Repositorio Electrónico de Trabajos de Titulación Fecha: 11 julio 2023

Maestría en Administración Pública
Artículo de investigación aplicada

Análisis de las diferencias remunerativas por perfiles y tipo de cargo en la Empresa PúblicaMunicipal Mancomunada - Aguapen E.P.

Karina Yessenia FAJARDO MOSQUERA
Carlos Andrés ROLDÁN MARTÍNEZ

Magister en Administración Pública Email: karina.fajardo@uess.edu.ec
Magister en Administración Pública. Email: carlos.roldan@uess.edu.ec

Palabras clave
Diferencias Remunerativas, Perfiles profesionales, uniformidad

Clasificación
JEL H53 – I18 – I31

Resumen: El presente estudio tiene como propósito determinar las diferencias remunerativas que puedan existir entre los perfiles profesionales cada servidor público y los cargos existentes en la empresa pública AGUAPEN E.P. tomando como grupo de análisis a aquellos empleados que se encuentran bajo el régimen laboral de la Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP. Este trabajo se desarrolla a través de la evaluación de cada uno de los departamentos y los cargos que se detallan en la estructura orgánica de la empresa, lo que permitirá a la empresa tomar decisiones y mejoras desde el punto de vista del talento humano, pues al contribuir con este grupo de interés y mantener uniformidad en la escala remunerativa se estimulará a la mejora en los diferentes procesos realizados por cada uno de los servidores.

Key words
Salary differences, Professional profiles, uniformity

Classification
JEL H53 – I18 – I31

Abstract: The purpose of this paper is to determine the variations that may exist between the positions and levels in the structure of the public company with the wages each public official earns per month. The objective group is the public servants under the labor regime of Ley Orgánica de Servicio Público – LOSEP. This analysis will be developed through the evaluation of each departments detailed in the organic structure of the company, which will allow making decisions and improvements from the point of view of human talent, since it will maintain uniformity in the remuneration scale improvement will be encouraged in the different processes carried out by each employee.

*****Uno de los lugares que gozan de mi mayor aprecio es la empresa AGUAPEN E.P. en la cual he servido por dos ocasiones siempre en puestos directivos, desafortunadamente diez años después, continúa la asignación de salarios sin una escala remunerativa, razón por la cual surgió la necesidad de conocer qué motivaba a las administraciones establecer una remuneración para el personal. Agradezco a mi Padre por haberme motivado a realizar esta maestría cuando mi compañero de estudios y esposo, al cual también agradezco, me mencionó hacerla en conjunto. Finalmente, agradezco a la Directora de la Maestría por su apoyo incondicional en este camino.

Introducción

La administración pública ecuatoriana a lo largo de su historia ha sufrido una evolución marcada por diferentes etapas. En 1830, desde el comienzo de la vida republicana del Ecuador se han implementado códigos y normas que rigen a quienes ejercen la potestad estatal, entre ellas en materia de Talento Humano la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA), norma que estuvo en rigor hasta la aprobación y aplicación de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), cuya entrada en vigencia corresponde al año 2010.

AGUAPEN E.P. es una empresa pública municipal mancomunada que capta agua cruda desde el río Daule, la potabiliza y distribuye a toda la provincia de Santa Elena, actualmente cuenta con 547 servidores públicos contratados bajo diferentes regímenes laborales, de los cuales 323 se encuentran contratados al amparo de la LOSEP, a pesar de ser un monopolio natural, el Directorio y la Gerencia General son conscientes de que el talento humano marca la diferencia en una estructura organizacional, es ahí donde la remuneración juega un papel importante para atraer profesionales a los diferentes niveles de la estructura, lo que permite brindar escenarios adecuados de confianza que incrementen inversiones nacionales e internacionales, públicas y privadas, reembolsables y no reembolsables.

Las normas bajo las que se rigen las modalidades laborales son: Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP) y como supletorias la LOSEP, y el Código de Trabajo; aquellas normas han regido su accionar laboral desde la creación de la empresa pública. La estructura inicialmente empezó siendo una Sociedad Anónima y posteriormente en el año 2013, legalmente se constituyó en una Empresa Pública, desde sus inicios ha contratado personal asignándole la remuneración que la autoridad nominadora ha considerado adecuada, sin un análisis técnico previo; por esta razón el sueldo de un Analista o un Asistente varía hasta un 50% de un departamento a otro siendo la ejecución de actividades y carga laboral la misma o similar.

A medida que el tiempo ha transcurrido y varios servidores públicos han obtenido su estabilidad se han visto con la penosa realidad de que el personal nuevo es contratado con una denominación igual a la suya, pero con una remuneración mayor, lo que podría ocasionar que los servidores más antiguos y con más experiencia se desmotiven. Al mismo tiempo se han evidenciado casos en los que ciertos cargos de menor jerarquía tienen una remuneración superior a cargos con mayor nivel de responsabilidad lo que representa un problema de gran importancia para la entidad y que debe ser motivo de análisis profundo.

La normativa establece como una de las responsabilidades y atribuciones de las Unidades de Talento Humano, la elaboración y aplicación de los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, mediante el cual se define y estructura el perfil de cada puesto de trabajo de una empresa, lo que permite asignar actividades y funciones a cada individuo y de lo cual se desprende el nivel remunerativo.

De acuerdo con el artículo 104 de la LOSEP, los puestos serán remunerados con base a un sistema que garantice la proporcionalidad de las funciones y responsabilidades, sin embargo, desde la creación de la empresa pública, no se evidencia la existencia de

perfiles de puestos con lo que se pueda definir las competencias necesarias y remuneración adecuada, para ocupar un cargo.

Por lo anterior es importante no solo entender que la remuneración justa es un derecho de los trabajadores, sino también que, al no establecer instrumentos técnicos por parte de la empresa, en calidad de patrono, esto generaría incumplimientos legales que podrían derivar en responsabilidades para sus representantes legales, que podrían ser determinados por los diferentes organismos de control.

