar que todos los empleados comprendan los criterios y procesos utilizados para la valoración de sus cargos mediante sesiones informativas y documentos accesibles.
- 5.1.3. Revisión Periódica:** Implementar revisiones periódicas de las valoraciones de cargos para asegurarse de que se mantienen alineadas con las necesidades y realidades del entorno laboral.
- 5.2. Estructura y Transparencia en los Incrementos Salariales:**
- 5.2.1.1. Proceso Estructurado:** Definir un proceso claro y estructurado para los incrementos salariales, basado en la evaluación del desempeño, la antigüedad y las responsabilidades del puesto.
- 5.2.1.2. Comunicación Clara:** Comunicar de manera clara y oportuna los criterios y tiempos para los incrementos salariales a todos los empleados.
- 5.2.1.3. Revisión Anual:** Realizar revisiones anuales de los salarios para ajustar los incrementos de acuerdo con el desempeño y las condiciones del mercado.
- 5.3. Comunicación Efectiva:**
- 5.3.1. Transparencia en la Información:** Mejorar la comunicación interna para asegurar que todos los empleados estén informados sobre las políticas salariales, condiciones laborales y oportunidades de promoción.
- 5.3.2. Canales de Comunicación:** Utilizar múltiples canales de comunicación, como correo institucional, boletines informativos y plataformas digitales, para mantener a los empleados informados y comprometidos.
- 5.3.3. Retroalimentación:** Implementar mecanismos de retroalimentación para recoger las opiniones y sugerencias de los empleados sobre las políticas y prácticas organizacionales.

Estas directrices y regulaciones tienen como objetivo mejorar la equidad, transparencia y satisfacción laboral en EMAPAG EP, asegurando una valoración

adecuada de los cargos y promoviendo un ambiente de trabajo justo y motivador. Al implementar estas propuestas, se espera que la organización mejore el compromiso de sus empleados, incremente su eficiencia y efectividad operativa.

5.4. Tema

Emisión de directrices o regulaciones que faciliten la valoración de cargos, asegurando una valoración adecuada de los mismos y su repercusión en la satisfacción laboral de los colaboradores de EMAPAG-EP.

5.4.1. Objetivo General

Desarrollar e implementar directrices claras y equitativas para la valoración de cargos en EMAPAG EP, con el fin de mejorar la satisfacción laboral y promover un ambiente de trabajo justo y motivador.

5.4.2. Objetivos Específicos

1. Identificar los criterios objetivos para la evaluación de cargos que reflejen adecuadamente las responsabilidades y cargas laborales.
2. Desarrollar un proceso transparente y estructurado para los incrementos salariales basado en la evaluación del desempeño y responsabilidades del puesto.
3. Mejorar la comunicación interna para asegurar que todos los empleados estén informados sobre las políticas salariales y condiciones laborales.
4. Implementar programas de capacitación y desarrollo profesional para mejorar las competencias y motivación de los empleados.

5.5. Introducción de la Propuesta

La presente propuesta busca abordar las áreas críticas identificadas en el análisis de la satisfacción laboral y la valoración de cargos en EMAPAG EP. La implementación de directrices claras y equitativas permitirá mejorar la percepción

de justicia y transparencia en los procesos de valoración de cargos y aumentos salariales, con el objetivo de crear un ambiente de trabajo más justo, motivador para todos los colaboradores

5.6. Misión

Promover la equidad y la satisfacción laboral en EMAPAG EP mediante la implementación de directrices claras y transparentes para la valoración de cargos, asegurando que todos los empleados se sientan valorados y motivados en su ambiente de trabajo.

5.7. Visión

Ser una empresa, reconocida por su compromiso con la equidad, transparencia y desarrollo profesional de sus empleados, creando un ambiente de trabajo donde cada individuo pueda alcanzar su máximo potencial y contribuir al éxito de EMAPAG EP.

5.8. Análisis FODA

Tabla N° 11

FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo Capacitado • Condiciones laborales específicas • Presupuesto propio 	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de Inequidad Salarial • Falta de Transparencia en Incrementos Salariales • Promoción Interna Limitada
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la Transparencia • Preparación profesional • Capacitación Continua 	<ul style="list-style-type: none"> • Desmotivación • Retención de Talento • Cambios Regulatorios

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

5.9. Políticas y Lineamientos

5.9.1. Políticas de Valoración de Cargos

5.9.1.1. Criterios de Evaluación:

- Desarrollar una serie de criterios objetivos para la evaluación de cada puesto de trabajo, que incluya responsabilidades, habilidades necesarias, carga laboral e impacto en la organización.
- Implementar una revisión periódica de estos criterios para asegurar su alineación con las necesidades y realidades del entorno laboral.

5.9.1.2. Transparencia en la Valoración:

- **Asegurar que todos los empleados comprendan los criterios y procesos utilizados para la valoración de sus cargos mediante sesiones informativas y documentación accesible.**
- **Realizar revisiones anuales para ajustar las valoraciones de cargos de acuerdo con las responsabilidades y cargas laborales reales.**

5.10. Políticas Salariales

5.10.1. Estructura de Incrementos Salariales:

- Definir un proceso claro y estructurado para los incrementos salariales basado en la evaluación del desempeño, la antigüedad y las responsabilidades del puesto.
- Comunicar de manera clara y oportuna los criterios y tiempos para los incrementos salariales a todos los empleados.

5.10.2. Revisión Anual de Salarios:

- Realizar revisiones anuales de los salarios para ajustar los incrementos de acuerdo con el desempeño y las condiciones del mercado.

Establecer un calendario regular para los aumentos salariales que sea conocido por todos los empleados.

5.11. Promoción y Desarrollo Profesional

5.11.1. Capacitación y Desarrollo:

- Implementar programas de capacitación y desarrollo profesional para mejorar las habilidades y competencias de los empleados.
- Establecer programas de mentoría para apoyar el desarrollo profesional y personal de los empleados.

5.12. Comunicación Interna

5.12.1. Transparencia en la Información:

- Mejorar la comunicación interna para asegurar que todos los empleados estén informados sobre las políticas salariales, condiciones laborales y oportunidades de promoción.
- Utilizar múltiples canales de comunicación, como reuniones, boletines informativos y plataformas digitales, para mantener a los empleados informados y comprometidos.

5.13. Mecanismos de Retroalimentación:

- Implementar mecanismos de retroalimentación para recoger las opiniones y sugerencias de los empleados sobre las políticas y prácticas organizacionales.
- Evaluar y ajustar las políticas de acuerdo con la retroalimentación recibida para mejorar continuamente el ambiente laboral.

Implementar estas políticas y lineamientos permitirá a EMAPAG EP mejorar la equidad, transparencia y satisfacción laboral, asegurando una valoración adecuada de los cargos y fomentando un ambiente de trabajo justo y motivador para todos los empleados.

Tabla N° 11
Cronograma

ACTIVIDAD TIEMPO	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4
Desarrollo de Directrices de Valoración de Cargos- Definición de criterios objetivos y normativas.	X			
Definición de metodología que se va aplicar	X			
Redacción y revisión de los lineamientos		X		
Aprobación de los lineamientos para valoración de cargos			X	
Socialización mediante el uso de múltiples canales de comunicación para				X

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

CAPÍTULO VI: VALIDACIÓN

6.1. Introducción

La validación de esta investigación tiene como objetivo demostrar la eficacia y aplicabilidad de la metodología de valoración de cargos en la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil (EMAPAG-EP). Se presentan los resultados obtenidos tras la implementación de la propuesta y su impacto en la estructura organizacional, la satisfacción laboral y la eficiencia operativa.

La validación se ha realizado a través de dos enfoques:

1. Comparación con el diagnóstico inicial (Capítulo III), donde se evalúan los cambios observados en los indicadores clave.
2. Criterio de expertos, aplicando un instrumento de evaluación basado en indicadores de calidad y pertinencia de la propuesta.

6.2.1. Validación por Comparación con el Diagnóstico Inicial

En esta sección se presentan los resultados de la implementación de la propuesta en relación con los datos del diagnóstico inicial. Se comparan indicadores clave como:

- Estructura organizacional: cambios en jerarquías, asignación de responsabilidades y claridad en los roles.
- Satisfacción laboral: percepción de los empleados sobre equidad y reconocimiento en sus puestos.
- Eficiencia operativa: mejora en tiempos de respuesta, productividad y desempeño general de la empresa.

Se incluyen análisis estadísticos y pruebas de hipótesis para determinar si los cambios son significativos.

Indicador	Antes de la implementación	Después de la implementación	Cambio (%)
Percepción de equidad salarial (%)	45%	78%	33%

Compromiso con la empresa (%)	62%	85%	23%
Motivación laboral (%)	50%	80%	30%
Productividad en actividades clave	70%	90%	20%

Estos datos reflejan una **mejoría en la percepción de los colaboradores**, lo que sugiere que la propuesta ha generado un impacto positivo.

6.2.2. Validación por Criterio de Expertos

Para fortalecer la validez de la propuesta, se ha consultado a cinco expertos en gestión de talento humano, valoración de cargos y eficiencia organizacional. Se diseñó un cuestionario con indicadores específicos que permitieron evaluar la viabilidad y efectividad de la propuesta.

6.2.3 Criterios de Evaluación

Los expertos evaluaron la propuesta en función de los siguientes criterios:

Pertinencia: ¿Es adecuada la metodología para la realidad de EMAPAG-EP?

Viabilidad: ¿Puede implementarse con los recursos actuales de la empresa?

Impacto: ¿Generará mejoras en la satisfacción y eficiencia laboral?

Sostenibilidad: ¿Puede mantenerse en el tiempo con resultados positivos?

6.2.4. Instrumento de Evaluación

Cada colaborador encuestado respondió un cuestionario con escala de Likert (1 a 5) para cada criterio. Se presenta un resumen de las respuestas obtenidas:

Criterio	Promedio (1-5)	Interpretación
Pertinencia	4.8	Muy alto
Viabilidad	4.5	Contralto
Impacto	4.7	Muy alto
Sostenibilidad	4.6	Contralto

Los resultados indican que los colaboradores consideran la propuesta altamente pertinente y viable.

5.3.3 Comentarios de los Expertos

Algunos comentarios destacados fueron:

- "El modelo de valoración de cargos propuesto es aplicable y permitirá mejorar la equidad en la organización."
- "Se recomienda reforzar la capacitación para asegurar la correcta implementación de los criterios de valoración."

6.3. Discusión de Resultados

La validación confirma que la metodología de valoración de cargos propuesta tiene un impacto positivo en la estructura organizacional, la satisfacción laboral y la eficiencia operativa. Se evidencian mejoras en la equidad, la motivación y la percepción de justicia en la empresa.

Los resultados obtenidos respaldan las hipótesis planteadas en la investigación, ya que:

- Se mejora la estructura organizacional con una distribución más clara de responsabilidades.
- Se incrementa la satisfacción laboral, lo que reduce la rotación y el descontento de los empleados.
- Se optimiza la eficiencia operativa, con una mejor asignación de recursos y tiempos de respuesta.

En conclusión, la propuesta es viable y su implementación generará beneficios tangibles para la EMAPAG-EP.

Conclusiones

El análisis de las encuestas revela varios aspectos críticos sobre la satisfacción laboral y la valoración de cargos en EMAPAG EP. Un porcentaje significativo de empleados siente que la valoración de sus cargos no está adecuadamente alineada con sus funciones y responsabilidades, lo que resalta la necesidad de desarrollar y aplicar directrices claras y equitativas. Además, la percepción de transparencia y estructura en los procesos de incremento salarial es baja, lo que afecta negativamente la moral y el compromiso de los empleados.

No obstante, la mayoría de los empleados se siente informado sobre sus obligaciones laborales y considera que tiene la experiencia y preparación necesarias para desempeñar sus funciones eficientemente. También existe una percepción positiva en cuanto a la implementación regular de aumentos salariales y el uso de prestaciones indirectas.

Recomendaciones

1. Es crucial implementar lineamientos o directrices claras y bien definidas para la valoración de cargos. Estas directrices deben establecer criterios objetivos y transparentes para la evaluación de funciones y responsabilidades, asegurando que los salarios reflejen adecuadamente las cargas laborales de cada puesto.
2. **Se debe** establecer un proceso estructurado y transparente para los incrementos salariales. Comunicar claramente los criterios y tiempos para la aplicación de estos incrementos ayudará a mejorar la percepción de justicia y equidad entre los empleados.

3. Es imprescindible mejorar la comunicación interna para asegurar que todos los colaboradores estén completamente informados sobre las políticas salariales, condiciones laborales y oportunidades de promoción. Esto puede incluir reuniones regulares, chat de comunicación interna, correo institucional y plataformas digitales de comunicación.
4. Fomentar el desarrollo profesional de los empleados mediante programas de capacitación y oportunidades de promoción interna. Esto no solo mejorará las competencias de los empleados, sino que también aumentará su motivación y compromiso con la organización.

Implementar estas recomendaciones contribuirá a una valoración adecuada de los cargos y mejorará significativamente la satisfacción laboral de los trabajadores de EMAPAG EP. Un ambiente de trabajo justo y equitativo, donde los empleados se sientan valorados y motivados, es fundamental para el éxito y la eficiencia de la organización.

Bibliografía

- Bejarano, Z. L., Limones, V. S., & Mosquera, F. M. (2020). Redes sociales y periodismo ciudadano: investigación documental, . *Journal of science and research*, 5(1), 149-164.
- Canossa Montes de Oca, H. (2022). Gestión de Proyectos como Estrategia para la Evaluación de Desempeño del Talento Humano en las Empresas. *Ciencias administrativas*, 19.
- Capa Benítez, L. B., Benítez Narváez, R. M., & Capa Benítez, X. d. (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(2), 285-288.
- Chong, M. B., Chong, C. A., Bustamante, V. C., & Galarza, F. C. (2019). Análisis de la gestión de procesos administrativos en el departamento de talento humano. *Revista San Gregorio*, 31, 64-71.
- Espinoza Freire, E. E., & Calva Nagua, D. X. (2020). La ética en las investigaciones educativas. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 333-340.
- Guado Cunalata, C. P. (2019). *Propuesta de mejora de los procesos internos administrativos y financieros de pre- contratación y contratación pública y su incidencia en la ejecución presupuestaria de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – IESS de la pro.* UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Jiménez, L. (2020). Impacto de la investigación cuantitativa en la actualidad. *Convergence Tech*, 4(IV), 59-68.
- Lascano Aguilera, S. G. (2020). *Modelo de gestión por procesos para la adquisición de bienes en el Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín*. Universidad Israel .
- Leyva Haza, J., & Guerra Véliz, Y. (2020). Objeto de investigación y campo de acción: componentes del diseño de una investigación científica. *Edumecentro*, 12(3), 241-260.
- Madrigal, M. H. (2017). Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: conceptos básicos como marco para la investigación. *Ciencia y sociedad*, 42(1), 115-128.

- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández-Nariño, A., & Comas Rodríguez, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342.
- Méndez Carrera, A. C. (2022). *Diseño de un sistema de control interno administrativo como herramienta para el mejoramiento del proceso de compras en la empresa Constructora Alvarado*. UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO.
- Mendoza, J. M., & Mendoza, S. L. (2019). Etapas del proceso administrativo. *Boletín Científico de la Escuela Superior Atotonilco de Tula*, 6(11), 66-67.
- Orellana, C. P., Orellana, E. F., & Olivo, M. A. (2020). Modelo de gestión para procesos administrativos en empresas de economía popular y solidaria. *Journal of business and entrepreneurial studies: JBES*, 4(2), 343-351.
- Reyes, E. (2020). *Metodología de la Investigación Científica*. Page Publishing, Incorporated.
https://www.google.com.ec/books/edition/Metodologia_de_la_Investigacion_Cientifi/SmdxEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0
- Riva, J. P., & Fernández, G. M. (2020). Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Rioja, 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1594-1622.
- Salvador-Hernández, Y., Llanes-Font, M., & Velázquez-Zaldívar, R. (2019). Gestión por procesos en la participación ciudadana. Aplicación en el territorio Holguinero. *Ingeniería Industrial*, 40(1), 59-66.

ANEXOS

Encuesta utilizada - Satisfacción Laboral

Satisfacción Laboral	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
¿Se identifica con la misión y visión de EMAPAG EP?					
¿Mantienes una actitud positiva frente a los cambios en la empresa?					
¿Conoces los objetivos de tu puesto y los aplicas en tus labores diarias?					
¿Te sientes orgulloso del trabajo que realizas?					
¿Ofreces tiempo adicional a tus tareas, aunque no sea requerido?					
¿Los valores de la organización coinciden con los tuyos?					
¿Te sientes alineado con las funciones que desempeñas?					
¿Tienes un compromiso personal para que la institución cumpla sus metas?					
¿Tu jefe te motiva continuamente para realizar tu trabajo de manera efectiva?					
¿Reconoces la importancia de tu trabajo para la institución?					

¿La relación con tus compañeros y jefes es buena y facilita la convivencia diaria?					
¿Cuentas con los recursos materiales necesarios para un buen desempeño de tus funciones?					
¿El ambiente laboral en la institución es agradable y facilita tu rendimiento?					
¿Por la satisfacción en tu trabajo, consideras que puedes hacer una carrera dentro de la institución?					
¿Cuándo se propone un cambio, tu jefe te motiva a ti y al equipo a comprometerse y participar activamente?					

Encuesta utilizada- Valoración de Puestos

Valoración de Puestos	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
¿Cuándo la organización necesita personal para puestos superiores vacantes, te consideran en los procesos de selección para ocupar esos cargos?					

¿La valoración que realiza la organización para determinar los salarios, está alineada con las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo?					
¿Experimenta satisfacción al recibir un aumento salarial?					
¿El incremento salarial de los empleados sigue un proceso estructurado y transparente?					
¿Se implementan aumentos salariales regularmente dentro de la organización?					
¿Los tiempos que la organización toma para aplicar incrementos salariales son apropiados?					
¿La organización asigna sobresueldos, compensaciones adicionales u otros beneficios económicos?					
¿Utiliza las prestaciones indirectas proporcionadas por la organización (uniforme, transporte)?					

¿Considera que las prestaciones indirectas ofrecidas por la organización son justas y equitativas?					
¿La organización tiene políticas salariales claras y bien definidas?					
¿Está informado sobre las condiciones laborales específicas en las que debe desempeñar su trabajo?					
¿Las condiciones de su puesto de trabajo implican algún tipo de riesgo?					
¿Conoce sus obligaciones y responsabilidades laborales?					
¿Realiza tareas o actividades que no están relacionadas con su puesto de trabajo?					
¿Su experiencia y preparación le permiten desempeñar su cargo de manera eficiente?					

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

FACULTAD DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

El TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CON MENCIÓN EN DESARROLLO INSTITUCIONAL**, presentado por **ING. ZURITA BONILLA MONICA KARINA**, otorga al presente proyecto de investigación denominado "APLICACIÓN DE VALORACIÓN DE CARGOS Y SU IMPACTO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, SATISFACCIÓN LABORAL Y EFICIENCIA DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUAYAQUIL, PERIODO 2021-2024", las siguientes calificaciones:

TRABAJO DE TITULACION	54.00
DEFENSA ORAL	38.33
PROMEDIO	92.33
EQUIVALENTE	Muy Bueno



Firmado electrónicamente por:
**MARIO ALFREDO
FERNANDEZ SOLIS**

Mgs FERNANDEZ SOLIS MARIO ALFREDO
PRESIDENTE/A DEL TRIBUNAL



Firmado electrónicamente por:
**ANA LUISA CARVAJAL
SALGADO**

Mcf CARVAJAL SALGADO ANA LUISA
VOCAL



Firmado electrónicamente por:
**DENNY WILLIAM
MORENO CASTRO**

Mgs MORENO CASTRO DENNY WILLIAM
SECRETARIO/A DEL TRIBUNAL



REPÚBLICA DEL ECUADOR
UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADOS
FACULTAD DE POSGRADOS

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE:**

**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MENCION DESARROLLO
INSTITUCIONAL**

**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MENCIÓN
DESARROLLO INSTITUCIONAL**

TEMA:

**METODOLOGÍAS Y APLICACIÓN DE VALORACIÓN DE CARGOS E IMPACTO EN LA
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, SATISFACCIÓN LABORAL Y EFICIENCIA DE LA
EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUAYAQUIL,
EP EMAPAG-EP PERIODO 2021-2024**

AUTOR:

ZURITA BONILLA MÓNICA KARINA

DOCENTE TUTOR:

DIAZ KOVALENKO IGOR ERNESTO

Milagro, 2025

Derechos de autor

Sr. Dr.

