



DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

Maestría en Administración de Empresas MBA VI

TEMA:

*“Evaluar el impacto de la homologación salarial
aplicada en CELEC EP en el clima laboral de la empresa”.*

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:

Magíster en Administración de Empresas

Autora: Ing. María Sibila Astudillo Sarmiento.

Director: Magister Humberto Jaramillo Granda.

Cuenca – Ecuador

2015

Dedicatoria:

A mis hijos, Luz de cada respiración.

Sin su inocencia y alegría nada valdría la pena.

A Tomás, su incansable y profunda sabiduría.

A Juliana, la sonrisa que abarca el mundo.

*Cada pregunta con la que llenan la casa
lleva más respuestas para construir el hogar...*

A mi esposo Nino, por la perseverancia y la dedicación a todo lo que realiza.

A Dios y su infinita bondad...

Sibila

Agradecimiento:

Sin ustedes simplemente nada fuese posible.
Y no lo digo por ser tu hija sino por tener una mejor amiga
de quien aprendo lo que es ser madre y
lo que significa el sacrificio y el amor incondicional...

y desde el pragmatismo de aprender cada día
de la infinita sabiduría del abuelo y mejor amigo de mis hijos,
que día a día me aclara el camino
y me ensaña cómo ser fuerte y amorosa al mismo tiempo,
para vivir feliz y agradecida.

A mi papá y a mi mamá, por vibrar el Amor Divino
desde el primer día de mi vida y siempre...

al Ing. Humberto Jaramillo por su amistad, guía y apoyo constante,
muchas gracias!!

Índice de contenidos

Contenido	
Dedicatoria:	ii
Agradecimiento:.....	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de ilustraciones y tablas	ix
Índice de anexos	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción.....	1
Capítulo 1	3
Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP	3
1.1. Introducción a CELEC EP.....	3
1.2. Misión de CELEC EP.....	4
1.3. Visión de CELEC EP	4
1.4. Unidades de Negocio que conforman CELEC EP	4
1.5. Estructura Organizacional de CELEC EP	5
1.6. Administración del Talento Humano en CELEC EP	6
1.7. Política Salarial de CELEC EP	7
1.8. Distributivo de personal de CELEC EP	8
1.9. Capacidad instalada de Generación de Energía Eléctrica en CELEC EP ..	10
1.10. Registro del proceso de Homologación Salarial en CELEC EP	12
1.10.1. Definición de cargos y elaboración de Manuales Estándar para descripción, valoración y clasificación de cargos de CELEC EP	13
1.10.2. Aprobación de la Estructura Salarial.....	14
1.10.3. Homologación de los cargos valorados con la estructura salarial aprobada	14
1.10.4. Homologación de cargos aplicada a todos los funcionarios de la Corporación.....	15
1.11. Resumen de las prelación establecidas para realizar la Homologación Salarial	18
1.12. Tabla de Homologación Salarial aprobada por la Gerencia General de la Corporación.....	18
1.13. Conclusiones.....	26
Capítulo 2	27
Impacto de la Homologación Salarial en el clima laboral	27

2.1. Introducción.....	27
2.1.1. Tipo de investigación.....	27
2.1.2. Fuentes de datos.....	28
2.2. El proceso de Homologación Salarial en CELEC EP	28
2.2.1. Premisas que se establecieron en CELEC EP al homologar los cargos:28	
2.2.2. Consideraciones especiales en el Proceso de homologación:.....	29
2.2.3. Política que se aplicó para la homologación salarial en CELEC EP:	29
2.3. Visita a las Unidades de Negocio por parte de la Administración	30
2.4. Cronograma que se cumplió de las visitas a las Unidades de Negocio.....	31
2.5. CELEC EP Termoesmeraldas.....	31
2.5.1. Detalle del personal en CELEC EP Termoesmeraldas:	32
2.5.2. Resumen de las inquietudes de los trabajadores:	32
2.6. CELEC EP Termopichincha	33
2.6.1. Detalle del personal activo en CELEC EP Termopichincha:.....	34
2.6.2. Centrales de Generación en CELEC EP Termopichincha	34
2.6.3. Resumen de las inquietudes de los trabajadores	35
2.7. CELEC EP Electroguayas.....	36
2.7.1 Detalle del personal activo en CELEC EP Electroguayas:	36
2.7.2. Resumen de las inquietudes de los trabajadores:	36
2.8. CELEC EP Termogas Machala.....	37
2.8.1. Detalle del personal activo en CELEC EP Termogas Machala:	38
2.8.2. Resumen de las inquietudes de los trabajadores:	38
2.9. CELEC EP Transelectric	39
2.9.1. Ubicación y tipo de Subestaciones de la Unidad de Negocio CELEC EP Transelectric.....	40
2.9.2. Detalle del personal activo en CELEC EP Transelectric:	41
2.9.3. Resumen de las inquietudes de los trabajadores:	41
2.10. CELEC EP Hidrotoapi	42
2.10.1. Detalle del personal activo en CELEC EP Hidrotoapi:.....	43
2.10.2. Resumen de las inquietudes de los trabajadores:.....	43
2.11. CELEC EP Hidronación	44
2.11.1. Detalle del personal activo en CELEC EP Hidronación:.....	44
2.11.2. Resumen de las inquietudes de los trabajadores:.....	44
2.12. CELEC EP Hidroagoyán	46

2.12.1. Detalle del personal activo en CELEC EP Hidroagoyán:	47
2.12.2. Resumen de las inquietudes de los trabajadores:	47
2.13. CELEC EP Gensur	48
2.13.1. Detalle del personal activo en CELEC EP Gensur:	48
2.13.2. Resumen de las inquietudes de los trabajadores:	49
2.14. CELEC EP Hidropaute	49
2.14.1. Detalle del personal activo en CELEC EP Hidropaute:	50
2.14.2. Resumen de las inquietudes de los trabajadores:	50
2.15. CELEC EP Hidroazogues	52
2.15.1. Detalle del personal activo en CELEC EP Hidroazogues:	52
2.15.2. Resumen de las inquietudes de los trabajadores:	52
2.16. Conclusiones.....	53
Capítulo 3	54
Expectativas de los servidores que no se sienten beneficiados.....	54
3.1. Introducción	54
3.2. Comportamiento Organizacional en CELEC EP	54
3.3. Definiciones de Comportamiento Organizacional	54
3.4. Medición del Clima Organizacional en CELEC EP	55
3.5. Realización de encuestas al personal de CELEC EP	56
3.5.1. Diseño del muestreo y análisis estadístico:	56
3.6. Análisis de datos.....	57
3.7. Elaboración de la encuesta.....	57
3.8. Encuesta piloto	60
3.9. Encuesta final.....	60
3.10. Tabulación de los resultados de la encuesta.....	62
3.10.1. ¿Qué grado de importancia, cree usted que tiene la Institución, en el desarrollo del País?	63
3.10.2. En comparación con otras instituciones similares, ¿cómo califica a la Institución y su nivel de agrado?.....	64
3.10.3. ¿Cómo se siente usted en la institución?	65
3.10.4. ¿Qué tan satisfecho está con su actual puesto de trabajo?	66
3.10.5. ¿Los sueldos y salarios que ofrece la institución, ¿cómo los califica con relación a otras organizaciones similares?	67
3.10.6. ¿Siente que en la institución, usted aprende y mejora continuamente?	68

3.10.7. Califique del 1 al 5 siendo 1 lo más importante y 5 lo menos importante los factores más importantes dentro del trabajo	69
3.10.8. ¿Cree que la fusión de las empresas que hoy son las Unidades de Negocio en una sola Corporación beneficiaron a los trabajadores?	70
3.10.9. Para su criterio ¿Cuál de los siguientes términos se asocian con Homologación Salarial?	71
3.10.10. ¿Conoce cuál fue el procedimiento que se realizó en CELEC EP para determinar los niveles remunerativos de cada cargo?	72
3.10.11. ¿Considera adecuado que la Capacidad Instalada haya sido el factor determinante para calificar a las unidades como: grandes, medianas o proyecto en ejecución?	73
3.10.12. ¿Cuál considera que debió ser el factor determinante para calificar a las unidades como: grandes, medianas o pequeñas?	74
3.10.13. ¿Cómo calificaría el resultado del proceso de homologación salarial aplicado en la Corporación?	75
3.10.14. ¿Cómo se siente luego de implementada la Homologación Salarial? ..	76
3.10.15. ¿Ha considerado la opción de buscar otro trabajo luego de implementada la Homologación Salarial?	77
3.11. Conclusiones.....	78
Capítulo 4	79
Propuesta para el mejoramiento del Clima Laboral	79
4.1. Introducción:	79
4.2. Síntesis de la situación actual de los servidores a nivel Corporativo.....	79
4.3. Errores detectados en la tabla de Homologación Salarial	81
4.4. Propuesta de nueva Tabla de Homologación Salarial	81
4.5. Conclusiones.....	88
4.6. Recomendaciones.....	88
4.6.1. Recomendaciones para el Directorio de la Corporación:	88
4.6.2. Recomendaciones para la Gerencia General:	88
4.6.3. Recomendaciones para la Subdirección de Talento Humano de la Matriz	89
4.7. Recomendaciones específicas para las Unidades de Negocio:	91
4.7.1. CELEC EP Termoesmeraldas	91
4.7.2. CELEC EP Termopichincha	92
4.7.3. CELEC EP Electroguayas, Hidroagoyán e Hidropaute.....	92
4.7.4. CELEC EP Termogas Machala	92
4.7.5. CELEC EP Transelectric.....	92

4.7.6. CELEC EP Hidrotoapi	92
4.7.7. CELEC EP Hidronación	93
4.7.8. CELEC EP Gensur	93
BIBLIOGRAFÍA.....	95
ANEXOS	97
ANEXO 1	98
ANEXO 2	100
ANEXO 3	105
ANEXO 4	106

Índice de ilustraciones y tablas

Ilustración 1 Unidades de Negocio que conforman CELEC EP.....	5
Ilustración 2 Conformación de las Unidades de Negocio Nuevas y Actuales	6
Ilustración 3 Pregunta 1	63
Ilustración 4 Pregunta 2	64
Ilustración 5 Pregunta 3	65
Ilustración 6 Pregunta 4	66
Ilustración 7 Pregunta 5	67
Ilustración 8 Pregunta 6	68
Ilustración 9 Pregunta 8	70
Ilustración 10 Pregunta 9	71
Ilustración 11 Pregunta 10	72
Ilustración 12 Pregunta 11	73
Ilustración 13 Pregunta 12	74
Ilustración 14 Pregunta 13	75
Ilustración 15 Pregunta 14	76
Ilustración 16 Pregunta 15	77
Tabla 1 Escala Salarial Vigente 2012	8
Tabla 2 Distributivo de Personal - Matriz -	9
Tabla 3 Distributivo de Personal - Hidráulicas -	9
Tabla 4 Distributivo de Personal - Térmicas -	9
Tabla 5 Distributivo de Personal - Proyectos -	9
Tabla 6 Distributivo de Personal -Transmisión y Eólico-	10
Tabla 7 Distributivo Consolidado Corporación	10
Tabla 8 Valores de Potencia Instalada en las Unidades de CELEC EP	11
Tabla 9 Resumen de la Potencia Instalada en CELEC EP	12
Tabla 10 Tabla de Homologación de Cargos de CELEC EP	25
Tabla 11 Cronograma de visitas a las Unidades de Negocio	31
Tabla 12 Detalle del personal Termoesmeraldas	32
Tabla 13 Detalle del personal Termopichincha	34
Tabla 14 Detalle del personal Termoesmeraldas	36
Tabla 15 Detalle del personal Termogas Machala	38
Tabla 16 Subestaciones Transelectric	40
Tabla 17 Detalle personal Transelectric	41
Tabla 18 Detalle del personal Hidrotoapi	43
Tabla 19 Detalle del personal Hidronación.....	44
Tabla 20 Detalle del personal Hidroagoyán	47
Tabla 21 Detalle del personal Gensur	48
Tabla 22 Detalle del personal Hidropaute	50
Tabla 23 Detalle del personal Hidroazogues.....	52
Tabla 24 Dimensiones y Preguntas para la Encuesta de Clima Laboral	58
Tabla 25 Encuesta final	61
Tabla 26 Pregunta 7	69
Tabla 27: Propuesta para la Homologación de Cargos de CELEC EP	87

Índice de anexos

- Anexo 1:** Muestra de la encuesta piloto
- Anexo 2:** 5 muestras de las encuestas ejecutadas a los servidores de CELEC EP.
- Anexo 3:** Tabulación de datos en Excel.
- Anexo 4:** Diseño de la Tesis

Resumen

CELEC EP, es una corporación que resulta de la fusión de varias empresas y sociedades anónimas en dónde cada una tenía su propia estructura organizacional y escala remunerativa, por éste motivo, la actual administración realizó, durante el año 2013, la Homologación Salarial, proceso que pretende equiparar las remuneraciones en el sector público.

El resultado de éste proceso fue que se beneficiaron un grupo de servidores y, quienes no, se sienten perjudicados; condición que ha generado múltiples reacciones.

En este contexto se estudió la relación entre clima laboral y remuneración; mediante una investigación comparativa entre los servidores, con el fin de determinar cómo afectó el resultado del proceso en el clima laboral, cuáles fueron los factores que provocaron ésta inconformidad y en base de éstos resultados, proponer a la Administración los correctivos necesarios en beneficio del talento humano de la Corporación.

Abstract

CELEC EP is a corporation resulting from the merger of several companies and private limited companies where each had its own organizational structure and remuneration scale. Consequently, the current administration held during the year 2013 a salary homologation process so as to make equal wages in the public sector.

The result of this process was that a group of employees benefited and who did not, felt adversely affected; situation that has generated many reactions.

In this context, we studied the relationship between work environment and remunerations through a comparative research among employees in order to determine how outcome of the process affected the work environment, what factors caused this disagreement, and based on these findings propose the Administration to take the necessary corrective steps for the benefit of the company's staff.



Introducción

CELEC EP es una empresa pública que resulta de la fusión de trece empresas del sector eléctrico ecuatoriano, una vez concluida ésta fusión, CELEC EP quedó constituida por una Matriz, unidad administrativa con sede en la ciudad de Cuenca, y trece Unidades de Negocio distribuidas en todo el país las mismas que son empresas de generación y transmisión de energía eléctrica.

El proceso de homologación salarial realizado en CELEC EP en el transcurso del 2013, trató de minimizar las brechas entre los servidores que realizan las mismas funciones en diferentes unidades de negocio, sin embargo una vez ejecutado el proceso, no todos los servidores se beneficiaron, y ésta condición generó un entorno complejo en la organización.

De hecho este fenómeno reviste de importancia en los estudios de clima laboral sobre todo en grandes corporaciones, ya que el pago es un tema importante que surge con frecuencia cuando se habla de satisfacción en el trabajo. La relación entre salario y satisfacción laboral que ha sido validada en diferentes estudios, que demuestran efectos que se producen con los empleados insatisfechos y satisfechos en el lugar de trabajo. (Robbins & Judge, 2009; Marcos & García, 2012)

Por su parte, Martha Alles en su libro “Dirección Estratégica de Recursos Humanos” (2005), hace referencia a algunos de los factores que se deben considerar para una buena calidad de vida en el trabajo, entre otros: “Pagos y prestaciones adecuados” y “Clima social positivo”, los cuales están estrechamente ligados (pág. 20).

Para ejecutar el proceso de homologación salarial, se ejecutaron algunas actividades previas como la identificación y clasificación de las Unidades de Negocio considerando el volumen de producción de energía; se estableció que los cargos técnicos tendrían un plus adicional sobre los cargos administrativos; se desarrollaron trabajos con grupos focales para el levantamiento de los perfiles de puestos; se realizó la valoración de los perfiles levantados y, finalmente se trabajó con cada una de las Unidades de Negocio en la homologación salarial de cada uno de sus servidores.

El resultado de éste proceso se lo implementó en la CELEC durante el transcurso del año 2013, teniendo a la fecha en toda la Corporación cargos y remuneraciones homologadas.

Posteriormente a la aplicación de la homologación salarial, surgieron algunos inconvenientes en las diferentes Unidades de Negocio:

- Los servidores no se encuentran satisfechos con la determinación de empresas en: grandes, medianas y proyectos en construcción, menos aún con la sub clasificación dentro de una misma unidad de negocio por la capacidad de sus centrales o subestaciones; pues argumentan que el trabajo realizado es el mismo sin importar el tamaño de la Unidad.
- Existen muchos reclamos de los servidores en toda la Corporación, especialmente los que se quedaron congelados por haber estado sobrevalorados.
- Muchos de los reclamos se debe también a la falta de socialización, puesto que los trabajadores no saben cómo se realizó en proceso ni en base a qué se establecieron sus nuevas remuneraciones.
- En el proceso de homologación salarial no participaron los obreros, únicamente la Unidad Administrativa por lo que los obreros no se encuentran satisfechos con este proceso.

Lo que pretende este estudio es “Evaluar el impacto de la homologación salarial aplicada en CELEC EP en el clima laboral de la empresa” y comprobar que los servidores que no se beneficiaron por la aplicación de la homologación salarial en CELEC EP, sino que se quedaron congelados por estar sobrevalorados, se sienten desmotivados y por ende bajan su rendimiento.

Finalmente se presentará una propuesta a la Administración en pro de solucionar los inconvenientes de los trabajadores.

Capítulo 1

Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP

1.1. Introducción a CELEC EP

La Empresa Pública Estratégica CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADOR CELEC EP, es una empresa pública, de reciente creación¹, cuyo objetivo es la generación, transmisión, distribución, comercialización, importación y exportación de energía eléctrica, para lo cual está facultada a realizar todas las actividades relacionadas con este objetivo.

El 13 de enero de 2009, mediante escritura pública se conformó la CELEC S.A., fruto de la fusión de las empresas de sociedades anónima: Hidropaute S.A., Hidroagoyán S.A., Electroguayas S.A., Termoesmeraldas S.A., Termopichincha S.A. y Transelectric S.A., que eran empresas mercantiles de derecho privado, independientes entre ellas.

CELEC EP, nace como una entidad de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión; subrogándose en los derechos y obligaciones de las Compañías CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADOR CELEC S.A. e Hidroeléctrica Nacional Hidronación S.A., extinguidas por disposición de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (2013). Los activos, pasivos y, en general, todos los bienes, derechos y obligaciones de las sociedades anónimas extintas se transfirieron en forma total a CELEC EP.

En resumen, CELEC EP, es el resultado de la absorción de trece empresas del sector eléctrico ecuatoriano en donde todas éstas empresas que a partir de la conformación de CELEC EP pasaron a denominarse *“Unidades de Negocio”*, las mismas que en su inicio tenían diferentes tipos de escalas salariales para sus servidores, por lo que fue necesario realizar el proceso de homologación salarial para tratar de unificar descriptivos de cargos y generar una sola escala remunerativa para minimizar las brechas entre los servidores que realizan las mismas funciones en las diferentes unidades de negocio, esto con la finalidad de ser coherentes con el precepto constitucional *“a igual trabajo, igual remuneración”*.

¹ Decreto Ejecutivo No. 220, publicado en el Registro Oficial No. 128 (2010)

Actualmente, CELEC EP continúa creciendo, en el transcurso del primer semestre del año 2014, absorbió a las empresas distribuidoras de energía eléctrica: Electrolitoral de la ciudad de Guayaquil y Enersur de la ciudad de Loja y, a la fecha se están realizando los estudios pertinentes para que se fusionen las grandes empresas del sector eléctrico: CELEC EP y CNEL EP, con lo cual la mayor parte de empresas del sector eléctrico ecuatoriano estarían fusionadas en una sola Corporación, escenario que impulsa a la actual administración a pensar en una segunda etapa de homologación salarial en la cual se corrijan los errores detectados en el primer proceso y se amplíe a todos los servidores de la nueva Corporación CELEC EP.