La importancia de este trabajo radica en que la empresa carece de un adecuado proceso de contratación de personal en el que la Dirección de Talento Humano reciba la postulación del candidato, de forma objetiva y técnica, en la que ambas partes conozcan el perfil del puesto al que se está aplicando, es decir que los requisitos de conocimiento, la remuneración, las actividades y funciones se encuentren previamente definidos. Por el contrario, lo que podría estar sucediendo es una forma subjetiva de analizar el perfil profesional del candidato respecto a la denominación del cargo vacante, ocasionando diferencias remunerativas entre servidores públicos de igual jerarquía, y que muchos servidores públicos perciban inequidad de remuneración aun cumpliendo actividades similares.

Por lo expuesto, este estudio tiene como objetivo determinar las diferencias de perfiles profesionales respecto a las remuneraciones existentes de un mismo cargo que mensualmente perciben los trabajadores de la empresa pública y con ello si existen o no inequidades a nivel del talento humano, con lo cual la empresa pueda corregir aquellas desviaciones administrativas, por medio de instrumentos técnicos como un manual de clasificación de puestos institucional.

Revisión de Literatura

La literatura a la que se hace referencia en esta sección se encuentra relacionada con la determinación de los diferentes cargos en base a la normativa ecuatoriana, que deberá instrumentarse al interior de la entidad pública, y las remuneraciones que se desprenden para cada cargo en base a sus diferentes criterios técnicos, los cuales deben ser observados por la Dirección de Talento Humano y por la máxima autoridad institucional.

Conceptualización de la valoración de puestos empleada en los Manuales de Clasificación

Como mencionó el profesor Juan José Rastrollo Suárez “Igualdad, mérito y capacidad son principios fundamentales, no sólo en el acceso, sino también en la promoción dentro de la función pública de una Administración contemporánea y propia de un Estado Moderno” (Rastrollo, 2018)

El Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos es un instrumento que permite fortalecer el desarrollo de una cultura organizacional en la que prevalece la eficiencia, eficacia y productividad de los procesos gobernantes, sustantivos, adjetivos, de asesoría y de apoyo. (Cepeda & Nieto, 2018, p.3).

Federick W. Taylor fue el primero en estudiar la valoración de puestos en 1881, quien estudió y analizó la estandarización de tiempos versus remuneraciones, mientras que desde 1909 a 1910, Giffenhagen estudió las actividades y funciones de un puesto dentro de la Municipalidad de Chicago, replicando su estudio a otras instituciones en las que se

estableció un sistema de administración de remuneraciones (Sacoto & Zhingri , 2012, p.17).

En el año de 1912, en la Commonwealth Edison Company de Chicago, se especificaron los salarios máximos y mínimos, así como salarios intermedios de los límites de cada clase. En 1914, Harry A. Hopo Giffenhagen, clasificó los puestos que se ejercían en los bancos, poniendo en práctica el sistema de administración de sueldos. Entre los años de 1914 – 1918, durante la Primera Guerra Mundial, se vivió en gran auge al desarrollo de sistemas de administración de sueldos. A partir de los años 1950 – 1954 las 2/3 partes de las empresas norteamericanas tenían sistemas formales de administración de sueldos y salarios.

De acuerdo a Sacoto & Zhingri, 2012 (p.18), desde 1953 a 1954 se establecieron en Chile los sistemas de evaluación de puestos que servirían para determinar salarios equitativos, a través de este estudio se fueron desarrollando cuatro métodos para la valoración de puestos; Clasificación de Jerarquía, el cual fue el más usado al inicio de las investigaciones, lo que después resultó obsoleto a medida que se desarrollaban nuevos estudios. Posteriormente, se desarrolla el método de Clasificación por grados, a través del Bureau of Personal Research del Carnegie Instituto of Technology e implantado en seis o siete compañías. Comparación de factores, desarrollado en Philadelphia Rapid Transitcompany, por Eugene J Benge, fue el tercer método en salir a la luz, debido a que intentaron aplicar el método de grados el cual no cumplía sus necesidades. Finalmente, hasta la actualidad, el método más usado es el Métodos de Puntos, desarrollado por Merril R. Lott, aun cuando este método ha sufrido muchos cambios, gran parte de la valoración por puntos está en uso actualmente.

Definición de Manual de Clasificación de Puestos

De acuerdo a la definición que establece el Ministerio de Trabajo, el manual de descripción, clasificación y valoración de puestos, es el instrumento técnico que determina las descripciones y perfiles de puestos de una institución, el cual contiene la estructura de puestos o índice ocupacional y los perfiles de puestos.

Homologación Salarial

En un artículo publicado por Rodrigo Zeballos, 2022 (p.1), se define a la homologación de remuneraciones como el proceso que otorga un mismo nivel remunerativo, de acuerdo a criterios objetivos previamente establecidos entre servidores públicos que recibían una remuneración inferior a la que se equipara.

Los Artículos 94 y 95 de la LOSEP, establecen como objeto unificar y homologar los ingresos que perciben los dignatarios, autoridades, funcionarios y servidores públicos contemplados en el artículo 3 de la presente Ley, con el propósito de racionalizarlos y transparentar su sistema de pago. (LOSEP, 2010, p. 39). Los puestos serán remunerados sobre la base de un sistema que garantice el principio de que la remuneración de los servidores sea proporcional a sus funciones, eficiencia, responsabilidades y valorará la profesionalización, capacitación y experiencia, observando el principio de que a trabajo de igual valor corresponde igual remuneración. Uno de los factores que influye en el clima laboral es la Igualdad, todos los miembros de la empresa deben ser tratados bajo los mismos criterios con la finalidad de evitar injusticias de carga laboral o salarial y se genere resistencia entre ellos.