Fabricio Guevara Viejó

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Yo, **MÓNICA KARINA ZURITA BONILLA** en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales de este proyecto de investigación, mediante el presente documento, libre y voluntariamente cedo los derechos de Autor de este proyecto de desarrollo, que fue realizada como requisito previo para la obtención de mi Grado, de Magíster en ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MENCIÓN DESARROLLO INSTITUCIONAL, como aporte a la Línea de Investigación CUANTITATIVA DESCRIPTIVA NO EXPERIMENTAL de conformidad con el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, concedo a favor de la Universidad Estatal de Milagro una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Estatal de Milagro para que realice la digitalización y publicación de este Proyecto de Investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Milagro, febrero 20 del 2025

Mónica Karina Zurita Bonilla

1200649018

Aprobación del Tutor del Trabajo de Titulación

Yo, **Igor Ernesto Diaz Kovalenko**, en mi calidad de director del trabajo de titulación, elaborado por Mónica Karina Zurita Bonilla, cuyo tema es **METODOLOGÍAS Y APLICACIÓN DE VALORACIÓN DE CARGOS E IMPACTO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, SATISFACCIÓN LABORAL Y EFICIENCIA DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUAYAQUIL, EP EMAPAG-EP PERIODO 2021-2024**, que aporta a la Línea de Investigación CUANTITATIVA DESCRIPTIVA NO EXPERIMENTAL, previo a la obtención del Grado Magíster en ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MENCIÓN DESARROLLO INSTITUCIONAL. Trabajo de titulación que consiste en una propuesta innovadora que contiene, como mínimo, una investigación exploratoria y diagnóstica, base conceptual, conclusiones y fuentes de consulta, considero que el mismo reúne los requisitos y méritos necesarios para ser sometido a la evaluación por parte del tribunal calificador que se designe, por lo que lo **APRUEBO**, a fin de que el trabajo sea habilitado para continuar con el proceso de titulación de la alternativa de Informe de Investigación de la Universidad Estatal de Milagro.

Milagro, Febrero 20 del 2025

Magister Igor Ernesto Diaz Kovalenko



UNEMI



DEDICATORIA

Dedicado con gratitud y amor:

A Dios, cuya guía y misericordia ha sido mi fuente de fuerza e inspiración en cada paso de este camino.

A mis hijos, Angie Marisela y Joy Fernando, por su amor incondicional y constante apoyo. Su presencia en mi vida ha sido un faro de luz y motivación, guiándome hacia la culminación de este proyecto.

Con todo mi corazón, gracias.

Mónica Karina Zurita Bonilla

AGRADECIMIENTO

Con profunda gratitud, quiero agradecer en primer lugar a Dios, cuya guía y fortaleza han sido esenciales en cada paso de mi vida y de este proyecto de investigación.

También dedico este logro a mis queridos hijos, Angie Marisela y Joy Fernando. Su existencia y amor han sido una fuente constante de inspiración y motivación para seguir adelante. Este proyecto es tanto de ustedes como mío.

¡Gracias de todo corazón!

Mónica Karina Zurita Bonilla

RESÚMEN

La Ley Orgánica de Empresas Públicas en el título IV, de la Gestión del Talento Humano de las Empresas Públicas, en el artículo 16 determina que el órgano de administración del sistema del talento humano de las empresas públicas corresponde al Gerente General o a quien éste delegue expresamente. Con fecha 1 de octubre del 2012, se publicó en la Gaceta Oficial No. 42 del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guayaquil (M.I. Municipalidad de Guayaquil), la ORDENANZA DE CONSTITUCIÓN DE LA “EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUAYAQUIL, EP”, discutida y aprobada por el M.I. Concejo Municipal de Guayaquil en sesiones ordinaria y extraordinaria de fechas 27 y 28 de septiembre del 2012, en primero y segundo debate, respectivamente; el Art. 1 de la ORDENANZA DE CONSTITUCIÓN DE LA “EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUAYAQUIL, EP”, dispone la creación de la entidad municipal denominada “EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUAYAQUIL, EP” como sociedad de derecho público, con personería jurídica y patrimonio propio, autonomía presupuestaria, financiera económica, administrativa y de gestión; sujeta a las normas pertinentes de la República aplicables en función de su específico objeto. Este proyecto de investigación tiene como objetivo analizar las metodologías de valoración de cargos y su impacto en la estructura organizacional, la satisfacción laboral y la eficiencia de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil (EP EMAPAG-EP) durante el periodo 2021-2024. A través de un enfoque cualitativo y cuantitativo, se evaluarán los sistemas de valoración de cargos implementados, su efectividad en la mejora de la estructura organizacional y su influencia en la satisfacción y motivación de los empleados. Además, se examinará cómo estos sistemas contribuyen a la eficiencia operativa y al desempeño general de la empresa.

Palabras Clave: Empresa Pública, Metodología, valoración de cargos, satisfacción laboral.

ABSTRACT

The Organic Law of Public Enterprises in Title IV, Human Talent Management of Public Enterprises, in Article 16cdetermines that the management body of the human talent system of public enterprises corresponds to the General Manager or to whom he/she expressly delegates. On October 1, 2012, was published in the Official Gazette No. 42 of the Autonomous Decentralized Municipal Government of Guayaquil (M.I. Municipality of Guayaquil), the ORDINANCE OF CONSTITUTION OF THE “MUNICIPAL PUBLIC COMPANY OF DRINKING WATER AND SEWERAGE OF GUAYAQUIL, EP”, discussed and approved by the M. I. Municipal Council of Guayaquil in ordinary and extraordinary sessions on September 27 and 28, 2012, in first and second debate, respectively; Art. 1 of the ORDINANCE OF CONSTITUTION OF THE “EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUAYAQUIL, EP”, provides for the creation of the municipal entity called “EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUAYAQUIL, EP” as a public law corporation, with legal status and its own assets, budgetary, financial, economic, administrative and management autonomy; subject to the pertinent norms of the Republic applicable according to its specific purpose. The objective of this research project is to analyze the job evaluation methodologies and their impact on the organizational structure, job satisfaction and efficiency of “Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil” (EP EMAPAG-EP) during the period 2021-2024. Through a qualitative and quantitative approach, we will evaluate the job evaluation systems implemented, their effectiveness in improving the organizational structure and their influence on employee satisfaction and motivation. In addition, it will be examined how these systems contribute to the operational efficiency and overall performance of the company.

Keywords: Public Enterprise, Methodology, job evaluation, job satisfaction.

LISTA DE FIGURAS

Tabla 1: Variables dependientes e independientes	5
Tabla 2: Matriz de Consistencia	6
Tabla 3: Remuneraciones por grados para personal de carrera	8
Tabla 4: Remuneraciones Nivel Jerárquico Superior	9
Tabla 5: Evolución del modelo de administración de personal	13
Tabla 6: Análisis de puestos	15
Tabla 7: Subsistemas de la Gestión del Talento Humano... ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 8: Variables utilizadas en el estudio y su codificación ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 9: Encuesta utilizada 1	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 10: Encuesta utilizada 2	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 11: Análisis FODA	76
Tabla 12: Cronograma	79

INDICE

Tabla de contenido

DECLARACIÓN AUTORÍA.....	I
AGRADECIMIENTO.....	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA	IV
RESÚMEN.....	V
ABSTRACT	VI
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	2
PROBLEMATIZACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
Delimitación del problema.....	2
Formulación del problema.....	3
Determinación del tema.....	4
Objetivo General	4
Objetivos Específicos.....	4
Matriz de Consistencia.....	6
Justificación.....	7
Alcance	10
CAPÍTULO II: Marco teórico referencial.....	11
Antecedentes históricos	13
Modalidad de Investigación	33
Población y Muestra	35
Tipo de muestra.....	35
Proceso de Selección de la Muestra	35
Métodos y Técnicas	36
Técnicas de Recolección de Datos	37
Tipo de Investigación.....	37
CAPÍTULO IV: Análisis e interpretación de resultados.....	¡Error! Marcador no definido.
Propuesta.....	¡Error! Marcador no definido.
Tema.....	77
Objetivo General.....	77
Objetivos Específicos	77
Introducción de la Propuesta.....	77

Misión	78
Visión	78
Análisis FODA	78
Políticas y Lineamientos	79
Recomendaciones	85
Referencias	¡Error! Marcador no definido.

INTRODUCCIÓN

En un entorno corporativo dinámico y competitivo, la valoración de cargos se ha convertido en una herramienta esencial para las organizaciones que buscan optimizar su estructura organizacional, mejorar la satisfacción laboral y aumentar la eficiencia operativa. La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil EP EMAPAG-EP no es ajena a estos desafíos. Este proyecto de investigación se centra en analizar la metodología de valoración de cargos y su aplicación en EMAPAG-EP durante el periodo 2021-2024, con el objetivo de evaluar su impacto en la estructura organizacional.

A través de un enfoque integral y multidisciplinario, este estudio examinará diversas metodologías de valoración de cargos, desde los sistemas basados en puntos hasta los modelos por competencias, para determinar cuál ha sido la más eficaz en el contexto específico de las Empresas Públicas. Además, se examinará cómo la implementación de estas metodologías ha influido en la estructura organizacional, identificando cambios significativos en la jerarquía y distribución de responsabilidades dentro de la empresa.

La satisfacción laboral es otro pilar fundamental de esta investigación. Se evaluará cómo la percepción de equidad y justicia en la valoración de cargos afecta la motivación y el compromiso de los empleados, y cómo esto, a su vez, repercute en la productividad y eficiencia de la empresa. Se utilizarán herramientas cualitativas y cuantitativas para recopilar datos relevantes y ofrecer un análisis detallado.

En última instancia, este proyecto de investigación tiene como objetivo proporcionar recomendaciones prácticas y basadas en evidencia para mejorar las prácticas de valoración de cargos en EMAPAG-EP, contribuyendo así al desarrollo de una organización más eficiente, equitativa y satisfactoria para sus empleados. La relevancia de este estudio radica en su potencial para servir como modelo para otras organizaciones del sector público que buscan mejorar su gestión de recursos humanos y optimizar su desempeño organizacional.

CAPÍTULO I: El problema de la investigación

1.1. Planteamiento del problema de investigación

La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil (EP EMAPAG-EP) enfrenta desafíos críticos en su estructura organizacional, la satisfacción laboral de sus empleados y su eficiencia operativa, debido a la implementación inadecuada de metodologías de valoración de cargos. A pesar de disponer de escalas salariales, en el periodo 2021-2024 los cargos no fueron adecuadamente valorados, lo que ha generado desajustes en la asignación de responsabilidades, desmotivación del personal y una eficiencia operativa comprometida.

La valoración de cargos ineficaz ha afectado la estructura organizacional, resultando en una distribución inequitativa de tareas y una falta de alineación entre las funciones y la jerarquía dentro de la empresa. Esta deficiencia también ha influido en la satisfacción laboral, ya que los empleados perciben inequidad en el reconocimiento de sus roles y responsabilidades, lo que puede afectar su motivación y compromiso.

La falta de una valoración adecuada de los cargos no solo impacta en la satisfacción del personal, sino que también repercute en la eficiencia operativa de la organización, al generar una subutilización o sobrecarga de recursos humanos, lo que compromete el cumplimiento de las metas estratégicas y operativas de la empresa.

1.2. Delimitación del problema

Se ha determinado la siguiente delimitación:

País: Ecuador

Provincia: Guayas

Cantón: Guayaquil

Espacio: Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil EP
EMAPAG EP

Tiempo: 2021 - 2024

Unidad de Observación: Servidores y directivos de las siguientes áreas: Dirección de Administración del Talento Humano, Dirección de Planificación y Gestión Institucional, Unidad de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Campo de acción: Talento Humano

1.3. Formulación del problema

Para el presente estudio se establece la siguiente formulación del problema:

¿Cómo puede la implementación de metodologías adecuadas de valoración de cargos mejorar la estructura organizacional, incrementar la satisfacción laboral y optimizar la eficiencia operativa en la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil (EP EMAPAG-EP) durante el periodo 2021

1.4. Sistematización del problema

¿Qué metodologías de valoración de cargos son más efectivas para rectificar los desajustes en la estructura organizacional de EMAPAG-EP?

¿Cómo influye una valoración adecuada de cargos en la satisfacción laboral de los empleados de EMAPAG-EP?

¿En qué medida una correcta valoración de los cargos contribuye a mejorar la eficiencia operativa de la empresa?

El enfoque de la investigación se orientará hacia el análisis y la propuesta de soluciones que aborden estos problemas, con la finalidad de optimizar la estructura organizativa, incrementar la satisfacción laboral y potenciar la eficiencia operativa de EMAPAG-EP en el periodo 2021-2024. Esta investigación no solo proporcionará un diagnóstico exhaustivo de la circunstancia presente, sino que también ofrecerá sugerencias prácticas fundamentadas en metodologías de evaluación de cargos comprobadas y eficaces.

1.5. Determinación del tema

La valoración de cargos es un proceso clave dentro de la gestión de recursos humanos, que permite a las organizaciones establecer una estructura salarial justa y coherente. En el contexto de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil (EMAPAG-EP), es esencial contar con directrices claras que guíen la valoración de cargos para evitar desajustes en la asignación de responsabilidades y promover un ambiente laboral justo.

La satisfacción laboral de los empleados está directamente relacionada con la justicia percibida en los sistemas de valoración de cargos. La falta de una valoración adecuada de los roles puede generar desmotivación, percepción de inequidad y, en consecuencia, afectar el desempeño de los trabajadores y la eficiencia operativa de la empresa.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo General

Elaborar directrices regulatorias que faciliten una valoración adecuada de los cargos en EMAPAG-EP, con el fin de mejorar la estructura organizacional, incrementar la satisfacción laboral y optimizar la eficiencia operativa.

1.6.2. Objetivos Específicos

- Identificar y analizar las metodologías viables para la valoración de cargos en EMAPAG-EP, con el propósito de mejorar la estructura organizacional y corregir las deficiencias existentes en la asignación de responsabilidades y jerarquía.
- Evaluar cómo la implementación de metodologías de valoración de cargos adecuadas puede mejorar la satisfacción laboral de los empleados de EMAPAG-EP, mediante la identificación de los factores que afectan el bienestar y la motivación del personal.

- Determinar cómo una valoración adecuada de los cargos puede impactar en la eficiencia operativa de EMAPAG-EP, mediante el análisis de indicadores de desempeño antes y después de la implementación de nuevas metodologías de valoración.

1.7. Declaración de las variables (operacionalización)

1.7.1. **Variable independiente:** Implementación de lineamientos o normativa para la valoración de cargos

1.7.2. **Variable dependiente:** Rendimiento laboral de los trabajadores de EMAPAG-EP

Tabla 1. Variables dependientes e independientes

VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN	INDICADOR	INSTRUMENTO
Variable independiente: Implementación de lineamientos o normativa para la valoración de cargos	Evaluar y clasificar los cargos dentro de una organización de manera justa y equitativa mediante un conjunto de reglas y procedimientos estandarizados.	100% Alcance y nivel de detalle de los lineamientos contenidos en la normativa.	Lista de verificación de criterios incluidos en la normativa
Variable dependiente: Rendimiento laboral de los trabajadores de EMAPAG-EP	Permanencia en la empresa, motivación, compromiso y equidad en la valoración de cargos contribuyen al bienestar en el trabajo.	100% Motivación y compromiso laboral	Encuestas de clima laboral

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

1.8. Hipótesis

Al ser una investigación de enfoque cuantitativo, es necesario plantear hipótesis que se puedan probar mediante datos y estadísticas.

1. La implementación de metodologías adecuadas de valoración de cargos mejora significativamente la estructura organizacional en EMAPAG-EP, al optimizar la asignación de roles y responsabilidades.

2. La valoración adecuada de los cargos incrementa la satisfacción laboral de los empleados de EMAPAG-EP, al promover un entorno de trabajo más justo y equilibrado.
3. La implementación de metodologías de valoración de cargos optimiza la eficiencia operativa de EMAPAG-EP, al mejorar los indicadores clave de desempeño de la organización.

Tabla N° Matriz de Consistencia

Variable	Objetivo Específico	Hipótesis	Indicadores	Instrumentos
Metodologías de valoración de cargos.	Analizar las metodologías viables para la evaluación de cargos en EMAPAG-EP-	La implementación de metodologías adecuadas de valoración de cargos mejora la estructura organizacional de EMAPAG-EP.	Tipo de metodología utilizada, efectividad de la implementación (medida cualitativa y cuantitativa).	Cuestionarios, entrevistas, análisis documental.
Estructura organizacional	Mejorar la asignación de responsabilidades y la jerarquía de cargos	La valoración adecuada de los cargos incrementa la satisfacción laboral en EMAPAG-EP.	Claridad de la estructura organizacional, roles y responsabilidades de los empleados.	Análisis organizacional, entrevistas con directivos y empleados.
Satisfacción laboral	Evaluar el impacto de la valoración de cargos en la	La implementación de metodologías de valoración de cargos mejora la eficiencia	Resultados de encuestas de satisfacción laboral, niveles de	Encuestas de clima laboral, entrevistas con empleados.

	satisfacción de los empleados	operativa de EMAPAG-EP.	motivación y compromiso.	
Eficiencia operativa	Determinar el impacto de una valoración adecuada de los cargos en la eficiencia operativa	La implementación de metodologías de valoración de cargos mejora la eficiencia operativa de EMAPAG-EP.	Indicadores de rendimiento antes y después de la implementación de nuevas valoraciones.	Análisis de indicadores operativos, reportes de desempeño.

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

1.9. Justificación

El Análisis y descripción de puestos de trabajo es clave en el diseño y adecuación de la estructura, de ahí la paradoja entre su importancia teórica y potencial y su insuficiente utilización. Sin embargo, «tales procedimientos han sido utilizados durante décadas, se siguen utilizando hoy y, sin duda, se seguirán utilizando por algunas organizaciones. Tal uso continuado, aunque lejos de ser universal, probablemente supone una prueba del hecho de que resulta útil para conseguir determinados objetivos» (McCormick, 1979).

La EMAPAG-EP, conocida como la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil, cumple una función crucial en la regulación y supervisión de los servicios públicos esenciales para la ciudad de Guayaquil. La satisfacción laboral de los trabajadores constituye un elemento crucial para garantizar la eficacia y excelencia en la provisión de dichos servicios. En consecuencia, la correcta valoración de los roles es esencial para garantizar una estructura organizativa equitativa y estimulante.

La fuerza laboral de una entidad constituye un elemento crucial en su éxito o fracaso. Las tácticas para lograr metas y objetivos están intrínsecamente vinculadas a las acciones y decisiones de los miembros del equipo, y su aptitud tiene un impacto directo en la eficiencia y eficacia del desarrollo organizacional. Por

consiguiente, resulta esencial implementar instrumentos para una administración eficiente de los recursos humanos.

Uno de estos instrumentos es la Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo, que ofrece una perspectiva integral de las obligaciones y requisitos inherentes a cada puesto, tanto para los trabajadores como para la organización. Para los miembros del equipo, proporciona una definición precisa de sus funciones y los incentiva a identificarse con sus responsabilidades, promoviendo un sentido de pertenencia. Para la entidad, simplifica procesos fundamentales tales como la inducción, selección, clasificación salarial, evaluación de rendimiento y promociones.

En la actualidad, EMAPAG-EP no posee directrices o regulaciones concretas que faciliten una evaluación objetiva y equitativa de los cargos. Este fenómeno puede resultar en desigualdades salariales y de reconocimiento que ejerzan un impacto perjudicial en la motivación y satisfacción de los trabajadores, particularmente aquellos ocupando posiciones de carrera y estratos jerárquicos superiores.

Este estudio se enfoca en la instauración de directrices para una valoración adecuada de cargos y su repercusión en la satisfacción laboral en la EMAPAG-EP. Se llevará a cabo un análisis de cómo una adecuada descripción y evaluación de roles puede potenciar la percepción de justicia, la motivación y el compromiso de los trabajadores, fomentando así el crecimiento y evolución de la entidad.