1.2. Misión de CELEC EP

La Misión de CELEC EP es la siguiente: "Generamos bienestar y desarrollo nacional, asegurando la provisión de energía eléctrica a todo el país, con altos estándares de calidad y eficiencia, con el aporte de su talento humano comprometido y competente, actuando responsablemente con la comunidad y el ambiente" (Plan Estratégico 2013 - 2017, 2012)

1.3. Visión de CELEC EP

La Visión de CELEC EP es la siguiente: "Ser la Empresa pública líder que garantiza la soberanía eléctrica e impulsa el desarrollo del Ecuador" (Plan Estratégico 2013 - 2017, 2012)

1.4. Unidades de Negocio que conforman CELEC EP

Una vez creada la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, la Gerencia General fundamentada en lo establecido en el artículo 11 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (2013), respecto de sus deberes y atribuciones, mediante Resolución No. CELEC-EP-GG-2010-001, creó las Unidades de Negocio: HIDROPAUTE, HIDROAGOYÁN, ELECTROGUAYAS, TERMOESMERALDAS, TERMOPICHINCHA, TRANSELECTRIC e HIDRONACIÓN, a las que más adelante se suman: TERMOGAS MACHALA, HIDROTOAPI, ENERJUBONES, ENERNORTE, HIDROAZOGUES y GENSUR, cada una de las Unidades de Negocio tiene su propio Gerente de Unidad, a quien el Gerente General otorga un poder especial para que éste haga sus veces en la unidad en la que se encuentra al

frente con lo cual la administración de desconcentra; sin embargo es importante anotar que las directrices y normativa se generan y administran desde la Matriz de la Corporación.

Por su parte el Gerente General responde al Directorio de la Corporación, que es el ente supremo dentro de la Empresa y está conformado por tres miembros: un delegado de la Presidencia de la República, un delegado del SENPLADES y, el Ministro de Electricidad y Energía Renovable o su delegado.

Las Unidades de Negocio que conforman la Corporación, se encuentran distribuidas en todo el Ecuador conforme se muestra en el siguiente gráfico.

Ilustración 1 Unidades de Negocio que conforman CELEC EP



(Dirección de Gestión Estratégica CELEC EP, 2012)

1.5. Estructura Organizacional de CELEC EP

La Estructura Organizacional de la Corporación comprende la Matriz que ocupa el nivel jerárquico superior con sede en la ciudad de Cuenca, como eje transversal que coordina y atiende administrativamente a sus Unidades de Negocio clasificadas de acuerdo al tipo de actividad que desempeñan en: Unidades de Generación Hidráulica (Hidropaute, Hidroagoyán, Hidronación); Unidades de Generación Térmica (Termopichincha, Termoesmeraldas, Electroguayas y Termogas Machala); Unidad de Transmisión (Transelectric) y; Unidades de Proyectos en Inversión: (Gensur, Enernorte, Enerjubones, Hidroazogues e Hidrotoapi).

Esta Estructura Organizacional fue aprobada conforme lo establece la normativa en la Sesión de Directorio Nro. 003-2012, mediante Resolución Nro. 009/2012, el 4 de abril del 2012.

Ilustración 2 Conformación de las Unidades de Negocio Nuevas y Actuales



(Dirección de Gestión Estratégica CELEC EP, 2012)

1.6. Administración del Talento Humano en CELEC EP

Las normas que regulan la gestión del Talento Humano en CELEC EP están contenidas de forma exclusiva en la Ley Orgánica de Empresas Públicas (2013), en el Código del Trabajo (2005), el primer contrato colectivo de trabajo suscrito entre CELEC EP y su Comité de Empresa CETRA – CELEC (2012) y, Ley Orgánica de Discapacidades (2014), Ley de Seguridad Social (2014) y, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (2014)

Adicionalmente, conforme lo establecido en la Ley Orgánica de Empresas Públicas (2013), la Corporación tiene la facultad de establecer su propia normativa interna y a la fecha cuenta con la siguiente reglamentación:

- Primer Contrato Colectivo suscrito entre CELEC EP y el Comité de Empresa CETRA – CELEC (2012),
- Estatuto Orgánico por Procesos,
- Reglamento Interno de Trabajo,
- Manual de Administración del Talento Humano,
- Manual Estándar de Perfiles de Cargos,
- Reglamentos para:
 - o Selección y contratación del personal,
 - o Capacitación,
 - o Pago de viáticos,
 - o Concesión de anticipos a la remuneración,
 - o Pago de ubicación geográfica,
 - o Pago compensación por residencia,
 - o Pago del retiro voluntario.

1.7. Política Salarial de CELEC EP

Como parte de la política salarial de CELEC EP, se realizó el proceso de homologación salarial en toda la Corporación, el mismo que inició en el transcurso del año 2012 y finalizó en el año 2013. Cabe anotar que la política salarial en CELEC EP, está en construcción y a la fecha no se ha terminado aún.

Para ejecutar el proceso de homologación salarial, en primera instancia se realizó la identificación de los tipos de Unidad de Negocio, considerando el volumen de producción de energía en tres grupos: grandes, medianas y proyectos en construcción; se estableció adicionalmente que los cargos técnicos tendrían un plus adicional sobre los cargos administrativos; posteriormente se realizaron trabajos con grupos focales para el levantamiento de los perfiles de puestos agrupados por el tipo de generación de energía esto es: hidráulico, térmico, eólico, transmisión y matriz. El siguiente paso fue la valoración de cargos, para lo cual se establecieron comités de expertos, y finalmente, se trabajó con cada una de las Unidades de Negocio en la homologación salarial.

La Escala Salarial en CELEC EP, se detalla seguidamente, vigente a partir del mes de abril de 2012.

Tabla 1 Escala Salarial Vigente 2012

ESCALA SALARIAL VIGENTE 2012		
GRADO	CARGOS	RMU
1	SERVICIOS APOYO 1	\$ 315.00
2	SERVICIOS APOYO 2	\$ 360.00
3	SERVICIOS APOYO 3	\$ 405.00
4	SERVICIOS APOYO 4 o ASISTENTE ADM 1	\$ 475.00
5	SERVICIOS APOYO 5 o ASISTENTE ADM 2 o ASIS. TEC 1	\$ 540.00
6	SERVICIOS APOYO 6 o ASISTENTE ADM 3 o ASIS. TEC 2	\$ 630.00
7	ASISTENTE ADM 4 o ASISTENTE TEC 3	\$ 720.00
8	ASISTENTE ADM 5 o ASISTENTE TEC 4	\$ 810.00
9	ASISTENTE ADM 6 o ASISTENTE TEC 5	\$ 990.00
10	ASISTENTE ADM 7 o ASISTENTE TEC 6	\$ 1,170.00
11	ESPECIALISTA ADM 1 o ASISTENTE TEC 7	\$ 1,350.00
12	ESPECIALISTA ADM 2 o ESPECIALISTA TEC 1	\$ 1,575.00
13	ESPECIALISTA ADM 3 o ESPECIALISTA TEC 2	\$ 1,800.00
14	ESPECIALISTA ADM 4 o ESPECIALISTA TEC 3	\$ 2,025.00
15	ESPECIALISTA ADM 5 o ESPECIALISTA TEC 4	\$ 2,340.00
16	ESPECIALISTA ADM 6 o ESPECIALISTA TEC 5 o JEFE 1	\$ 2,655.00
17	ESPECIALISTA ADM 7 o ESPECIALISTA TEC 6 o JEFE 2	\$ 2,970.00
18	ESPECIALISTA ADM 8 o ESPECIALISTA TEC 7 o JEFE 3	\$ 3,330.00
19	ESPECIALISTA ADM 9 o ESPECIALISTA TEC 8 o JEFE 4	\$ 3,690.00
20	ESPECIALISTA TEC 9 o JEFE 5	\$ 4,050.00
21	JEFE 6	\$ 4,275.00
22	JEFE 7	\$ 4,500.00
23	JEFE 8	\$ 4,950.00
24	JEFE 9	\$ 5,400.00

(Dirección de Gestión Estratégica CELEC EP, 2012)

1.8. Distributivo de personal de CELEC EP

El distributivo de CELEC EP se enmarca en la dotación establecida para la estructura organizacional aprobada por el Directorio de la Corporación, más las contrataciones de carácter temporal que se realizan en Matriz y cada Unidad de Negocio.

A continuación se presenta la dotación de personal de CELEC EP, a la fecha:

Tabla 2 Distributivo de Personal - Matriz -

DISTRIBUTIVO DE PERSONAL	MATRIZ
Cantidad Total de Servidores permanentes conforme al Estructura Organizacional aprobada por el Directorio	106
Nro. Servidores Temporales	16
Nro. total afiliados al IESS	120
Nro. personal discapacitado y sustitutos	5

Tabla 3 Distributivo de Personal - Hidráulicas -

DISTRIBUTIVO DE PERSONAL	HIDRÁULICAS		
	HIDROPAUTE	HIDROAGOYÁN	HIDRONACIÓN
Cantidad de Servidores permanentes conforme Estructura Organizacional	275	213	207
Nro. Servidores Temporales	75	31	0
Nro. total afiliados al IESS	350	249	207
Nro. personal discapacitado y sustitutos	11	8	7

Tabla 4 Distributivo de Personal - Térmicas -

DISTRIBUTIVO DE PERSONAL	TÉRMICAS			
	TERMO PICHINCHA	TERMO ESMERALDAS	ELECTRO GUAYAS	TERMOGAS MACHALA
Cantidad de Servidores permanentes	507	417	558	111
Nro. Servidores Temporales	201	69	105	16
Nro. total afiliados al IESS	725	595	668	146
Nro. personal discapacitado y sustitutos	20	17	15	5

Tabla 5 Distributivo de Personal - Proyectos -

DISTRIBUTIVO DE PERSONAL	PROYECTOS			
	ENER NORTE	ENER JUBONES	HIDRO AZOGUES	HIDRO TOAPI
Cantidad de Servidores permanentes	82	33	23	127
Nro. Servidores Temporales	0	21	65	28
Nro. total afiliados al IESS	83	54	88	155
Nro. personal discapacitado y sustitutos	3	3	3	7

Tabla 6 Distributivo de Personal -Transmisión y Eólico-

DISTRIBUTIVO DE PERSONAL	TRANSMISIÓN	EÓLICA
	TRANSELECTRIC	GENSUR
Cantidad de Servidores permanentes conforme Estructura Organizacional aprobada por Directorio	666	59
Nro. Servidores Temporales	1046	17
Nro. total afiliados al IESS	1718	86
Nro. personal discapacitado y sustitutos	24	1

Tabla 7 Distributivo Consolidado Corporación

CONSOLIDADO CORPORACIÓN	
Cantidad Total de Servidores permanentes conforme al Estructura Organizacional aprobada por el Directorio	3400
Nro. Servidores Temporales	1627
Nro. Pasantes	28
Nro. total afiliados al IESS	5244
Nro. personal discapacitado y sustitutos	128

(Subdirección de Talento Humano CELEC EP, 2014)

1.9. Capacidad instalada de Generación de Energía Eléctrica en CELEC EP

Cada una de las Unidades de Negocio que se encuentran en etapa de operación tienen una o varias centrales de generación y el volumen de potencia (MW) que cada una genera es lo que determina el tamaño de la Unidad de Negocio.

A continuación se detallan los valores de potencias de las centrales de generación de CELEC EP, en donde podemos apreciar que la Unidad de Negocio que más potencia aporta para el Sistema Nacional Eléctrico es Hidropaute, motivo por el cual se consideró a la ciudad de Cuenca como sede de CELEC EP, en segundo lugar en generación está la Unidad de generación térmica Electroguayas.

Cabe anotar que la Unidad de Negocio CELEC EP Transelectric, es la única unidad en el país que se encarga del Sistema Interconectado Nacional por lo que se la consideró como una de la Unidades grandes también.

Tabla 8 Valores de Potencia Instalada en las Unidades de CELEC EP

VALORES DE LA POTENCIA INSTALADA EN LAS UNIDADES DE CELEC EP			
UNIDADES DE NEGOCIO	Central	POTENCIA NOMINAL (MW)	
		Por Central	Por Unidad de Negocio
Hidropaute	1 Molino	1,075.00	1,245.00
	2 Mazar	170	
Hidroagoyán	3 Agoyán	156	438
	4 San Fco.	212	
	5 Pucara	70	
Hidronación	6 Daule Peripa	213	213
Electroguayas	7 CGZ	172.27	539.07
	8 TrinitariaTV1	133	
	9 E.G.Pascuales	102	
	10 Sta. Elena II	90.1	
	11 Sta. Elena III	41.7	
Machala	12 Bajo Alto	276.8	255.4
Termo Esmeraldas	13 TG1	20	347.8
	14 Jaramijó	140	
	15 Manta II	20.4	
	16 Propicia	10.5	
	17 Pedernales	4	
	18 Miraflores	20.4	
	19 Esmeraldas I	132.5	
Termo Pichincha	20 Dayuma	2	285.58
	21 Guangopolo	33.1	
	22 Quevedo	102	
	23 Jivino I	3.8	
	24 Jivino II	10	
	25 Jivino III	40	
	26 Sacha	20.4	
	27 Celso Castell.	7.5	
	28 Santa Rosa	51.3	
	29 Secoya	11.4	
	30 Payamino	4.08	
Gensur	31 Villonaco	16.5	16.5
MW		1,933.90	1427.85
TOTAL CELEC EP MW		3,361.75	

(EP, Dirección de Generación CELEC, 2014)

En resumen, el tamaño de las Unidades de Negocio conforme la capacidad de generación es el que se detalla seguidamente:

Tabla 9 Resumen de la Potencia Instalada en CELEC EP

<i>Clasificación por tamaño de las unidades</i>	Nombre de las Unidades	Potencia instalada
<i>Unidades grandes</i>	Hidropaute	1,245.00
	Electroguayas	539.07
	Transelectric	
<i>Unidades medianas</i>	Hidroagoyán	438.00
	Termoesmeraldas	347.80
	Termopichincha	285.58
	Termogas Machala	255.40
	Hidronación	213.00
<i>Proyectos en construcción</i>	Enernorte	
	Gensur	
	Hidrotoapi	
	Enerjubones	
	Hidroazogues	

(EP, Dirección de Generación CELEC, 2014)

Es importante anotar que dentro de una misma Unidad de Negocio se categorizó a las centrales por su capacidad de producción, por ejemplo, la Unidad de Negocio CELE CEP Hidropaute tiene dos centrales: Molino que produce 1075.00 MW y, Mazar que produce 170.00 MW, por este motivo en la tabla de homologación salarial se considera a la central que más produce con un nivel por encima de la central que produce menos energía.

Otra consideración importante fue que los cargos técnicos tendrían un plus adicional sobre los cargos administrativos, esto debido a que el modelo de negocio de la Corporación es la generación de energía, por ende los cargos que agregan valor a la cadena productiva son los cargos operativos y los cargos administrativos pertenecen al grupo de apoyo.

1.10. Registro del proceso de Homologación Salarial en CELEC EP

La Gerencia General de CELEC EP dentro del proceso de generación y aplicación de políticas y directrices administrativas para la Corporación, estableció como prioridad el llevar a cabo la Homologación Salarial de todo el personal de CELEC EP, proceso que dio inicio en el mes de febrero del año 2012 y que culminó en el mes de marzo de 2013.

A efectos de cumplir con este objetivo, se llevó a cabo un proceso que consistió en las etapas que constan desarrolladas seguidamente:

1.10.1. Definición de cargos y elaboración de Manuales Estándar para descripción, valoración y clasificación de cargos de CELEC EP

- En el mes de febrero de 2012, se autorizó dar inicio al proceso de contratación de una consultoría externa para definir los Manuales Estándar para descripción, valoración y clasificación de cargos para CELEC EP, proceso precontractual que fue signado con el número 016 - 2012.
- Luego del desarrollo del proceso precontractual correspondiente, en el mes de abril de 2012, se firmó el Contrato para la prestación de los Servicios de Consultoría referidos anteriormente, dando lugar al inicio de la Consultoría.
- Durante los meses de abril, mayo y junio en cumplimiento con el cronograma de actividades propuesto por la consultora, se llevaron a cabo algunos talleres para la definición de los “Manuales Estándar para Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos de CELEC EP”, en las Unidades de Negocio más grandes de la Corporación: HIDROPAUTE, ELECTROGUAYAS, HIDRONACIÓN, TERMOESMERALDAS, HIDROAGOYÁN, TRANSELECTRIC, GENSUR, HIDROAZOGUES y TERMOPICHINCHA; en los cuales se trabajó conjuntamente con el personal de las referidas Unidades de Negocio para la definición de cada uno de los puestos, logrando a más del objetivo principal, la participación, socialización y aceptación del proyecto por parte de toda la Corporación.
- En el mes de julio de 2012, se llevó a cabo la valoración de los cargos levantados, para lo cual se nombraron Comités de Valoración integrados por funcionarios de las distintas Unidades de Negocio, para cada una de las ramas que comprenden las actividades que realiza CELEC EP -Generación hidroeléctrica, térmica, eólica y transmisión-.
- Luego de la finalización de esta segunda etapa, en cumplimiento con el objeto del Contrato suscrito con la Consultora, en el mes de agosto de 2012, CELEC EP recibió los Manuales Estándar para Descripción, Valoración y

Clasificación de Puestos para las Unidades de Generación Hidroeléctrica, Térmica, Eólica y Unidad de Transmisión de CELEC EP.

- En el mes de agosto de 2012, la Subdirección de Talento Humano de Matriz, convocó y dirigió talleres adicionales para definir los Manuales Estándar para Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos para la Matriz (oficinas de Cuenca y Quito), por cuanto éstos no estaban contemplados en el alcance del Contrato de Consultoría.
- En el mes de noviembre 2012, la Subdirección de Talento Humano de la Matriz, convocó a un Comité de Valoración de Cargos para proceder a la valoración de cargos levantados para la Matriz.
- La Gerencia General, mediante sumilla inserta contenida en el Memorando No. CELEC EP DAF-JTH-208-12 de 10 de octubre de 2012, aprobó los productos obtenidos en la Consultoría de “Definición y Elaboración de Manuales Estándar para Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos de CELEC EP”, contenidos en los Informes presentados por la Consultora.

1.10.2. Aprobación de la Estructura Salarial

- El 4 de abril de 2012, el Directorio de CELEC EP aprobó la estructura salarial resultante del proceso referido anteriormente, cuya implementación tendría vigencia a partir del mes de abril 2012, siendo ésta la etapa final del proceso de Homologación de Cargos.

1.10.3. Homologación de los cargos valorados con la estructura salarial aprobada

- En el mes de octubre de 2012, conforme a la valoración de cargos que se realizó para toda la Corporación, la Subdirección de Talento Humano procedió a equiparar los cargos existentes con la Estructura Salarial aprobada, tanto para Matriz como para cada una de las Unidades de Negocio que integran la Corporación.
- En el mes de noviembre de 2012, la Subdirección de Talento Humano de Matriz, realizó la presentación de los resultados obtenidos como

consecuencia de la realización del proceso referido en el acápite que antecede, para revisión y aprobación de la Gerencia General, en presencia además del Staff de Directores de la Corporación.

- A partir de mediados del mes de noviembre de 2012, se realizó una reunión con los Comités de Valoración para determinar la realidad salarial de las Unidades de Negocio Hidropaute, Electroguayas y Transelectric, como producto de la cual se generó la Matriz ajustada de la equiparación de remuneraciones y valoración de cargos.

1.10.4. Homologación de cargos aplicada a todos los funcionarios de la Corporación

- En el mes de diciembre de 2012, la Gerencia General de CELEC EP, solicitó a cada Gerente de Unidad de Negocio enviar a la Matriz el Distributivo de Personal de su correspondiente Unidad.
- Sobre la base de la información remitida por las Unidades de Negocio, en este mismo mes de diciembre, por encargo de la Gerencia General de la Corporación, la Dirección de Gestión Estratégica (DGE), realizó el primer borrador para la Homologación Salarial para el personal de toda la Corporación.
- Durante el mes de febrero de 2013, la Subdirección de Talento Humano de la Matriz, mantuvo reuniones de trabajo con los delegados (Gerentes de Unidad, Subgerentes Administrativos, Jefes y Responsables de Talento Humano) de cada una de las Unidades de Negocio que integran la Corporación, a efectos de revisar las tablas de homologación salarial generadas.
- Sobre la base de la información revisada y socializada con los representantes de las Unidades de Negocio, el 22 de febrero de 2013, en la reunión del Staff de Gerentes de la Corporación realizado en la ciudad de Guayaquil, se aprobó los resultados de la Homologación Salarial y se definieron los parámetros para su aplicación.