En el artículo 96 de la ley ibídem, se define a la remuneración mensual unificada,

aquella que resulta de dividir para doce la suma de todos los ingresos anuales que los servidores públicos tengan derecho y se encuentran presupuestados. A esta remuneración mensual unificada no se sumarán aquellos ingresos que correspondan a los siguientes conceptos: décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, viáticos, subsistencias, dietas, horas suplementarias, y extraordinarias, fondo de reserva subrogación o encargos, honorarios por capacitación, remuneración variable por eficiencia, gastos de residencia ni bonificación geográfica.

Las escalas de remuneración mensuales unificadas y los niveles estructurales de puestos que se encuentran ocupados por servidores públicos, serán aprobados mediante resolución expedida por el Ministerio de Relaciones Laborales, previo informe favorable del Ministerio de Trabajo, acorde a lo dispuesto en el literal c) del Artículo 132 de la LOSEP.

Análisis de Diferencias remunerativas por forma de contratación

De la búsqueda de artículos científicos relacionados con el objeto de investigación, no se encontraron estudios con enfoque similar al del presente análisis, ya que el enfoque predominante anterior, es sobre el género como variable central para inferir en las variaciones remunerativas, y en otros casos los tipos de empresas y los sectores que conllevan a una menor o mayor remuneración. Sin embargo, no es frecuente el análisis por cargo y las variaciones que presenta con respecto a la remuneración percibida, sin importar otras variables demográficas como la edad, género, etnia, entre otras.

Dentro de la desigualdad por género la firma de Abogados Davidson Morris, manifiesta que de acuerdo a las disposiciones dadas en la Ley de Igualdad, 2010, en Estados Unidos, se obliga a que tanto hombres como mujeres reciban una remuneración justa e igualitaria cuando se trata de cargos similares o iguales, la cual protege a los individuos de posibles discriminaciones. Sin embargo, se podrá contar con la excepción de justificar una diferencia salarial siempre que sea por causas ajenas a la discriminación por género.

En el artículo "Análisis de las diferencias salariales entre trabajadores indefinidos" efectuado en España y publicado en la Revista de Economía Aplicada en el año 2008 por: López, Jesús Clemente; García Mainar, Inmaculada; Sanso Navarro, Marcos, analizaron las diferencias salariales entre los trabajadores indefinidos en España, y aquellos que reciben bonificación en la cuota de la Seguridad Social, cuyos resultados mostraron al menos el 45% de la diferencia media a una superior remuneración de las características de los contratos sin bonificación. Adicionalmente, el análisis por cuantiles demostró una diferencia salarial creciente que obedece tanto a la discriminación como a la diferencia en dotaciones. (Lopez, Mainar, & NAvarro, 2008, págs. 93-135).

Mientras que el artículo "Desigualdad de ingresos y la empresa: su conceptualización y medición" realizada en México y publicada en la Revista EconoQuantum en el año 2020 por: José de Jesús Salazar y Brian W. Husted, el cual entre otros temas manifiesta que la desigualdad salarial es un tema incipiente, cuyo estudio tuvo base en un grupo de empresas de Monterrey, México, con el objetivo de demostrar la desigualdad existente para cada empresa y su comparación con los índices nacionales, concluyendo que la desigualdad en la distribución de los sueldos y salarios influye en la reducción del crecimiento, aumenta los índices de delincuencia y tiene efectos nocivos para la salud. Por otra parte, las empresas con menor desigualdad interna influyen en una menor desigualdad a nivel de país, contribuyendo al desarrollo socioeconómico del mismo.

Metodología

La investigación se realizó considerando las ocho direcciones y dos coordinaciones con las que cuenta la Empresa Pública Municipal Mancomunada AGUAPEN E.P., cuyo personal asciende a 547 trabajadores, esto hace referencia a la población o universo de servidores públicos que prestan servicios para la empresa pública. Actualmente existen 145 cargos de los cuales para efectos del presente análisis se llevó a cabo el estudio de aquellos que se rigen a la modalidad laboral LOSEP, de este grupo humano se consideró una muestra de 51 expedientes de personal, con los cuales se realizó la comparación de 3 variables: los cargos de igual denominación existentes en la empresa, los perfiles profesionales decada servidor público y los sueldos percibidos en cada uno de ellos, esto, con la intención de analizar y definir las actividades y funciones que realizan en la práctica los servidores públicos y así determinar si esto tiene relación con su nivel remunerativo o no, esto se basa con la adaptación de la empresa al entorno cambiante, de manera interna y externa de manera oportuna para dar respuesta a los efectos sociales y normativos (David Fred, 2008).

El tipo de investigación corresponde al método cualitativo, por lo que se utilizaron herramientas descriptivas, que permitieron llegar a una conclusión veraz y confiable (Polonia et. al, 2020), respecto al establecimiento de perfiles de puestos que determinen una remuneración justa, equitativa y adecuada en función a los requisitos profesionales, técnicos, conductuales y las actividades y responsabilidades de cada puesto de trabajo, y el impacto que tiene cada uno de ellos en la toma de decisiones dentro de la empresa, todo lo anterior corresponde a información que custodia la Dirección de Talento Humano, por ser la encargada de los procesos de selección y reclutamiento de personal y cuyos respaldos se encuentran en los expedientes individuales de personal.

A nivel temporal el análisis se efectuó dentro del segundo semestre del año 2022 y el primer trimestre del 2023 (Polonia et. al, 2020), por efectos de análisis, se consideraron las variaciones remunerativas existentes formalmente en los últimos dos años, es así que el periodo del presente trabajo de investigación fue del 1 de enero de 2021 al 31 de diciembre de 2022; y, con respecto a la viabilidad de realizar el análisis, es oportuno para las entidades públicas, de manera periódica, realizar evaluaciones internas y externas sobre el cumplimiento normativo, satisfacción laboral, productividad y nuevos mecanismos que permitan ser más eficientes, eficaces y sobre todo cumplir con sus objetivos de mejor manera siempre encaminados en la satisfacción de los usuarios o contribuyentes.