1.10. Situación actual de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil EP EMAPAG EP

Tabla N° 3. Remuneraciones por grados para personal de carrera

No.	GRUPO OCUPACIONAL	NIVEL- ROL	GRADO	RMU
1	SP EMAPAG EP 17	PROFESIONAL 4 EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS	17	\$ 3,188.00
2	SP EMAPAG EP 16	PROFESIONAL 3 EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS	16	\$ 3,036.00

3	SP EMAPAG EP 15	PROFESIONAL 2 EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS	15	\$ 2,670.00
4	SP EMAPAG EP 14		14	\$ 2,308.00
5	SP EMAPAG EP 13		13	\$ 2,034.00
6	SP EMAPAG EP 12	PROFESIONAL 1 EJECUCIÓN DE PROCESOS	12	\$ 1,760.00
7	SP EMAPAG EP 11		11	\$ 1,676.00
8	SP EMAPAG EP 10		10	\$ 1,412.00
9	SP EMAPAG EP 9		9	\$ 1,212.00
10	SP EMAPAG EP 8	NO PROFESIONAL	8	\$ 901.00
11	SP EMAPAG EP 7		7	\$ 817.00
12	SP DE APOYO EMAPAG EP 6		6	\$ 733.00
13	SP DE APOYO EMAPAG EP 5		5	\$ 675.00
14	SP DE APOYO EMAPAG EP 4		4	\$ 622.00

Fuente: DATH EMAPAG EP

Tabla N° 4. Remuneraciones Nivel Jerárquico Superior

No.	GRUPO OCUPACIONAL	NIVEL	GRADO	RMU
NIVEL JERAQUICO SUPERIOR				
1	NJS 10		10	\$ 4,869.00

2	NJS 10	ÓRGANOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN	10	\$ 4,869.00
3	NJS 9	NIVEL DIRECTIVO 1	9	\$ 4,463.00
4	NJS 8	NIVEL DIRECTIVO 2	8	\$ 4,283.00
5	NJS 7	NIVEL DIRECTIVO 3	7	\$ 3,854.00
6	NJS 6	NJS	6	\$ 3,622.50

Fuente: DATH EMAPAG EP

En consecuencia, es imperativo elaborar directrices que faciliten una evaluación de roles para personal de carrera y nivel jerárquico superior. Mediante la implementación de estos lineamientos, se anticipa una mejora significativa en la satisfacción laboral de los trabajadores de EMAPAG-EP, lo que se traducirá en una optimización de la eficiencia y calidad en los servicios brindados a la comunidad.

1.11. Alcance

El alcance del presente estudio será dirigido a la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil EP EMAPAG EP.

CAPÍTULO II: Marco teórico referencial

2.2. Marco legal

Con fecha 1 de octubre del 2012, se publicó en la Gaceta Oficial No. 42 del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guayaquil (M.I. Municipalidad de Guayaquil), la **ORDENANZA DE CONSTITUCIÓN DE LA “EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUAYAQUIL, EP”**, discutida y aprobada por el M.I. Concejo Municipal de Guayaquil en sesiones ordinaria y extraordinaria de fechas 27 y 28 de septiembre del 2012, en primero y segundo debate, respectivamente; el Art. 1 de la **ORDENANZA DE CONSTITUCIÓN DE LA “EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUAYAQUIL, EP”**, dispone la creación de la entidad municipal denominada **“EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUAYAQUIL, EP”** como sociedad de derecho público, con personería jurídica y patrimonio propio, autonomía presupuestaria, financiera económica, administrativa y de gestión; sujeta a las normas pertinentes de la República aplicables en función de su específico objeto.

2.3. La EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUAYAQUIL, EP, tiene por objeto asumir el rol que como parte contratante ha ejercido la Empresa Cantonal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil, ECAPAG, en función del contrato suscrito por ésta con International Water Services (Guayaquil) Interagua C.Ltda., el 11 de abril del 2001. Consiguientemente, corresponderá a esta empresa pública municipal cumplir y hacer cumplir dicho contrato y los efectos derivados del mismo en el marco de un estricto respeto a la seguridad jurídica.

2.4. Con fecha 29 de octubre del 2012, la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil EP y la Empresa Cantonal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil (ECAPAG), suscribieron un Convenio, en cumplimiento de lo dispuesto en el tercer inciso del artículo dos de la ORDENANZA DE CONSTITUCIÓN DE LA “EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE

Y ALCANTARILLADO DE GUAYAQUIL, EP”, que establece que el ejercicio efectivo de la competencia descrita en el objeto de la empresa pública, se cumplirá en forma inmediata luego de la formalización del instrumento jurídico a suscribirse entre dichas empresas. Convenio que fue Protocolizado el 1 de noviembre del 2012 en la Notaría Décimo Quinta del Cantón Guayaquil.

2.5. Mediante Resolución emitida el 1 de Noviembre del 2012, suscrita por el Gerente General de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil, EP, en su numeral uno párrafo segundo dispone la suscripción de convenios o instrumentos, mediante los cuales la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil, EP asuma la calidad de parte contratante de supervisores de obra, de los laboratorios para efectuar contratos de calidad de agua y otros, promoción y publicidad de los servicios que como Ente de Control y Regulación presta, así como todos los Contratos suscritos por ECAPAG, para el ejercicio de su entonces rol de ente de control y regulación de la concesión, asumido por la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil, EP.

REFORMA A LA ORDENANZA DE CONSTITUCION DE LA “EMPRESA PUBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUAYAQUIL. EP”

Art 1.- En todos los artículos donde se menciona a la “Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil, EP” debe eliminarse la palabra “Pública” y agregarse la abreviatura “EMAPAG EP”.

2.3. Marco conceptual

La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil, EMAPAG EP, regula y controla por contrato, la concesión de los servicios de agua potable, alcantarillado sanitario y pluvial de la ciudad de Guayaquil, y sus parroquias rurales : El Morro, Tenguel, Puná y Posorja, lo que permite velar por los derechos de los usuarios, y al mismo tiempo asegurar que la Concesionaria cumpla con sus compromisos, respaldado en una gestión económica- financiera sustentada en un manejo de tarifas reales.

El Plan Estratégico de EMAPAG, está enmarcado en las metas establecidas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible; principalmente en el ODS 6, relacionado de agua y saneamiento hasta el año 2030, esto es:

Lograr el acceso universal y equitativo de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario, a un precio asequible.

Lograr el Tratamiento de Aguas Residuales, cumpliendo con la calidad del efluente en la norma ambiental vigente, y aumentando el reciclado y la reutilización sin riesgos.

Proteger la fuente de abastecimiento, preservando la calidad de agua y reduciendo la contaminación.

Implementar la Gestión Integral del Recurso Hídrico (GIRH) a todos los niveles para alcanzar la Gobernanza del Agua.

2.4. Antecedentes históricos

El diseño organizacional reviste una importancia crucial, dado que constituye la arquitectura integral de la entidad, abarcando la estructura meticulosa y la distribución estratégica de sus órganos y roles fundamentales. Adicionalmente, configura las intrincadas interacciones comunicativas entre los miembros, establece de manera precisa la jerarquía de liderazgo y regula el funcionamiento general de la entidad. Si la estructura organizativa se distingue por su rigidez e inalterabilidad, también los puestos asociados se vuelven estáticos, fijos, permanentes y claramente definidos. Estos puestos suelen ser de naturaleza cerrada, personalizada y con límites claramente definidos.

En contraposición, si la estructura posee flexibilidad y adaptabilidad, los puestos pueden ser ajustados y abiertos a modificaciones, lo que resulta en un índice elevado de interacción con el entorno. Este tipo de interacción conlleva la

administración eficiente de equipos multidisciplinarios y auto gestionados, en vez de depender exclusivamente de entidades permanentes y definitivas.

Tabla N° 5. Evolución del modelo de administración de personal

Periodo Pre industrial:	Periodo de la industrialización:	Periodo de la post industrialización:
Trabajo físico, poco colaborativo, sin especialización, menor capacidad organizativa	Mecanización del trabajo, procesos productivos, disciplina del trabajo, capacidad	Trabajo mental, automatización y robotización, autonomía de los trabajadores, organización del trabajo por cualidades y conocimientos

fundamentándose en su equivalente. Este instrumento de gestión de personal puede ser representado gráficamente mediante el organigrama, estableciendo las funciones y las interrelaciones entre las mismas dentro de una entidad. Según Chiavenato (2011), se considera a la estructura organizacional como “el conjunto de elementos relativamente estables que se relacionan en el tiempo y en el espacio para formar una totalidad”.

A partir de la teoría de valoración de cargos propuesta por Chiavenato (2011), que sostiene que una valoración justa es crucial para el bienestar de los empleados, este estudio busca aplicar este enfoque a EMAPAG-EP para evaluar la satisfacción laboral de los trabajadores bajo un marco organizacional específico. Así, mi investigación se posiciona dentro del cuerpo teórico al aplicar este modelo de manera contextualizada y evaluando sus efectos en la eficiencia operativa”.

Aunque diversos estudios han demostrado que la valoración de cargos afecta la satisfacción laboral, ninguno de ellos ha analizado el impacto de estas metodologías en la estructura organizacional dentro de una empresa pública como EMAPAG-EP. Este estudio busca llenar ese vacío.

Chiavenato (2011) sugiere que una correcta valoración de cargos es esencial para garantizar la equidad y la eficiencia dentro de las organizaciones. Este concepto será fundamental en la presente investigación, ya que en EMAPAG-EP se busca evaluar cómo estas metodologías afectan tanto la estructura organizacional como la satisfacción laboral de los empleados.

La segmentación y estructuración laboral permite a las organizaciones alcanzar objetivos complejos, como el montaje de equipos de gran magnitud, la prestación de servicios de gran complejidad, la fabricación de productos en cantidades significativas, y el servicio a clientes de diferentes zonas. Esta circunstancia se atribuye a que los individuos involucrados en las sub tareas poseen un conocimiento profundo de su ejecución.

Con el objetivo de alcanzar las metas institucionales, resulta esencial implementar una serie de actividades. Como cada tarea es compleja y no puede ser llevada a cabo por un único individuo, es imperativo subdividirlas en unidades o bloques de trabajo, lo que resulta en la división del trabajo.

El concepto de puesto alude a un conjunto de tareas que requieren ejecución y, comúnmente, implica una relación entre dos o más individuos.

El diseño de puestos alude a la definición del contenido, los métodos y las relaciones de cargo, con la finalidad de cumplir con las demandas tecnológicas, corporativas, sociales y personales del ocupante del puesto.

2.6. Valoración de puestos

Es un proceso que permite conocer el valor de cada posición en una institución con el fin de establecer las remuneraciones que deben percibir. La valoración de puestos se ocupa de obtener datos que permitirán llegar a una conclusión acerca del monto que corresponde a cada puesto, e indicar las diferencias esenciales que existen entre ellos, sea de forma cuantitativa o cualitativa.

Todos los métodos de valoración de puestos son eminentemente comparativos, es decir, contrastan los puestos con algunos criterios (grados o factores de valoración) tomados como referencia básica. La valoración hace hincapié en la naturaleza y el contenido de los puestos y no en las características de las personas que los ocupan.

Tabla N° 6. Análisis de puestos

Métodos de valoración	Descripción
------------------------------	--------------------

<p>Cualitativos</p>	<p>Son aquellos que toman la descripción del puesto como un todo. Estos métodos permiten el establecimiento de una ordenación de puestos de trabajo ya sea individual o grupal dentro de unas categorías predeterminadas, pero sin valorar las diferencias numéricas entre cada uno de ellos. Se fundamentan en un juicio o estimación general de todas las características del puesto; para ello se consideran factores comunes y básicos al conjunto de puestos tales como: educación y experiencia para su desempeño, complejidad de las funciones, niveles de responsabilidad y esfuerzo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Método de alineamiento o jerarquización de puestos. ▪ Método de gradación previa o clasificación de puestos.
<p>Cuantitativos</p>	<p>Los métodos de valoración cuantitativos consideran el puesto de trabajo de acuerdo con las características y requisitos esenciales denominados factores que son valorados por separado, de manera que sumando los puntos de los distintos factores compensables se obtiene una puntuación de trabajo.</p> <p>La puntuación de cada factor determina con qué nivel de intensidad se da cada uno de ellos. La suma de estas puntuaciones por factor o característica da lugar a una puntuación total o valor del puesto que, al relacionarlo con los valores de los demás puestos permite una distribución, de acuerdo con los factores o características esenciales y comunes que los constituyen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Métodos de valoración por puntos. ▪ Métodos de comparación de factores. ▪ Método de perfiles y escalas.

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

La Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), establece que las Unidades de Administración del Talento Humano (UATH), ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades:

d) Elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión competencias laborales (Artículo 53, LOSEP)

El sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño. (Artículo 54, LOSEP)

El subsistema de clasificación de puestos del servicio público es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas. (Artículo 3, LOSEP).

Se fundamentará principalmente en el tipo de trabajo, su dificultad, ubicación geográfica, ámbito de acción, complejidad, nivel académico y responsabilidad, así como los requisitos de aptitud, instrucción y experiencia necesarios para su desempeño de los puestos públicos.

La clasificación señalará el título de cada puesto, la naturaleza del trabajo, la distribución jerárquica de las funciones y los requerimientos para ocuparlos. (Artículo 61, LOSEP).

El Ministerio del Trabajo, diseñará el subsistema de clasificación de puestos del servicio público, sus reformas y vigilará su cumplimiento. Será de uso obligatorio en todo nombramiento, contrato ocasional, ascenso, promoción, traslado, rol de pago y demás movimientos de personal. La elaboración de los presupuestos de gastos de personal se sujetará al sistema de clasificación vigente, en coordinación con la unidad de administración de talento humano de la entidad.

Los cambios en las denominaciones no invalidarán las actuaciones administrativas legalmente realizadas. En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, (GAD) sus entidades y regímenes especiales, diseñarán y aplicarán su propio subsistema de clasificación de puestos. (Artículo 62, LOSEP).

El Reglamento General de la Ley Orgánica de Servicio Público en el artículo 165 determina que la valoración de puestos *“Es el proceso mediante el cual, se asigna una puntuación establecida en las correspondientes tablas de valoración desprendidas del método técnico determinado y expedido por el Ministerio del*

Trabajo, se cuantificarán los factores de competencias, complejidad del puesto y responsabilidad del puesto, con la finalidad de determinar su clasificación y ubicación dentro de la estructura organizacional y posicional de cada institución y en las escalas de remuneraciones mensuales unificadas”.

El análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo son tres de las herramientas que habrán de servir como base para la aplicación de las distintas políticas de gestión y dirección de los recursos humanos de cualquier tipo de organización y en cualquier entorno empresarial.

La aplicación de las técnicas de descripción y valoración de puestos como fin en sí mismo, tienen como único resultado la obtención, por un lado, de una documentación informativa más o menos detallada de la actividad de una organización y la estructuración de dicha actividad global en actividades y resultados parciales que son encomendados a cada uno de los puestos de trabajo para la consecución de los resultados globales de la compañía, y por otro el conocimiento de la importancia estratégica de cada uno de los puestos dentro del contexto de la organización. Pero el verdadero aprovechamiento de dichas técnicas radica en las aplicaciones derivadas de ellas en base al conocimiento de la organización y su explotación para la elaboración de políticas de Recursos Humanos, retribución, organización, selección, desarrollo, promoción, planes de carrera, etc.

La valoración del puesto de trabajo se refiere a la categorización o estructuración de los puestos de trabajo de una entidad, conforme a un sistema previamente establecido.

La evaluación de las posiciones laborales constituye un procedimiento de administración de Recursos Humanos, en el cual, mediante la implementación de una metodología de valoración específica, la organización determina la relevancia relativa de sus respectivas posiciones.

2.7. Evaluación de Cargos

Se trata de un procedimiento sistemático y analítico destinado a establecer el valor relativo de cada posición dentro de una organización. Este método se fundamenta en el examen de las obligaciones, competencias, conocimientos y otros elementos fundamentales que constituyen cada posición laboral. La valoración de roles es esencial para garantizar la equidad interna y externa en la remuneración, y para asegurar que los trabajadores sean retribuidos de manera equitativa en función de la complejidad y el impacto de sus funciones.

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), "...la evaluación de las tareas puede definirse sencillamente como el procedimiento que busca precisar y comparar lo que el desempeño, bajo condiciones normales de determinadas funciones, exige de los trabajadores normales, sin tomar en consideración la capacidad individual de los mismos, ni su rendimiento."

2.8. Metodologías de Evaluación de Cargos:

En la actualidad existen cuatro métodos básicos para la evaluación de puestos que se agrupan en dos categorías:

2.8.1. Métodos no cuantitativos:

- Ranking o comparación de puestos
- Gradación o clasificación de puestos

2.8.2. Métodos cuantitativos:

- Por puntos
- Comparación de factores

La diferencia básica entre estos dos métodos radica en que, en los métodos no cuantitativos, un puesto se compara en su conjunto con otros puestos dentro de una organización, mientras que en el caso de los métodos cuantitativos se analizan los factores clave de un puesto y se miden, permitiendo comparar los puestos de una organización con otra.

2.9. Método de ranking o comparación de puestos

La metodología de valoración de puestos basándose en el ranking constituye una de las estrategias más simplificadas. Implica la evaluación exhaustiva de cada puesto y su comparación con otros dentro de la organización hasta que todas las posiciones hayan sido ordenadas. Esta taxonomía se realiza en base a su importancia, desde las tareas más elementales hasta las más complejas, o desde las de menor complejidad hasta las de mayor jerarquía. La evaluación se fundamenta en las obligaciones, obligaciones y demandas del puesto, considerando cada posición como un conjunto en lugar de examinar sus componentes individuales.

La implementación de este método implica los pasos siguientes:

Descripción y Análisis de Cargos: Instrucciones del usuario: De forma sucinta y académica. Examinar y detallar cada posición, resaltando los elementos pertinentes para la comparativa.

Identificación de Puestos de Referencia: Instrucciones del usuario: Breve y académico Elegir entre 10 y 20 posiciones que reflejen las áreas y divisiones fundamentales de la empresa. En primer lugar, se clasifican los puestos al identificar sus extremos y se genera una lista ordenada como resultado.

Clasificación de Cargos: Instrucción del usuario: Breve y académico Es necesario categorizar todos los cargos dentro de la estructura organizativa en función de los cargos de referencia, hasta que se encuentren jerarquizados de acuerdo a su relevancia.

Clasificación por Grupos: Es conveniente clasificar los cargos de acuerdo a atributos compartidos, tales como funciones afines, destrezas requeridas o exigencias de formación. Estilo académico y conciso.

El enfoque de clasificación resulta apropiado para empresas de pequeña escala que cuentan con roles sencillos y limitados, así como para la valoración de labores directivas cuya naturaleza no sea cuantificable. Asimismo, este enfoque puede ser aplicado en las fases iniciales de un proceso de análisis de cargos dentro de una empresa.

2.10. Método de gradación o clasificación de puestos

El método de gradación, también denominado método de clasificación, se hizo famoso gracias a la Comisión de Servicio Civil de los Estados Unidos. En este procedimiento, se determinan los niveles de empleo o categorías por una entidad o comité con la debida autorización. Se entiende por categoría laboral la agrupación de empleos diversos que presentan niveles de complejidad equiparables o demandan destrezas similares. Los niveles se establecen considerando la información recopilada del estudio de los cargos.

La creación de grados o categorías se lleva a cabo al identificar elementos compartidos como destrezas, saberes y obligaciones. Un caso ilustrativo es la categorización de cargos en la Administración Pública de México, que abarca grupos de puestos como Técnico, Asistencia Administrativa y Servicios, Enlace A, Enlace B, Enlace C, Enlace de Alto Nivel de Responsabilidad 2, Enlace de Alto Nivel de Responsabilidad 3, Director de Departamento 1, entre otros.

Una vez que se han determinado los niveles de formación, cada posición se asigna a su nivel correspondiente según la adecuación de sus atributos dentro de dicho nivel. De esta manera, se generan diversos niveles laborales con una remuneración específica para cada uno.

2.11. Método de evaluación de puestos por puntos

El sistema de puntuación es el método predominante en la evaluación de cargos. Bajo esta perspectiva, los cargos son evaluados considerando diversos elementos tales como competencia, dedicación, educación, experiencia, riesgos y obligaciones, a los cuales se les otorgan puntos correspondientes. La asignación de puntos se basa en la relevancia de cada factor en la ejecución de la tarea laboral. Una vez designados, los puntos son acumulados y los empleados con una cantidad similar de puntos son ubicados en niveles salariales equivalentes. La adición de puntos refleja la relevancia relativa de los cargos evaluados.