- El 1 de marzo de 2013, la Subdirección de Talento Humano envió vía correo electrónico a cada uno de los Gerentes de Unidad de Negocio, la Tabla Homologada perteneciente a su respectiva Unidad, para su conocimiento y análisis, solicitando su confirmación de aprobación u observaciones a ser consideradas.
- En los días siguientes a su recepción, los Gerentes de las Unidades de Negocio confirmaron vía correo electrónico su aprobación con las Tablas trabajadas conjuntamente entre la Matriz y la respectiva Unidad.
- En virtud de la información remitida, varias de las Gerencias de Unidad, socializaron con su personal el resultado de la Homologación Salarial planteada, que constaba en las Tablas remitidas.
- El 14 de marzo del 2013, la Dirección Administrativa Financiera, difundió la Resolución No. CELEC-EP-GGE-101-13 de 13 de marzo del 2013, suscrita por la Gerencia General respecto de la Homologación Salarial, dejando pendiente la inclusión en el referido documento resolutivo de la Tabla de Cargos Homologados.
- En esta misma fecha, la Subdirección de Talento Humano envió a la Gerencia General de la Corporación el documento consolidado de las tablas socializadas con las Gerencias de Unidades de Negocio, para su revisión y sumilla.
- El 15 de marzo de 2013, la Dirección de Gestión Estratégica, mediante correo electrónico, remitió a la Dirección Administrativa Financiera una Tabla ajustada de cargos homologados.
- El 21 de marzo de 2013, la Dirección de Gestión Estratégica, mediante correo electrónico, envió a la Subdirección de Talento Humano de la Matriz, la nueva tabla salarial aplicable a las Jefaturas de la Corporación, las cuales fueron sumilladas por la Gerencia General.

- El 22 de marzo de 2013, la Gerencia General aprobó la Tabla de Homologación Salarial de la Resolución No. CELEC EP-GGE-101-13 referida a éste tema, en la cual constaban actualizados los datos aplicables a las Jefaturas de la Corporación, conforme a la Tabla remitida por la Dirección de Gestión Estratégica, indicada en el párrafo que antecede.
- El 25 de marzo de 2013, el Gerente General Subrogante de CELEC EP, remitió a los Gerentes de Unidad de Negocio la Tabla de Homologación Salarial de la Resolución No. CELEC EP-GGE-101-13 y dispuso que se aplique la Homologación Salarial en los términos que constan en la referida tabla, en cumplimiento con lo dispuesto en la Resolución.
- En virtud de la instrucción dada por la Gerencia General Subrogante de la Corporación, el 26 de marzo de 2013, la Dirección Administrativa Financiera de CELEC EP, dispuso a la Subdirección de Talento Humano, mediante correo electrónico de la misma fecha, implementar la homologación salarial en los términos contenidos en la antedicha Resolución.
- El mismo 26 de marzo de 2013, para dar cumplimiento a lo dispuesto por la Dirección Administrativa Financiera, la Subdirección de Talento Humano, envió al Sistema Integrado de Información (departamento de sistemas) los archivos electrónicos correspondientes para actualizar el Sistema Evolution (software que utiliza la Corporación para todas las gestiones de Talento Humano) y, homologar así los cargos de toda la Corporación. Cabe anotar que algunas de las Unidades de Negocio debido a la fecha de entrega de esta información, ya habían cerrado su proceso de nómina, por lo que la homologación se ejecutará en el próximo mes de abril del 2013.

(Subdirección de Talento Humano CELEC EP, 2014)

Es importante recalcar que las Tablas socializadas inicialmente con las Gerencias de Unidad de Negocio, no pudieron ser aplicadas en la etapa final del proceso de Homologación Salarial, por cuanto la Gerencia General de CELEC EP, en ejercicio de las atribuciones conferidas por la Ley de Empresas Públicas, aplicó una estructura y valoraciones diferentes, acogiendo los lineamientos establecidos en la Tabla elaborada conjuntamente con la Dirección de Gestión Estratégica.

1.11. Resumen de las prelacións establecidas para realizar la Homologación Salarial

- La Matriz, como eje transversal de la generación tiene un plus adicional sobre las Unidades de Negocio
- La Capacidad de generación en potencia instalada MW, determina el tamaño de las Unidades de Negocio y en consecuencia su nivel salarial.
Las Unidades han sido clasificadas de acuerdo a la potencia instalada en: Unidades grandes, Unidades medianas y, Unidades pequeñas o proyectos en construcción.
- Dentro de las Unidades de Negocio, se sub clasifica a las centrales de generación, igualmente por potencia instalada y a las subestaciones en el caso de la unidad transmisora.
- Los cargos técnicos tienen un plus adicional sobre los cargos administrativos.

1.12. Tabla de Homologación Salarial aprobada por la Gerencia General de la Corporación.

TABLA DE HOMOLOGACIÓN DE CARGOS CELEC EP

	GENERAL	TRANS ELECTRIC	HIDROPAUTE	ELECTRO GUAYAS	HIDRO AGOYÁN	TERMO PICHINCHA	TERMO ESMERALDAS	HIDRO NACIÓN	TERMOGAS MACHALA	ENERNORTE	GENSUR	HIDRO TOAPI	ENER JUBONES	HIDRO AZOGUES
GERENCIA		23	23	23	22	22	22	22	22	22	22	22	22	21
SUBGERENCIAS														
Transmisión: O&M, Expansión; Generación: Producción.		21	21	21	20	20	20	20	20					
500KV, Telecomunicaciones; Sopladora, Estudios Cardenillo y Zamora Térmicos mayores (50 - 200 MW) Proyectos Hidroeléctricos (50 - 300 MW)		20	20			20	20		20	20	20	20	20	
Ejecución de Proyectos menores a 50 MW Estudios de Proyectos menores a 100 MW								19						19
Administrativo		20	20	20	19	19	19							
Finanzas		20	20	20	19	19	19							
Jurídico		20	20	20	19	19	19	19	19					
Gestión Organizacional		20	20	20	19	19	19							
Admirativo Financiero								19	19	18	18	18	18	17
DEPARTAMENTOS TECNICOS														
Ing. de la Producción y Mantenimiento			19	19	18	18	18	18						

Jefe Central 3 (Molino, Mazar, G. Zevallos, Sta. Elena, Trinitaria, Agoyán – San Francisco, Termoesmeraldas 1, Jaramijó, Quevedo)			19	19	19	19	19	19							
Jefe Central 2 (Pascuales, Pucará, Otras Termopichincha)				18	18	18									
Jefe Central 1 (menores 30 MW)						17						17			
Jefe de Operación, Mantenimiento (Central A)									18			16			
Jefe de equipamiento (Proyectos)			18			18	18		18	19	19		19	17	
Jefe de obras civiles (Proyectos)			18							18	18		18	17	
Jefes de diseño y construcción de L/T, S/E		19													
Jefe operación, mantenimiento (Transmisión)		19													
Jefatura zonas transmisión		19													
Jefe O&M Telecom		18													
DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS															
Presupuesto		17													
Contabilidad		18	18	18	17	17	17								
Tesorería		17	17	17	16	16	16								
Recursos Humanos		18	18	18	17	17	17								
Adquisiciones		18	18	18	17	17	17								
Bodegas		18													
Servicios generales		17	17												
Tecnologías y Comunicación		18	18	18	17	17	17								
Programación Seguimiento y Calidad		18	18	18	17	17	17								
Ambiente		18	18	18		17	17			17	17	17	17	16	

Seguridad y Salud		18	18	18		17	17								
Jurídico										18	18	18	18		
Administrativo								17	17						
Finanzas								17	17						
Comunicación		17													
Gestión Organizacional								17	17	16	16	16	16		
SECCIONES TÉCNICAS															
Programación y control (Proyectos)		17	17			16	16		16	16	16	17	17	15	
Programación y control (O&M)		17	16	16	16	16	16	16	16						
Jefes de otras secciones técnicas (Transmisión)		17													
Producción; Mantenimiento Civil y Predictivo (Ingeniería de la producción y mantenimiento)			17		16			16							
Ingeniería de la Producción									17						
Jefe de: operación (Molino, Mazar, Agoyán/San Francisco, Marcel Laniado, Quevedo, Termoesmeraldas I, Jaramijó, TGM, Santa Elena, Gonzalo Zevallos, Trinitaria)			17	17	17	17	17	17							
Jefe de: operación (Pascuales, Pucará, Manta II, Jivino, Guangolopo, Sacha, Santa Rosa)				16	16	16	16								
Jefe de: mantenimiento (Molino, Mazar, Agoyán/San Francisco, Marcel Laniado, TGM, Santa Elena, Gonzalo Zevallos, Trinitaria)			17	17	17			17							
Jefe de mantenimiento zonal (Quito, Quevedo, Oriente, Esmeraldas, Manabí)						17	17								
Jefe de control químico (Central Vapor)				17			17								

Jefe de control químico (Central Gas, combinado interna)				16			16	16		16					
Obras civiles proyectos térmicos							16	16		16					
SECCIONES ADMINISTRATIVAS															
Comunicación			16												
Servicios generales				16	15	15	15								
Seguros		16													
Bodegas				16	15	15	15								
Presupuesto				16	15	15	15								
Ambiente					15				15	15					
Seguridad y salud					15				15	15	14	14	14	14	
Gestión Organizacional															13
SUPERVISORES															
Supervisor COT		15													
Supervisor de operación (Molino, Mazar, Agoyán/San Francisco, Daule Peripa, Quevedo, Termoesmeraldas I, Jaramijó, TGM, Santa Elena, Gonzalo Zevallos, Trinitaria)			14	14	14	14	14		14	14					
Supervisor de operación (Pascuales, Pucará, Manta II, Jivino, Guangopolo, Sacha, Santa Rosa)				13	13	13	13								
Supervisor de mantenimiento hidráulicas mayores a 100 MW y generación gas y vapor mayores a 50 MW (Molino, Mazar, Agoyán/San Francisco, Daule Peripa, Pascuales, Termoesmeraldas I, TGM, Santa Rosa, Gonzalo Zevallos, Trinitaria)			14	14	14	14	14		14	14					

Supervisor de mantenimiento hidráulicas hasta 100 MW y generación por combustión interna (Quevedo, Jaramijó, Santa Elena, Pucará, Manta II, Jivino, Guangopolo, Sacha)				13	13	13	13								
Supervisor de control químico centrales a vapor				14		14	14								
Supervisor de control químico centrales a: Gas, combustión Interna				13		13	13		13						
Supervisor de draga			13												
Supervisor de líneas A		14													
Supervisor de líneas B		13													
OPERADORES															
Operador 7 (COT)		14													
Operador 6 (Auxiliar COT, S/E A) (Santa Rosa, Pascuales)		13													
Operador Subestaciones S/E B (otras del Anillo de 230 kV)		12													
Operador Subestaciones S/E C (Radiales)		11													
Operador Auxiliar de Subestaciones		10													
Molino, Gonzalo Zevallos, Trinitaria, Termoesmeraldas I															
Operador 6 (Sala de control)			13	13			13								
Operador 5 (Calderas)				12			12								
Operador 4 (Turbinas, sala de máquinas)			11	11			11								
Operador 3 (Equipos auxiliares, presa)			10	10			10								

Mazar, Agoyán/San Francisco, Daule Peripa, Quevedo, Pascuales, Jaramijó, TGM, Santa Elena, Jivino, Santa Rosa, Pucará																	
Operador 5 (Sala de control)			12	12		12	12	12		12	12						
Operador 4 (Turbinas, sala de máquinas)			11	11		11	11	11		11	11						
Operador 3 (Equipos auxiliares, presa)			10	10		11	10	10		10	10						
Manta II, Guangopolo, Sacha, La Propicia, Miraflores, Villonaco																	
Operador 4 (Sala de control)							11	11					11				
Operador 3 (Motores)							10	10					10				
Operador 2 (Equipos auxiliares)							9	9					9				
Eléctrico/Mecánico/Instrumentista 6	13																
Eléctrico/Mecánico/Instrumentista 5	12																
Eléctrico/Mecánico/Instrumentista 4	11																
Eléctrico/Mecánico/Instrumentista 3	10																
Eléctrico/Mecánico/Instrumentista 2	9																
Eléctrico/Mecánico/Instrumentista 1	8																
Auxiliar Eléctrico/Mecánico/Instrumentista	7																
Liniero 4		11															
Liniero 3		10															
Liniero 2		9															

Liniero 1		8													
Auxiliar liniero		7													
ASISTENTES ADMINISTRATIVOS															
SECRETARIAS 7	11														
SECRETARIAS 6	10														
SECRETARIAS 5	9														
SECRETARIAS 4	8														
SECRETARIAS 3	7														
SECRETARIAS 2	6														
SECRETARIAS 1	5														
SERVICIOS DE APOYO															
CHOFER 3	7														
CHOFER 2	6														
CHOFER 1	5														

Tabla 10 Tabla de Homologación de Cargos de CELEC EP

(Gerencia General CELEC EP, 2013)

Cabe anotar que, los valores numéricos a los que hace referencia la Tabla 10 de Homologación de Cargos de CELEC EP, corresponden a los grados de la Tabla 1 Escala Salarial Vigente 2012.

1.13. Conclusiones

- CELEC EP actualmente es la segunda empresa más grande del país y por la forma como fue constituida, fue imprescindible realizar un proceso de homologación salarial para todos los cargos de ésta Corporación, ya que antes de conformar CELEC EP, todas las empresas que se fusionaron tenían su propia estructura organizacional, distributivo de puestos y escala salarial, para poder constituir una sola empresa, fue necesario aplicar éste proceso.
- Dentro de la Corporación se establecieron algunas prelación para determinar la remuneración en las Unidades de Negocio, por ejemplo clasificarlas por el tamaño de la capacidad de energía instalada, con lo cual los servidores que laboran en las centrales que mayor cantidad de energía generan, tienen una remuneración mayor a sus similares que laboran en centrales de generación de menor capacidad; esta prelación esta contrapuesta con el principio constitucional “a igual trabajo igual remuneración”. (Registro Oficial, 2008)
- El proceso de homologación salarial fue muy complejo, la primera parte se la asignó a un equipo consultor, sin embargo en la aplicación misma de la homologación salarial, participaron la Gerencia General y las unidades administrativas de cada unidad de negocio, lo cual podría generar algún sesgo, al momento de aplicar la homologación a ciertos cargos.
- En el proceso de homologación salarial, participó únicamente el área administrativa, los representantes de los trabajadores no estuvieron presentes, en consecuencia, desconocen el procedimiento que se llevó a cabo.

Capítulo 2

Impacto de la Homologación Salarial en el clima laboral

2.1. Introducción

Una vez concluido el proceso de homologación salarial, el Comité Obrero Empresarial de CELEC EP, conformado por cuatro miembros titulares, dos representantes del Comité de Empresa y dos representantes de la Administración, realizó una serie de visitas programadas a cada una de las Unidades de Negocio que conforman la Corporación, en éstas visitas se llevaron a cabo una reunión en cada localidad entre los miembros del Comité Obrero Empresarial y los representantes de los trabajadores, las mismas que tuvieron como objetivo conocer el grado de satisfacción de los trabajadores con respecto a la aplicación del Contrato Colectivo y, además para recopilar sus inquietudes, conocer sus aspiraciones y sus inconvenientes dentro de la empresa; sin embargo en todas éstas visitas el tema más álgido abordado por los trabajadores era su inconformidad con el proceso de homologación salarial que la administración había concluido.

Esta información fue levantada en formato digital y se encuentra archivada en las oficinas de la Subdirección de Talento Humano, a la misma, hasta la elaboración del presente trabajo, no se le ha dado ningún tratamiento, por lo que se espera que a través de ésta tesis se pueda determinar el impacto de la aplicación de la homologación salarial en el clima laboral de CELEC EP, tomando como línea de base la información levantada in situ en las Unidades de Negocio y se establezcan los correctivos necesarios a fin de mejorar la percepción de los trabajadores lo cual se reflejará en su satisfacción de laborar para esta Corporación.

2.1.1. Tipo de investigación

Para la elaboración del presente trabajo se utilizarán dos de los cuatro tipos de investigación que proponen los autores Hernández, Fernández y Baptista (2006):

- Estudios exploratorios.
- Estudios descriptivos.

Los estudios exploratorios sirven para el desarrollo de una investigación sobre un tema del que no existe mucho conocimiento y, los estudios descriptivos “sirven para

analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes”. Hernández, Fernández y Baptista (2006, pág. 116)

El presente estudio iniciará como exploratorio mediante la investigación se conocerá más acerca de la temática a través de la revisión del diagnóstico de los resultados de la aplicación de la homologación, que fue realizado por la administración de CELEC EP y, posteriormente mediante la elaboración de encuestas de clima laboral para el segmento de los servidores que no fueron homologados.

2.1.2. Fuentes de datos

Fuentes primarias: información levantada por la administración en las diferentes Unidades de Negocio:

Fuentes secundarias: libros y publicaciones de comportamiento organizacional y artículos de internet.

2.2. El proceso de Homologación Salarial en CELEC EP

Previo a la ejecución del proceso de homologación salarial se realizaron algunas actividades previas y se determinaron premisas, consideraciones especiales y, se establecieron algunas políticas, las mismas que se detallan a continuación.

2.2.1. Premisas que se establecieron en CELEC EP al homologar los cargos:

- La homologación, consiste en equiparar las remuneraciones “a igual trabajo, igual remuneración”; (Registro Oficial, 2008)
- No es un incremento salarial.
- No se trata de re categorizar a los servidores.
- La homologación salarial se realiza al cargo no a los servidores.
- El personal técnico estará ubicado en una categoría por encima del personal administrativo.
- El nivel remunerativo depende de la cantidad de potencia que genere la central o subestación en la cual labora el servidor.
- Las unidades han sido catalogadas en: grandes, medianas y pequeñas o proyectos en construcción.
- Dentro de las unidades se han sub clasificado las centrales de generación o

las sub estaciones de servicios.

(Subdirección de Talento Humano CELEC EP, 2014)

2.2.2. Consideraciones especiales en el Proceso de homologación:

Para homologar los cargos y en consecuencia las remuneraciones de los servidores se consideraron tres aspectos:

- Si el cargo se catalogaba con mayor remuneración tenía derecho a una diferencia.
- Si el cargo se catalogaba con menor remuneración, el trabajador se quedaba con lo que tenía antes, hasta cuando exista una nueva revisión, es decir se queda “congelado” con su remuneración actual.
- Si el cargo se catalogaba con la misma remuneración que la que el trabajador percibe, significa que está bien valorado y por ende no sucede nada con su sueldo.

2.2.3. Política que se aplicó para la homologación salarial en CELEC EP:

- a. Cuando la Remuneración Mensual Unificada (RMU) vigente de un servidor sea mayor o igual al valor correspondiente a su cargo en la Escala Homologada, la remuneración se mantiene en su valor actual.
- b. Cuando la Remuneración Mensual Unificada (RMU) vigente de un servidor sea menor al valor correspondiente a su cargo en la Escala Homologada, se considerarán 2 fases para la aplicación y se procederá de la siguiente forma:
 - a. Se determina el nivel de la escala salarial más próxima a la RMU del servidor.
 - b. Si el nivel es inferior en 1 o 2 niveles al correspondiente cargo genérico objetivo del servidor, se incrementará 1 nivel en la primera fase.
 - c. Si el nivel es inferior en 3 o 4 niveles al correspondiente cargo genérico objetivo del servidor, se incrementará 3 niveles en la primera fase.
 - d. La primera fase se aplicará desde marzo de 2013.
 - e. La segunda fase se aplicará en el mes de julio de 2013, exclusivamente para aquellos servidores que, luego de haberse ejecutado la primera fase, no hayan alcanzado el nivel correspondiente a su cargo genérico objetivo. En estos casos, luego

de una validación del nivel objetivo, se procederá a incrementar los niveles requeridos para llegar a la escala remunerativa correspondiente. (Gerencia General CELEC EP, 2013)

2.3. Visita a las Unidades de Negocio por parte de la Administración

Una vez concluido el proceso de Homologación Salarial el Comité Obrero Empresarial, emprendió una importante campaña de visitas a las Unidades de Negocio en todo el país, para recopilar las impresiones de los servidores obreros en referencia al cumplimiento del contrato colectivo y otros ámbitos de acción; uno de éstos fue la homologación salarial.