Del análisis realizado con base a los perfiles profesionales y cargos dentro de la estructura organizacional de la empresa, se consideró prudente también realizar una comparación a nivel externo con la Empresa Municipal de Agua Potable de Ambato de Ambato EMAPA EP, la cual mantiene características similares en cuanto a clientes, población, y remuneración de sus trabajadores, todo esto con la intención de robustecer el criterio técnico. Las observaciones detectadas pueden permitir a la entidad formalizar el proceso de contratación de personal, basado en aspectos técnicos del cual se obtendrá la escala de remuneraciones justa y equitativa para la organización.

La información para el análisis del presente trabajo de investigación, se obtuvo del departamento de Talento Humano de AGUAPEN E.P., en primera instancia, a través de los expedientes del personal que reposan en el archivo, datos con los cuales se realizó una comparación de las funciones de los cargos vs perfil profesional de cada servidor público, determinándose la necesidad de normar el proceso de contratación y la importancia de contar con una escala de remuneración adecuada. Posteriormente, se

tomó como referencia los sueldos que paga la empresa en los diferentes cargos, loscuales fueron comparados con datos de igual características de la empresa EMAPA E.P. esta última información se obtuvo a través de la página web de la entidad.

La presente investigación brinda a la empresa AGUAPEN E.P. elementos de juicio que permitirán tomar las decisiones adecuadas para mejorar, mantener o eliminar procedimientos y actuaciones que se realizan regularmente en su espectro administrativo (Pérez E., 2006), alineando la remuneración de cada cargo como; analistas, especialistas, asistentes, auxiliares, entre otros, con las actividades, funciones y responsabilidades propias del puesto de trabajo con niveles adecuados de formación académica, experiencia profesional, conocimiento específico, conocimiento general, entre otras variables.

Luego del análisis y en el evento de que la organización considere implementar el manual de valoración y descripción de puestos, este instrumento normativo, deberá ser aprobado por el Directorio de la empresa, para su aplicación obligatoria por parte de la Dirección de Talento Humano, el cual permite que las contrataciones se basen en los perfiles idóneos, adicionalmente, debe ser socializado con todos los servidores públicos quienes percibirán equidad salarial mejorando de esta forma el clima laboral.

Resultados

A continuación, se muestran datos en Tablas cuya intención es identificar lasbrechas que existen dentro de un mismo cargo.

El total de servidores públicos que se encuentran contratados bajo la denominación de Analista Administrativo asciende a 13, de los cuales, diez cuentan con nombramiento y tres con contrato de servicios ocasionales, sin embargo, a pesar de que la denominación y las funciones son las mismas, la remuneración varía desde USD 817.00 (ochocientos diecisiete dólares con 00/100) hasta USD 1412.00 (Mil cuatrocientos doce con 00/100) como se demuestra en la tabla a continuación:

Tabla 1**.**
Analistas Administrativos

EMPRESA PÚBLICA MANCOMUNADA AGUAPEN EP										
SERVIDORES PÚBLICOS CON EL CARGO DE ANALISTA ADMINISTRATIVO										
	Número de servidores públicos por nivel de remuneración									
Cargo / Remunera	**817**	**880**	**901**	**1086**	**1100**	**1200**	**1210**	**1212**	**1412**	**TOTAL**
Analista Administrativo	1	1	1	-	1	1	1	2	-	8
Analista Administrativo 4	-	-	-	2	-	-	-	-	-	2
Analista Administrativo 5	-	-	-	-	-	-	-	2	-	2
Analista Administrativo 6	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
Total de servidores públicos con el cargo de Analista Administrativo										**13**

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a los servidores públicos contratados como Asistente Administrativo esta cifra es de 58, de los cuales, dieciocho cuentan con nombramiento y cuarenta con contrato de servicios ocasionales, al igual que con el caso anterior la remuneración varía desde USD 450.00 (cuatrocientos cincuenta dólares con 00/100) hasta USD 1086.00 (Mil ochenta y seis con 00/100), evidenciando que 8 Asistentes Administrativos ganan igual o más que un Analista Administrativo, cuyas funciones y responsabilidades son diferentes, como se demuestra en la tabla a continuación:

Tabla 2**.**
Asistentes Administrativos

EMPRESA PÚBLICA MANCOMUNADA AGUAPEN EP SERVIDORES PÚBLICOS CON EL CARGO DE ASISTENTE											
En la siguiente tabla podemos visualizar que la empresa pública AGUAPEN E.P. creó diferentes cargos con la denominación de Analista, cumpliendo sus funciones en diferentes áreas, sin embargo para aquellos 24 cargos diferentes existieron 18 grados remunerativos como se detalla en la tabla 3: **Cargo**	**Número de servidores públicos por nivel de remuneración**										
	450	**500**	**527**	**600**	**622**	**640**	**733**	**817**	**901**	**1086**	**TOTAL**
Asistente Administrativo	1	18	3	9	1	1	14	5	1	2	55
Asistente Administrativo 2	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	2
Asistente Administrativo de Gestión Documental	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1
Total de servidores públicos con el cargo de Analista Administrativo											**58**

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla podemos visualizar que la empresa pública AGUAPEN E.P. creó diferentes cargos con la denominación de Analista, cumpliendo sus funciones en diferentes áreas, sin embargo para aquellos 24 cargos diferentes existieron 18 grados remunerativos como se detalla en la tabla 3:

Tabla 3
Analista Administrativo

EMPRESA PÚBLICA MANCOMUNADA AGUAPEN EP SERVIDORES PÚBLICOS CON EL CARGO DE ANALISTA DIFERENTES ÁREAS																			
	Número de servidores públicos por nivel de remuneración																		
Cargo / **Remunera**	**733**	**817**	**917**	**950**	**986**	**1100**	**1212**	**1300**	**1350**	**1412**	**1485**	**1500**	**1512**	**1676**	**1760**	**2070**	**2090**	**2408**	**TOTAL**
Analista Administrador de Base de Datos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1
Analista Administrador de Redes y Georeferenciación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1
Analista de Fiscalización	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	3
Analista de Diseño Gráfico y Marketing	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Analista de Desarrollo de Talento Humano	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1
Analista Contable	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	2
Analista de														1					1