2.12. El método de evaluación basado en puntos implica:

Establecimiento de los puestos a ser evaluados: Es necesario que los cargos contengan todos los elementos pertinentes al procedimiento, tales como perfiles, responsabilidades y funciones correspondientes.

Decisión acerca de los elementos: Seleccionar los elementos a considerar en el análisis y la evaluación de los cargos, limitando su cantidad para prevenir complicaciones innecesarias.

Definición precisa de los elementos: Garantizar la uniformidad en la interpretación de los factores por parte de los evaluadores.

Distribución de niveles y puntuaciones: Es necesario establecer los niveles de cada variable y otorgarles puntuaciones de acuerdo a una secuencia aritmética.

Valoración económica: Instrucciones del usuario: Breve y académico: Transformar la suma de puntos de una posición en términos de dinero mediante una fórmula establecida de antemano.

2.13. Método de comparación de factores

La fusión de los sistemas de clasificación y valoración basados en puntos constituye una táctica que posibilita la evaluación de los cargos mediante la comparación y el estudio de elementos similares. En este procedimiento, se evalúan distintos elementos que reciben una valoración relativa según los criterios establecidos por un comité, a pesar de no asignarse puntos. Principalmente se emplea este procedimiento para valorar cargos de empleados administrativos, expertos y directivos.

La evaluación de los cargos mediante este enfoque implica seguir una serie de pasos específicos.

Selección de Posiciones Estratégicas: Se seleccionan los roles de referencia que actuarán como estándares, los cuales han de incluir contenido normativo y datos de mercado fiables. Los cargos deben reflejar una variedad representativa de los distintos niveles de sueldo y de responsabilidad en la empresa.

Identificación de Elementos Compartidos: Se eligen y describen de manera precisa los elementos compartidos por todos los cargos, los cuales típicamente abarcan: exigencias cognitivas, requerimientos físicos, destrezas, entorno laboral y obligaciones.

Clasificación de Posiciones Estratégicas: Los puestos de referencia se organizan de acuerdo a los elementos en común que se han identificado.

Cálculo de la Tasa de Referencia: Se fija un salario base justo y equitativo (generalmente diario) y se le otorga un valor específico a cada factor, lo que resulta en un monto económico. Por lo general, un comité es el encargado de tomar esta decisión, llegando a un consenso sobre la importancia de cada factor.

Evaluación de las Posiciones Vacantes: Por último, se lleva a cabo la comparación y evaluación de los cargos restantes dentro de la estructura organizativa. A modo de ilustración, al evaluar el cargo de "Tornero", se contrasta su destreza con la del electricista (20), sus exigencias cognitivas con las del soldador (40), sus demandas físicas con las del electricista (48), su entorno laboral con el del mecánico (96) y su nivel de responsabilidad con el del mecánico (12). De esta manera, se establecería la remuneración correspondiente al cargo de "Tornero" en 216 unidades (20 por habilidades, 40 por requisitos intelectuales, 48 por requisitos físicos, 96 por condiciones laborales y 12 por responsabilidades).

2.14. Marco Legal y Normativo y Directrices en la Evaluación de Cargos

En el Ecuador el Ministerio de Trabajo ha emitido acuerdos ministeriales como la Norma Técnica Subsistema Clasificación de Puestos del Servicio Civil, Registro Oficial 103 de 14-sep.-2005, Última modificación: 11-ago.-2016, en el cual se detalla sustentos para la valoración y clasificación de puestos.

Así mismo mediante ACUERDO No. MRL-2013-0139, se emite la Norma Técnica de Valoración de Puestos por Puntos del Nivel Jerárquico Superior de la Administración Pública Central e institucional y que dependen de la Función Ejecutiva, esta normativa fue publicada en el Suplemento del Registro Oficial No.

69, 29 de agosto 2013 y la última Reforma realizada mediante Acuerdo MDT-2018-230 consta en el Suplemento del Registro Oficial 383, 6-XII-2018.

La Ley Orgánica de empresas Públicas en el TITULO IV DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO DE LAS EMPRESAS PUBLICAS artículo 16. Establece que el Órgano de Administración del Sistema del Talento Humano corresponde al Gerente General o a quien éste delegue expresamente y en el artículo 17 que norma sobre NOMBRAMIENTO, CONTRATACION Y OPTIMIZACION DEL TALENTO HUMANO, en su párrafo segundo dice que *“El Directorio, en aplicación de lo dispuesto por esta Ley, expedirá las normas internas de administración del talento humano, en las que se regularán los mecanismos de ingreso, ascenso, promoción, régimen disciplinario, vacaciones y remuneraciones para el talento humano de las empresas públicas”*.

2.15. Impacto de la Evaluación de Cargos en la Satisfacción Laboral:

El *Análisis y descripción de puestos de trabajo* es clave en el diseño y adecuación de la estructura, de ahí la paradoja entre su importancia teórica y potencial y su insuficiente utilización. Sin embargo, «tales procedimientos han sido utilizados durante décadas, se siguen utilizando hoy y, sin duda, se seguirán utilizando por algunas organizaciones. Tal uso continuado, aunque lejos de ser universal, probablemente supone una prueba del hecho de que resulta útil para conseguir determinados objetivos» (McCormick, 1979).

Una encuesta realizada en 1968 por el Bureau of Business Research (California State College, Long Beach) puso de manifiesto que las razones más frecuentemente dadas por aquellas organizaciones que no utilizaban el Análisis y descripción de puestos eran las siguientes: 1) no sirve para ningún objetivo; 2) no conocen ningún sistema aceptable; 3) es demasiado costoso; 4) requiere demasiado tiempo.

Si las tareas y las actividades de los puestos de trabajo se ajustan a modelos significativos que reflejen la interdependencia entre el puesto de trabajo individual y el sistema de producción general, aumenta la satisfacción y el aprendizaje individuales (Davis, 1988). Ediciones Díaz de Santos, S.A. Juan Bravo España «...el

análisis de puestos es para el especialista de personal como la llave ajustable para el fontanero» (Cascio, 1982).

2.16. Análisis y descripción de puestos

El Análisis de puestos

García (2017) manifiesta que el análisis de puestos provee de información relevante sobre los deberes, responsabilidades, habilidades y conocimientos indispensables que tiene el trabajador en concordancia con otros puestos, y las condiciones de trabajo en las que se desempeñan las tareas.

El análisis puede ser desarrollado en tres ocasiones: primero en el momento en que se crea la organización; como segunda ocasión cuando se crean nuevos puestos de trabajo en la organización; y tercero cuando a causa de avances tecnológicos considerables se transforman los puestos de trabajo ya existentes. El análisis se ejecuta después de haberse diseñado el puesto de trabajo, siendo su objetivo primordial el incrementar la productividad y mejorar el desempeño de los trabajadores.

El estudio de García (2017) sobre satisfacción laboral en empresas similares revela que la valoración de cargos tiene un impacto directo en la motivación, pero no aborda cómo las estructuras jerárquicas afectan esa relación. Mi investigación amplía esta perspectiva al integrar la influencia de la estructura organizacional en la satisfacción laboral, un factor no considerado previamente en estudios de este tipo

2.17. La Descripción del puesto

Iranzo (2017) define la descripción de puestos como un proceso estructurado que plasma por escrito el análisis de los puestos que componen la organización. La descripción de un puesto de trabajo permite contar con un documento de identificación, comprensión y reflejo del alcance de determinado puesto dentro de la organización.

En la misma línea, García (2017) expone que la descripción del puesto consiste en especificar las funciones que se realizan en determinado puesto de trabajo,

establece que debe hacer cada ocupante, la frecuencia con la que lo hace, la forma en que lo hace, y los objetivos que tiene el trabajador al desarrollar dichas tareas. Para desarrollar la descripción se deben tener en cuenta tres aspectos relevantes: identificación del puesto (información para localizar el puesto dentro de la organización), resumen del puesto (misión del puesto, resultados esperados, funciones del puesto) y responsabilidades y obligaciones (lo que hay que hacer en el puesto, porque se hace y como se hace).

2.18. Elementos de la Descripción de puestos

Iranzo (2017) manifiesta que los puntos desarrollados en la descripción dependerán de la tipología de puestos de estudio; sin embargo, presenta los aspectos que comúnmente suelen aparecer en el proceso:

1. Identificación del Puesto de Trabajo (identificar el puesto de trabajo y el área en el que se encuentra ubicado dentro de la organización.)
2. Puesto descrito (nombre con el que se conoce ese puesto dentro de la organización)
3. Misión (razón de ser del puesto dentro de la organización)
4. Posición en el Organigrama (nivel jerárquico del puesto de trabajo, el puesto superior inmediato, u otros puestos que dependen jerárquicamente del mismo)
5. Funciones y Actividades del puesto (describir las áreas de responsabilidad del puesto, resumiéndolas en términos de resultados)
6. Relaciones internas y externas (relaciones con otros puestos de la organización, además de las relaciones externas más importantes, puesto, causa y frecuencia)
7. Responsabilidad (es el grado de autonomía que tiene el titular del puesto de trabajo)
8. Conocimientos y Experiencia (características requeridas para desempeñar adecuadamente las funciones del puesto, además del tiempo de experiencia adquirido)

9. Otros aspectos (cualquier información importante del puesto de trabajo que no ha sido mencionada)

2.19. Evaluación del desempeño.

García (2017) define la evaluación del desempeño como un proceso continuo, estructurado, orgánico que expresa juicios acerca del trabajo habitual por parte del personal en una organización.

La evaluación tiene historia y es prospectiva (hacia adelante) y busca compaginar la mayor cantidad de objetivos organizacionales con los individuales.

En la misma línea Vallejo (2016) manifiesta que la evaluación es el proceso que mide el desempeño con respecto al cumplimiento de requisitos del trabajo, es una especie de valoración referente a la actuación de cada trabajador con respecto a las actividades y metas ejecutadas.

2.20. Importancia de la evaluación del desempeño

Rodríguez (2017) declara que la evaluación del desempeño tiene como fin adaptar los métodos de trabajo de los empleados a los procesos continuos de cambio, es importante la forma de laborar de los colaboradores evolucione acorde a los valores, misión y visión institucionales para así lograr alcanzar los objetivos de forma efectiva.

2.21. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral hace referencia al conjunto de actitudes desarrolladas por la persona frente a su puesto de trabajo, o hacia facetas del mismo (Manosalvas, Manosalvas, y Nieves, 2015).

Estudios previos del desgaste laboral, se relacionó el término con la insatisfacción laboral, lo que permite concluir que el grado de satisfacción aumenta a medida que disminuye el grado de desgaste laboral, y, por el contrario, al menor grado de satisfacción laboral se aprecia un mayor desgaste laboral (Peng, Li, Zhang, Tian, Miao, Xiao y Zhang, 2016).

Gómez, Hernández y Méndez (2014) manifiestan que la satisfacción laboral es un sentimiento de bienestar que se relaciona a alguno de los aspectos del trabajo como pueden ser las remuneraciones, compensaciones, responsabilidades del cargo, entre otros y puede compensar deficiencias presentes en otras, lo que confirmaría que unas dimensiones pueden ser condicionadas por otras. La satisfacción laboral es un considerable predictor de conductas disfuncionales como son el ausentismo, la rotación laboral, etc.

En términos generales, la satisfacción laboral se entiende como un estado de bienestar relacionado a elementos cognitivos, conductuales y afectivos, que tiene un colaborador en determinado puesto de trabajo (Paredes y País, 2015).

Dentro de la misma línea investigativa, diversos estudios determinan la relación estrecha entre insatisfacción laboral y daño psicosomático, es usual que después de síntomas físicos atribuidos al trabajo se encuentre molestias e insatisfacción respecto al puesto (Gandarillas, Vásquez, Márquez, Santamaría, Garaña, y Santibáñez, 2014).

2.22. Compromiso Organizacional

Es la actitud hacia la organización, definido como un vínculo psicológico entre el empleado y la organización que influye en el grado en que el trabajador se compromete con los objetivos y valores organizacionales. Además, el esfuerzo entregado para permanecer en la misma, tanto el compromiso organizacional como la satisfacción laboral tienen un impacto característico en el agotamiento laboral porque es poco probable que un empleado que sienta compromiso organizacional a más de satisfacción se agote con su trabajo (Peng et al., 2016).

Mohsin y Ayub (2014) realizaron un estudio sobre la prórroga de la gratificación y su relación estrecha con diversos rasgos de personalidad, el cual confirma que las personas que no acostumbran el retraso en su gratificación pueden percibir sentimientos adversos, como la ansiedad y el estrés que influyen notablemente en la satisfacción laboral.

2.23. Motivación Laboral

Peña y Sabina (2018) entienden la motivación laboral como el resultado obtenido en la interrelación del trabajador versus el estímulo provocado por la organización cuyo fin es incentivar al trabajador a lograr un objetivo específico. Al ser una voluntad característica del individuo mediante el esfuerzo a querer lograr metas de la organización en concordancia a satisfacer necesidades personales como pueden ser mejores condiciones laborales, la autorrealización.

Así mismo, Sánchez, Sánchez, Cruz, y Sánchez (2014) mencionan que la motivación laboral es el estímulo que posee una persona en su lugar de trabajo, el cual lo define al actuar de peor o mejor manera en el ámbito laboral. Una perspectiva histórico-sociológica estudia diversos aspectos considerados en la motivación y satisfacción laboral como las aspiraciones y expectativas del trabajador.

Peña y Sabina (2018) afirman que la motivación tiene relación con la satisfacción que los trabajadores sienten en el entorno laboral, al igual que las relaciones Todo empleador que mantenga un alto grado de motivación en sus trabajadores también contarán con un alto grado de satisfacción por parte de sus clientes. Hoy en día, el motivar acertadamente a los trabajadores es una actividad que logra que los mismos creen un sentido de pertenencia hacia la organización.

2.24. Medios para evaluar la motivación

Sum (2015) expone que los departamentos de Talento humano utilizan diversas técnicas para evaluar la motivación laboral, siendo los instrumentos más utilizados los siguientes:

La observación y valoración de actitudes por parte de los trabajadores siempre que se realice en condiciones adecuadas, pueden ser evaluadas las actitudes de los trabajadores ya sean positivas o negativas en el desarrollo de sus actividades de trabajo.

Las entrevistas, se aplican a los empleados con el fin de identificar factores que provocan insatisfacción.

Un análisis de las condiciones de trabajo para identificar si se ajustan o no a estándares mínimos establecidos en la organización, las buenas condiciones de

trabajo ayudan a mejorar la productividad y será notablemente positivo el rendimiento en las actividades laborales.

Implantar buzones de reclamos y sugerencias con el fin de que los colaboradores sientan que su opinión es importante para un óptimo ambiente laboral, se sugiere que los reclamos y sugerencias sean contestados y de ser posible de forma inmediata.

2.25. Técnicas motivacionales

Sum (2015) sugiere algunas técnicas con el propósito de motivar a los colaboradores:

Crear políticas para conciliar la vida laboral, personal y familiar de los colaboradores, como ejemplos pueden ser fijar horarios flexibles, establecer trabajos a tiempo parcial, otorgar servicios como garaje o guardería, entre otros.

Mejorar las condiciones laborales como el salario, la iluminación, o equipos de trabajo adecuados, así la seguridad que el colaborador percibe por parte de la organización sin duda ocasionará efectos motivadores.

El reconocimiento del trabajo desarrollado, el mismo que puede darse en unas palabras de elogio y agradecimiento vía correo electrónico, quizá un informe favorable al jefe inmediato, o un ascenso, entre otros.

2.26. Gestión del Talento Humano

Oscoco (2015) expresa que la gestión del talento humano es una técnica útil enfocada en la planificación, organización, desarrollo, coordinación y control para el óptimo desempeño del trabajador, además de que permite a la organización brindar el medio para que los colaboradores alcancen los objetivos.

Son actividades y procesos que implican la identificación sistémica de estrategias que contribuyen a la sostenibilidad de la organización, el desarrollo de un grupo de alto potencial y alto rendimiento para cumplir estos roles, y el desarrollo de los recursos humanos diferenciado para que los puestos de trabajo cuenten con

titulares competentes que puedan garantizar su compromiso continuo con la organización (Arocas y Morley, 2015).

Tabla N° 7. Subsistemas de la Gestión del Talento Humano

Subsistema	Descripción
Planificación del Talento Humano	Conjunto de normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano.
Clasificación de Puestos	Identificación y definición de los diferentes puestos dentro de la organización.
Reclutamiento y Selección	Procesos para atraer, evaluar y seleccionar al personal adecuado para los puestos disponibles.
Formación y Capacitación	Programas y actividades diseñadas para desarrollar las competencias y habilidades del personal.
Desarrollo Profesional	Oportunidades y recursos para el crecimiento y desarrollo continuo de los empleados.
Evaluación del Desempeño	Medición y análisis del rendimiento de los empleados para mejorar su eficacia y productividad

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Aunque varios estudios han analizado la relación entre la valoración de cargos y la satisfacción laboral, pocos han considerado el impacto de las metodologías de valoración de cargos en la estructura organizacional de empresas del sector público, como es el caso de EMAPAG-EP. Este vacío es el que mi investigación busca llenar

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y Diseño de la Investigación

3.1.1. Modalidad de Investigación

La modalidad de esta investigación es de enfoque mixto, lo que significa que combina técnicas cuantitativas y cualitativas para lograr una comprensión integral de los procesos administrativos y su relación con el tema de investigación.

3.1.2. Investigación documental y bibliográfica

Para la investigación se utilizó fuentes secundarias tales como trabajos de investigación, revistas, folletos, libros, páginas de internet relacionadas al tema de investigación. Además de contar con toda la documentación proporcionada por la institución en estudio (EMAPAG EP).

3.1.3. Investigación de campo

La investigación de campo permite desarrollar la investigación en el lugar de los hechos, en este caso, la Dirección de Administración de Talento Humano de EMAPAG EP, recolectando información con el instrumento del cuestionario mediante el cual obtenemos las variables.

3.1.4. Tipo explicativo

Para realizar este estudio el tipo de investigación que se utilizó fue el explicativo, el mismo que requiere conocimientos en teoría, técnicas y métodos de investigación, cuyo fin es destacar aquellos elementos, relaciones y aspectos que se consideren básicos para captar los objetos y procesos (Jara, 2024).

3.1.5. Tipo descriptivo

El tipo de investigación para esta problemática es descriptivo ya que para estudiar el problema fue necesario la recolección de información respecto a conocer las situaciones, metodología, y sus integrantes por medio de la descripción de actividades, procesos y personas, permitiendo pronosticar por medio de las

hipótesis y/o teorías ya expuestas los resultados obtenidos en la investigación (Jara, 2014).

La población es un conjunto de casos, limitado, definido y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, misma que cumple con una lista de criterios preestablecidos de acuerdo a la finalidad de la investigación

Bueno y Rodríguez (2015) manifiestan que el tamaño de la muestra es una parte representativa y significativa de la población que permite analizar el objeto de estudio.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) concuerdan que la muestra es un subgrupo de la población, comúnmente se utiliza para optimizar tiempo y recursos, además, implica definir la unidad de muestreo y de análisis.

La EMAPAG EP está conformada por 174 servidores, los mismos que conforman el área administrativa y operativa. La unidad de análisis será de dos áreas ya que la población es infinita y amerita aplicar cálculos y fórmulas matemáticas para obtener una muestra. Además, cabe indicar que, al ser infinita, se escoge una muestra lo que permitirá que el estudio se realice en menor tiempo, a menor costo y se podrán controlar las variables de estudio con mayor facilidad.

Así mismo, se ha aplicado una sola encuesta a la población antes mencionada, que se formuló en función de las dos variables tomadas en cuenta para este trabajo de investigación: Valoración de puestos (variable independiente) y Satisfacción laboral (variable dependiente).

Los datos obtenidos para este estudio han sido analizados a través de técnicas estadísticas de análisis multivariantes, específicamente, análisis factorial y análisis de clúster, para poder aplicar estas técnicas se han llevado a cabo todas las pruebas necesarias de comprobación.