La Administración conocía de manera anticipada que habían muchas inquietudes y reclamos del personal en torno a este tema, por lo que, en todas estas reuniones con los trabajadores de la Corporación uno de los temas principales que se abordó por parte de los directivos fue explicar los principios que se consideraron al momento de realizar la homologación, ya que los obreros no conocían en base a que fueron homologados, ni el significado del proceso.

2.4. Cronograma que se cumplió de las visitas a las Unidades de Negocio

El cronograma de visitas a las Unidades de Negocio se lo cumplió de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 11 Cronograma de visitas a las Unidades de Negocio

CRONOGRAMA DE VISITAS A LAS UNIDADES DE NEGOCIO CELEC EP COMITÉ OBRERO EMPRESARIAL 2013 - 2014	
DICIEMBRE 2013	
MIÉRCOLES 4	JUEVES 5
Termoesmeraldas	Termopichincha
ENERO 2014	
MARTES 28	MIÉRCOLES 29
Electroguayas	Termogas Machala
FEBRERO 2014	
MIÉRCOLES 12	JUEVES 13
Transelectric	Hidrotoapi
MIÉRCOLES 26	
Hidronación	
MARZO 25 2014	
Hidroagoyán	
ABRIL 8 2014	
Gensur	
MAYO 6 2014	
Hidropaute	
MAYO 14 2014	
Hidroazogues	

2.5. CELEC EP Termoesmeraldas

Ubicada en las provincias de Esmeraldas y Manabí, cuenta con siete centrales de generación térmica: TG1 (20 MW); Jaramijó - Jivino (140 MW); Manta II (20.40 MW); Propicia (10.50 MW); Pedernales (4 MW); Miraflores (20.40 MW); Esmeraldas I (132 MW) y; Esmeraldas II (96 MW). En total 347 MW de potencia, que constituye a Termoesmeraldas como la segunda empresa de generación térmica más grande del país.

Las centrales térmicas obtienen energía eléctrica a partir del carbón (hulla, antracita o lignito). A veces también cubre las centrales que usan derivados del petróleo.

Su objetivo dentro de CELEC EP, es reducir los cortes de energía eléctrica, en los estiajes eléctricos.

2.5.1. Detalle del personal en CELEC EP Termoesmeraldas:

Tabla 12 Detalle del personal Termoesmeraldas

DETALLE DE NRO. SERVIDORES EN TERMOESMERALDAS	2014
Nro. posiciones aprobadas por el Directorio	417
Número de Servidores con Nombramiento Libre Designación y Remoción (LOEP)	5
Número de Servidores con Nombramiento Indefinido (LOEP)	91
Número de Servidores con Nombramiento Provisional (LOEP)	51
Número de Servidores con Contrato Indefinido (Código de Trabajo)	178
Número de Servidores con Contrato Plazo Fijo(Código de Trabajo)	194
Número de Servidores con Contrato "Eventual Discontinuo" (Código de Trabajo)	242
Número de Servidores con Contrato Eventual / Provisional excepto eventual discontinuo (Código de Trabajo)	38
Nro. Pasantes	14
Nro. total afiliados al IESS	813

(Subdirección de Talento Humano CELEC EP, 2014)

2.5.2. Resumen de las inquietudes de los trabajadores:

- Los trabajadores manifiestan que los técnicos de mantenimiento de las centrales de Esmeraldas están por debajo de niveles asignados en otras centrales de iguales características.
- En la tabla aprobada por la Matriz el 7 de Junio de 2013, para el área de operación existe una diferenciación para los operadores indicando que para cada cargo específico tiene una remuneración dependiendo del tipo y generación de las Centrales, sin embargo para el área de mantenimiento no se realiza esta diferenciación, existiendo seis niveles de técnicos ubicados entre la escala 8 y la 13.

- Se aplicó el nivel Técnico de Mantenimiento 3 en US \$ 1.170.00 a los técnicos y ayudantes. El nivel 4 en US \$ 1.350.00 únicamente se ubicó a los soldadores y torneros, y en nivel 5 en US \$ 1.575.00 a los técnicos de mayor experiencia y líderes de grupos de la central Esmeraldas I.
- En las centrales de menor generación de motores de combustión interna se utilizó el nivel 3 en US \$ 1.170.00 para todos los técnicos y ayudantes, por lo que los trabajadores solicitan estos niveles sean revisados.
- El Subgerente de Producción indica que: no se cuenta con Manuales de Funciones que determinen el nivel de responsabilidad o complejidad que sean asignados a los diferentes técnicos como si se ha especificado para Operación. Indica también que según la tabla enviada por Matriz el supervisor de Mantenimiento se encuentra en la escala 13 en US \$ 1.800.00 razón por la que no puede existir técnicos en el mismo nivel 13 por lo tanto la banda que se utilizó entre el nivel 12 al 8 recalando que a ningún técnico se ubicó en un nivel menor del 10. La Tabla enviada ubica en nivel 14 a los Supervisores de Operación y en Nivel 13 a los Supervisores de Mantenimiento los cuales deberían estar a un mismo nivel.
- El Sub director de Talento Humano de Matriz indica que la revisión que se pueda hacer en la Unidad debe estar enmarcada en las tablas que la Gerencia General ha autorizado, se revisa la homologación que se realizó en otras Unidades a los técnicos de Mantenimiento, indicando que existen niveles entre el 9 en US \$ 990.00 y 5 en SU \$ 1.575.00
- En las centrales donde se han ubicado a todos los técnicos en nivel 10, se puede revisar la designación de los líderes de equipos de mantenimiento que escalen a los otros niveles hasta llegar máximo al nivel 12.

2.6. CELEC EP Termopichincha

Se encuentra ubicada en las cuatro regiones del país en 5 provincias. Su sede principal se ubica en la provincia de Pichincha. Es una de las Unidades que cuenta con las centrales más antigüedad del país, por lo que la tecnología que utiliza en algunos casos requiere renovación y la maquinaria requiere constante mantenimiento.

2.6.1. Detalle del personal activo en CELEC EP Termopichincha:

Tabla 13 Detalle del personal Termopichincha

DETALLE DE NRO. SERVIDORES EN TERMOPICHINCHA	2014
Nro. posiciones aprobadas por el Directorio	421
Número de Servidores con Nombramiento Libre Designación y Remoción (LOEP)	8
Número de Servidores con Nombramiento Indefinido (LOEP)	118
Número de Servidores con Nombramiento Provisional (LOEP)	56
Número de Servidores con Contrato Indefinido (Código de Trabajo)	205
Número de Servidores con Contrato Plazo Fijo(Código de Trabajo)	163
Número de Servidores con Contrato Eventual / Provisional excepto eventual discontinuo (Código de Trabajo)	82
Nro. Pasantes	14
Nro. total afiliados al IESS	646

(Subdirección de Talento Humano CELEC EP, 2014)

2.6.2. Centrales de Generación en CELEC EP Termopichincha

2.6.2.1. En el Oriente:

En la provincia de Sucumbios se encuentran las Centrales: Jivino I (3.80 MW); Jivino II (10.00 MW); Jivino III (40.00 MW, Celso Castellanos (7.50 MW), Secoya (11.40 MW), Lumbaqui, El Carmen.

En la provincia de Orellana, se encuentran las Centrales: Sacha (20.40 MW), Payamiino (4.08 MW), Loreto, Dayuma (2.00 MW), Tiputini, Nuevo Rocafuerte.

2.6.2.2. En la Costa:

En la provincia del Guayas, se encuentra la central: Quevedo (102.00 MW).

2.6.2.3. En la Región Insular:

Cuenta con centrales en las islas: Islas Santa Cruz (6.5 MW) San Cristóbal (2.6 MW), Isabela (1.52) y Floreana (0.112).

2.6.2.4. En la Sierra:

En la provincial de Pichincha: Guangopolo (33 MW) y Santa Rosa (51.30 MW).

Termopichincha produce en total 285.58 MW lo que la constituye como la tercera

empresa de generación térmica más grande del país.

(Unidad de Negocio CELEC EP Termopichincha, 2014)

2.6.3. Resumen de las inquietudes de los trabajadores

- Insatisfacción porque los empleados nuevo actualmente ingresan con los mismos salarios del personal que tiene muchos años de servicio.
- Insatisfacción porque se hizo diferenciación entre centrales de la misma Unidad de Negocio.
- Insatisfacción porque no se consideró a Termopichincha como una de las unidades grandes y de mayor trayectoria en el país sino en el segundo grupo de unidades medianas y por lo tanto su salario nunca será como el de las unidades grandes.
- La Matriz envió dos archivos de homologaciones, en el primero el personal de Termopichincha se beneficiaba más que en el segundo.
- Algunos trabajadores indican que no están bien categorizados.
- Algunos servidores en esta unidad presentan a la fecha “Impedimentos Legales para Laborar en el Sector Público”, documento que emite el Ministerio de Relaciones Laborales, a éstos servidores no se les realizó la homologación y esto produce descontento en estos servidores que se sienten discriminados.
- Los trabajadores que se encuentran con “encargos” argumentan que debían ser homologados tanto en sus cargos base como en sus “encargos” de funciones.
- Algunos trabajadores aspiran mejorar sus ingresos ya que como está la tabla no pueden mejorar su nivel salarial.
- Algunos trabajadores indican que sus funciones son otras, no por las que fueron homologados.

- Algunos trabajadores indican que ingresaron cuando se estaba llevando a cabo el proceso de homologación salarial y no fueron considerados en la homologación y por ende se quedaron con la remuneración que percibían a la fecha.

2.7. CELEC EP Electroguayas

Ubicada en la provincia del Guayas, cuenta con cinco centrales de generación térmica: Central Gonzalo Zevallos (172.27 MW); Trinitaria TV1 (133 MW); Enrique García Pascuales (102.00 MW); Santa Elena II (90.10 MW); Santa Elena III (41.70M W). En total 539 MW de potencia, lo que la constituye en la empresa termoeléctrica más grande del país, sin embargo por ser una de las empresas pioneras de generación térmica en el país, cuenta con tecnología obsoleta lo que demanda mucha mano de obra en temas relativos a la operación y al mantenimiento.

2.7.1 Detalle del personal activo en CELEC EP Electroguayas:

Tabla 14 Detalle del personal Termoesmeraldas	
DETALLE DE NRO. SERVIDORES EN ELECTROGUAYAS	2014
Nro. posiciones aprobadas por el Directorio	572
Número de Servidores con Nombramiento Libre Designación y Remoción (LOEP)	6
Número de Servidores con Nombramiento Indefinido (LOEP)	180
Número de Servidores con Nombramiento Provisional (LOEP)	23
Número de Servidores con Contrato Indefinido (Código de Trabajo)	333
Número de Servidores con Contrato Plazo Fijo(Código de Trabajo)	13
Número de Servidores con Contrato Eventual / Provisional excepto eventual discontinuo (Código de Trabajo)	4
Nro. Pasantes	4
Nro. total afiliados al IESS	563

(Subdirección de Talento Humano CELEC EP, 2014)

2.7.2. Resumen de las inquietudes de los trabajadores:

- Los trabajadores de la Central Santa Elena, no se encuentran conformes pues manifiestan que las tareas que realizan son las mismas que los trabajadores de la Central Gonzalo Cevallos.

- Los trabajadores indican que sus compañeros que realizan las mismas actividades, recibieron un retroactivo mayor.
- Algunos trabajadores indican que en el proceso de homologación fueron degradados de cargo ya que anteriormente su cargo era de nivel superior.
- Los trabajadores sugieren que se revisen las tablas de generación de las centrales ya que algunas por 1 megavatio se quedaron clasificadas como centrales más pequeñas y las tareas son las mismas.
- Los trabajadores indican que los compañeros que ingresan sin nada de experiencia ingresan con los mismos sueldos de los trabajadores que ya están varios años y que los trabajadores antiguos deben entrenar y enseñar a los nuevos lo cual es una molestia considerando que ganan lo mismo, lo cual consideran injusto.
- Los trabajadores manifiestan su inconformidad porque la homologación se la realizó desde el escritorio y no participó la parte trabajadora, indica un obrero que en su caso le homologaron a un homónimo suyo con las funciones y cargo que desempeña él y, por lo cual solicita reconsiderar este error.
- Los compañeros que ingresaron durante el proceso de homologación salarial no fueron considerados e ingresaron con los sueldos que corresponden a la tabla salarial anterior.
- Algunos trabajadores pertenecen a la Central Enrique García pero por cualquier contingencia en las centrales más grandes (Gonzalo Zevallos o Trinitaria), son requeridos para prestar su contingente en éstas centrales y sin embargo su sueldo es menor en una escala que sus compañeros de las centrales que producen más.

2.8. CELEC EP Termogas Machala

Se encuentra ubicada en la provincia de El Oro. El 27 de mayo de 2011, la actual Central Termogas Machala pasó a ser operada por la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, de conformidad con el convenio establecido entre la anterior

operadora, Machala Power Company (MPC), y la Empresa Pública Estratégica CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADOR CELEC EP.

Esta es la cuarta central termoeléctrica del país, tiene a su cargo el Proyecto Ciclo Combinado, aportando aproximadamente 325 MW al Sistema Nacional Interconectado, con un consumo promedio de 53 millones de pies cúbicos de Gas Natural; se trata de una central nueva que utiliza tecnología de punta por lo que el costo de mano de obra es inferior al de las otras centrales térmicas ya que para su operación requiere menos personal y el mantenimiento es mucho menor comparándolo con las otras centrales de generación térmica.

2.8.1. Detalle del personal activo en CELEC EP Termogas Machala:

Tabla 15 Detalle del personal Termogas Machala

DETALLE DE NRO. SERVIDORES EN TERMOGAS MACHALA	2014
Nro. posiciones aprobadas por el Directorio	111
Número de Servidores con Nombramiento Libre Designación y Remoción (LOEP)	4
Número de Servidores con Nombramiento Indefinido (LOEP)	8
Número de Servidores con Nombramiento Provisional (LOEP)	15
Número de Servidores con Contrato Indefinido (Código de Trabajo)	66
Número de Servidores con Contrato Plazo Fijo(Código de Trabajo)	43
Número de Servidores con Contrato "Eventual Discontinuo" (Código de Trabajo)	14
Nro. total afiliados al IESS	150

(Subdirección de Talento Humano CELEC EP, 2014)

2.8.2. Resumen de las inquietudes de los trabajadores:

- Los trabajadores se sienten desfavorecidos del proceso de homologación salarial, indican que a pesar de que la unidad es nueva en la corporación, es una unidad que tiene mucha experiencia ya que anteriormente eran Machala Power, a muchos de estos trabajadores no se los consideró ni en la primera ni en la segunda etapa de homologación.
- Los trabajadores argumentan que no se consideraron los años de experiencias sino que a todos los servidores se les homologó por igual.
- Consideran que a Termogas Machala no se la consideró como una unidad

mediana sino como un proyecto pequeño y eso no es justo porque es la central térmica más eficiente del país.

- Indican los trabajadores que Termogas Machala opera con 8 máquinas igual que las centrales térmicas grandes y sin embargo están catalogados como unidad pequeña.
- Algunos trabajadores fueron trasladados desde Electroguayas hacia Termogas Machala por su experiencia para que colaboren en esta central y ayuden a ponerla en marcha, sin embargo si se hubieren quedado en Electroguayas ganarían más porque es unidad grande, y al estar en Termogas Machala como un aporte a la Corporación, su sueldo es más bajo que el que se merecen.
- Los trabajadores indican que los ex trabajadores de Machala Power tienen sueldos muy superiores a los que se les asignó a los nuevos trabajadores y que los cargos son los mismos, lo cual consideran injusto.

2.9. CELEC EP Transelectric

Transelectric es una de las unidades de negocio de CELEC EP más grandes del sector eléctrico. Cuenta con cerca de 1.000 empleados y es la responsable de operar el Sistema Nacional de Transmisión (SNT), que es toda la red de torres y cables que se extiende por todo el país, con el fin de transportar la energía eléctrica, que producen o generan las centrales hidroeléctricas, térmicas y de otras energías renovables, con las que cuenta el país. Su sede se ubica en la ciudad de Quito.

Transelectric para poder cubrir todo el territorio ecuatoriano cuenta con 47 subestaciones distribuidas en todo el país, a esta subestaciones al igual que a las centrales de generación se les ha categorizado en tres grandes grupos:

2.9.1. Ubicación y tipo de Subestaciones de la Unidad de Negocio CELEC EP Transelectric

Esta sub clasificación atiende a la cobertura geográfica de las subestaciones y, se han categorizado en tres tipos A, B y C, en donde las remuneraciones tienen una categoría superior dependiendo de la subestación, en el mismo orden, A (grande), B (mediana), C (pequeña).

Tabla 16 Subestaciones Transelectric

Subestaciones tipo:			
A	B	C	
Pascuales	Baba	Ambato	Babahoyo
Santa Rosa	Dos Cerritos	Baños	Caraguay
	Esclusas	Chone	Cuenca
	Machala	Esmeraldas	Gualaceo
		Francisco de	
	Méndez	Orellana	Ibarra
	Milagro	Limón	Loja
	Molino	Macas	Montecristi
	Nueva Prosperina	Montecristi	Posorja
	Pomasqui	Mulaló	Puyo
	Quevedo	Policentro	Salitral
	Riobamba	Portoviejo	San Idelfonso
	San Gregorio	Santa Elena	Tena
	Santo Domingo	Tulcán	Vicentina
	Sinincay	Móvil EFACE 1	Quinindé
		Móvil	
	Totoras	MITSUBISHI	
	Trinitaria	Móvil EFACE 2	
	Zhoray		

(Jefatura de Talento Humano CELEC EP Transelectric, 2014)

2.9.2. Detalle del personal activo en CELEC EP Transelectric:

Tabla 17 Detalle personal Transelectric

DETALLE DE NRO. SERVIDORES EN TRANSELECTRIC	2014
Nro. posiciones aprobadas por el Directorio	767
Número de Servidores con Nombramiento Libre Designación y Remoción (LOEP)	4
Número de Servidores con Nombramiento Indefinido (LOEP)	320
Número de Servidores con Nombramiento Provisional (LOEP)	241
Número de Servidores con Contrato Indefinido (Código de Trabajo)	312
Número de Servidores con Contrato Plazo Fijo(Código de Trabajo)	117
Número de Servidores con Contrato "Eventual Discontinuo" (Código de Trabajo)	714
Nro. Pasantes	4
Nro. total afiliados al IESS	1712

(Subdirección de Talento Humano CELEC EP, 2014)

2.9.3. Resumen de las inquietudes de los trabajadores:

- El grupo de linieros argumenta que a todos se los categorizó en un mismo nivel, antes de la homologación ellos tenían algunos niveles de acuerdo al riesgo y tareas cumplidas, consideran que es injusto para los linieros más antiguos que los linieros nuevos sin ninguna experiencia ganen lo mismo que los linieros nuevos.
- Los supervisores de linieros indican que la homologación no se realizó de manera minuciosa, no se consideró que los errores podrían repercutir en clima hostil entre los compañeros que teniendo las misma responsabilidad fueron homologados de manera diferente, solicitan que se valoren los puestos, pero de una manera más cercana a la realidad.
- Los trabajadores de Transelectric manifiestan su inconformidad porque se les catalogó por zonas, los trabajadores de la zona Norte – Quito – tienen sueldos más altos que los de la zona sur – Cuenca o Guayaquil – y el trabajo es el mismo en todas las zonas.
- Los supervisores del COT indican que su categorización quedó establecida en un nivel más alto del que se les está cancelando y solicitan la corrección urgente.