Adquisiciones y Compras Públicas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	-	-	
Analista de Activos Fijos	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Analista de Coordinación Comercial	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Analista de Facturación	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Analista de Aguas Residuales	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Analista de Calidad	-	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
Analista de Planificación Institucional	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Analista de Sistemas y Aplicaciones Senior	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Analista de Sistemas y Aplicaciones Junior	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Analista de Nómina	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1
Analista de Seguridad Industrial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1
Analista Financiero	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Analista de Presupuesto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1
Analista de Gerencia y Gestión Documental	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1
Analista de Regulación ANC	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Analista Técnico	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2
Analista de Gestión de Calidad y Medio Ambiente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1
Analista de Regulación y Control Ambiental	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1
Total de servidores con el cargo de Analista	1	1	1	1	3	2	4	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	**29**

Fuente: Elaboración propia

Caso similar podemos encontrar en la tabla 4, donde para los cargos de Supervisor las escalas van desde los 450 usd hasta los 2 191.5 usd, en este caso podemos notar que el mayor peso existe en las escalas remunerativas de 500 usd y 817 usd, mientras que solo un servidor público percibe una remuneración superior a los 2 000 usd.

Tabla 4
Supervisores

EMPRESA PÚBLICA MANCOMUNADA AGUAPEN EP
SERVIDORES PÚBLICOS CON EL CARGO DE SUPERVISOR

Número de servidores públicos por nivel de remuneración

Cargo / Remuneración	450	500	550	600	650	660	720	733	817	901	917	950	980	986	990	1086	1200	1312	1412	1500	2191.5
Supervisor de Salud y Bienestar Social	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Supervisor de Recaudaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-
Supervisor de Flota	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-
Supervisor de Bodega y Almacenamiento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-
Supervisor de Gestión de Servicios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-
Supervisor de Servicio al Cliente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-
Supervisor de Gestión Comunitaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-
Supervisor de Catastro	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Supervisor de Facturación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-
Supervisor Técnico Zonal	-	-	2	-	-	-	1	-	4	2	1	1	-	-	-	-	-	-	-	1	-
Supervisor de Liquidaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Supervisor de Regulación y Control	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Supervisor de Operaciones Comerciales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-
Supervisor de Cuadrillas	3	8	2	3	1	1	-	3	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Supervisor de Catastro de Redes y Acueducto	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Supervisor de Sistemas Eléctricos	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Supervisor de Sistemas Hidráulicos y Mecánicos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-
Supervisor General de Producción y Sistemas Lagunares	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-
Supervisor de Operaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Total de servidores con el cargo de Supervisores	3	8	4	3	1	1	2	3	9	2	1	1	1	4	1	2	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la tabla 5, se puede corroborar la misma deficiencia presentada en los casos anteriores, donde se han contratado 110 personas para ejercer el cargo de auxiliar, pero sus remuneraciones van desde los 450 usd hasta los 733 usd, el peso se encuentra totalmente marcado en aquellos ganan una remuneración mensual de 450 usd, pues este grupo humano corresponde al 79.1% del total de trabajadores con ese cargo, mientras que tan solo el 9.1% percibe entre 600 y 733 usd.

Tabla 5
Cargo: Auxiliar

Cargo / Remuneración	servidores públicos por nivel de r					
	450	**490**	**500**	**600**	**733**	**TOTAL**
Auxiliar Administrativo	1	-	-	-	-	1
Auxiliar de Archivo	3	-	2	1	-	6
Auxiliar de Cuadrila	49	-	5	3	3	60
Auxiliar de Enfermería	-	-	1	1	-	2
Auxiliar de Mantenimiento	2	1	1	-	-	4
Auxiliar de Mantenimiento Planta	7	-	-	-	-	7
Auxiliar de Saneamiento	20	-	1	1	-	22
Auxiliar de Servicios Generales	5	-	2	-	1	8
Total de servidores con el cargo de Supervisores	87	1	12	6	4	**110**

Fuente: Elaboración propia

Con la finalidad de realizar una comparación de remuneraciones por cargo entre empresas públicas de abastecimiento y distribución de agua potable, se consideró a la Empresa Municipal de Agua Potable de Ambato EMAPA E.P., la cual tiene características similares, entre ellas la densidad poblacional de sus respectivas áreas de intervención y sus gastos en personal, sin embargo, EMAPA mantiene una estructura notablemente más organizada y con uniformidad al pagar a sus colaboradores con el cargo de asistentes administrativos, sin importar el área en la que prestan servicios, esto es 733 USD, a diferencia de los datos presentados por la empresa pública AGUAPEN E.P.

Tabla 6.
Cargo: Asistente Administrativo

EMAPA E.P.		
Cargo	RMU US$733	TOTAL
Asistente Administrativo	46	46
Asistente Administrativo - Marketing	1	1
Asistente Administrativo - Comunicación	1	1
Asistente Administrativo - Recaudador	12	12
Asistente Administrativo - Digitador	1	1
Total de Asistentes Administrativos		61

Fuente: Elaboración propia

Luego de analizada las características de los servidores públicos que ocupan los cargos con mayor diferencia salarial, como: Instrucción, título profesional, experiencia y capacitaciones, cuya información reposa en los expedientes de personal bajo la custodia de la Dirección de Talento Humano, se evidenció que no existen diferencias importantes entre trabajadores que conlleven a una diferencia salarial de igual magnitud, lo que confirma que de existir un análisis previo la contratación, éste se lo realiza en función de la persona y no del cargo, es decir que, el establecimiento de las remuneraciones corresponde a subjetividades de quienes administran la empresa, por lo que es necesario la creación e implementación de los perfiles de puestos para homologar las

remuneraciones, tal como sucede en la empresa municipal de agua potable de Ambato EMAPA E.P.