A través de esta investigación, busco aplicar las teorías de valoración de cargos de forma específica en EMAPAG-EP, una entidad pública que enfrenta desafíos organizacionales únicos. Mientras que estudios previos se han centrado principalmente en empresas privadas o en metodologías generales de evaluación

de cargos, mi trabajo aportará un análisis contextualizado de la influencia de la estructura organizacional en la satisfacción laboral en un entorno público

3.2. Población y Muestra

3.2.1. Características de la Población

La población objetivo de este estudio está compuesta por 103 servidores de EMAPAG EP. Estos servidores representan una diversidad de roles y responsabilidades dentro de la organización, lo que proporciona una visión integral y representativa de la situación laboral en la empresa.

3.2.2. Delimitación de la Población

La delimitación de la población se basa en la inclusión de todos los servidores activos de EMAPAG EP que han participado en el estudio. Esto incluye a empleados de diferentes procesos, niveles jerárquicos y departamentos, lo que garantiza que se obtenga una amplia perspectiva sobre la satisfacción laboral y la valoración de cargos.

3.3. Tipo de muestra

Se utilizó un muestreo aleatorio simple para seleccionar a los participantes de la encuesta. Este tipo de muestra es adecuado porque permite que cada miembro de la población tenga una probabilidad igual de ser seleccionado, lo que minimiza sesgos y asegura que los resultados sean representativos de toda la población.

3.3.1. Proceso de Selección de la Muestra

El proceso de selección de la muestra se llevó a cabo de la siguiente manera:

1. **Definición de la Población:** Se identificó a los 103 servidores activos de EMAPAG EP como la población objetivo.
2. **Selección Aleatoria:** Se utilizó una herramienta de generación de números aleatorios para seleccionar a los participantes de la encuesta. Esto aseguró que la selección fuera equitativa y sin sesgos.
3. **Invitación a Participar:** Los servidores seleccionados fueron invitados a participar en la encuesta a través de WhatsApp, explicándoles el propósito del estudio y la importancia de su participación.

La implementación de este proceso de selección garantiza que los datos recopilados sean fiables y representativos, proporcionando una base sólida para la emisión de directrices o regulaciones que faciliten la evaluación de cargos y mejoren la satisfacción laboral en EMAPAG EP.

3.4. **Métodos y Técnicas**

3.4.1. **Métodos de investigación**

3.4.1.1. **Método Inductivo**

El método inductivo se enfoca en observar casos específicos para luego formular conclusiones generales, permitiendo que los datos y experiencias directas orienten el desarrollo de teorías y conclusiones. En este estudio, el método inductivo se aplicó a través de la recolección de información específica sobre los procedimientos que se realizan en lo que corresponde a valoración de cargos

3.4.1.2. **Método Analítico**

El método analítico descompone un fenómeno en sus elementos fundamentales para comprender sus componentes y cómo interactúan entre sí; en esta investigación, se empleó para desglosar los procesos administrativos en etapas y actividades específicas, permitiendo un análisis detallado de cada paso y de su contribución a la optimización de recursos. Este enfoque ayuda a identificar las áreas de mejora en cada fase del proceso administrativo, especialmente en términos de eficiencia y gestión de costos.

3.5. Técnicas de Recolección de Datos

3.5.1. Encuestas

La encuesta es una técnica estructurada que facilita la recolección de respuestas específicas y cuantificables sobre variables, en esta investigación, se aplicó encuestas a los 9 miembros de la línea de custodia, quienes son actores directores en los procesos de adquisición. Las preguntas están diseñadas para recolectar datos sobre tiempos de respuesta, costos asociados y eficiencia general, cuyos resultados son analizados estadísticamente para identificar patrones de comportamiento y oportunidades de mejora en los procesos administrativos.

3.5.2. Lista de Cotejo

La lista de cotejo es un instrumento que ayuda a evaluar de forma sistemática el cumplimiento de criterios específicos dentro de un proceso. Durante la observación directa, se empleó una lista de cotejo que permitirá verificar el cumplimiento de cada paso en los procedimientos de adquisición, evaluando aspectos importantes como tiempos de respuesta, uso de recursos y cumplimiento de normativas. Los datos recolectados ayudaron a realizar una comparación objetiva y estandarizada de la eficiencia en cada etapa del proceso.

3.6. Tipo de Investigación

La investigación que se llevó a cabo es de tipo descriptivo, lo que implica un enfoque que busca detallar y caracterizar las particularidades de los fenómenos relacionados con los procesos administrativos y la optimización de recursos económicos en el GAD Municipal de Isidro Ayora, esto permitió recopilar información detallada sobre las prácticas actuales en la adquisición de bienes y servicios, así como los procedimientos implementados y los resultados obtenidos.

Se pudo la identificar las características y propiedades de los procesos administrativos, permitiendo una comprensión profunda de cómo se gestionan los recursos en el GAD; a través de la recolección de datos a través de encuestas y observaciones directas, se obtuvieron perfiles específicos que reflejan el

funcionamiento de la línea de custodia y su impacto en la eficiencia de las adquisiciones.

Además, se pudo analizar las tendencias y patrones existentes en la gestión de recursos, brindando un contexto que ayudará a establecer relaciones entre las prácticas administrativas y los resultados en la optimización de recursos económicos. Este tipo de estudio es fundamental para identificar oportunidades de mejora y proponer recomendaciones que contribuyen a la eficiencia y efectividad de los procesos en el GAD Municipal de Isidro Ayora.

3.7. Identificación de las variables

La encuesta consta de 30 preguntas específicas que corresponden a los temas de satisfacción laboral y valoración de puestos, preguntas que son medidas mediante la escala de Likert con cinco alternativas de respuesta, en la que debe indicarse el grado de acuerdo o desacuerdo del sujeto con una serie de afirmaciones; más 6 preguntas de carácter general. La tabla identifica cada una de ellas con su codificación y comunalidad.

Tabla N° 8. Variables utilizadas en el estudio y su codificación

Nombre de la variable	Código	Comunalidad
Género	Masculino	Masculino
	Femenino	Femenino
Edad	Edad	Variable continua
Estudios	Bachillerato	Bachillerato
	Tercer Nivel Técnico	Tercer Nivel Técnico
	Tercer Nivel Universitario	Tercer Nivel Universitario
	Maestría	Maestría
	Doctorado	Doctorado
Proceso al que pertenece	Gobernante	Gobernante
	Sustantivo	Sustantivo
	Adjetivo	Adjetivo
Salario	Rango salarial	RS1 = 0-1212
		RS2 = 1213-2034
		RS3 = 2034-4900

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Tabla N° 9. Encuesta utilizada 1

Satisfacción Laboral	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
¿Se identifica con la misión y visión de EMAPAG EP?					
¿Mantienes una actitud positiva frente a los cambios en la empresa?					
¿Conoces los objetivos de tu puesto y los aplicas en tus labores diarias?					
¿Te sientes orgulloso del trabajo que realizas?					
¿Ofreces tiempo adicional a tus tareas, aunque no sea requerido?					
¿Los valores de la organización coinciden con los tuyos?					
¿Te sientes alineado con las funciones que desempeñas?					
¿Tienes un compromiso personal para que la institución cumpla sus metas?					
¿Tu jefe te motiva continuamente para realizar tu trabajo de manera efectiva?					
¿Reconoces la importancia de tu trabajo para la institución?					
¿La relación con tus compañeros y jefes es buena y facilita la convivencia diaria?					

¿Cuentas con los recursos materiales necesarios para un buen desempeño de tus funciones?					
¿El ambiente laboral en la institución es agradable y facilita tu rendimiento?					
¿Por la satisfacción en tu trabajo, consideras que puedes hacer una carrera dentro de la institución?					
¿Cuándo se propone un cambio, tu jefe te motiva a ti y al equipo a comprometerse y participar activamente?					

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Tabla N° 10. Encuesta utilizada 2

Valoración de Puestos	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
¿Cuándo la organización necesita personal para puestos superiores vacantes, te consideran en los procesos de selección para ocupar esos cargos?					
¿La valoración que realiza la organización para determinar los salarios, está alineada con las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo?					
¿Experimenta satisfacción al recibir un aumento salarial?					

¿El incremento salarial de los empleados sigue un proceso estructurado y transparente?					
¿Se implementan aumentos salariales regularmente dentro de la organización?					
¿Los tiempos que la organización toma para aplicar incrementos salariales son apropiados?					
¿La organización asigna sobresueldos, compensaciones adicionales u otros beneficios económicos?					
¿Utiliza las prestaciones indirectas proporcionadas por la organización (uniforme, transporte)?					
¿Considera que las prestaciones indirectas ofrecidas por la organización son justas y equitativas?					
¿La organización tiene políticas salariales claras y bien definidas?					
¿Está informado sobre las condiciones laborales específicas en las que debe desempeñar su trabajo?					

¿Las condiciones de su puesto de trabajo implican algún tipo de riesgo?					
¿Conoce sus obligaciones y responsabilidades laborales?					
¿Realiza tareas o actividades que no están relacionadas con su puesto de trabajo?					
¿Su experiencia y preparación le permiten desempeñar su cargo de manera eficiente?					

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de la situación actual

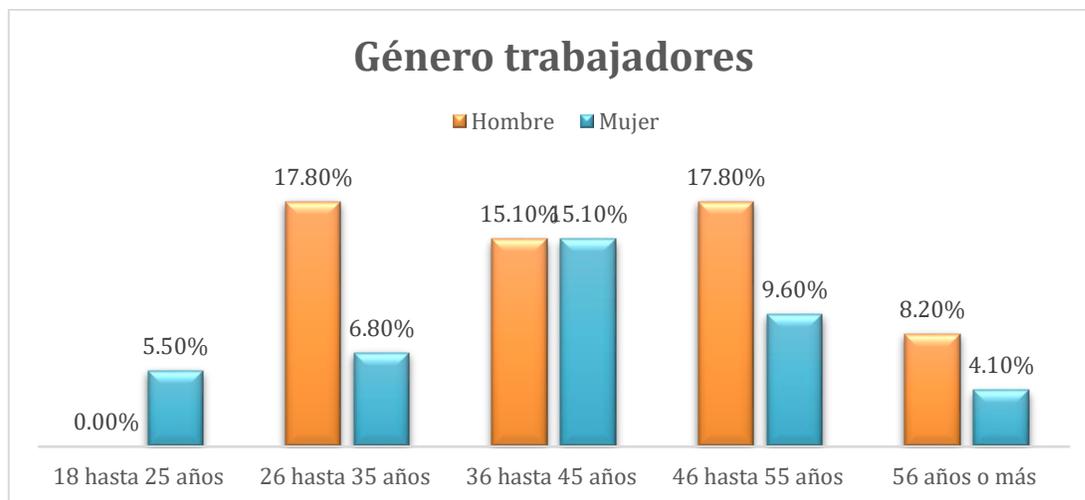
La información se recolectó a través de encuestas realizadas al personal de EMAPAG EP, con el propósito de evaluar y comprender diversos aspectos relacionados con la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo que nos permiten obtener una visión integral de la situación actual dentro de EMAPAG EP y nos proporcionan una base sólida para realizar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de las encuestas.

Tabla 1: Género y edad

Edad	Hombre	Mujer
18 hasta 25 años	0,00%	5,50%
26 hasta 35 años	17,80%	6,80%
36 hasta 45 años	15,10%	15,10%
46 hasta 55 años	17,80%	9,60%
56 años o más	8,20%	4,10%

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 1



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Análisis: El análisis de los datos revela que hay una mayor representación de empleados hombres en casi todas las franjas de edad, con excepción del grupo de 36 a 45 años, donde hay igualdad de género. Además, hay una notable falta de

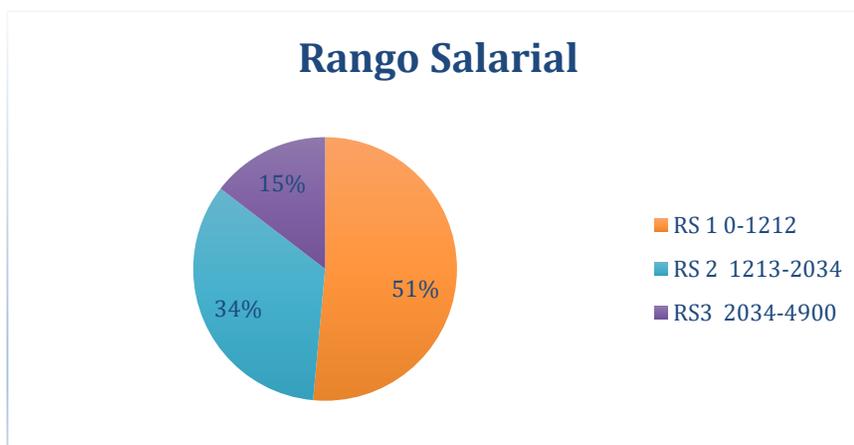
representación de empleados jóvenes y mayores, lo que puede sugerir la necesidad de estrategias específicas de reclutamiento y retención para estos grupos.

Tabla 2: Rango Salarial

Rango Salarial	Remuneración \$	Total	%
RS 1	0-1212	53	51
RS 2	1213-2034	35	34
RS3	2034-4900	15	15

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 2



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

El análisis de la distribución por rango salarial indica que la mayoría de los empleados de EMAPAG EP encuestados, se encuentran en los rangos salariales más bajos, con una distribución decreciente a medida que aumentan los salarios. Esto puede implicar una estructura organizativa con muchos empleados en roles operativos y menos en roles de supervisión y liderazgo.

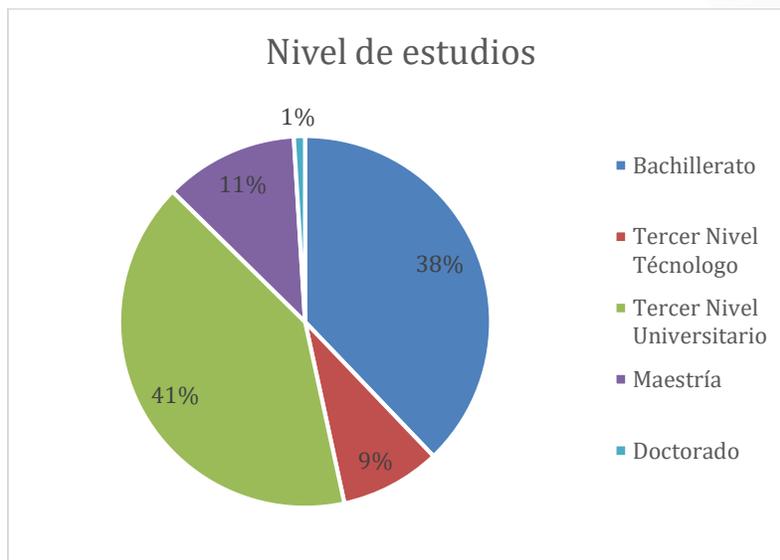
Tabla 3: Estudios

Nivel de estudios	Total	%
Bachillerato	39	38
Tercer Nivel Tecnológico	9	9

Tercer Nivel Universitario	42	41
Maestría	12	12
Doctorado	1	1

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 3



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

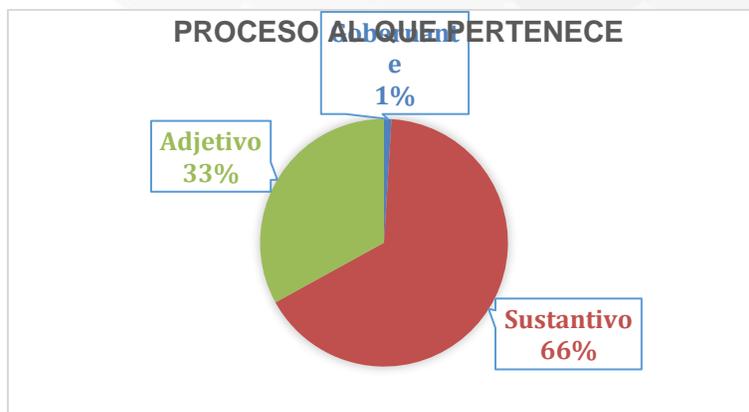
El análisis de la distribución por nivel de estudios indica que la mayoría de los empleados tienen una formación académica sólida, con un gran porcentaje que ha alcanzado el nivel universitario. Esto puede implicar que la organización tiene altos estándares educativos para sus empleados, lo cual es positivo para el desempeño y la innovación.

Tabla 4: Procesos

Proceso	Total	%
Gobernante	1	1
Sustantivo	68	66
Adjetivo	34	33

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 4



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

La encuesta fue realizada a 103 servidores de EMAPAG EP, de los cuales participaron de tres procesos: Sustantivo (66%), Adjetivo (33%) y Gobernante (1%). Esta distribución muestra que la mayoría de los participantes pertenecen al proceso Sustantivo, lo cual sugiere que este proceso es fundamental y ampliamente importante en la organización, ya que es quien ayuda a cumplir la misión y visión de EMAPAG EP. El proceso Adjetivo también tiene una representación significativa, indicando su relevancia en la estructura operativa.

4.2. Análisis de Satisfacción Laboral

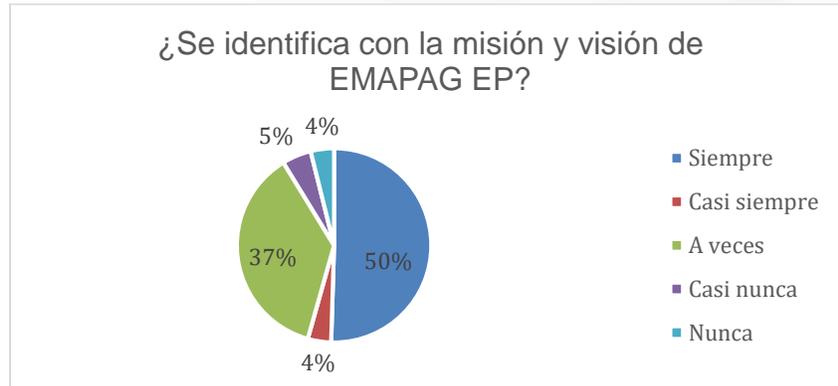
Después de haber aplicado la encuesta a 103 servidores de EMAPAG EP, cada pregunta puede ser analizada para entender mejor cómo la emisión de directrices o regulaciones para la evaluación de cargos impactaría en la satisfacción laboral.

1. ¿Se identifica con la misión y visión de EMAPAG EP?

Pregunta 1	Total de respuestas	%
Siempre	95	92
Casi siempre	7	7
A veces	1	1
Casi nunca		0
Nunca		0

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 5



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

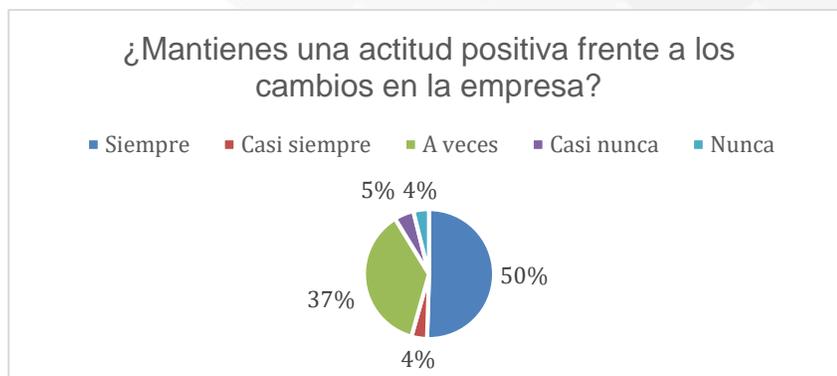
- **Análisis:** Se obtuvo un alto porcentaje (92%) de respuestas positivas, lo que indicaría que los servidores se sienten alineados con la misión y visión de la empresa. Esto es crucial para implementar lineamientos o directrices, ya que una alineación clara con los valores de la organización facilita la aceptación de nuevas regulaciones.

2. ¿Mantienes una actitud positiva frente a los cambios en la empresa?

Pregunta 2	Total de respuestas	%
Siempre	78	76
Casi siempre	20	19
A veces	2	2
Casi nunca	2	2
Nunca	1	1

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 6



Elaborado por:

Mónica Zurita Bonilla, 2024.