- Los trabajadores nuevos de la subestación Portoviejo fueron homologados al mismo sueldo de los trabajadores que tiene más de 34 años, recibieron retroactivo y los trabajadores antiguos no recibieron nada, esto molesta mucho a los trabajadores más antiguos.

2.10. CELEC EP Hidrotoapi

Se encuentra ubicada en los límites de las provincias de: Pichincha y Santo Domingo de los Tsáchilas, tienen a su cargo el Proyecto Hidroeléctrico Toachi Pilatón, que aprovechará las aguas de los ríos Pilatón y Toachi y aportará al Sistema Nacional Interconectado con 254.40 MW .

El proyecto comprende dos aprovechamientos en cascada: Pilatón - Sarapullo con la central de generación Sarapullo (49 MW) y Toachi-Alluriquín con la central de generación Alluriquín (204 MW); además se aprovechará el caudal ecológico vertido por la presa Toachi instalando una mini central de 1,4 MW.

Por su condición de “proyecto” esta unidad fue categorizada dentro de CELEC EP como una unidad pequeña o proyecto, es decir en la segunda escala inferior de remuneraciones.

Un dato importante de esta unidad de Negocio es que antes de ser absorbido por CELEC EP, pertenecía al Honorable Consejo Provincial de Pichincha, por lo que algunos de sus trabajadores se encargaban por ejemplo del mantenimiento de las vías, lo cual no es parte del giro del negocio de CELEC EP y por ende la homologación salarial de ésta unidad, tuvo esa peculiaridad y no concluida al mismo tiempo que la homologación en las demás unidades de negocio.

2.10.1. Detalle del personal activo en CELEC EP Hidrotoapi:

Tabla 18 Detalle del personal Hidrotoapi

DETALLE DE NRO. SERVIDORES EN HIDROTOAPI	2014
Nro. posiciones aprobadas por el Directorio	153
Número de Servidores con Nombramiento Libre Designación y Remoción (LOEP)	3
Número de Servidores con Nombramiento Indefinido (LOEP)	44
Número de Servidores con Nombramiento Provisional (LOEP)	28
Número de Servidores con Contrato Indefinido (Código de Trabajo)	78
Número de Servidores con Contrato Plazo Fijo(Código de Trabajo)	0
Nro. Pasantes	4
Nro. total afiliados al IESS	157

(Subdirección de Talento Humano CELEC EP, 2014)

2.10.2. Resumen de las inquietudes de los trabajadores:

Cabe aclarar previamente que, a la fecha en que se realizó la visita a la Unidad de Negocio CELEC EP Hidrotoapi, aún no se había concluido la segunda fase de homologación salarial, sin embargo en las otras unidades ya se había dado por terminada, esta particularidad, ocurrió únicamente en esta unidad.

- Los trabajadores reclaman no haber sido homologados en segunda fase al igual que los demás compañeros de toda la Corporación.
- Los trabajadores argumentan que la homologación debería ser igualar a todos al compañero que más gana y no al contrario.
- Los trabajadores indican que la administración anterior favoreció a ciertos compañeros pero no se dio un trato justo ni igualitario para todos.
- Los cargos en Hidrotoapi, no van a coincidir nunca ni ajustarse a los manuales estándar de la Corporación ya que Hidrotoapi pertenecía anteriormente al Consejo Provincial y por esa causa sus competencias incluían el mantenimiento de las vías de acceso, y esos cargos no constan en el Manual de Cargos de la Corporación, por este motivo todos estos compañeros se quedaron rezagados en el proceso de homologación salarial.

2.11. CELEC EP Hidronación

CELEC EP Hidronación, es una Unidad de Negocio que genera energía hidroeléctrica a través de la operación de la Central Marcel Laniado de Wind, con el fin de contribuir al desarrollo sustentable del país, a través del cuidado del medio ambiente y responsabilidad social.

La Central Hidroeléctrica "Marcel Laniado de Wind", tiene un régimen hidrológico, diferente a las centrales Paute, Agoyán y Pucará, permitiendo de esta manera tener una buena disponibilidad en época de estiaje de la Sierra y Oriente, aporta al Sistema Nacional Interconectado con 213 MW.

2.11.1. Detalle del personal activo en CELEC EP Hidronación:

Tabla 19 Detalle del personal Hidronación

DETALLE DE NRO. SERVIDORES EN HIDRONACIÓN	2014
Nro. posiciones aprobadas por el Directorio	223
Número de Servidores con Nombramiento Libre Designación y Remoción (LOEP)	3
Número de Servidores con Nombramiento Indefinido (LOEP)	40
Número de Servidores con Nombramiento Provisional (LOEP)	27
Número de Servidores con Contrato Indefinido (Código de Trabajo)	96
Número de Servidores con Contrato Plazo Fijo(Código de Trabajo)	49
Nro. Pasantes	2
Nro. total afiliados al IESS	217

(Subdirección de Talento Humano CELEC EP, 2014)

2.11.2. Resumen de las inquietudes de los trabajadores:

- Los trabajadores de mantenimiento mecánico indican que en la homologación no se categorizo a los técnicos principales de los técnicos de apoyo a todos se los ubicó en la escala 11 lo cual genera malestar en las mecánicos de más experiencia.
- Existen 10 choferes en la unidad, 7 en la casa de máquinas – Central Marcel Laniado- y 3 en la ciudad de Guayaquil, todo están en categorías diferentes y las diferencias entre unos y otros son de 3 escalas de sueldos, argumentan que el tipo de licencia que tiene es el mismo y las actividades las mismas, solicitan se revisen sus casos y se los homologue en las mismas escalas.

- Los asistentes técnicos de la sala de máquinas indican su inconformidad, se comparan por ejemplo con la Central Agoyán, (Hidroagoyán) unidad que fue catalogada al igual que Hidronación como Unidad mediana, sin embargo los técnicos de mantenimiento eléctrico y mecánico ganan más que en Hidronación, siendo funciones muy parecidas las que realizan ambos.
- Los directivos y trabajadores de la Unidad de Negocio Hidronación, manifiestan su inconformidad con la categorización de la Unidad como Central Mediana, incluso están inconformes con que se haya considerado como factor de medición la potencia instalada, consideran en Hidronación que debió considerarse el “tamaño del embalse”; esta Unidad jamás tiene problemas de estiaje lo que la convierte en la unidad hidroeléctrica más estable del país y en tiempos de estiaje es la que aporta la mayor cantidad de potencia al sistema interconectado nacional, ésta unidad contando con sus dos centrales Daule Peripa y Baba duplican su producción 1200MW, es mucho más grande que Electroguayas por ejemplo, ingresan más metros cúbicos por segundo que Hidropaute inclusive; solicitan que se analice el factor que se consideró para catalogar a las unidades ya que consideran que fue justo.
- Consideran que la homologación no se realizó de manera minuciosa y solicitan que se sub clasifique a los cargos en niveles ya que los grupos están ubicado en la última o primera escala, no hay escalas intermedias, no van a poder hacer una carrera en la corporación y no se han analizado correctamente los temas de ascensos y promociones con la forma como está planteada la homologación.
- En esta unidad existen también cargos peculiares que no están considerados dentro del Manual Estándar de Cargos de la Corporación por lo cual no han sido considerados en la homologación salarial, por ejemplo el cargo de: Responsable de la Gabarra, para éste cargo se necesita una matrícula especial para navegar, guardián de la casa de monos, etc.
- Los trabajadores de mantenimiento están también inconformes ya que sus funciones incluyen a más del mantenimiento de equipo y maquinarias: mantenimiento del jardín, podadoras, motores, y en la homologación los

categorizaron como ayudantes de mantenimiento, antes su cargo era “Maestro Principal”, con la homologación se sienten descendidos de cargo.

- Los ayudantes de bodega por su parte, indican que los ayudantes de bodega de Hidroagoyán están en un categoría por encima de ellos pese a realizar las mismas funciones.
- Los conserjes y ayudantes de mantenimiento de dique están ganando 475.00, solicitan que su salario se ubique en una escala superior, argumentan que en el sector público estratégico, el salario más bajo debería ser 540.00

2.12. CELEC EP Hidroagoyán

CELEC EP Hidroagoyán, se encarga de la administración de la producción de las centrales Agoyán, Pucará, y San Francisco, también ubicada en el cantón Baños de la Provincia de Tungurahua.

La Central Agoyán aporta al Sistema Nacional Interconectado con 156 MW, la Central San Francisco con 212.00 y la Central Pucará con 70.00, el aporte total de esta Unidad de Negocio es de 438.00 MW.

2.12.1. Detalle del personal activo en CELEC EP Hidroagoyán:

Tabla 20 Detalle del personal Hidroagoyán

DETALLE DE NRO. SERVIDORES EN HIDROAGOYÁN		2014
Nro. posiciones aprobadas por el Directorio		229
Número de Servidores con Nombramiento Libre Designación y Remoción (LOEP)		5
Número de Servidores con Nombramiento Indefinido (LOEP)		61
Número de Servidores con Nombramiento Provisional (LOEP)		32
Número de Servidores con Contrato Indefinido (Código de Trabajo)		105
Número de Servidores con Contrato Plazo Fijo(Código de Trabajo)		23
Número de Servidores con Contrato Eventual / Provisional excepto eventual discontinuo (Código de Trabajo)		6
Nro. Pasantes		20
Nro. total afiliados al IESS		252

(Subdirección de Talento Humano CELEC EP, 2014)

2.12.2. Resumen de las inquietudes de los trabajadores:

- Los trabajadores del área de mantenimiento civil consideran que sus salarios no son competitivos comparados con los salarios de las áreas de operación y mantenimiento y solicita una revisión.
- El Gerente de la Unidad de Negocio indica que en el caso de mantenimiento civil es una falencia en la tabla de homologación salarial ya que el servidor está en el límite superior en la tabla de homologación y no puede crecer más allá.
- Los trabajadores de la Central Pucará manifiestan no estar de acuerdo con la categorización de las Unidades y que Hidroagoyán esté catalogada como una unidad mediana y menos aún con la sub clasificación de las centrales dentro de cada unidad, en Agoyán por ejemplo tiene tres centrales y en las tres la responsabilidad y el trabajo es igual, más aún ya que cuando algún operador falta en alguna de las centrales, los otros están dispuestos a rotar entre centrales y cubrir el trabajo ya que es el mismo.
- Consideran que las tres centrales que forman Hidroagoyán deben tener la misma categorización, no deberían haber diferenciaciones en la misma Unidad.

- Plantean los trabajadores que se hagan las categorizaciones de acuerdo a la eficiencia, a la excelencia, más no a la capacidad instalada consideran que son la central Hidroeléctrica que menos mantenimiento requiere y la más estable del país, no se sienten satisfechos para nada con la categorización que se le dio a su unidad.

2.13. CELEC EP Gensur

La Unidad de Negocio CELEC EP Gensur, se encuentra ubicada en la provincia de Loja, administra la única central del país de generación eólica la Central Villonaco, su aporte al Sistema Nacional Interconectado es de 16.50 MW.

La generación de energía eléctrica se produce debido al movimiento de las aspas de los generadores por la velocidad del viento, en la zona del Villonaco en dónde el viento es muy fuerte.

Gensur se encarga actualmente también de la ejecución del Proyecto Delsintanisagua que se prevé, aporte al Sistema Nacional Interconectado con 120 MW y, finalmente en el transcurso del año 2014 fusionará por absorción a la Empresa Eléctrica de Loja.

2.13.1. Detalle del personal activo en CELEC EP Gensur:

Tabla 21 Detalle del personal Gensur

DETALLE DE NRO. SERVIDORES EN GENSUR	2014
Nro. posiciones aprobadas por el Directorio	59
Número de Servidores con Nombramiento Libre Designación y Remoción (LOEP)	0
Número de Servidores con Nombramiento Indefinido (LOEP)	33
Número de Servidores con Nombramiento Provisional (LOEP)	32
Número de Servidores con Contrato Indefinido (Código de Trabajo)	14
Número de Servidores con Contrato Plazo Fijo(Código de Trabajo)	4
Número de Servidores con Contrato "Eventual Discontinuo" (Código de Trabajo)	4
Número de Servidores con Contrato Eventual / Provisional excepto eventual discontinuo (Código de Trabajo)	1
Nro. Pasantes	3
Nro. total afiliados al IESS	91

(Subdirección de Talento Humano CELEC EP, 2014)

2.13.2. Resumen de las inquietudes de los trabajadores:

- Los directivos y trabajadores de ésta central comentan su inconformidad por haber sido catalogados como una unidad de proyectos, en la segunda escala más baja, a su parecer la Central Eólica Villonaco, es la única en el país de tecnología eólica, pionera en la corporación, la energía que produce es totalmente limpia, la innovación tecnológica, y esas características deberían ser consideradas en la categorización de las Unidades de Negocio, no únicamente la potencia total instalada como fue el caso; la central se la considera como pequeña y proyecto eso limita la oportunidad de ascender.
- Los trabajadores de la Central Villonaco, argumentan que cuando se realizó el levantamiento de perfiles de puestos, la central se encontraba en fase de proyecto, y por ende algunos cargos no se encontraban levantados, esto ocasiona que algunos trabajadores se quedaron fuera de la homologación.
- Actualmente los mecánicos que antes eran inspectores de obra siguen con los sueldos de inspectores de obra, sugieren que se realice el levantamiento de su perfil y valoración de puesto, porque consideran que la tecnología que utilizan es de punta incluso el riesgo al cual están expuestos es alto porque trabajan en las alturas y en un espacio de tamaño reducido, donde las normas de seguridad son mucho más altas que en otras unidades de la corporación.
- Los inspectores de obra del proyecto Delsitanisagua por su parte indican que su cargo tampoco ha sido homologado y por esta condición ellos ingresaron con el nivel más bajo de la escala salarial y hasta la fecha no han sido homologados.

2.14. CELEC EP Hidropaute

Se encuentra ubicada en la provincia del Azuay, la Unidad de Negocio Hidropaute, es la mayor generadora de energía hidroeléctrica del país, como una distinción especial a la ciudad de Cuenca, gracias a Hidropaute, se ubicó en nuestra ciudad la MATRIZ de la Corporación Eléctrica del Ecuador.

Su aporte al Sistema Nacional Interconectado es de 1,245.00 MW que se

distribuyen de la siguiente manera: Molino – Guarumales 1,075.00 MW y Mazar 170.00.

Además Hidropaute se encuentra ejecutando un proyecto emblemático para el país: Central Sopladora cuyo aporte se estima será de 487 MW, el mismo que se estime entre en operación en el 2016; y finalmente en etapa de estudios los proyectos: Cardenillo cuyo aporte se estima será de 595.65 MW y finalmente el proyecto Río Santiago, que se encuentra en etapa de estudios definitivos, cuyo aporte será de 3.600 MW.

Actualmente el total de producción de toda la Corporación es de 3.361.75 MW, lo cual demuestra que el proyecto Río Santiago, duplicará la producción actual a nivel país y en consecuencia, la Unidad de Negocio CELEC EP Hidropaute continúa siendo la Unidad de Generación Hidroeléctrica más grande del país y que a más de garantizar el suministro de energía para el cambio de matriz energética en el país, permitirá exportar energía a los países vecinos.

2.14.1. Detalle del personal activo en CELEC EP Hidropaute:

Tabla 22 Detalle del personal Hidropaute

DETALLE DE NRO. SERVIDORES EN HIDROPAUTE	2014
Nro. posiciones aprobadas por el Directorio	267
Número de Servidores con Nombramiento Libre Designación y Remoción (LOEP)	7
Número de Servidores con Nombramiento Indefinido (LOEP)	109
Número de Servidores con Nombramiento Provisional (LOEP)	64
Número de Servidores con Contrato Indefinido (Código de Trabajo)	133
Número de Servidores con Contrato Plazo Fijo(Código de Trabajo)	24
Número de Servidores con Contrato Eventual / Provisional excepto eventual discontinuo (Código de Trabajo)	6
Nro. Pasantes	10
Nro. total afiliados al IESS	353

(Subdirección de Talento Humano CELEC EP, 2014)

2.14.2. Resumen de las inquietudes de los trabajadores:

- Los trabajadores de la Unidad de Negocio CELEC EP Hidropaute, manifiestan su inconformidad con el proceso de homologación, ellos en su mayoría que quedaron congelados ya que las remuneraciones en Hidropaute eran unas de las más altas en la Corporación por ser la central

más grande del país, al tratar de homologar los sueldos de los demás servidores de la Corporación, el impacto en Hidropaute fue negativo.

- Los trabajadores de Hidropaute, están conscientes de que su Unidad es la que más aporta al Sistema Nacional Interconectado y que fue catalogada como la Unidad de Generación más grande, y por ello reclaman que sus remuneraciones se congelaron.
- Es una molestia para los trabajadores adicionalmente que se haya determinado diferencias salariales entre las dos centrales: Guarumales y Mazar, si bien es cierto, la Central Guarumales genera más energía que la Central Mazar, consideran que el trabajo es el mismo, incluso debido a que la Central Mazar es nueva, muchos de los operadores expertos fueron trasladados a Mazar para garantizar su funcionamiento y en éste proceso de homologación fueron congelados.
- Los grupos que se consideran más afectados son: en Operación (operador de sala de control; operador de caldera; operador de sala de máquinas); en Mantenimiento (se los ubicó a todos en la escala 11, mientras que otras unidades llegaron a la escala 13); en servicios generales (a todos se los ubicó en la escala 7 y son trabajadores que manejan equipos y están expuestos a un mayor riesgo)
- Los trabajadores se encuentran inconformes con el descriptivo de cargos y la valoración que se dio a cada cargo, solicitan que se haga un estudio más minucioso.
- Los trabajadores tanto de operación como de mantenimiento, indican su inconformidad ya que a todos se les puso en un mismo nivel salarial, por ende los trabajadores nuevos ingresan ganando lo mismo que los trabajadores que llevan más de 20 años operando las centrales; los antiguos son quienes enseñan al personal nuevo, con el riesgo de que se equivoquen e incluso produzcan accidentes y no hay ninguna diferenciación salarial.
- Los trabajadores consideran que no es justo de que el personal que trabaja en oficinas con todas las comodidades, tengan la misma escala remunerativa e incluso superior que la de los trabajadores que permanecen

en los campamentos, lejos de su familia, en las casa de máquinas varios metros bajo tierra, expuestos a todo tipo de riesgos y la compensación económica no se retribuye como es justo.

- Los choferes de la central argumentan su inconformidad porque a los choferes de oficina se los ubicó en su misma escala remunerativa sin embargo ellos manejan: ambulancias, moto bombas, camión grúa, etc.

2.15. CELEC EP Hidroazogues

La Unidad de Negocio Hidroazogues se encuentra ubicada en la provincia del Cañar, se creó el 3 de enero de 2012, para que tome a su cargo el gerenciamiento, fiscalización y construcción del Proyecto Hidroeléctrico Mazar – Dudas), el mismo que se estima aportará al Sistema Nacional Interconectado con: 20.82MW.

2.15.1. Detalle del personal activo en CELEC EP Hidroazogues:

Tabla 23 Detalle del personal Hidroazogues

DETALLE DE NRO. SERVIDORES EN HIDROAZOGUES	2014
Nro. posiciones aprobadas por el Directorio	25
Número de Servidores con Nombramiento Libre Designación y Remoción (LOEP)	1
Número de Servidores con Nombramiento Indefinido (LOEP)	17
Número de Servidores con Nombramiento Provisional (LOEP)	38
Número de Servidores con Contrato Indefinido (Código de Trabajo)	3
Número de Servidores con Contrato Plazo Fijo(Código de Trabajo)	20
Número de Servidores con Contrato Eventual / Provisional excepto eventual discontinuo (Código de Trabajo)	6
Nro. total afiliados al IESS	85

(Subdirección de Talento Humano CELEC EP, 2014)

2.15.2. Resumen de las inquietudes de los trabajadores:

En la visita realizada a ésta Unidad de Negocio, los trabajadores abordaron temas como la estabilidad en sus contrataciones, las capacitaciones en el uso y operación de la maquinaria, los permisos personales, las contrataciones de personal que están pendiente entre otros, sin embargo no se tocó el tema de la homologación salarial, probablemente porque en esta Unidad, la más pequeña de la Corporación, el 100% de los servidores se beneficiaron con la aplicación de la homologación salarial y es la única en la cual no hay quejas por parte de los trabajadores,

adicionalmente es importante anotar que siendo una unidad que maneja un proyecto en construcción y por ende hasta la fecha no entra a su etapa de operación, la mayor parte de los servidores están amparados por la LOEP y no por el Código del Trabajo y en consecuencia no son beneficiarios de la Contratación Colectiva.