Para determinar si la empresa pública y los ciudadanos que ingresaron a la entidad a prestar servicios, durante el periodo sujeto a evaluación, cumplieron con los requisitos establecidos para ocupar aquellos cargos, se seleccionó una muestra que correspondió a 17 expedientes de personal de cargos de asistentes, 20 expedientes de personal para el cargo de analistas, y 14 expedientes de personal para el cargo de supervisores, lo que en total representó 51 expedientes de personal analizados. Para el análisis se aplicó como instrumento técnico una hoja de verificación (*check list*) que contenía los requisitos mínimos a ser presentados y si estos fueron cumplidos o no, los resultados se detallan a continuación:

Tabla 7
Verificación de cumplimiento de perfil profesional en el cargo de Asistentes

LISTA DE VERIFICACIÓN DE LAS CARPETAS DEL PERSONAL CONTRATADO EN LA EMPRESA PÚBLICA AGUAPEN E.P. **CARGO: ASISTENTES DE DIFERENTES ÁREA Y DEPARTAMENTOS** **PERIODO DE ANÁLISIS: 2022**							
#	**SERVIDOR PÚBLICO**	**ESTUDIOS FORMALES**		**EXPERIENCIA AFINES**		**TIEMPO EXPERIENCIA**	
		SI	**NO**	**SI**	**NO**	**SI**	**NO**
1	Servidor Público 1	X		X		X	
2	Servidor Público 2	X		X		X	
3	Servidor Público 3	X			X	X	
4	Servidor Público 4	X		X		X	
5	Servidor Público 5	X		X		X	
6	Servidor Público 6	X		X		X	
7	Servidor Público 7	X		X		X	
8	Servidor Público 8	X		X		X	
9	Servidor Público 9	X		X		X	
10	Servidor Público 10	X			X		X
11	Servidor Público 11	X			X		X
12	Servidor Público 12	X		X		X	
13	Servidor Público 13	X		X		X	
14	Servidor Público 14	X		X		X	
15	Servidor Público 15	X		X		X	
16	Servidor Público 16	X		X			X
17	Servidor Público 17	X		X		X	

Fuente: Elaboración propia

De la revisión de 17 expedientes de asistentes, que ingresaron a prestar servicios en diferentes áreas de la Empresa Pública Aguapen E.P., se desprende lo siguiente: el 100% cumplió con el criterio de selección de estudios formales, pues este criterio solo involucra que sean bachilleres o tengan estudios universitarios (sin necesidad de ser obligatorio el título profesional); 14 de ellos, lo que representa el 82,35%, cumplió con el segundo criterio de selección, que corresponde a la experiencia en áreas afines al cargo a ocupar,

mientras que, el restante 17,65% (3 servidores públicos) no cumplieron este parámetro, pero a pesar de ello fueron contratados por la administración; y, el tercer criterio de selección fue el tiempo de experiencia que debe ser acreditado por cada candidato como mínimo de 1 año, al igual que con el parámetro anterior, cumplieron el 82,35% y no lo cumplieron el 17,65%. Esto permite entender que los parámetros para la selección de personal no se vinculan con la remuneración percibida por cada uno de los servidores públicos.

Tabla 8
Verificación de cumplimiento de perfil profesional en el cargo de Analistas

LISTA DE VERIFICACIÓN DE LAS CARPETAS DEL PERSONAL CONTRATADO EN LA EMPRESA PÚBLICA AGUAPEN E.P. CARGO: ANALISTAS DE DIFERENTES ÁREA Y DEPARTAMENTOS PERIODO DE ANÁLISIS: 2022							
#	SERVIDOR PÚBLICO	ESTUDIOS FORMALES		EXPERIENCIA AFINES		TIEMPO EXPERIENCIA	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	Servidor Público 1	X		X		X	
2	Servidor Público 2	X		X		X	
3	Servidor Público 3	X			X	X	
4	Servidor Público 4	X		X		X	
5	Servidor Público 5	X		X		X	
6	Servidor Público 6	X		X		X	
7	Servidor Público 7	X		X		X	
8	Servidor Público 8	X		X		X	
9	Servidor Público 9	X		X		X	
10	Servidor Público 10	X		X		X	
11	Servidor Público 11	X		X		X	
12	Servidor Público 12	X		X		X	
13	Servidor Público 13	X		X		X	
14	Servidor Público 14	X		X		X	
15	Servidor Público 15		X	X		X	
16	Servidor Público 16		X	X		X	
17	Servidor Público 17	X		X		X	
18	Servidor Público 18	X		X		X	
19	Servidor Público 19		X	X		X	
20	Servidor Público 20	X		X		X	

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los Analistas, se observó incumplimientos para la contratación de personal, así como tampoco se encontró un vínculo directo entre las remuneraciones percibidas por el personal y los perfiles, pues de los 20 expedientes de servidores públicos que ocupan cargos de Analistas en diferentes áreas departamentales de la empresa, cuyos parámetros de evaluación son: contar con título profesional de acuerdo al área que se encuentra; tener experiencia mínima de dos años; y, que la experiencia obtenida sea a fin al cargo desempeñado, los requisitos fueron cumplidos por el 80%, sin embargo, como ya se manifestó anteriormente al revisar la remuneración aun cuando el cargo es el mismo se determinó que existen diferencias no atribuibles al perfil.