- Análisis:** Del análisis de las respuestas, se observa que un 76% de los servidores de EMAPAG EP mantiene una actitud siempre positiva frente a los cambios en la empresa, lo que indica una notable flexibilidad y adaptabilidad en una mayoría significativa del personal. Además, un 19% mantiene esta actitud casi siempre, sumando un total de 95% de receptividad positiva, lo cual es extremadamente favorable para la implementación de nuevas directrices o regulaciones. Solo un pequeño porcentaje (5%) tiene actitudes menos positivas, lo que sugiere que estas personas podrían necesitar un apoyo adicional y una comunicación clara sobre los beneficios de las nuevas regulaciones. En conjunto, la alta receptividad y actitud positiva predominante facilitan un entorno propicio para la aceptación y éxito de las nuevas normativas de valoración de cargos en EMAPAG EP, asegurando una transición más fluida y una mejora en la satisfacción laboral.

3. ¿Conoces los objetivos de tu puesto y los aplicas en tus labores diarias?

Pregunta 3	Total de respuestas	%
Siempre	51	50
Casi siempre	10	10
A veces	22	21
Casi nunca	13	13
Nunca	7	7

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 7



por:

Elaborado
Mónica

Zurita Bonilla, 2024.

- Análisis:** Del análisis de las respuestas de la encuesta, se observa que el 50% de los servidores de EMAPAG EP siempre conoce y aplica los objetivos de su puesto en sus labores diarias, lo que refleja una clara comprensión y alineación con los roles y responsabilidades. Sin embargo, el 21% lo hace solo a veces y el 20% restante rara vez o nunca lo hace, lo que indica áreas de mejora en la comunicación y formación sobre los objetivos del puesto. La implementación de directrices claras y evaluaciones periódicas puede ayudar a asegurar que todos los empleados comprendan y apliquen consistentemente estos objetivos, mejorando así el rendimiento y la satisfacción laboral en la organización. **¿Te sientes orgulloso del trabajo que realizas?**

Pregunta 4	Total de respuestas	%
Siempre	53	51
Casi siempre	27	26
A veces	23	22
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 8



Elaborado por: Mónica

Zurita Bonilla, 2024.

- **Análisis:** La mayoría de los servidores de EMAPAG EP se siente orgullosa de su trabajo (77% siempre o casi siempre). Ningún empleado se siente completamente descontento. Esto indica un ambiente laboral positivo. Sin embargo, hay un 22% que solo a veces siente orgullo, lo que sugiere áreas de mejora. Implementar directrices claras para la valoración de cargos puede aumentar este sentido de orgullo y satisfacción, mejorando el rendimiento general.

4. ¿Ofreces tiempo adicional a tus tareas, aunque no sea requerido?

Pregunta 5	Total de respuestas	%
Siempre	62	60
Casi siempre	18	17
A veces	12	12
Casi nunca	9	9
Nunca	2	2

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 9



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

- Análisis:** La mayoría de los servidores de EMAPAG EP (77%) ofrece tiempo adicional a sus tareas, mostrando un alto nivel de dedicación y compromiso. Un 12% lo hace ocasionalmente, mientras que solo un pequeño porcentaje (11%) rara vez o nunca ofrece tiempo adicional. Esto indica una fuerte ética de trabajo y disposición para contribuir más allá de los requisitos básicos, lo cual es un excelente indicador de la motivación y la cultura laboral positiva en la organización. Implementar directrices claras para la valoración de cargos puede reconocer y recompensar adecuadamente estos esfuerzos adicionales, mejorando aún más la satisfacción y el rendimiento laboral.

5. ¿Los valores de la organización coinciden con los tuyos?

Pregunta 6	Total de respuestas	%
Siempre	64	62
Casi siempre	27	26
A veces	12	12
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 10

¿Los valores de la organización coinciden con los tuyos?



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

- Análisis:** El 88% de los servidores de EMAPAG EP considera que los valores de la organización coinciden con los suyos siempre o casi siempre. Esto refleja una fuerte alineación cultural y de valores, lo cual es crucial para un entorno laboral cohesivo y comprometido. Solo el 12% siente esta coincidencia a veces, y no hay respuestas negativas. Implementar directrices claras para la valoración de cargos que refuercen estos valores compartidos puede mejorar aún más la satisfacción y el compromiso laboral.

6. ¿Te sientes alineado con las funciones que desempeñas?

Pregunta 7	Total de respuestas	%
Siempre	45	44
Casi siempre	15	15
A veces	33	32
Casi nunca	10	10
Nunca	0	0

Gráfico N° 11

¿Te sientes alineado con las funciones que desempeñas?



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

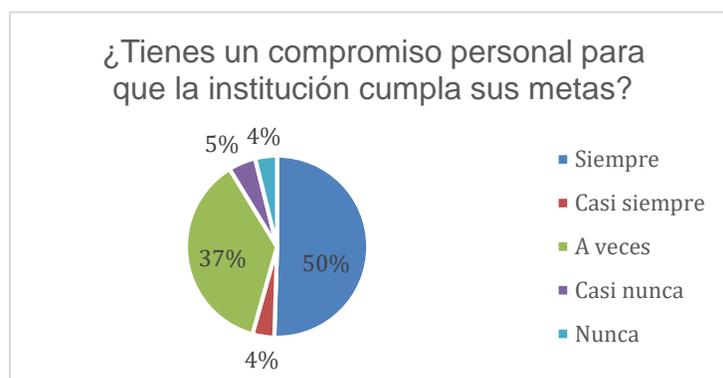
- **Análisis:** El 59% de los servidores de EMAPAG EP se siente alineado con las funciones que desempeña siempre o casi siempre, lo cual es un indicador positivo de claridad y adecuación en los roles. Sin embargo, un 32% solo a veces se siente alineado, y un 10% rara vez lo hace, lo que indica áreas de mejora en la definición y comunicación de roles y responsabilidades. Implementar directrices claras para la valoración de cargos puede ayudar a mejorar esta alineación, aumentando la satisfacción y el compromiso laboral.

7. ¿Tienes un compromiso personal para que la institución cumpla sus metas?

Pregunta 8	Total de respuestas	%
Siempre	52	50
Casi siempre	4	4
A veces	38	37
Casi nunca	5	5
Nunca	4	4

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 12



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

- **Análisis:** El 54% de los servidores de EMAPAG EP muestra un compromiso personal siempre o casi siempre con las metas de la institución, lo cual es positivo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Sin embargo,

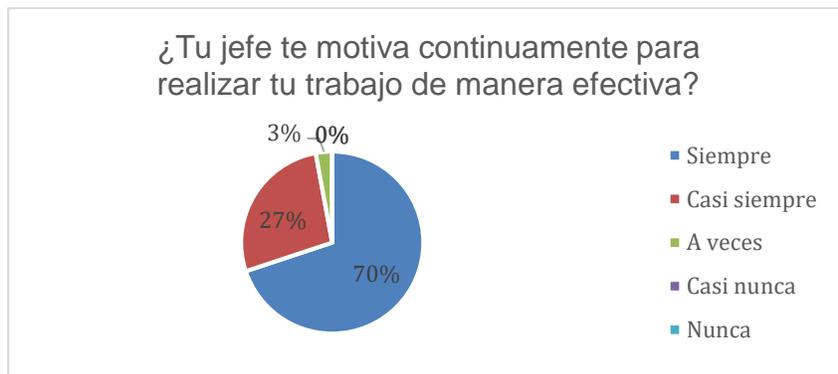
un 37% solo muestra este compromiso a veces, lo que indica que hay un margen considerable para mejorar la motivación y alineación con los objetivos institucionales. Un 9% rara vez o nunca siente este compromiso, destacando la necesidad de estrategias más efectivas para fomentar el compromiso personal. Implementar directrices claras y motivacionales para la valoración de cargos podría fortalecer este sentido de compromiso, mejorando así la satisfacción y el rendimiento laboral.

8. ¿Tu jefe te motiva continuamente para realizar tu trabajo de manera efectiva?

Pregunta 9	Total de respuestas	%
Siempre	68	66
Casi siempre	30	29
A veces	5	5
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 13



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

- Análisis:** El 95% de los servidores de EMAPAG EP tiene un compromiso personal siempre o casi siempre con las metas de la institución, lo cual es muy positivo para el logro de los objetivos organizacionales. Solo un 5% muestra este compromiso a veces, y no hay respuestas negativas. Esto sugiere una fuerte alineación y motivación entre los empleados hacia las

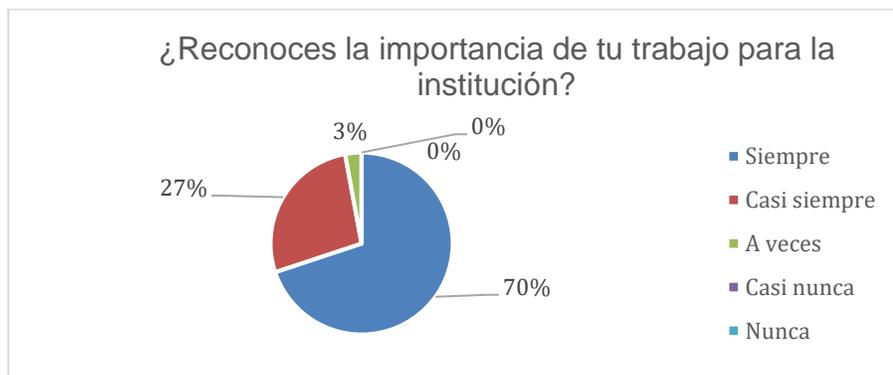
metas institucionales. Implementar directrices claras para la valoración de cargos puede reforzar este compromiso, mejorando la satisfacción y el rendimiento laboral.

9. ¿Reconoces la importancia de tu trabajo para la institución?

Pregunta 10	Total de respuestas	%
Siempre	98	95
Casi siempre	5	5
A veces	0	0
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 14



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

- Análisis:** El 95% de los servidores de EMAPAG EP siempre reconoce la importancia de su trabajo para la institución, lo cual refleja un fuerte sentido de propósito y valor personal en sus roles. Un 5% adicional casi siempre lo reconoce, y no hay respuestas en las categorías de "A veces", "Casi nunca", o "Nunca". Esto sugiere que prácticamente todos los empleados tienen una alta percepción de la relevancia de sus contribuciones, lo que es crucial para mantener la motivación y el compromiso. Implementar directrices claras para la valoración de cargos que refuercen esta percepción puede seguir mejorando la satisfacción y el rendimiento laboral en la organización.

10. ¿La relación con tus compañeros y jefes es buena y facilita la convivencia diaria?

Pregunta 11	Total de respuestas	%
Siempre	48	47
Casi siempre	12	12
A veces	38	37
Casi nunca	5	5
Nunca	0	0

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 15

por:
Zurita
2024.



Elaborado
Mónica
Bonilla,

- **Análisis:** El 59% de los servidores de EMAPAG EP considera que la relación con sus compañeros y jefes es buena y facilita la convivencia diaria siempre o casi siempre. Sin embargo, un 37% solo a veces lo percibe así, y un 5% rara vez lo hace. Esto indica áreas de mejora en las relaciones interpersonales y la comunicación dentro de la organización. Implementar directrices claras para la valoración de cargos que fomenten la colaboración y el trabajo en equipo puede mejorar estas relaciones, incrementando la satisfacción y el compromiso laboral.

11. ¿Cuentas con los recursos materiales necesarios para un buen desempeño de tus funciones?

Pregunta 12	Total de respuestas	%
Siempre	38	37

Casi siempre	12	12
A veces	38	37
Casi nunca	15	15
Nunca	0	0

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 16



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

- **Análisis:** Solo el 49% de los servidores de EMAPAG EP cuenta siempre o casi siempre con los recursos materiales necesarios, mientras que el 37% a veces y un 15% rara vez lo tiene. Esto indica que casi la mitad de los empleados enfrenta dificultades en disponer de los recursos necesarios, lo cual puede afectar negativamente su desempeño. Implementar directrices claras para la valoración de cargos que aseguren la provisión adecuada de recursos puede mejorar significativamente la satisfacción y el rendimiento laboral.

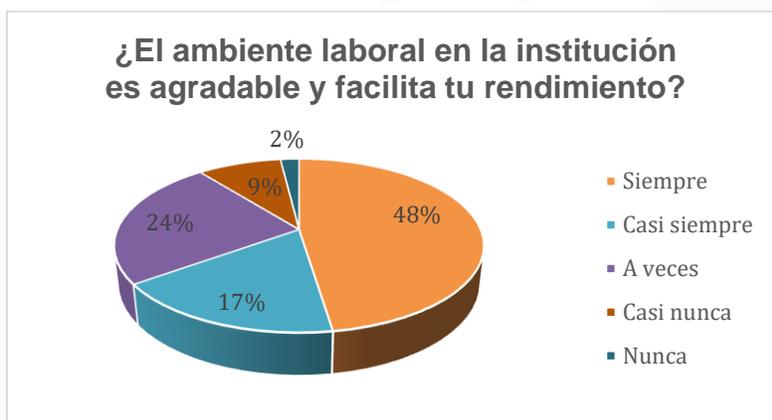
12. ¿El ambiente laboral en la institución es agradable y facilita tu rendimiento?

Pregunta 13	Total respuestas	de	%
Siempre	49		48
Casi siempre	18		17
A veces	25		24

Casi nunca	9	9
Nunca	2	2

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 17



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

- Análisis:** El 65% de los servidores de EMAPAG EP considera que el ambiente laboral es agradable y facilita su rendimiento siempre o casi siempre, lo cual es un buen indicador de un entorno de trabajo positivo. Sin embargo, un 24% percibe esto solo a veces, y un 11% rara vez o nunca lo siente así. Esto muestra que hay margen para mejorar el ambiente laboral para asegurar que sea más consistente y positivo para todos los empleados. Implementar directrices claras para la valoración de cargos que promuevan un entorno laboral favorable puede ayudar a aumentar la satisfacción y el rendimiento en la organización.

13. ¿Por la satisfacción en tu trabajo, consideras que puedes hacer una carrera dentro de la institución?

Pregunta 14	Total respuestas	de	%
Siempre	52		50
Casi siempre	19		18
A veces	25		24

Casi nunca	5	5
Nunca	2	2

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

N°18

¿Por la satisfacción en tu trabajo, consideras que puedes hacer una carrera dentro de la institución?



por:
Zurita

2024.

Gráfico

Elaborado
Mónica
Bonilla,

- Análisis:** El 68% de los servidores de EMAPAG EP considera siempre o casi siempre que puede hacer una carrera dentro de la institución, lo que indica una percepción positiva de oportunidades de desarrollo profesional. Sin embargo, un 24% solo a veces ve esta posibilidad y un 7% rara vez o nunca lo considera, lo que señala áreas donde se puede mejorar el apoyo al desarrollo profesional. Implementar directrices claras para la valoración de cargos que promuevan el crecimiento y las oportunidades de carrera puede aumentar la satisfacción y el compromiso laboral en la organización.

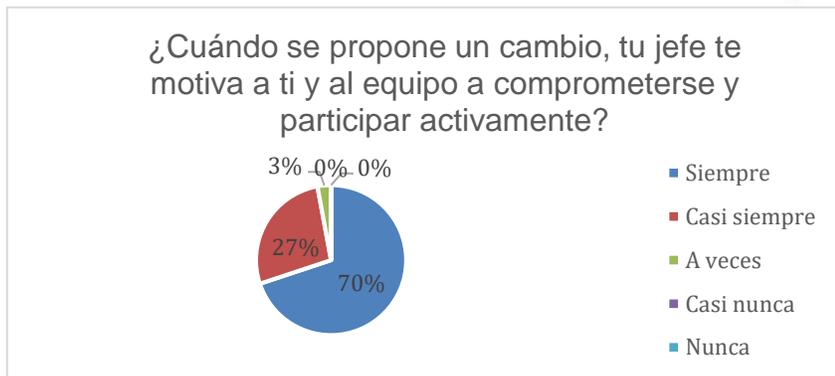
14. ¿Cuándo se propone un cambio, tu jefe te motiva a ti y al equipo a comprometerse y participar activamente?

Pregunta 15	Total respuestas	de	%
Siempre	42		41
Casi siempre	10		10
A veces	44		43
Casi nunca	5		5
Nunca	2		2

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 19

por:
Zurita
2024.



Elaborado
Mónica
Bonilla,

- **Análisis:** El 51% de los servidores de EMAPAG EP considera que su jefe siempre o casi siempre los motiva a comprometerse y participar activamente cuando se propone un cambio. Sin embargo, un 43% siente esta motivación solo a veces, y un 7% rara vez o nunca la percibe. Esto sugiere que hay margen de mejora en las estrategias de liderazgo y motivación durante los procesos de cambio. Implementar directrices claras que promuevan un liderazgo efectivo y la participación activa del equipo puede mejorar la motivación y el compromiso, incrementando la satisfacción y el rendimiento laboral.

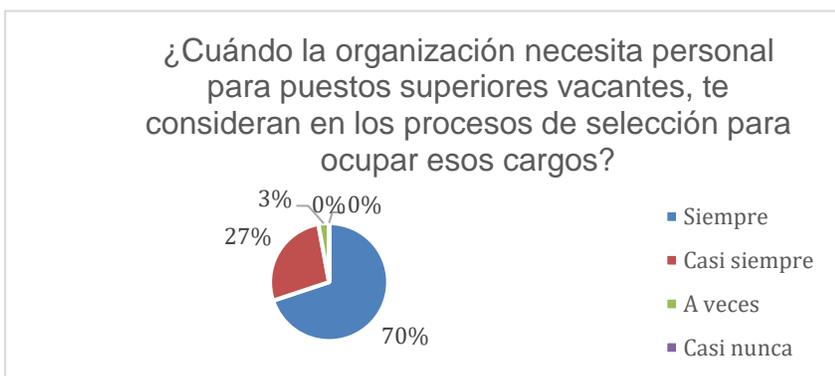
1. ¿Cuándo la organización necesita personal para puestos superiores vacantes, te consideran en los procesos de selección para ocupar esos cargos?

Pregunta 1	Total respuestas	de	%
Siempre	35		34
Casi siempre	15		15

A veces	12	12
Casi nunca	37	36
Nunca	4	4

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 20



por:
Zurita
2024.

Elaborado
Mónica
Bonilla,

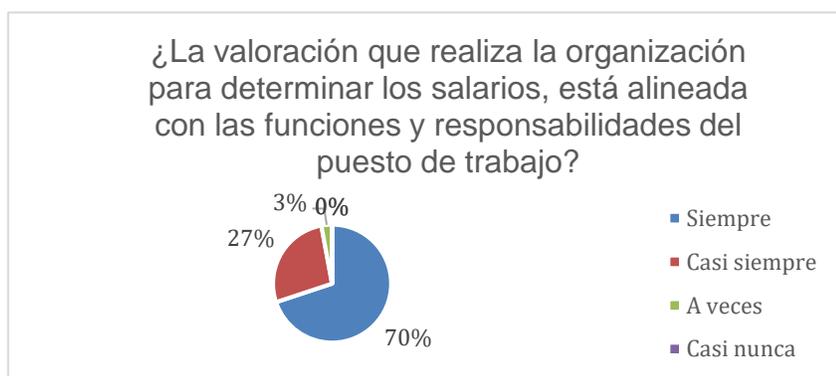
- Análisis:** El análisis de las respuestas indica que solo el 49% de los servidores de EMAPAG EP siente que siempre o casi siempre son considerados para puestos superiores vacantes, lo que muestra una oportunidad para mejorar la percepción de equidad en los procesos de selección interna. Un 12% siente que solo a veces son considerados, mientras que un 40% rara vez o nunca se siente tomado en cuenta para estos cargos. Esto sugiere que la organización podría beneficiarse de implementar políticas más transparentes y equitativas de promoción interna, asegurando que todos los empleados tengan la oportunidad de avanzar en sus carreras basados en méritos y capacidades demostradas. Reforzar estos procesos puede mejorar la motivación y el compromiso, y fomentar un ambiente de trabajo más justo y equitativo.

2. ¿La valoración que realiza la organización para determinar los salarios está alineada con las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo?