2.16. Conclusiones

- Existe mucho malestar en los trabajadores de las diferentes Unidades de Negocio, se puede apreciar factores comunes de inconformidad, por ejemplo que sus remuneraciones dependan del tamaño de su unidad de negocio e inclusive del tamaño de la central o subestación.
- Los trabajadores de las unidades de generación se comparan con los trabajadores de las otras unidades, en todas las unidades se aprecia inconformidad.
- Los trabajadores de las unidades de generación grandes como: Hidropaute o Transelectric por su parte, están conformes con la categorización, sin embargo se consideran perjudicados al compararse con unidades de generación mediana o pequeña y peor aún con proyectos en construcción.
- En todas las unidades visitadas se concluye que los trabajadores desconocen el proceso y demandan una explicación con detalle del proceso de homologación salarial.

Capítulo 3

Expectativas de los servidores que no se sienten beneficiados

3.1. Introducción

Este capítulo pretende profundizar las expectativas de los servidores obreros que no se sintieron beneficiados con la aplicación del proceso de Homologación Salarial, para lo cual, se han tabulado y analizado las inquietudes e inconformidades de los representantes de los trabajadores de las diferentes unidades de negocio de CELEC EP, obtenidas mediante el levantamiento de las mismas en las visitas a las diferentes centrales de la Corporación.

Esta información se ha tomado línea base para formular las preguntas para la encuesta a los trabajadores, con el objetivo de presentar gráficamente las expectativas de los trabajadores con respecto a la homologación salarial y en consecuencia determinar el clima laboral de la Corporación.

3.2. Comportamiento Organizacional en CELEC EP

Es muy complejo determinar el comportamiento organizacional global en CELEC EP, ya que la Corporación, es el resultado de la fusión de varias empresas del sector eléctrico ecuatoriano, la mayoría con muchos años en el mercado, en donde la dinámica y comportamiento organizacional en cada una de las Unidades de Negocio es diferente, si a esto sumamos la diversidad cultural, la ubicación geográfica, entre otros factores, estamos hablando de un grupo multicultural, multiétnico, multidisciplinario.

3.3. Definiciones de Comportamiento Organizacional

Martha Alles, sobre el comportamiento organizacional plantea: "... se refiere a todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones, desde su máxima conducción hasta el nivel de base, las personas actuando solas o grupalmente, el individuo desde su propia perspectiva hasta el individuo en su rol de jefe o directivo, los problemas y conflictos y los círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo. Todo esto y mucho más implica el comportamiento de las personas que integran una organización..." (Alles, 2013)

Por su parte Stephen Robbins, señala que el Comportamiento Organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de la organización. Como el CO se interesa particularmente en las situaciones que atañen al empleo, no es de sorprender que se destaque el comportamiento en lo que se refiere el trabajo, puestos, ausentismo, rotación, productividad, desempeño humano y administración. (Robbins, 2004)

Por lo tanto, para poder observar el Comportamiento Organizacional en CELEC EP, será necesario realizar una encuesta a sus trabajadores en donde se apunte a obtener información relacionada con la aplicación de la homologación salarial y su nivel de satisfacción en la Corporación con relación a la remuneración que perciben.

3.4. Medición del Clima Organizacional en CELEC EP

Fernando Alvarez plantea que existen muy diversas aproximaciones metodológicas a la medición y evaluación del clima, una de las más importantes es la técnica de la encuesta que constituye en un método más riguroso, más controlado, de naturaleza cuantitativa que facilita el análisis estadístico (Alvarez, 1998). Esta forma de medición es la que se ha seleccionado para el presente estudio.

El Manual de Administración de Talento Humano, que es parte de la Normativa Interna de CELEC EP, en referencia a la Administración Salarial, establece en el artículo 45 los siguientes objetivos:

1. Remunerar a cada servidor y obrero de acuerdo con el grupo ocupacional y puesto que ocupa;
2. Retribuir a los servidores y obreros por cumplimiento de metas y objetivos;
3. Establecer mecanismos remunerativos para lograr la eficiencia empresarial;
4. De conformidad con la Ley Orgánica de Empresas Públicas, establecer remuneraciones equitativas sobre la base de los siguientes parámetros: funciones, profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia.
5. Dar a conocer a los servidores y obreros el sistema de remuneración adoptado por la empresa;"

Adicionalmente en referencia al clima organizacional, el mismo Manual de Administración del Talento Humano en el artículo 65 establece las "Políticas de eficiencia y productividad", y determina: "Con el fin de fortalecer el desarrollo profesional y personal, incrementar los niveles de eficiencia y productividad; y,

fomentar un clima organizacional favorable en la empresa, buscando proteger la integridad física, mental y psico - social de sus servidores y obreros, brindará y entregará:

1. Ropa de trabajo o uniformes; y,
2. Implementos de seguridad industrial.

La empresa, podrá otorgar a todos los servidores y obreros, los siguientes beneficios:

1. Dispensarios médicos;
2. Servicio odontológico; y,
3. Otros que se consideren necesarios acordes al giro del negocio.”

(Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, 2013)

Consecuente, para realizar la medición del clima laboral en CELEC EP, luego de haber implementado el proceso de Homologación Salarial y considerando como herramienta para éste trabajo a las encuesta, se deberá realizar preguntas orientadas a medir la satisfacción laboral en referencia a la remuneración obtenida después del aplicada la homologación salarial.

3.5. Realización de encuestas al personal de CELEC EP

Para medir el impacto de la Homologación Salarial aplicada en CELEC EP en el clima laboral de la empresa, se plantea la realización de encuestas a los trabajadores que no fueron beneficiados por éste proceso en la cuales se pueda determinar cuál es el clima laboral relacionándolo con la aplicación del proceso de homologación salarial.

3.5.1. Diseño del muestreo y análisis estadístico:

3.5.1.1. Delimitación del Universo

El Universo investigado constituyen el grupo de los servidores que no incrementaron su remuneración por producto del proceso de homologación salarial que se llevó a cabo en la Empresa Pública Estratégica Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP en el año 2013.

El número total de servidores a diciembre del año 2013 en CELEC fue 3366 de los cuales fueron homologados 2363 y no fueron homologados 1003.

3.5.1.2. Selección de la muestra

Para la presente investigación se realiza un muestreo probabilístico, se aplica una fórmula que se calcula a partir del universo total, con una tolerancia de error del 5%.

La fórmula que se utiliza para obtener la muestra de estudio es:

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{D^2}{Z^2} + \frac{P(1-P)}{N}}$$

Siendo:

n = tamaño de la muestra

N = Universo total 1003

P = Probabilidad de que respondan (50%)

D = margen de error (5%)

Z = Nivel de confianza (95%). Z = 1.96

Una vez aplicada la fórmula el resultado de n es = 277.

Lo que significa que se realizarán 277 encuestas que se aplicarán de forma directa a los servidores con una prueba piloto de 3 encuestas.

Posteriormente se realizará las correcciones respectivas para la aplicación definitiva.

El cuestionario se diseñará mediante preguntas cerradas en su mayoría dentro de la escala de Likert. (Caligiore & Díaz, 2003)

3.6. Análisis de datos

Para el análisis de los datos, se tabularán las respuestas obtenidas en la encuesta, se realizarán distribuciones de frecuencias, y un análisis e interpretación de resultados, a través de gráficos estadísticos

3.7. Elaboración de la encuesta

El objetivo de ésta encuesta es determinar el impacto de la homologación salarial en el clima laboral que se ve afectado por los servidores que no se beneficiaron de éste proceso.

Para la realización de la encuesta piloto, se han considerado algunas variables que

inciden directamente en el clima laboral como: contribución a la sociedad, Identificación con la institución, respeto a la persona, retos y oportunidades, condiciones de trabajo, desarrollo y capacitación y, finalmente el tema motivo de estudio de esta tesis: impacto de la homologación salarial. Para cada una de estas variables se han establecido una serie de preguntas y para cada pregunta unas opciones de respuesta posible.

Debido a lo delicado del tema, se han considerado únicamente plantear la opción de respuestas de opción múltiple sin dejar abierta la opción de respuestas abiertas.

Para la elaboración de las preguntas se consideraron los comentarios de los trabajadores durante la visita a las Unidades de Negocio que realizó la administración de CELEC EP y que se analizó a fondo en el Capítulo 2.

Tabla 24 Dimensiones y Preguntas para la Encuesta de Clima Laboral

FACTOR	PREGUNTA	OPCIÓN DE RESPUESTA
Contribución a la Sociedad	¿Qué grado de importancia, cree usted que tiene la Institución, en el desarrollo del País?	Mucha importancia
		Poca importancia
		Ninguna importancia
		Regular importancia
		No aplica
Identificación con la institución	En comparación con otras instituciones similares, ¿cómo califica a la Institución y su nivel de agrado?	Superior en algunas áreas
		Le desagrada
		Le es indiferente
		Si, le da beneficios
		No aplica
Respeto a la Persona	¿Cómo se siente usted en la institución?	Como una persona
		Como un empleado
		Como un colaborador
		Como un recurso más
		No aplica
Retos y Oportunidades	¿Qué tan satisfecho está con su actual puesto de trabajo?	Muy satisfecho
		Satisfecho
		Poco satisfecho
		Insatisfecho
Condiciones de Trabajo	¿Los sueldos y salarios que ofrece la institución, ¿cómo los califica con relación a otras organizaciones similares?	Son mejores
		Casi iguales
		Muy bajos
		Muy superiores
		No aplica
Desarrollo y	¿Siente que en la institución, usted	No, esperaba más

Capacitación	aprende y mejora continuamente?	No, me siento estancado
		Sí, más de lo que esperaba
		Sí, tal como lo esperaba
		No aplica
Impacto de la homologación salarial	Califique del 1 al 5 siendo 1 lo más importante y 5 lo menos importante los factores más importantes dentro del trabajo	Sueldos y salarios competitivos
		Capacitación constante
		Compañerismo y buen trato
		Buenos servicios: alimentación, transporte. Etc.
		Pertenecer a una empresa del sector estratégico
	¿Cree que la fusión de las empresas que hoy son las Unidades de Negocio en una sola Corporación beneficiaron a los trabajadores?	SI
		NO
	Para su criterio ¿Cuál de los siguientes términos se asocian con Homologación Salarial?	Equiparación de remuneraciones
		A igual trabajo, igual remuneración
		Incremento salarial
		Re categorización de cargo
		Congelamiento de sueldos
	¿Conoce cuál fue el procedimiento que se realizó en CELEC EP para determinar los niveles remunerativos de cada cargo?	SI
		NO
	¿Considera adecuado que la Capacidad Instalada haya sido el factor determinante para calificar a las unidades como: grandes, medianas o proyecto en ejecución?	SI
		NO
	¿Cuál considera que debió ser el factor determinante para calificar a las unidades como: grandes, medianas o pequeñas?	Capacidad instalada
		Tecnología de punta
		Produce energía más limpia
		Mayor cobertura zonal
		No depende de estiajes
	¿Cómo calificaría el resultado del proceso de homologación salarial aplicado en la Corporación?	Muy satisfactorio
		Satisfactorio
		Poco satisfactorio
		Nada satisfactorio
	¿Cómo se siente luego de implementada la Homologación Salarial?	Muy satisfecho
		Satisfecho
		Poco satisfecho
		Nada satisfecho
	¿A considerado la opción de buscar otro trabajo luego de implementada la Homologación Salarial?	SI
		NO

Autora: Sibila Astudillo

3.8. Encuesta piloto

Como parte de esta investigación, se realizó una encuesta piloto a cuatro servidores y en éste pilotaje se detectaron errores de forma y de fondo, los cuales fueron corregidos y quedó como encuesta la que se detalla seguidamente:

Anexo 1: Muestra de la encuesta piloto

3.9. Encuesta final

Luego de analizada la encuesta piloto, el cuestionario final quedo establecido con 15 preguntas de opción múltiple

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MBA
ENCUESTA PARA MEDIR EL IMPACTO DE LA HOMOLOGACIÓN SALARIAL EN EL CLIMA LABORAL DE CELEC EP

A continuación encontrará una serie de preguntas. Reflexione cuidadosamente sobre su experiencia y responda con franqueza. Para contestar marque con una X el espacio en el casillero que refleja de modo más exacto su opinión. **ESCOJA POR FAVOR UNA SOLA OPCION.**

- 1 ¿Qué grado de importancia, cree usted que tiene la Institución, en el desarrollo del País?

Mucha importancia	Poca importancia	Ninguna importancia	Regular importancia

- 2 En comparación con otras instituciones similares, ¿cómo califica a la Institución y su nivel de agrado?

Superior en algunas áreas	Le desagrada	Le es indiferente	Si, le da beneficios

- 3 ¿Cómo se siente usted en la institución?

Como una persona	Como un empleado	Como un colaborador	Como un recurso más

- 4 ¿Qué tan satisfecho está con su actual puesto de trabajo?

Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho	Insatisfecho

- 5 ¿Los sueldos y salarios que ofrece la institución, ¿cómo los califica con relación a otras organizaciones similares?

Son mejores	Casi iguales	Muy bajos	Muy superiores

- 6 ¿Siente que en la institución, usted aprende y mejora continuamente?

No, esperaba más	No, me siento estancado	Sí, más de lo que esperaba	Sí, tal como lo esperaba

- 7 Califique del 1 al 5 siendo 1 lo más importante y 5 lo menos importante los factores más importantes dentro del trabajo

Sueldos y salarios competitivos	Capacitación constante	Compañerismo y buen trato	Buenos servicios: alimentación, transporte. Etc.	Pertenecer a una empresa sólida

- 8 ¿Cree que la fusión de las empresas que hoy son las Unidades de Negocio en una sola Corporación beneficiaron a los trabajadores?

SI	
NO	

- 9 Para su criterio ¿Cuál de los siguientes términos se asocian con Homologación Salarial?

Equiparación de remuneraciones	A igual trabajo, igual remuneración	Incremento salarial	Re categorización de cargo	Congelamiento de sueldos

- 10 ¿Conoce cuál fue el procedimiento que se realizó en CELEC EP para determinar los niveles remunerativos de cada cargo?

SI	
NO	

- 11 ¿Considera adecuado que la Capacidad Instalada haya sido el factor determinante para calificar a las unidades como: grandes, medianas o proyecto en ejecución?

SI	
NO	

- 12 ¿Cuál considera que debió ser el factor determinante para calificar a las unidades como: grandes, medianas o pequeñas?

Capacidad instalada	Tecnología de punta	Produce energía más limpia	Mayor cobertura zonal	No depender de estiajes

- 13 ¿Cómo calificaría el resultado del proceso de homologación salarial aplicado en la Corporación?

Muy satisfactorio	Satisfactorio	Poco satisfactorio	Nada satisfactorio

- 14 ¿Cómo se siente luego de implementada la Homologación Salarial?

Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho

- 15 ¿Ha considerado la opción de buscar otro trabajo luego de implementada la Homologación Salarial?

SI	
NO	

Tabla 25 Encuesta final

Autora: Sibila Astudillo

Anexo 2: 5 muestras de las encuestas ejecutadas a los servidores de CELEC EP.

3.10. Tabulación de los resultados de la encuesta

Una vez ejecutadas las encuestas a la muestra de 277 servidores, se procede a la tabulación de los datos obtenidos en una hoja de cálculo.

El primer grupo de preguntas se orientan a medir el grado de satisfacción de los servidores hacia la empresa y su nivel de satisfacción personal en la misma.

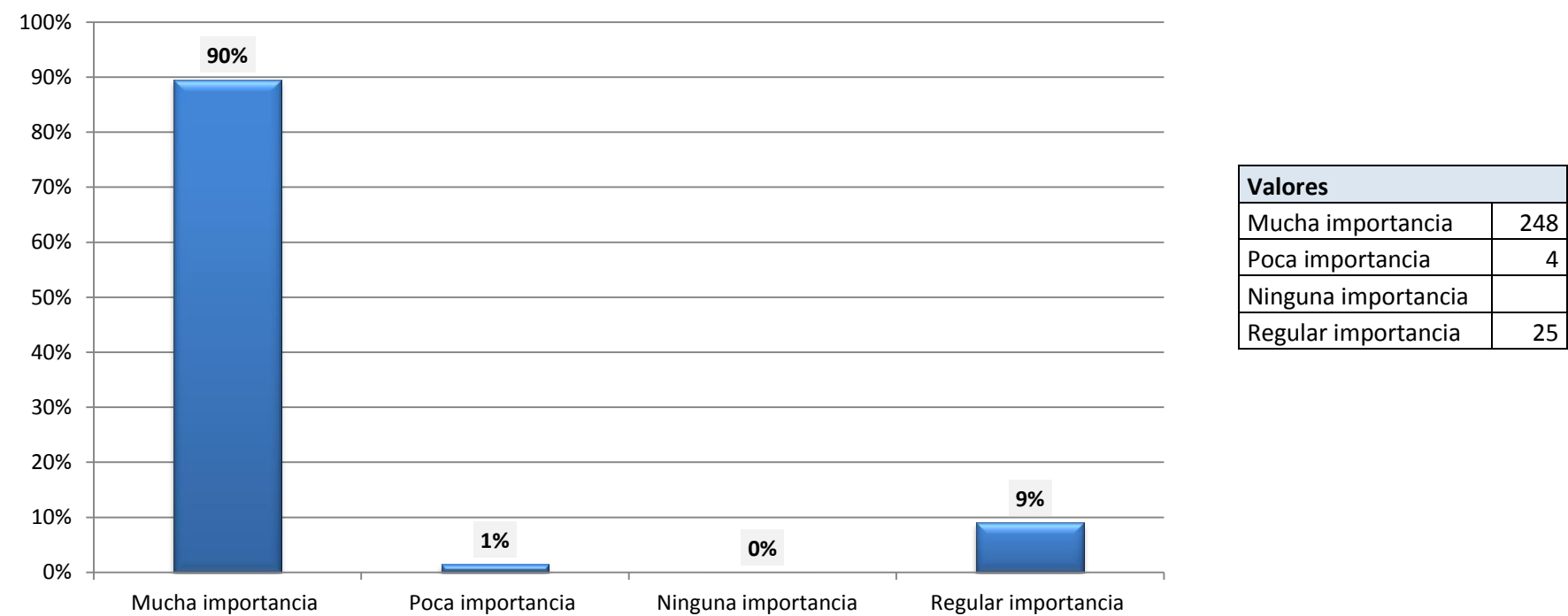
En el segundo bloque de preguntas, se busca establecer el nivel de satisfacción con respecto al proceso de homologación salarial que se llevó a cabo en CELEC EP.

El resultado final de las encuestas, son los gráficos estadísticos que se muestran seguidamente:

Anexo 3: Tabulación de datos en Excel.

3.10.1.¿Qué grado de importancia, cree usted que tiene la Institución, en el desarrollo del País?