Tabla 9
Verificación de cumplimiento de perfil profesional en el cargo de Supervisor

LISTA DE VERIFICACIÓN DE LAS CARPETAS DEL PERSONAL CONTRATADO EN LA EMPRESA PÚBLICA AGUAPEN E.P. CARGO: SUPERVISOR DE DIFERENTES ÁREA Y DEPARTAMENTOS PERIODO DE ANÁLISIS: 2022							
#	SERVIDOR PÚBLICO	ESTUDIOS FORMALES		EXPERIENCIA AFINES		TIEMPO EXPERIENCIA	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	Servidor Público 1		X	X		X	
2	Servidor Público 2		X	X		X	
3	Servidor Público 3		X		X	X	
4	Servidor Público 4	X		X		X	
5	Servidor Público 5	X		X		X	
6	Servidor Público 6		X	X		X	
7	Servidor Público 7	X		X		X	
8	Servidor Público 8	X		X		X	
9	Servidor Público 9		X	X		X	
10	Servidor Público 10	X		X		X	
11	Servidor Público 11		X	X		X	
12	Servidor Público 12	X		X		X	
13	Servidor Público 13	X		X		X	
14	Servidor Público 14	X		X		X	

Fuente: Elaboración propia

Por último, se analizaron 14 hojas de vida correspondientes a supervisores de área, de los cuales sólo 8 cumplieron con el perfil del puesto, esto es, que cuenten con título profesional, experiencia en el área que se desempeñan y una permanencia mínima de cinco años en esa área de trabajo, aún así se evidenció diferencias salariales entre los puestos.

Discusión

El desarrollo del presente análisis permitió responder las preguntas de investigación a través de la lista de verificación que se desarrolló para corroborar la aplicación o no de parámetros técnicos al realizar el proceso de contratación de personal y asignarle la remuneración, lo cual permite realizar el siguiente cuadro comparativo:

Tabla 10
Comparación General de cumplimiento de perfiles profesionales

Cuadro Comparativo Diferencia Salarial		
	CUMPLE	NO CUMPLE
S P que cumplen con el título profesional	82%	18%
S P que cumplen la experiencia requerida	90%	10%
S P que cumplen el tiempo de experiencia requerido	94%	6%
Sueldos asignados de acuerdo a escala remunerativa LOSEP	50%	
Sueldos asignados de otra forma		50%

Total de S P analizados	**51**	

Fuente: Elaboración propia

De los expedientes de los diferentes cargos analizados, se concluyó que sea que cumplan o no con los requisitos exigidos por la empresa para ocupar las diferentes vacantes, no existe un vínculo o parámetro objetivo que permita enlazar la remuneración que se asignó a cada puesto de trabajo, ya que ésta es distinta entre puestos de igual denominación y funciones, e inclusive puede ser la misma entre cargos de diferente denominación. Tal es así que sólo el 50% cumple con una remuneración justa y acorde a la escala remunerativa establecida por el Ministerio de Trabajo.

Por lo tanto, este análisis determinó que la asignación de sueldos en la empresa AGUAPEN E.P. no se realiza en función del perfil de puestos al mismo tiempo que se incumple la normativa legal vigente como el artículo 104 de la LOSEP.

Conclusiones

Las diferencias salariales distan de referirse al cumplimiento de los perfiles profesionales necesarios para cubrir una vacante, por el contrario, obedecen a la falta de un manual de clasificación de puestos que deja el abanico abierto para asignar remuneraciones de forma discrecional. Esto ocurre en empresas públicas creadas por acto administrativo de los Gobiernos Autónomos Descentralizados en las que no se definen escalas salariales ni se gestionan procesos de forma adecuada.

La desigualdad salarial es un tema incipiente, aún se encuentra posicionado en la mente de las personas que hablar de desigualdad solo conlleva a pensar en diferencias de ingresos por género masculino o femenino, sin embargo, es un tema que va más allá de brechas por sexo, se refiere a política, a grupos de interés, a influencias vinculadas, entre otros temas.

Considerando los resultados, una solución a corto plazo sería la conformación de una comisión técnica que se encargue de la elaboración de un Manual de Clasificación de puestos a través de la implementación de los perfiles de puestos y posteriormente empezar la homologación salarial, cuyas etapas podrían estar divididas por cargos a equiparar.

Recomendaciones

En función de mejorar los parámetros administrativos dentro de la empresa pública y además cumplir con las disposiciones legales, es necesario que la organización considere revisar y actualizar sus políticas y normas internas para la selección y contratación de personal; así como también establecer una escala remunerativa general para la estructura, basada en parámetros técnicos y objetivos que permitan cumplir con lo señalado en el artículo 104 de la LOSEP, misma que deberá ser aprobada por el Directorio de la Empresa Pública; además de establecer controles internos en la Dirección de Talento Humano, con la finalidad de que en la empresa presten servicios aquellos ciudadanos que se ajusten a los perfiles establecidos y el mejor talento humano en beneficio de los clientes de la empresa.

Estas recomendaciones pretenden coadyuvar al proceso administrativo de selección y contratación de personal de la empresa pública Aguapen E.P., con la finalidad de que aquel personal que presta servicios para la empresa sea el más idóneo, así los beneficios de mejores trabajos y de servidores públicos altamente tecnificados y empoderados se trasladará en beneficios para la ciudadanía que recibe los servicios de la única empresa de agua potable dentro de la provincia de Santa Elena.

Fortalezas y Limitaciones.

En cuanto a las fortalezas del presente artículo de investigación se pueden señalar que al ser Aguapen E.P. un monopolio natural y por ende la única empresa que puede ofertar el servicio de agua potable dentro de la provincia de Santa Elena, no se han realizado trabajos de este tipo en la estructura, lo que permite aportar elementos técnicos innovadores para mejorar el manejo administrativo del talento humano y además permite ser la base para futuras investigaciones en la misma empresa o en otras; es importante indicar también que el estudio permite conocer la realidad de las remuneraciones vinculadas con los cargos existentes en la empresa; otro factor relevante es que al ser de importancia para varios grupos de interés lo relativo al talento humano, este estudio permite que exista comparabilidad y trazabilidad con los niveles remunerativos de otras empresas que comercializan el líquido vital en el territorio ecuatoriano.