Pregunta 2	Total respuestas	de	%
Siempre	28		27
Casi siempre	15		15
A veces	12		12
Casi nunca	42		41
Nunca	6		6

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 21



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

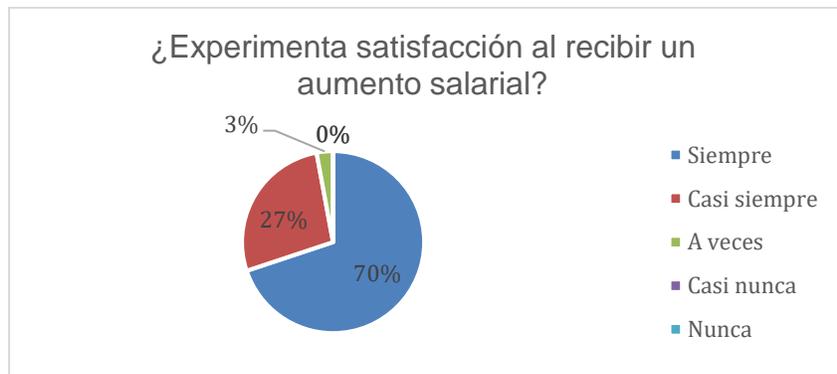
- Análisis:** Solo el 42% de los servidores de EMAPAG EP siente que la valoración salarial siempre o casi siempre está alineada con las funciones y responsabilidades de su puesto, lo cual indica una percepción moderada de equidad. Un 12% lo siente solo a veces, mientras que un 47% percibe que la valoración salarial rara vez o nunca está alineada con sus funciones. Esto sugiere una necesidad urgente de revisar y ajustar las políticas de valoración de cargos para asegurar que reflejen adecuadamente las responsabilidades y cargas laborales de cada puesto. Implementar directrices claras y equitativas puede mejorar la percepción de justicia salarial y, en consecuencia, aumentar la satisfacción laboral y la motivación de los empleados.

3. ¿Experimenta satisfacción al recibir un aumento salarial?

Pregunta 3	Total respuestas	de	%
Siempre	48		47
Casi siempre	19		18
A veces	36		35
Casi nunca	0		0
Nunca	0		0

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 22



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

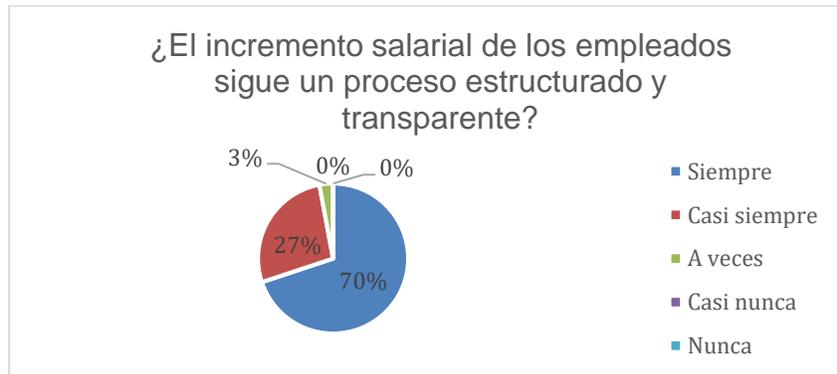
- Análisis:** El 65% de los servidores experimenta satisfacción siempre o casi siempre al recibir un aumento salarial, lo cual es positivo, pero un 35% solo a veces siente satisfacción. Esto puede indicar que los incrementos salariales no siempre cumplen con las expectativas de los empleados. Para mejorar esto, es necesario implementar directrices claras y estructuradas que regulen los aumentos salariales, asegurando que sean justos y alineados con el desempeño y las responsabilidades laborales. Esto contribuirá a una mayor satisfacción laboral y a la motivación de los empleados, reforzando la percepción de equidad y justicia en la organización.

4. ¿El incremento salarial de los empleados sigue un proceso estructurado y transparente?

Pregunta 4	Total respuestas	de	%
Siempre	25		24
Casi siempre	9		9
A veces	5		5
Casi nunca	36		35
Nunca	28		27

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 23



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

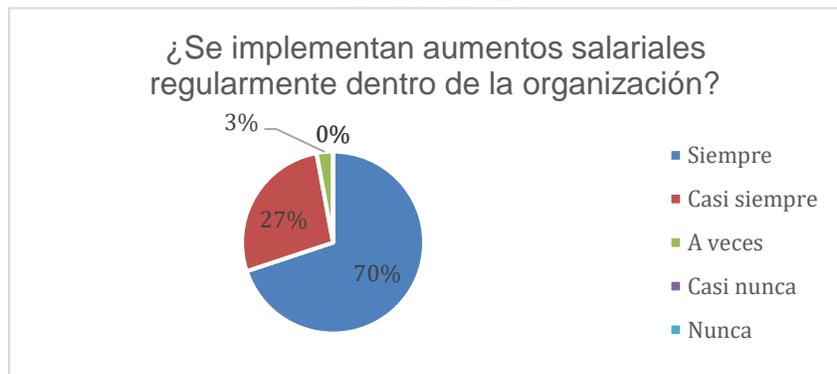
- Análisis:** Solo el 33% de los empleados de EMAPAG EP percibe que los incrementos salariales siguen un proceso claro y estructurado. Un 62% siente que rara vez o nunca se sigue un proceso transparente, lo que indica una necesidad urgente de implementar directrices claras para asegurar la justicia y equidad en la valoración de los aumentos salariales. Esto podría mejorar significativamente la satisfacción y motivación laboral.

5. ¿Se implementan aumentos salariales regularmente dentro de la organización?

Pregunta 5	Total de respuestas	%
Siempre	33	32
Casi siempre	51	50
A veces	15	15
Casi nunca	2	2
Nunca	2	2

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 24



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

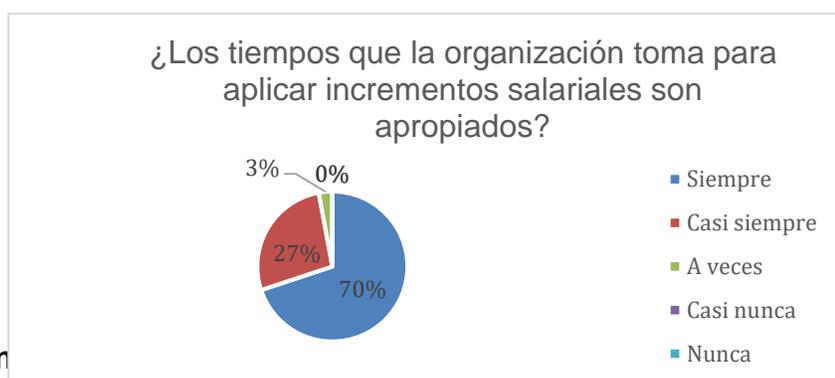
- Análisis:** El 82% de los servidores de EMAPAG EP percibe que los aumentos salariales se implementan siempre o casi siempre de forma regular. Esto es un buen indicador de la consistencia en las políticas de incrementos salariales. Un 15% siente que esto ocurre solo a veces, y un 4% rara vez o nunca percibe regularidad en estos aumentos. Para reforzar la satisfacción y la percepción de equidad, es esencial mantener y comunicar claramente estas prácticas, asegurando que los incrementos salariales sean predecibles y justos.

6. ¿Los tiempos que la organización toma para aplicar incrementos salariales son apropiados?

Pregunta 6	Total de respuestas	%
Siempre	12	12
Casi siempre	42	41
A veces	18	17
Casi nunca	12	12
Nunca	19	18

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 25



- An... idera que los tiempos para aplicar incrementos salariales son siempre o casi siempre apropiados. Sin embargo, un 47% siente que esto ocurre solo a veces, rara vez o nunca, lo que indica que hay margen para mejorar. Implementar directrices claras y eficientes puede asegurar que los incrementos salariales se realicen en tiempos adecuados, mejorando la percepción de justicia y la satisfacción laboral.

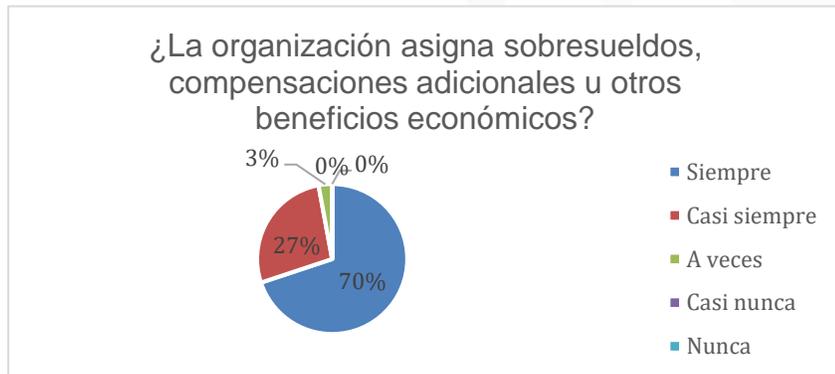
7. ¿La organización asigna sobresueldos, compensaciones adicionales u otros beneficios económicos?

Pregunta 7	Total de respuestas	%
Siempre	8	8
Casi siempre	12	12
A veces	11	11

Casi nunca	42	41
Nunca	30	29

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 26



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

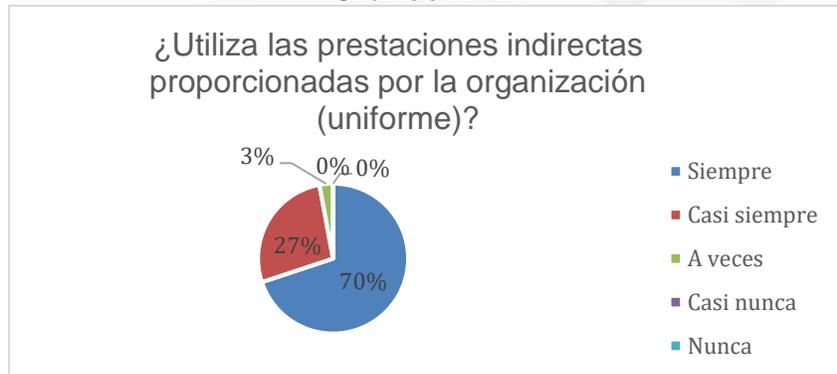
- **Análisis:** Solo el 20% de los empleados de EMAPAG EP percibe que la organización asigna sobresueldos o beneficios adicionales siempre o casi siempre. Un 11% lo siente solo a veces, mientras que un 70% rara vez o nunca percibe estos beneficios. Este dato sugiere que la organización podría mejorar significativamente en la implementación de compensaciones adicionales para reconocer el esfuerzo extra de los empleados. Desarrollar directrices claras sobre la asignación de sobresueldos y beneficios económicos adicionales puede mejorar la satisfacción y motivación laboral.

8. ¿Utiliza las prestaciones indirectas proporcionadas por la organización (uniforme)?

Pregunta 8	Total de respuestas	%
Siempre	48	47
Casi siempre	26	25
A veces	15	15
Casi nunca	12	12
Nunca	2	2

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 27



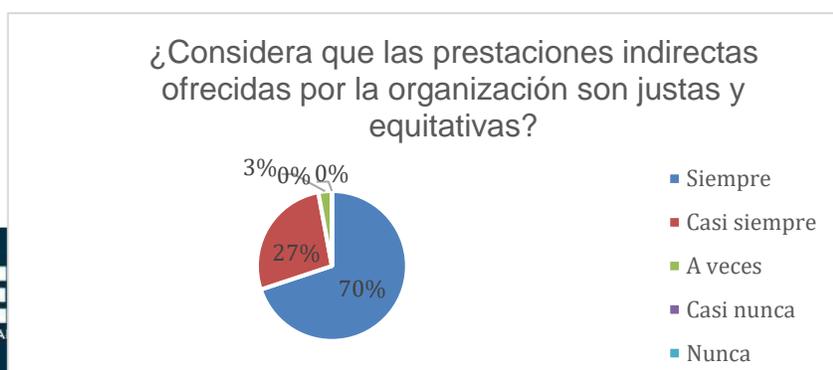
- **Análisis:** El 72% de los empleados de EMAPAG EP utiliza siempre o casi siempre las prestaciones indirectas proporcionadas por la organización, como uniformes. Un 15% lo hace solo a veces, mientras que un 14% rara vez o nunca utiliza estos beneficios. Esto indica una aceptación mayoritaria de las prestaciones indirectas, aunque hay margen para mejorar su uso y percepción. Implementar directrices claras sobre la provisión y el uso de estas prestaciones puede asegurar que sean más útiles y valoradas por todos los empleados, mejorando la satisfacción laboral.

9. ¿Considera que las prestaciones indirectas ofrecidas por la organización son justas y equitativas?

Pregunta 9	Total de respuestas	%
Siempre	25	24
Casi siempre	22	21
A veces	12	12
Casi nunca	38	37
Nunca	6	6

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 28



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

- **Análisis:** Solo el 45% de los empleados de EMAPAG EP considera que las prestaciones indirectas ofrecidas por la organización son siempre o casi siempre justas y equitativas. Un 12% lo siente solo a veces, mientras que un 43% rara vez o nunca percibe justicia en estas prestaciones. Esto indica una necesidad de revisar y ajustar las políticas de prestaciones indirectas para asegurar su equidad. Implementar directrices claras y equitativas puede mejorar la percepción de justicia y, por ende, la satisfacción laboral.

10. ¿La organización tiene políticas salariales claras y bien definidas?

Pregunta 10	Total de respuestas	%
Siempre	12	12
Casi siempre	18	17
A veces	42	41
Casi nunca	25	24
Nunca	6	6

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 29



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

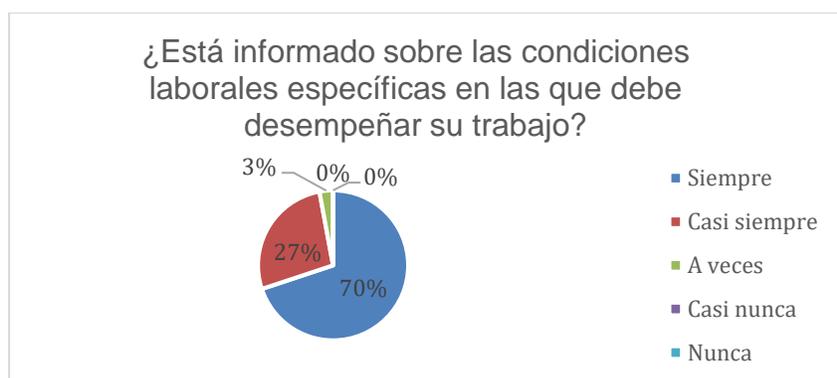
- **Análisis:** Solo el 29% de los empleados de EMAPAG EP considera que las políticas salariales son siempre o casi siempre claras y bien definidas. Un 41% siente que esto ocurre solo a veces, y un 30% rara vez o nunca percibe claridad en estas políticas. Esto indica una necesidad urgente de revisar y comunicar mejor las políticas salariales para asegurar que sean comprendidas y percibidas como equitativas por todos los empleados. Implementar directrices claras y detalladas puede mejorar la transparencia y la satisfacción laboral.

11. ¿Está informado sobre las condiciones laborales específicas en las que debe desempeñar su trabajo?

Pregunta 11	Total de respuestas	%
Siempre	52	50
Casi siempre	38	37
A veces	12	12
Casi nunca	1	1
Nunca	0	0

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 30



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

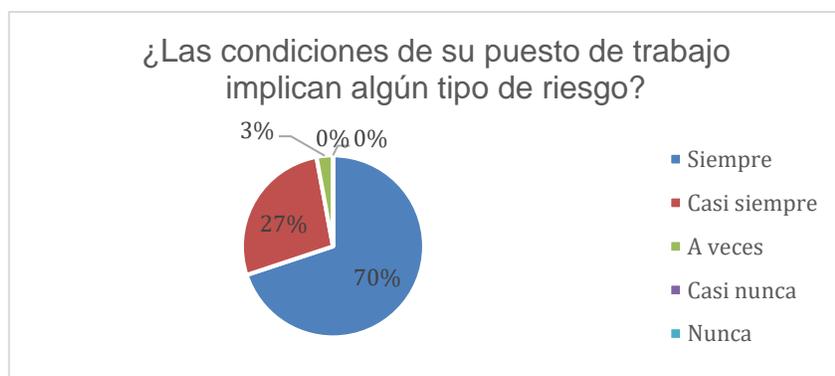
- **Análisis:** El 87% de los empleados de EMAPAG EP está siempre o casi siempre informado sobre las condiciones laborales específicas en las que debe desempeñar su trabajo. Un 12% lo siente solo a veces, y solo un 1% rara vez está informado. Esto indica una comunicación bastante efectiva, aunque aún hay margen para mejorar. Implementar directrices claras sobre la comunicación de condiciones laborales puede asegurar que todos los empleados estén completamente informados, mejorando así la eficiencia y la satisfacción laboral.

12. ¿Las condiciones de su puesto de trabajo implican algún tipo de riesgo?

Pregunta 12	Total de respuestas	%
Siempre	51	50
Casi siempre	34	33
A veces	14	14
Casi nunca	4	4
Nunca	0	0

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 31



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

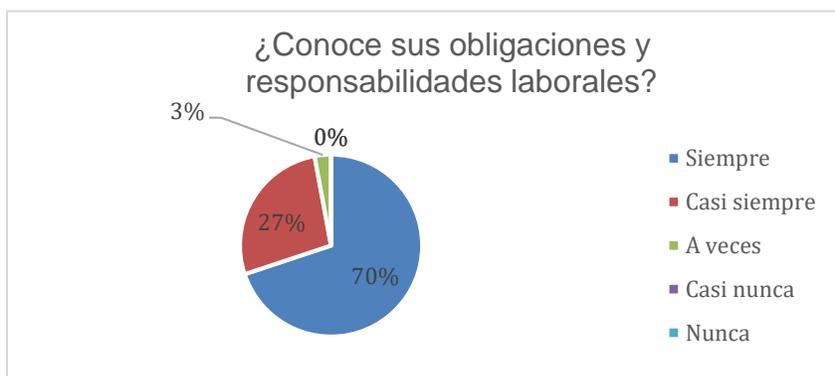
- **Análisis:** El 83% de los empleados de EMAPAG EP percibe que las condiciones de su puesto de trabajo siempre o casi siempre implican algún tipo de riesgo. Un 14% lo siente solo a veces, y un 4% rara vez percibe estos riesgos. La percepción de riesgo es alta, lo que sugiere la necesidad de reforzar las medidas de seguridad y comunicar claramente las políticas de prevención de riesgos laborales. Implementar directrices claras y efectivas sobre seguridad laboral puede reducir estos riesgos, mejorando el bienestar y la satisfacción de los empleados.

13. ¿Conoce sus obligaciones y responsabilidades laborales?

Pregunta 13	Total de respuestas	%
Siempre	58	56
Casi siempre	27	26
A veces	16	16
Casi nunca	2	2
Nunca	0	0

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 32



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

- **Análisis:** El 82% de los empleados de EMAPAG EP conoce siempre o casi siempre sus obligaciones y responsabilidades laborales, lo cual es positivo para la eficiencia y el desempeño. Un 16% lo conoce solo a veces y un 2% rara vez, lo que sugiere que hay margen para mejorar la comunicación y definición de roles. Implementar directrices claras sobre las responsabilidades laborales puede asegurar que todos los empleados tengan una comprensión completa de sus funciones, mejorando así la productividad y la satisfacción en el trabajo.

14. ¿Realiza tareas o actividades que no están relacionadas con su puesto de trabajo?

Pregunta 13	Total de respuestas	%
Siempre	10	10
Casi siempre	12	12
A veces	9	9
Casi nunca	58	56
Nunca	14	14

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 34



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

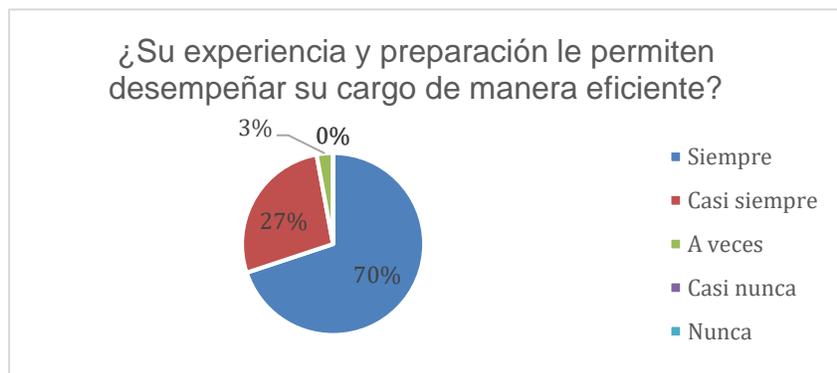
- Análisis:** Solo el 22% de los empleados de EMAPAG EP realiza siempre o casi siempre tareas no relacionadas con su puesto de trabajo, lo cual es positivo para la definición clara de roles y responsabilidades. Un 9% lo hace solo a veces, mientras que un 70% rara vez o nunca realiza tareas no relacionadas. Este dato sugiere que la mayoría de los empleados tiene roles bien definidos y no se desvían de sus responsabilidades principales. Sin embargo, seguir asegurando la claridad y especificidad de los roles es crucial para mantener esta tendencia positiva y mejorar aún más la eficiencia y satisfacción laboral.