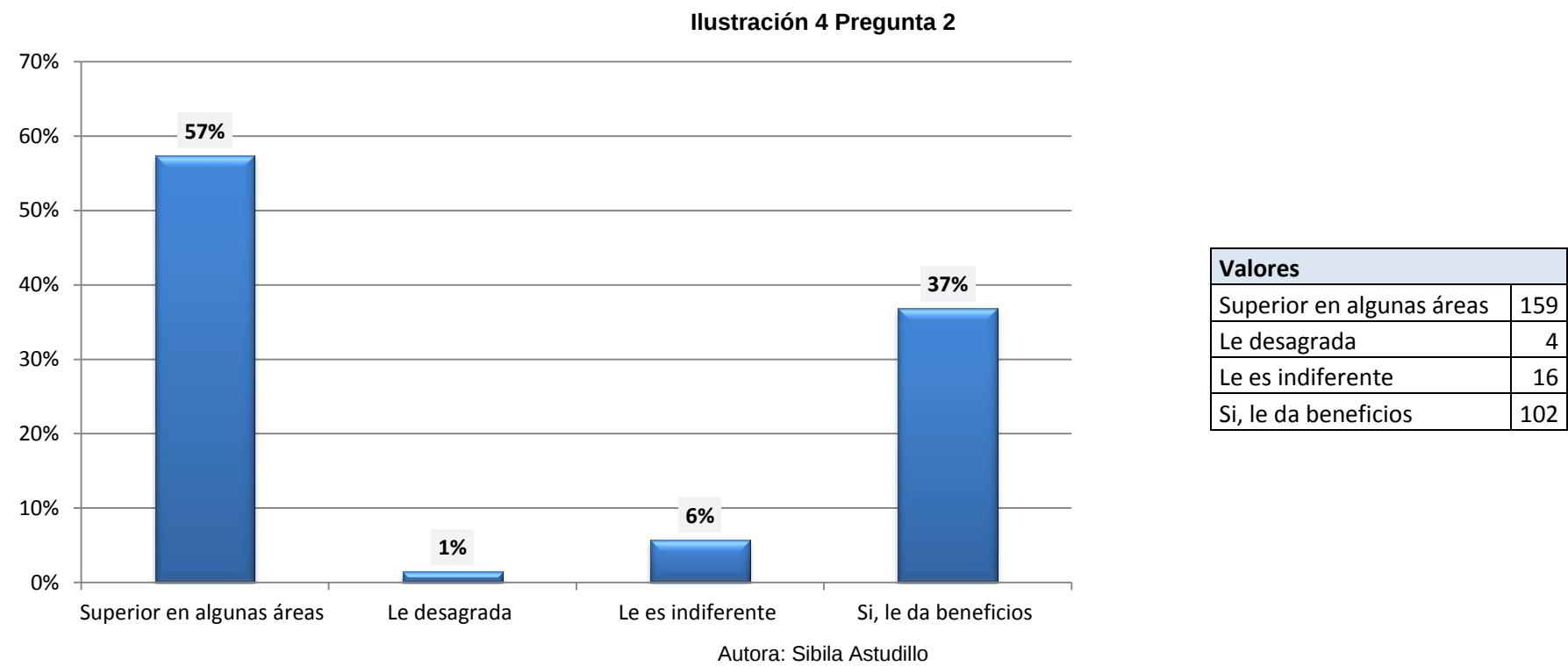
Ilustración 3 Pregunta 1



Autora: Sibila Astudillo

El resultado de esta pregunta nos demuestra que la gran mayoría de los servidores cree que su institución –CELEC EP- tiene mucha importancia en el desarrollo del país, éste es un importante indicador de satisfacción de los servidores de sentirse parte de éste aporte.

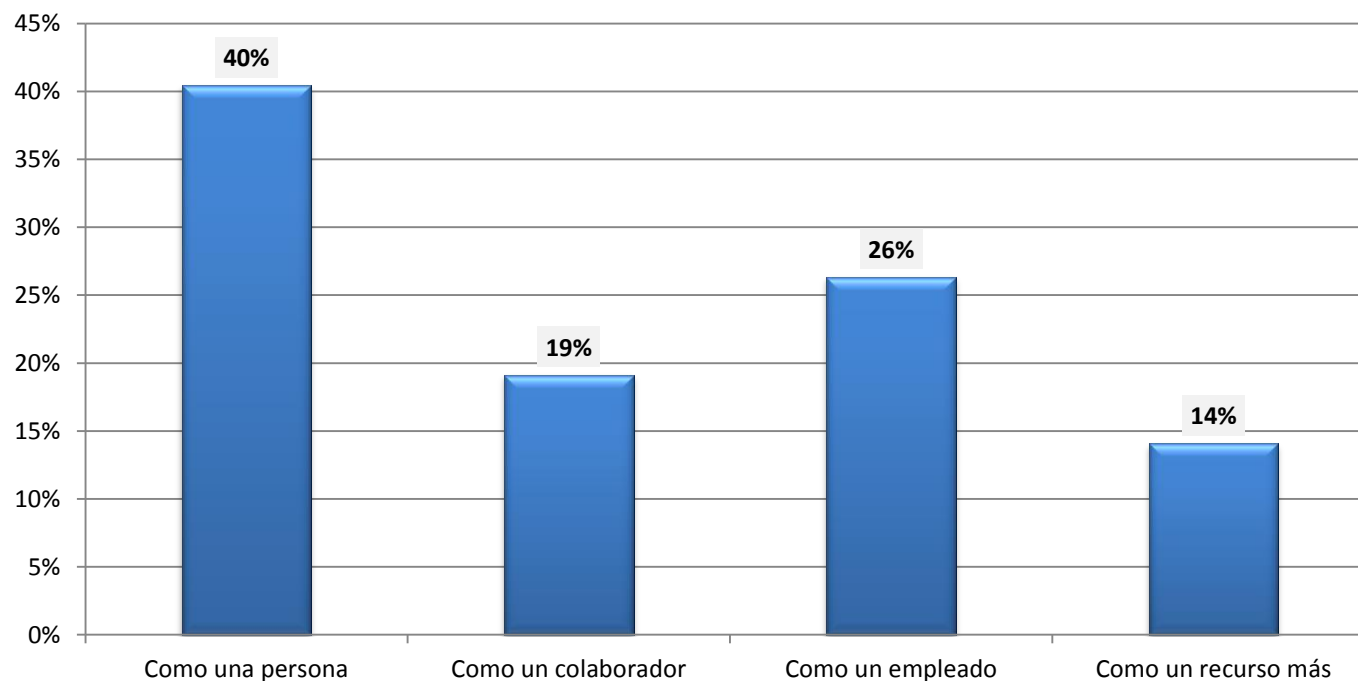
3.10.2. En comparación con otras instituciones similares, ¿cómo califica a la Institución y su nivel de agrado?



Igualmente con ésta pregunta se demuestra que los servidores sienten que CELEC EP; es superior en comparación con otras instituciones similares, ya que el 57% de los encuestados les agrada su empresa, un 37% también siente agrado por los beneficios que recibe en CELEC EP, solamente a un 6% le es indiferente y un 1% no le agrada.

3.10.3.¿Cómo se siente usted en la institución?

Ilustración 5 Pregunta 3



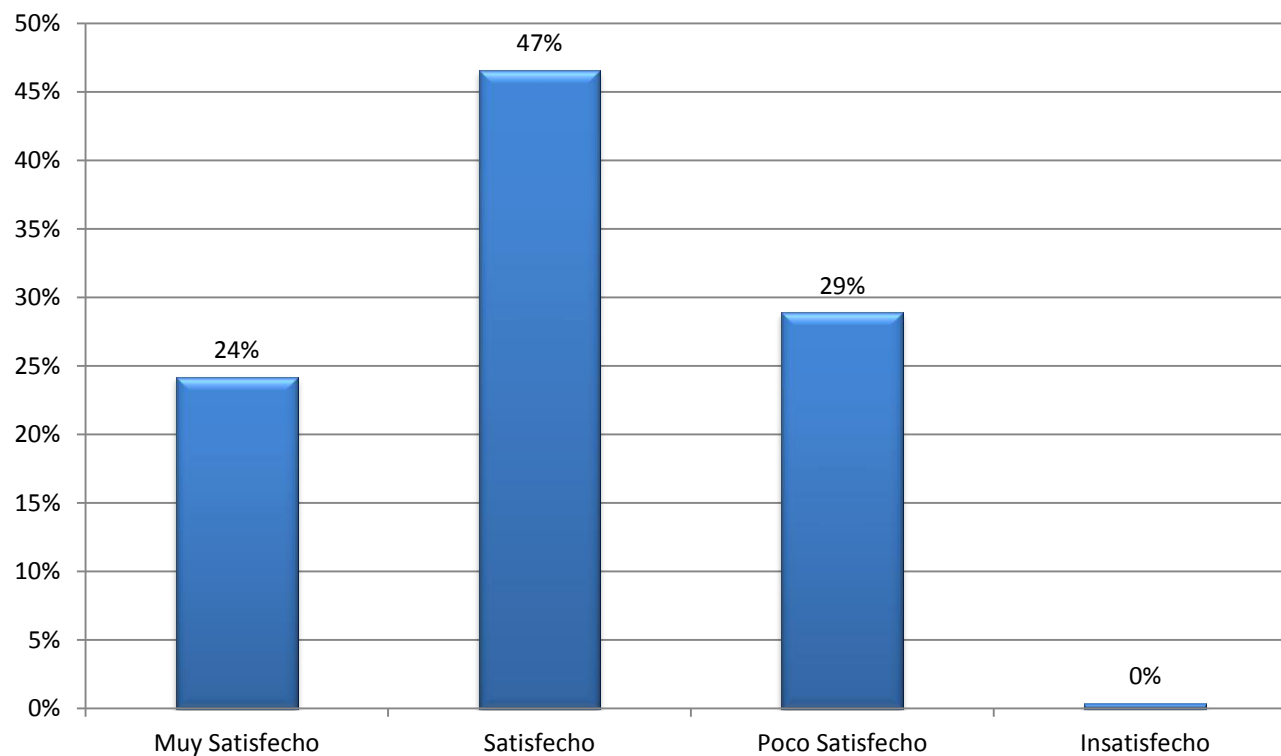
Autora: Sibila Astudillo

Valores	
Como una persona	112
Como un colaborador	53
Como un empleado	73
Como un recurso más	39

Esta pregunta es muy importante para determinar cómo se siente el servidor en la institución y el resultado nos demuestra que en la mayoría de los casos se siente como una persona en 40%, como un empleado en un 26, como un colaborador en un 19% y el 14% se siente como un recurso más. La tendencia demuestra que la mayoría de los servidores se sienten a gusto en la empresa.

3.10.4. ¿Qué tan satisfecho está con su actual puesto de trabajo?

Ilustración 6 Pregunta 4



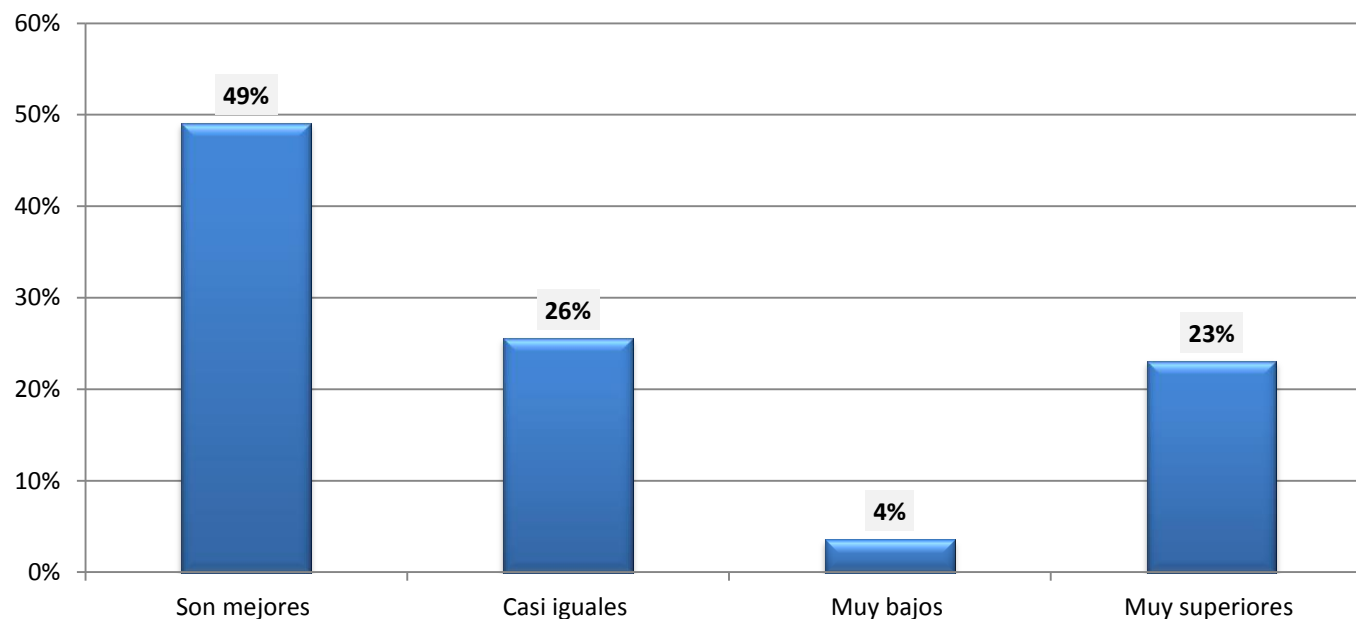
Valores	
Cuenta de Muy satisfecho	67
Cuenta de Satisfecho	129
Cuenta de Poco Satisfecho	80
Cuenta de Insatisfecho	1

Autora: Sibila Astudillo

Esta pregunta se orienta a medir la satisfacción de los servidores en su puesto de trabajo y el resultado que se obtiene demuestra que en la mayoría de los casos la gente se encuentra satisfecha en un 47%; muy satisfecha en un 24%, poco satisfecha en un 29% y el 0% de la muestra se encuentra insatisfecha.

3.10.5. ¿Los sueldos y salarios que ofrece la institución, ¿cómo los califica con relación a otras organizaciones similares?

Ilustración 7 Pregunta 5



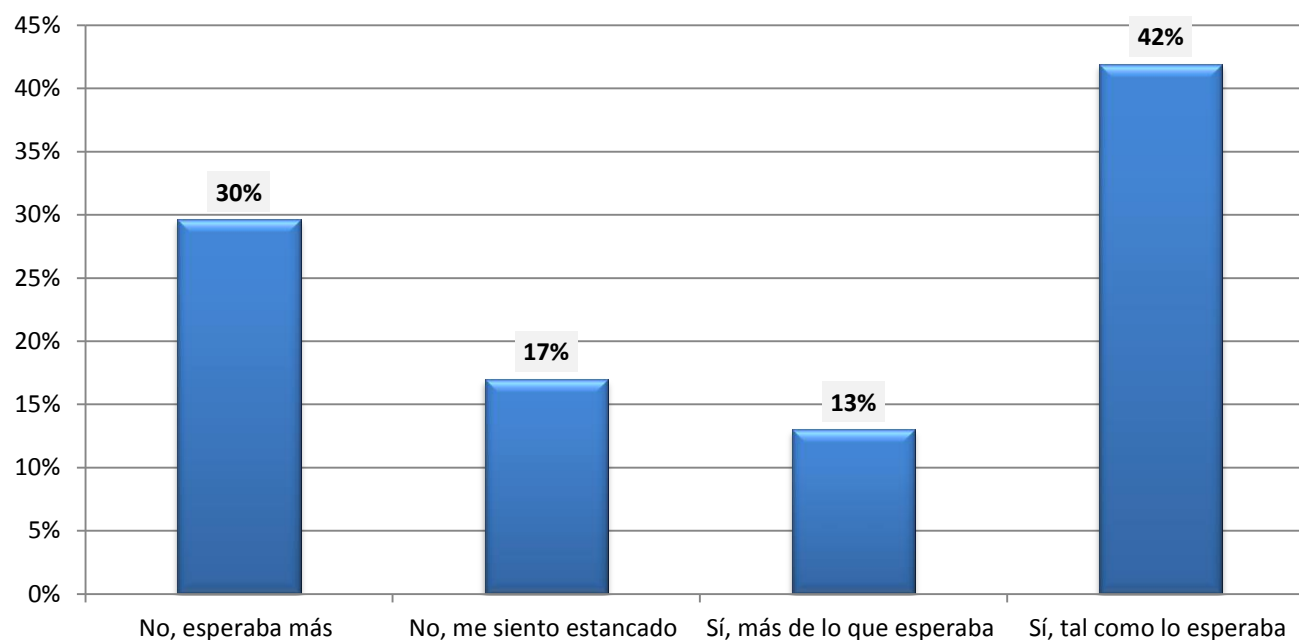
Valores	
Son mejores	136
Casi iguales	71
Muy bajos	10
Muy superiores	64

Autora: Sibila Astudillo

La percepción de los sueldos y salarios de los servidores de CELEC EP, es muy favorable para la institución, ya que la mayoría 49% piensa que son mejores que en otras instituciones, que son muy superiores en un 23%, que son casi iguales el 26% y, apenas el 4% considera que son muy bajos. Este indicador demuestra que los servidores se sienten a gusto con las remuneraciones de CELEC EP y como veremos más adelante, el salario es uno de los factores principales para los trabajadores al momento de calificar los aspectos más importantes en el trabajo.

3.10.6. ¿Siente que en la institución, usted aprende y mejora continuamente?

Ilustración 8 Pregunta 6



Valores	
No, esperaba más	82
No, me siento estancado	47
Sí, más de lo que esperaba	36
Sí, tal como lo esperaba	116

Autora: Sibila Astudillo

La percepción de los servidores en cuanto al nivel de capacitación y desarrollo dentro de CELEC EP, también es favorable para la Corporación ya que la mayoría 42% consideran que aprenden y mejoran continuamente, el 13% considera que supera su expectativa. Sin embargo el 30% no se siente satisfecho o espera más de la Corporación y un 17% se siente estancado, en este punto, la Empresa puede tomar importantes medidas para mejorar esta percepción.

3.10.7. Califique del 1 al 5 siendo 1 lo más importante y 5 lo menos importante los factores más importantes dentro del trabajo

Tabla 26 Pregunta 7

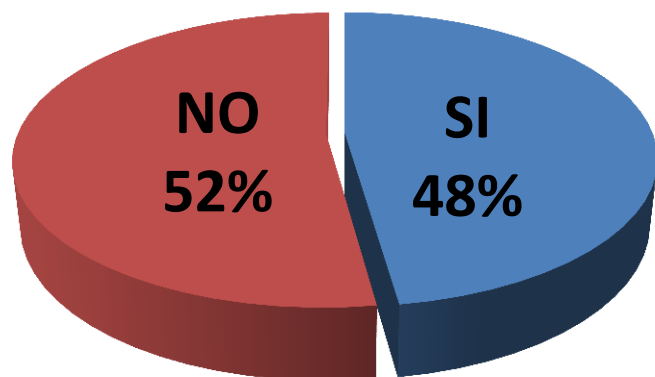
PRIORIDAD	Sueldos y salarios competitivos	Pertenecer a una empresa sólida	Compañerismo y buen trato	Capacitación constante	Buenos servicios: alimentación, transporte. Etc.
1	51%	36%	9%	4%	0%
2	36%	30%	9%	24%	2%
3	10%	14%	22%	31%	25%
4	3%	11%	44%	23%	17%
5	0%	10%	17%	18%	55%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Autora: Sibila Astudillo

Con esta pregunta se buscó determinar las prioridades del personal en referencia a los factores más importantes dentro del trabajo, podemos observar que para la mayoría 51% el factor más importante constituye la remuneración, le sigue con un 36% el pertenecer a una empresa sólida; la tercera prioridad con un 31% es la capacitación constante que esperan los servidores, como cuarta prioridad con un 44% tenemos el compañerismo y buen trato y la prioridad final con un 55% se establece que es los buenos servicios como alimentación, transporte, etc.

3.10.8.¿Cree que la fusión de las empresas que hoy son las Unidades de Negocio en una sola Corporación beneficiaron a los trabajadores?