En lo relativo a las limitaciones de la investigación se pueden señalar que existe un componente político muy fuerte en la toma de decisiones, lo que afecta la implementación de parámetros técnicos y objetivos para la asignación de remuneraciones; que la entidad no cuenta con una escala remunerativa propia, lo que facilite el cotejamiento de las remuneraciones con los diferentes cargos; y que no existen instrumentos técnicos en la entidad como el Manual de Clasificación y Valoración de Puestos lo que permita evaluar de manera objetiva la selección de personal por cargo.

Futuras Líneas de Investigación.

De acuerdo al presente análisis sería importante profundizar con mayor detenimiento en este tema debido a que es necesario que se actué con mayor responsabilidad, eficiencia y eficacia, en cada una de las instituciones públicas del país. De igual forma comprender que las empresas públicas deberían ser tratadas como si fueran empresas propias con la finalidad de salvaguardar sus recursos no solo económicos sino también bienes materiales y talento humano.

Sería indispensable también que se plantee una reforma a la Ley Orgánica de Empresas Públicas en la que se prohíba la operación del Talento Humano sin una escala remunerativa, peor aún sin un Manual de Clasificación de Puestos.

Este estudio servirá de base para futuros planteamientos y estudios que podrían realizarse, tanto en el sector público y privado, a fin de evidenciar la relación existente entre los perfiles profesionales y las remuneraciones.

Referencias

Cepeda, L., & Nieto, X. (2018). *INSTRUCTIVO PARA LA REALIZACIÓN O ACTUALIZACIÓN DE MANUALES DE DESCRIPCIÓN, CLASIFICACIÓN YVALORACIÓN DE PUESTOS EN EL SECTOR PÚBLICO ECUATORIANO.* https://doi.org/10.32645/13906925.509

Constitución Nacional del Ecuador. (2008).

David, F. (2008). Conceptos de Adminsitración Estratégica, decimoprimera edición *Adaptarse al cambio* (8). Editorial Pearson

FACTORIAL HR. (Julio de 2022). *Factorial*. https://factorialhr.es/blog/mejorar-desempeno-laboral/#:~:text=El%20desempe%C3%B1o%20laboral%20puede%20entenderse,se%20desenvuelve%20en%20su%20rolLey Orgánica de Servicio Público. (2010).

Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP. (2010). Página39.

Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP. (2010). Página41.

Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP. (2010). Página49.

Ley Orgánica de Empresas Públicas LOEP (2009).

Código de Trabajo (2005).

Ministerio de Trabajo. (03 de octubre de 2014). *Ministerio de Trabajo del Ecuador.* https://www.trabajo.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2015/02/Procedimiento_Revision_a_la_clasificacion_y_valoracion_de_puestos_por_cumplimiento_de_requisitos.pdf#:~:text=Manual%20de%20Descripci%C3%B3n%2C%20Clasificaci%C3%B3n%20y%20Valoraci%C3%B3n%20de%

Pérez E. (2014) Derecho Administrativo. Tomo I, Cuarta Edición. página 479. Editorial Corporación de Estudios y Publicaciones.

Polonia C., Cardona F., Catañeda G., Vargas I., Calvache O., Abanto W. (2020). Metodología de Investigación Cuantitativa & Cualitativa Aspectos conceptuales y prácticos para la aplicación en niveles de educación superior. Primera edición, página 25. Editorial Institución Universitaria Antonio José Camacho Universidad César Vallejo.

Polonia C., Cardona F., Catañeda G., Vargas I., Calvache O., Abanto W. (2020). Metodología de Investigación Cuantitativa & Cualitativa Aspectos conceptuales y prácticos para la aplicación en niveles de educación superior. Primera edición, página 29. Editorial Institución Universitaria Antonio José Camacho Universidad César Vallejo.

Rastrollo J. (2018). Evaluación del desempeño en la Administración: Hacia un cambio de paradigma en el sistema español de empleo público. Página 23. Editorial Tirant Lo Blanch.

QuestionPro. (2022). QuestionPro. https://www.questionpro.com/es/clima-laboral.html

Sacoto, P., & Zhingri , S. (2012). *PROPUESTA DE VALORACIÓN Y*

CLASIFICACIÓN DE PUESTOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICASALESIANA SEDE CUENCA. Página 17.

Sacoto, P., & Zhingri , S. (2012). *PROPUESTA DE VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICASALESIANA SEDE CUENCA*. Página 18.

Normas de Control Interno (2009).

Lopez, J. C., Mainar, I. G., & NAvarro, M. S. (2008). Revista de Economía Aplicada . Recuperado el 15 de abril de 2023, de https://www.redalyc.org/pdf/969/96915822004.pdf. Página 93 - 135.

Salazar, J. d., & Husted, B. W. (2019). Desigualdad de ingresos y la empresa: su conceptualización y medición. *EconoQuantum*.com

Empresa Pública Municipal Mancomuada DE LOS Gobiernos Autónomos Descentralizados Salinas, La libertad y Santa Elena AGUAPEN E.P. http://www.aguapen.gob.ec/aguapenep/?page_id=3434(abre%20en%20una%20nueva%20pesta%C3%B1a

E.P. Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato https://www.emapa.gob.ec/wp-content/uploads/2023/01/Diciembre-2022-b2-Distributivo-de-personal-de-la-institucion.pdf

Zeballos, R. (2022). *Homologación de remuneraciones: Análisis objetivo sobre su procedencia*. https://lpderecho.pe/homologacion-remuneraciones-analisis-objetivo-procedencia/

Cordova, P. S., & Matute, S. Z. (2012). *PROPUESTA DE VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓ DE PUESTOS EN EL AREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA SEDE CUENCA*. Cuenca.

Definición.de. (2023). Recuperado el Enero de 2023, de https://definicion.de/servidor-publico/