15. ¿Su experiencia y preparación le permiten desempeñar su cargo de manera eficiente?

Pregunta 15	Total de respuestas	%
Siempre	72	70
Casi siempre	28	27
A veces	3	3
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

Gráfico N° 35



Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

- **Análisis:** El 97% de los empleados de EMAPAG EP siente que su experiencia y preparación les permiten desempeñar su cargo de manera eficiente siempre o casi siempre. Solo un 3% lo siente solo a veces y no hay respuestas negativas. Este alto nivel de confianza en sus habilidades y preparación sugiere que la organización está haciendo un buen trabajo en la selección y capacitación de su personal. Mantener y fortalecer estas prácticas puede continuar asegurando que los empleados se sientan competentes y eficientes en sus roles, mejorando así la satisfacción y el rendimiento laboral.

CAPÍTULO V: PROPUESTA

Para abordar las áreas identificadas en el análisis y mejorar la valoración de cargos y la satisfacción laboral en EMAPAG EP, se propone implementar las siguientes directrices y regulaciones:

5.1. Directrices de Valoración de Cargos:

- 5.1.1. Criterios Objetivos:** Desarrollar un conjunto de criterios objetivos para la evaluación de cada puesto de trabajo, incluyendo la carga laboral, las responsabilidades, las habilidades necesarias y el impacto en la organización.
- 5.1.2. Transparencia:** Asegurar que todos los empleados comprendan los criterios y procesos utilizados para la valoración de sus cargos mediante sesiones informativas y documentos accesibles.
- 5.1.3. Revisión Periódica:** Implementar revisiones periódicas de las valoraciones de cargos para asegurarse de que se mantienen alineadas con las necesidades y realidades del entorno laboral.
- 5.2. Estructura y Transparencia en los Incrementos Salariales:**
 - 5.2.1.1. Proceso Estructurado:** Definir un proceso claro y estructurado para los incrementos salariales, basado en la evaluación del desempeño, la antigüedad y las responsabilidades del puesto.
 - 5.2.1.2. Comunicación Clara:** Comunicar de manera clara y oportuna los criterios y tiempos para los incrementos salariales a todos los empleados.
 - 5.2.1.3. Revisión Anual:** Realizar revisiones anuales de los salarios para ajustar los incrementos de acuerdo con el desempeño y las condiciones del mercado.
- 5.3. Comunicación Efectiva:**
 - 5.3.1. Transparencia en la Información:** Mejorar la comunicación interna para asegurar que todos los empleados estén informados sobre las políticas salariales, condiciones laborales y oportunidades de promoción.
 - 5.3.2. Canales de Comunicación:** Utilizar múltiples canales de comunicación, como correo institucional, boletines informativos y plataformas digitales, para mantener a los empleados informados y comprometidos.
 - 5.3.3. Retroalimentación:** Implementar mecanismos de retroalimentación para recoger las opiniones y sugerencias de los empleados sobre las políticas y prácticas organizacionales.

Estas directrices y regulaciones tienen como objetivo mejorar la equidad, transparencia y satisfacción laboral en EMAPAG EP, asegurando una valoración

adecuada de los cargos y promoviendo un ambiente de trabajo justo y motivador. Al implementar estas propuestas, se espera que la organización mejore el compromiso de sus empleados, incremente su eficiencia y efectividad operativa.

5.4. Tema

Emisión de directrices o regulaciones que faciliten la valoración de cargos, asegurando una valoración adecuada de los mismos y su repercusión en la satisfacción laboral de los colaboradores de EMAPAG-EP.

5.4.1. Objetivo General

Desarrollar e implementar directrices claras y equitativas para la valoración de cargos en EMAPAG EP, con el fin de mejorar la satisfacción laboral y promover un ambiente de trabajo justo y motivador.

5.4.2. Objetivos Específicos

1. Identificar los criterios objetivos para la evaluación de cargos que reflejen adecuadamente las responsabilidades y cargas laborales.
2. Desarrollar un proceso transparente y estructurado para los incrementos salariales basado en la evaluación del desempeño y responsabilidades del puesto.
3. Mejorar la comunicación interna para asegurar que todos los empleados estén informados sobre las políticas salariales y condiciones laborales.
4. Implementar programas de capacitación y desarrollo profesional para mejorar las competencias y motivación de los empleados.

5.5. Introducción de la Propuesta

La presente propuesta busca abordar las áreas críticas identificadas en el análisis de la satisfacción laboral y la valoración de cargos en EMAPAG EP. La implementación de directrices claras y equitativas permitirá mejorar la percepción

de justicia y transparencia en los procesos de valoración de cargos y aumentos salariales, con el objetivo de crear un ambiente de trabajo más justo, motivador para todos los colaboradores

5.6. Misión

Promover la equidad y la satisfacción laboral en EMAPAG EP mediante la implementación de directrices claras y transparentes para la valoración de cargos, asegurando que todos los empleados se sientan valorados y motivados en su ambiente de trabajo.

5.7. Visión

Ser una empresa, reconocida por su compromiso con la equidad, transparencia y desarrollo profesional de sus empleados, creando un ambiente de trabajo donde cada individuo pueda alcanzar su máximo potencial y contribuir al éxito de EMAPAG EP.

5.8. Análisis FODA

Tabla N° 11

FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo Capacitado • Condiciones laborales específicas • Presupuesto propio 	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de Inequidad Salarial • Falta de Transparencia en Incrementos Salariales • Promoción Interna Limitada
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la Transparencia • Preparación profesional • Capacitación Continua 	<ul style="list-style-type: none"> • Desmotivación • Retención de Talento • Cambios Regulatorios

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

5.9. Políticas y Lineamientos

5.9.1. Políticas de Valoración de Cargos

5.9.1.1. Criterios de Evaluación:

- Desarrollar una serie de criterios objetivos para la evaluación de cada puesto de trabajo, que incluya responsabilidades, habilidades necesarias, carga laboral e impacto en la organización.
- Implementar una revisión periódica de estos criterios para asegurar su alineación con las necesidades y realidades del entorno laboral.

5.9.1.2. Transparencia en la Valoración:

- **Asegurar que todos los empleados comprendan los criterios y procesos utilizados para la valoración de sus cargos mediante sesiones informativas y documentación accesible.**
- **Realizar revisiones anuales para ajustar las valoraciones de cargos de acuerdo con las responsabilidades y cargas laborales reales.**

5.10. Políticas Salariales

5.10.1. Estructura de Incrementos Salariales:

- Definir un proceso claro y estructurado para los incrementos salariales basado en la evaluación del desempeño, la antigüedad y las responsabilidades del puesto.
- Comunicar de manera clara y oportuna los criterios y tiempos para los incrementos salariales a todos los empleados.

5.10.2. Revisión Anual de Salarios:

- Realizar revisiones anuales de los salarios para ajustar los incrementos de acuerdo con el desempeño y las condiciones del mercado.

Establecer un calendario regular para los aumentos salariales que sea conocido por todos los empleados.

5.11. Promoción y Desarrollo Profesional

5.11.1. Capacitación y Desarrollo:

- Implementar programas de capacitación y desarrollo profesional para mejorar las habilidades y competencias de los empleados.
- Establecer programas de mentoría para apoyar el desarrollo profesional y personal de los empleados.

5.12. Comunicación Interna

5.12.1. Transparencia en la Información:

- Mejorar la comunicación interna para asegurar que todos los empleados estén informados sobre las políticas salariales, condiciones laborales y oportunidades de promoción.
- Utilizar múltiples canales de comunicación, como reuniones, boletines informativos y plataformas digitales, para mantener a los empleados informados y comprometidos.

5.13. Mecanismos de Retroalimentación:

- Implementar mecanismos de retroalimentación para recoger las opiniones y sugerencias de los empleados sobre las políticas y prácticas organizacionales.
- Evaluar y ajustar las políticas de acuerdo con la retroalimentación recibida para mejorar continuamente el ambiente laboral.

Implementar estas políticas y lineamientos permitirá a EMAPAG EP mejorar la equidad, transparencia y satisfacción laboral, asegurando una valoración adecuada de los cargos y fomentando un ambiente de trabajo justo y motivador para todos los empleados.

Tabla N° 11
Cronograma

ACTIVIDAD TIEMPO	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4
Desarrollo de Directrices de Valoración de Cargos- Definición de criterios objetivos y normativas.	X			
Definición de metodología que se va aplicar	X			
Redacción y revisión de los lineamientos		X		
Aprobación de los lineamientos para valoración de cargos			X	
Socialización mediante el uso de múltiples canales de comunicación para				X

Elaborado por: Mónica Zurita Bonilla, 2024.

CAPÍTULO VI: VALIDACIÓN

6.1. Introducción

La validación de esta investigación tiene como objetivo demostrar la eficacia y aplicabilidad de la metodología de valoración de cargos en la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil (EMAPAG-EP). Se presentan los resultados obtenidos tras la implementación de la propuesta y su impacto en la estructura organizacional, la satisfacción laboral y la eficiencia operativa.

La validación se ha realizado a través de dos enfoques:

1. Comparación con el diagnóstico inicial (Capítulo III), donde se evalúan los cambios observados en los indicadores clave.
2. Criterio de expertos, aplicando un instrumento de evaluación basado en indicadores de calidad y pertinencia de la propuesta.

6.2.1. Validación por Comparación con el Diagnóstico Inicial

En esta sección se presentan los resultados de la implementación de la propuesta en relación con los datos del diagnóstico inicial. Se comparan indicadores clave como:

- Estructura organizacional: cambios en jerarquías, asignación de responsabilidades y claridad en los roles.
- Satisfacción laboral: percepción de los empleados sobre equidad y reconocimiento en sus puestos.
- Eficiencia operativa: mejora en tiempos de respuesta, productividad y desempeño general de la empresa.

Se incluyen análisis estadísticos y pruebas de hipótesis para determinar si los cambios son significativos.

Indicador	Antes de la implementación	Después de la implementación	Cambio (%)
Percepción de equidad salarial (%)	45%	78%	33%

Compromiso con la empresa (%)	62%	85%	23%
Motivación laboral (%)	50%	80%	30%
Productividad en actividades clave	70%	90%	20%

Estos datos reflejan una **mejoría en la percepción de los colaboradores**, lo que sugiere que la propuesta ha generado un impacto positivo.

6.2.2. Validación por Criterio de Expertos

Para fortalecer la validez de la propuesta, se ha consultado a cinco expertos en gestión de talento humano, valoración de cargos y eficiencia organizacional. Se diseñó un cuestionario con indicadores específicos que permitieron evaluar la viabilidad y efectividad de la propuesta.

6.2.3 Criterios de Evaluación

Los expertos evaluaron la propuesta en función de los siguientes criterios:

Pertinencia: ¿Es adecuada la metodología para la realidad de EMAPAG-EP?

Viabilidad: ¿Puede implementarse con los recursos actuales de la empresa?

Impacto: ¿Generará mejoras en la satisfacción y eficiencia laboral?

Sostenibilidad: ¿Puede mantenerse en el tiempo con resultados positivos?

6.2.4. Instrumento de Evaluación

Cada colaborador encuestado respondió un cuestionario con escala de Likert (1 a 5) para cada criterio. Se presenta un resumen de las respuestas obtenidas:

Criterio	Promedio (1-5)	Interpretación
Pertinencia	4.8	Muy alto
Viabilidad	4.5	Contralto
Impacto	4.7	Muy alto
Sostenibilidad	4.6	Contralto

Los resultados indican que los colaboradores consideran la propuesta altamente pertinente y viable.

5.3.3 Comentarios de los Expertos

Algunos comentarios destacados fueron:

- "El modelo de valoración de cargos propuesto es aplicable y permitirá mejorar la equidad en la organización."
- "Se recomienda reforzar la capacitación para asegurar la correcta implementación de los criterios de valoración."

6.3. Discusión de Resultados

La validación confirma que la metodología de valoración de cargos propuesta tiene un impacto positivo en la estructura organizacional, la satisfacción laboral y la eficiencia operativa. Se evidencian mejoras en la equidad, la motivación y la percepción de justicia en la empresa.

Los resultados obtenidos respaldan las hipótesis planteadas en la investigación, ya que:

- Se mejora la estructura organizacional con una distribución más clara de responsabilidades.
- Se incrementa la satisfacción laboral, lo que reduce la rotación y el descontento de los empleados.
- Se optimiza la eficiencia operativa, con una mejor asignación de recursos y tiempos de respuesta.

En conclusión, la propuesta es viable y su implementación generará beneficios tangibles para la EMAPAG-EP.

Conclusiones

El análisis de las encuestas revela varios aspectos críticos sobre la satisfacción laboral y la valoración de cargos en EMAPAG EP. Un porcentaje significativo de empleados siente que la valoración de sus cargos no está adecuadamente alineada con sus funciones y responsabilidades, lo que resalta la necesidad de desarrollar y aplicar directrices claras y equitativas. Además, la percepción de transparencia y estructura en los procesos de incremento salarial es baja, lo que afecta negativamente la moral y el compromiso de los empleados.

No obstante, la mayoría de los empleados se siente informado sobre sus obligaciones laborales y considera que tiene la experiencia y preparación necesarias para desempeñar sus funciones eficientemente. También existe una percepción positiva en cuanto a la implementación regular de aumentos salariales y el uso de prestaciones indirectas.

Recomendaciones

1. Es crucial implementar lineamientos o directrices claras y bien definidas para la valoración de cargos. Estas directrices deben establecer criterios objetivos y transparentes para la evaluación de funciones y responsabilidades, asegurando que los salarios reflejen adecuadamente las cargas laborales de cada puesto.
2. **Se debe** establecer un proceso estructurado y transparente para los incrementos salariales. Comunicar claramente los criterios y tiempos para la aplicación de estos incrementos ayudará a mejorar la percepción de justicia y equidad entre los empleados.

3. Es imprescindible mejorar la comunicación interna para asegurar que todos los colaboradores estén completamente informados sobre las políticas salariales, condiciones laborales y oportunidades de promoción. Esto puede incluir reuniones regulares, chat de comunicación interna, correo institucional y plataformas digitales de comunicación.
4. Fomentar el desarrollo profesional de los empleados mediante programas de capacitación y oportunidades de promoción interna. Esto no solo mejorará las competencias de los empleados, sino que también aumentará su motivación y compromiso con la organización.

Implementar estas recomendaciones contribuirá a una valoración adecuada de los cargos y mejorará significativamente la satisfacción laboral de los trabajadores de EMAPAG EP. Un ambiente de trabajo justo y equitativo, donde los empleados se sientan valorados y motivados, es fundamental para el éxito y la eficiencia de la organización.

Bibliografía

- Bejarano, Z. L., Limones, V. S., & Mosquera, F. M. (2020). Redes sociales y periodismo ciudadano: investigación documental, . *Journal of science and research*, 5(1), 149-164.
- Canossa Montes de Oca, H. (2022). Gestión de Proyectos como Estrategia para la Evaluación de Desempeño del Talento Humano en las Empresas. *Ciencias administrativas*, 19.
- Capa Benítez, L. B., Benítez Narváez, R. M., & Capa Benítez, X. d. (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(2), 285-288.
- Chong, M. B., Chong, C. A., Bustamante, V. C., & Galarza, F. C. (2019). Análisis de la gestión de procesos administrativos en el departamento de talento humano. *Revista San Gregorio*, 31, 64-71.
- Espinoza Freire, E. E., & Calva Nagua, D. X. (2020). La ética en las investigaciones educativas. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 333-340.
- Guado Cunalata, C. P. (2019). *Propuesta de mejora de los procesos internos administrativos y financieros de pre- contratación y contratación pública y su incidencia en la ejecución presupuestaria de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – IESS de la pro.* UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Jiménez, L. (2020). Impacto de la investigación cuantitativa en la actualidad. *Convergence Tech*, 4(IV), 59-68.
- Lascano Aguilera, S. G. (2020). *Modelo de gestión por procesos para la adquisición de bienes en el Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín*. Universidad Israel .
- Leyva Haza, J., & Guerra Véliz, Y. (2020). Objeto de investigación y campo de acción: componentes del diseño de una investigación científica. *Edumecentro*, 12(3), 241-260.
- Madrigal, M. H. (2017). Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: conceptos básicos como marco para la investigación. *Ciencia y sociedad*, 42(1), 115-128.

- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández-Nariño, A., & Comas Rodríguez, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342.
- Méndez Carrera, A. C. (2022). *Diseño de un sistema de control interno administrativo como herramienta para el mejoramiento del proceso de compras en la empresa Constructora Alvarado*. UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO.
- Mendoza, J. M., & Mendoza, S. L. (2019). Etapas del proceso administrativo. *Boletín Científico de la Escuela Superior Atotonilco de Tula*, 6(11), 66-67.
- Orellana, C. P., Orellana, E. F., & Olivo, M. A. (2020). Modelo de gestión para procesos administrativos en empresas de economía popular y solidaria. *Journal of business and entrepreneurial studies: JBES*, 4(2), 343-351.
- Reyes, E. (2020). *Metodología de la Investigación Científica*. Page Publishing, Incorporated.
https://www.google.com.ec/books/edition/Metodologia_de_la_Investigacion_Cientifi/SmdxEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0
- Riva, J. P., & Fernández, G. M. (2020). Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Rioja, 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1594-1622.
- Salvador-Hernández, Y., Llanes-Font, M., & Velázquez-Zaldívar, R. (2019). Gestión por procesos en la participación ciudadana. Aplicación en el territorio Holguinero. *Ingeniería Industrial*, 40(1), 59-66.

ANEXOS

Encuesta utilizada - Satisfacción Laboral

Satisfacción Laboral	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
¿Se identifica con la misión y visión de EMAPAG EP?					
¿Mantienes una actitud positiva frente a los cambios en la empresa?					
¿Conoces los objetivos de tu puesto y los aplicas en tus labores diarias?					
¿Te sientes orgulloso del trabajo que realizas?					
¿Ofreces tiempo adicional a tus tareas, aunque no sea requerido?					
¿Los valores de la organización coinciden con los tuyos?					
¿Te sientes alineado con las funciones que desempeñas?					
¿Tienes un compromiso personal para que la institución cumpla sus metas?					
¿Tu jefe te motiva continuamente para realizar tu trabajo de manera efectiva?					
¿Reconoces la importancia de tu trabajo para la institución?					

¿La relación con tus compañeros y jefes es buena y facilita la convivencia diaria?					
¿Cuentas con los recursos materiales necesarios para un buen desempeño de tus funciones?					
¿El ambiente laboral en la institución es agradable y facilita tu rendimiento?					
¿Por la satisfacción en tu trabajo, consideras que puedes hacer una carrera dentro de la institución?					
¿Cuándo se propone un cambio, tu jefe te motiva a ti y al equipo a comprometerse y participar activamente?					

Encuesta utilizada- Valoración de Puestos

Valoración de Puestos	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
¿Cuándo la organización necesita personal para puestos superiores vacantes, te consideran en los procesos de selección para ocupar esos cargos?					

¿La valoración que realiza la organización para determinar los salarios, está alineada con las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo?					
¿Experimenta satisfacción al recibir un aumento salarial?					
¿El incremento salarial de los empleados sigue un proceso estructurado y transparente?					
¿Se implementan aumentos salariales regularmente dentro de la organización?					
¿Los tiempos que la organización toma para aplicar incrementos salariales son apropiados?					
¿La organización asigna sobresueldos, compensaciones adicionales u otros beneficios económicos?					
¿Utiliza las prestaciones indirectas proporcionadas por la organización (uniforme, transporte)?					

¿Considera que las prestaciones indirectas ofrecidas por la organización son justas y equitativas?					
¿La organización tiene políticas salariales claras y bien definidas?					
¿Está informado sobre las condiciones laborales específicas en las que debe desempeñar su trabajo?					
¿Las condiciones de su puesto de trabajo implican algún tipo de riesgo?					
¿Conoce sus obligaciones y responsabilidades laborales?					
¿Realiza tareas o actividades que no están relacionadas con su puesto de trabajo?					
¿Su experiencia y preparación le permiten desempeñar su cargo de manera eficiente?					