Ilustración 9 Pregunta 8



Valores	
SI	133
NO	146

Autora: Sibila Astudillo

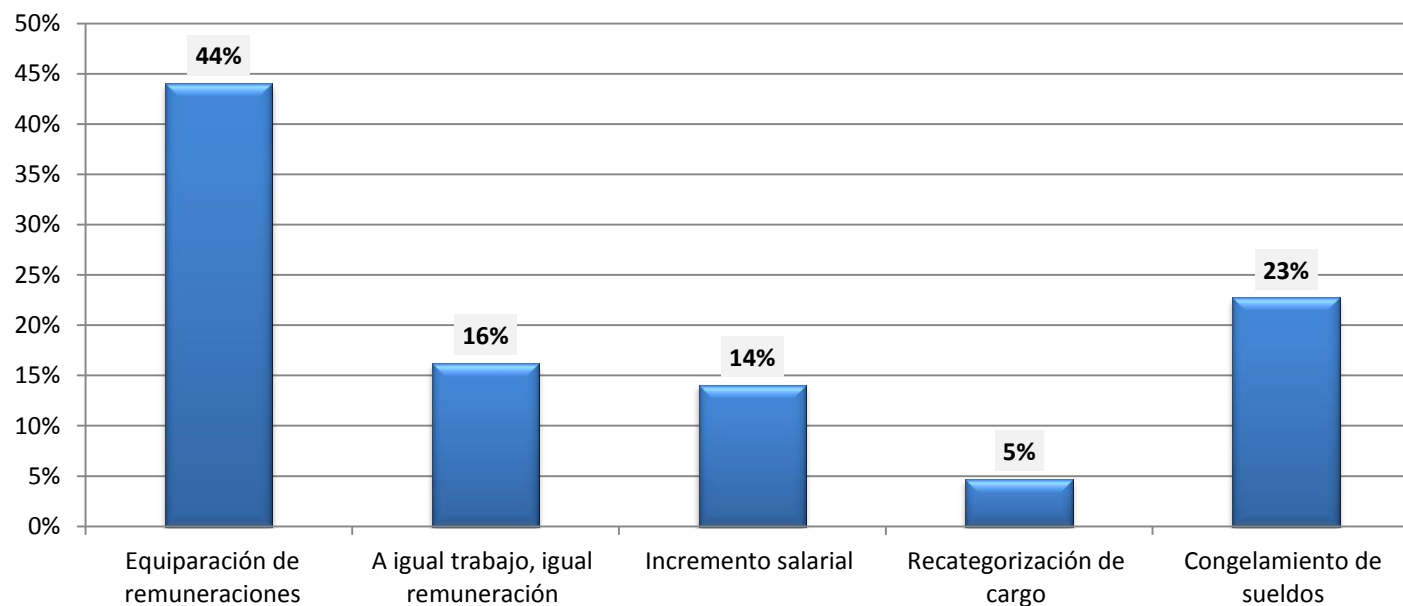
Para analizar esta pregunta es importante recordar un tema que se tocó a fondo en el Capítulo 1 y es que CELEC EP; es el resultado de la fusión de varias empresas del sector eléctrico que antes de ser CELEC EP, fueron sociedades anónimas.

Cuando CELEC se fusionó en una sola Corporación, se beneficiaron algunas de éstas empresas, sin embargo las empresas grandes no se han beneficiado, más bien podrían mantenerse actualmente en stand by hasta que las unidades pequeñas entren en operación.

Esta situación se evidencia en la respuesta a esta pregunta, la mayoría 52% de los servidores considera que no se beneficiaron los trabajadores con la fusión de la Corporación pero por su parte el 48% que es también un considerable porcentaje, considera que sí hubo beneficio para los trabajadores con la fusión.

3.10.9. Para su criterio ¿Cuál de los siguientes términos se asocian con Homologación Salarial?

Ilustración 10 Pregunta 9



Valores	
Equiparación de remuneraciones	122
A igual trabajo, igual remuneración	45
Incremento salarial	39
Re categorización de cargo	13
Congelamiento de sueldos	63

Autora: Sibila Astudillo

Con el resultado de ésta pregunta, podemos constatar que la mayoría de los servidores tiene claro el concepto de homologación salarial ya que para el 44% significa “equiparación de remuneraciones”, y para el 16% significa “a igual trabajo, igual remuneración”, ambos conceptos son correctos al definir la homologación salarial.

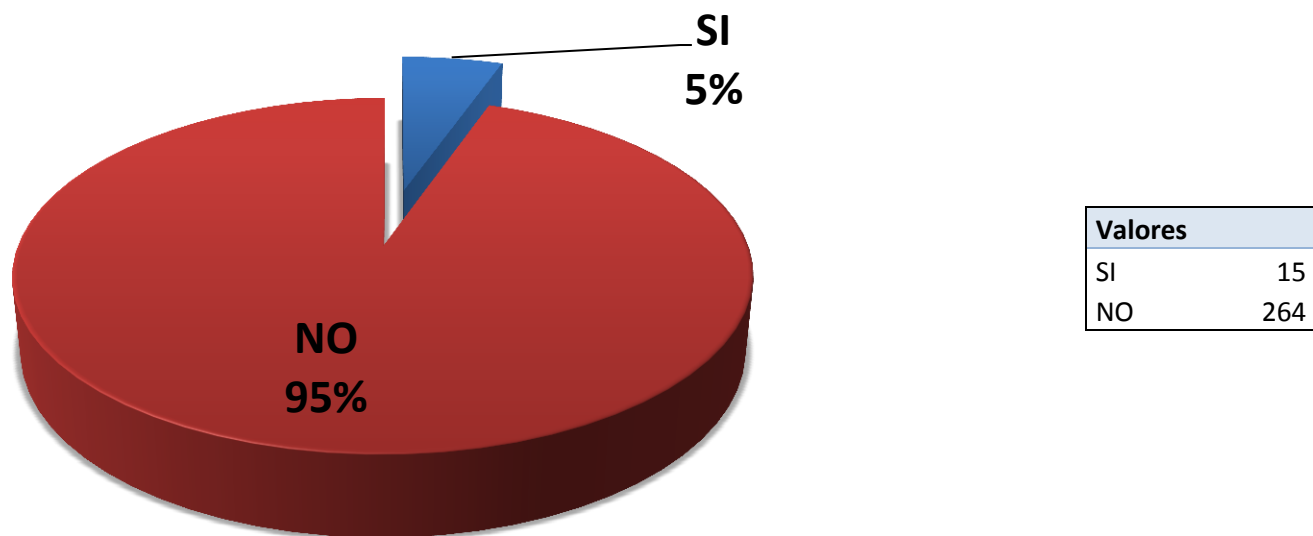
Para un 23% de servidores, que en su mayoría pertenecen a las Unidades Grandes, el significado es “congelamiento de sueldos”.

Un grupo importante 14% considera que es un “incremento salarial” y un 5% considera que es una “re categorización de cargo”.

Este resultado nos indica también, que no hubo una correcta difusión del proceso de homologación salarial.

3.10.10.¿Conoce cuál fue el procedimiento que se realizó en CELEC EP para determinar los niveles remunerativos de cada cargo?

Ilustración 11 Pregunta 10

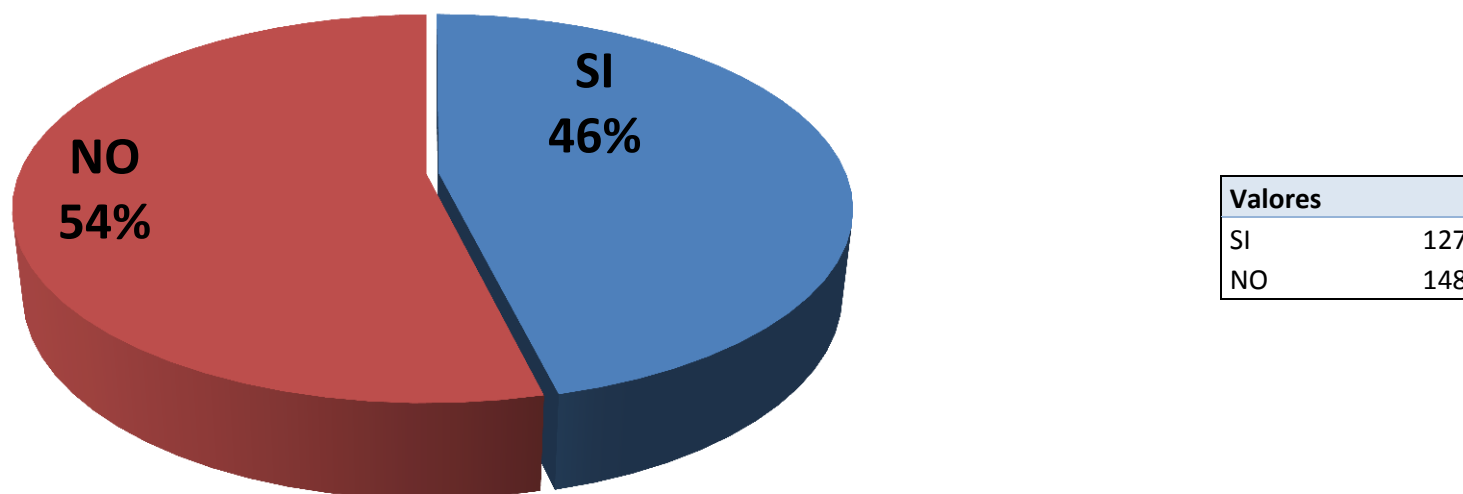


Autora: Sibila Astudillo

En éste gráfico se puede observar que la gran mayoría de servidores encuestados NO conocieron el procedimiento que se realizó en CELEC EP para la homologación salarial, lo cual sugiere que se debe hacer una campaña comunicacional para que los servidores conozcan el proceso y, en base de éste conocimiento puedan juzgar de mejor manera si fue o no satisfactorio el resultado del mismo.

3.10.11.¿Considera adecuado que la Capacidad Instalada haya sido el factor determinante para calificar a las unidades como: grandes, medianas o proyecto en ejecución?

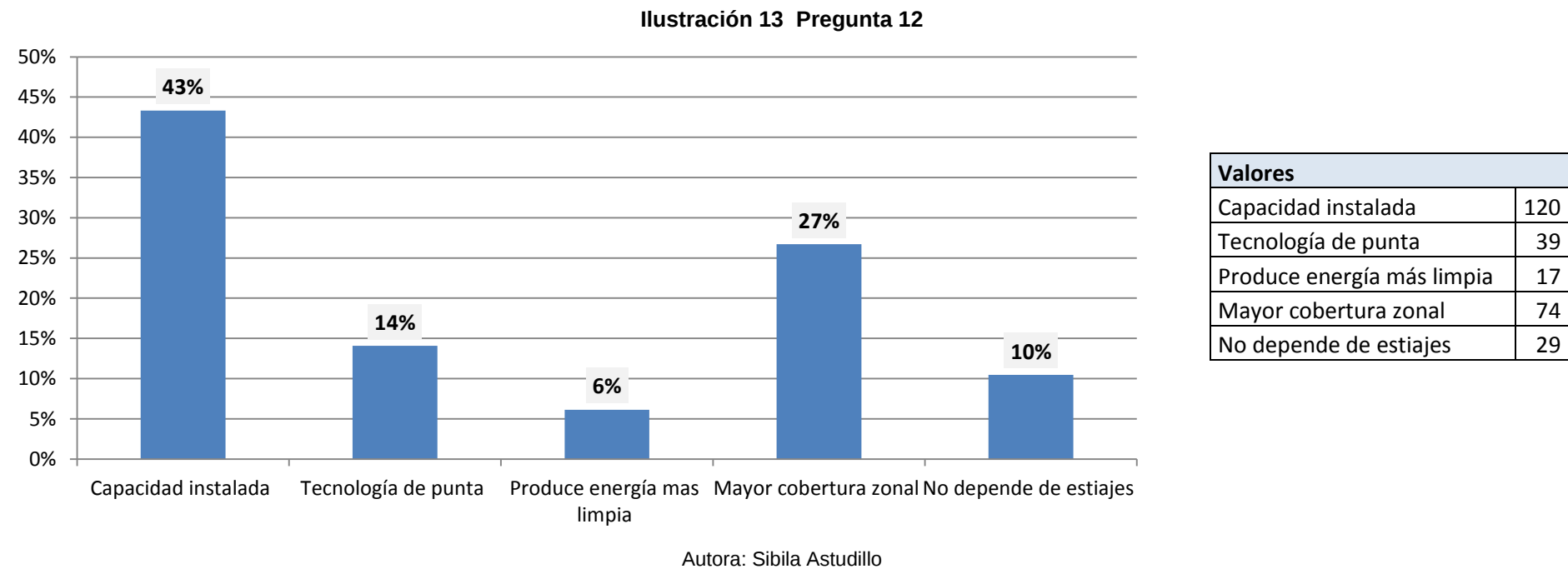
Ilustración 12 Pregunta 11



Autora: Sibila Astudillo

En el Capítulo 1 se analizó a profundidad en base a qué indicador se calificaron a las Unidades de Negocio como grandes, medianas y proyecto en ejecución, ese indicador fue la “capacidad instalada”, lo cual a un grupo de servidores 46% le parece adecuado, sin embargo a un considerable grupo 54% no le parece adecuado. En la siguiente pregunta se establecen los factores que los servidores consideran debieron ser calificados.

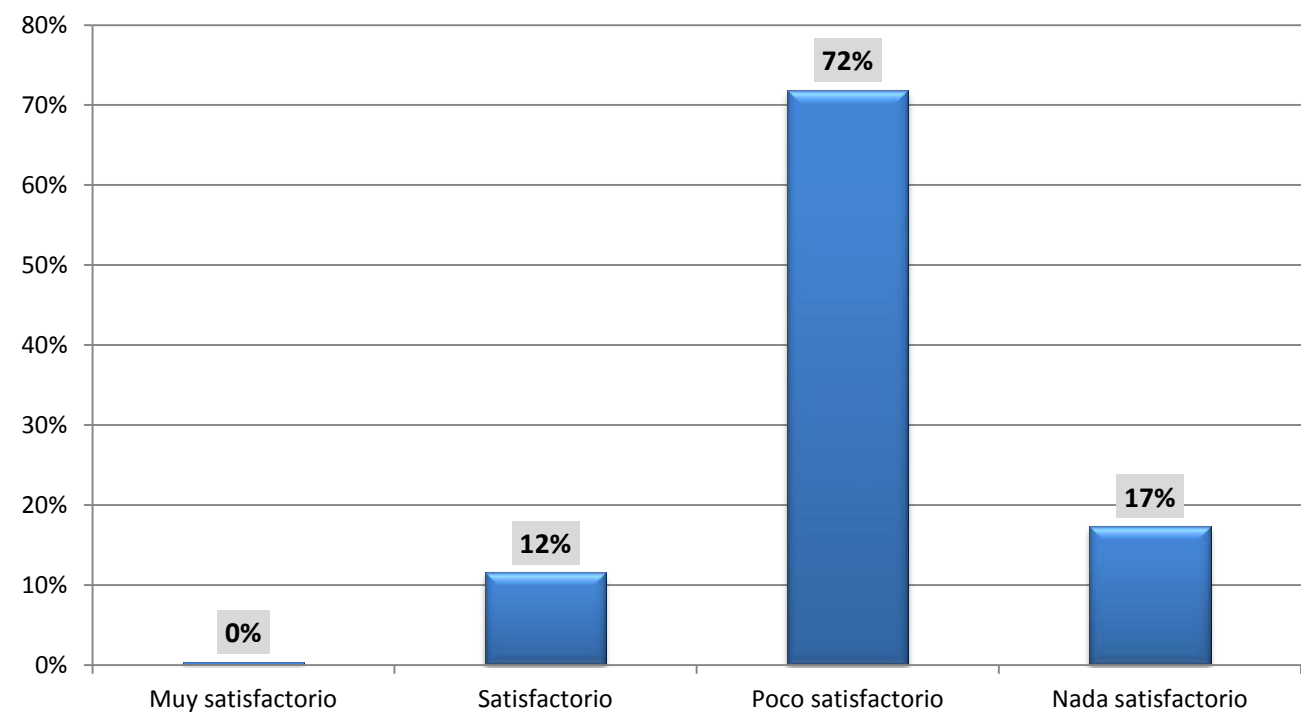
3.10.12.¿Cuál considera que debió ser el factor determinante para calificar a las unidades como: grandes, medianas o pequeñas?



Con esta pregunta se determina que para el 43% la Capacidad instalada es el factor determinante para calificar a las unidades como grandes, medianas o pequeñas; sin embargo el 25% considera que debe ser por la mayor cobertura zonal de cada unidad de negocio, el 14% considera que debe calificarse quienes tienen tecnología de punta, el 10% considera más importante el hecho de no depender de estiajes y un 6% se inclinan por quienes producen energía más limpia.

3.10.13. ¿Cómo calificaría el resultado del proceso de homologación salarial aplicado en la Corporación?

Ilustración 14 Pregunta 13

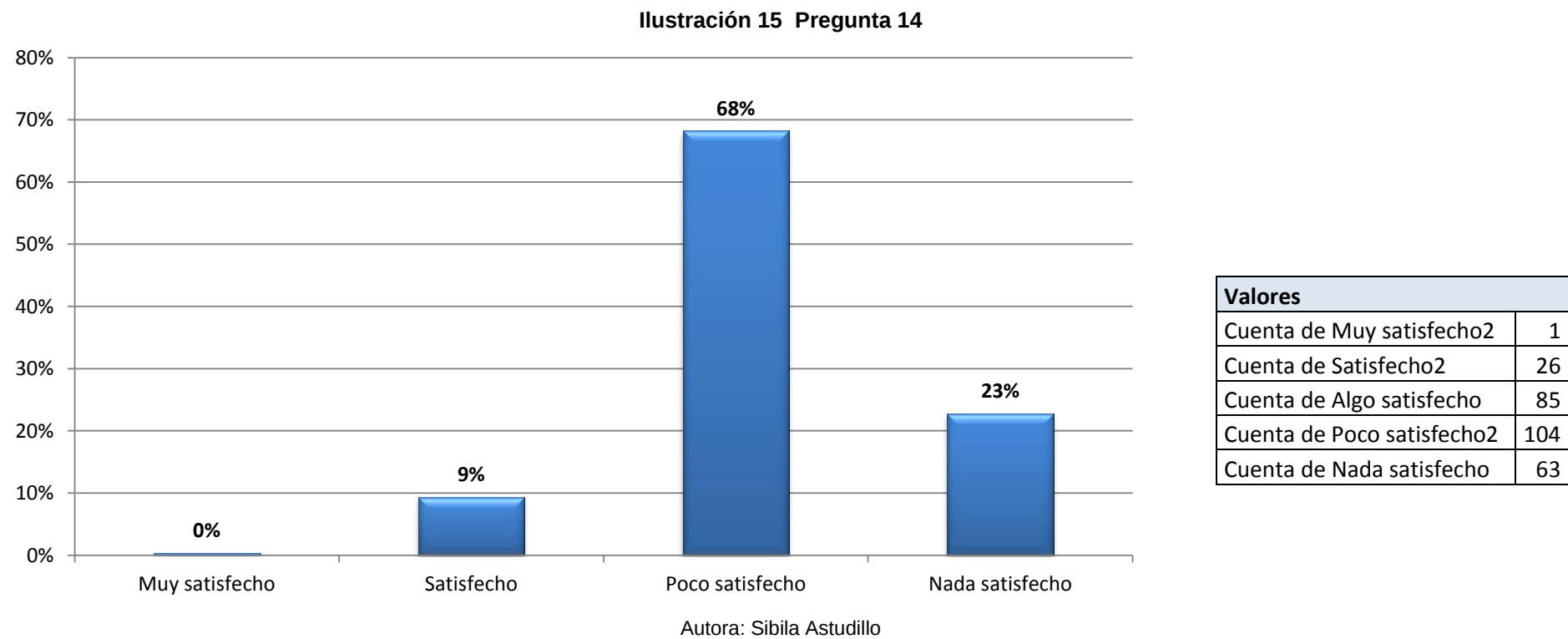


Autora: Sibila Astudillo

Valores	
Cuenta de Muy satisfactorio	1
Cuenta de Satisfactorio	32
Cuenta de Algo satisfactorio	90
Cuenta de Poco satisfactorio	109
Cuenta de Nada satisfactorio	48

La calificación para el proceso de homologación general en su mayoría se inclina hacia poco satisfactorio con un 72%, nada satisfactorio un 17%, apenas para el 12% el proceso fue satisfactorio y un 0% muy satisfactorio.

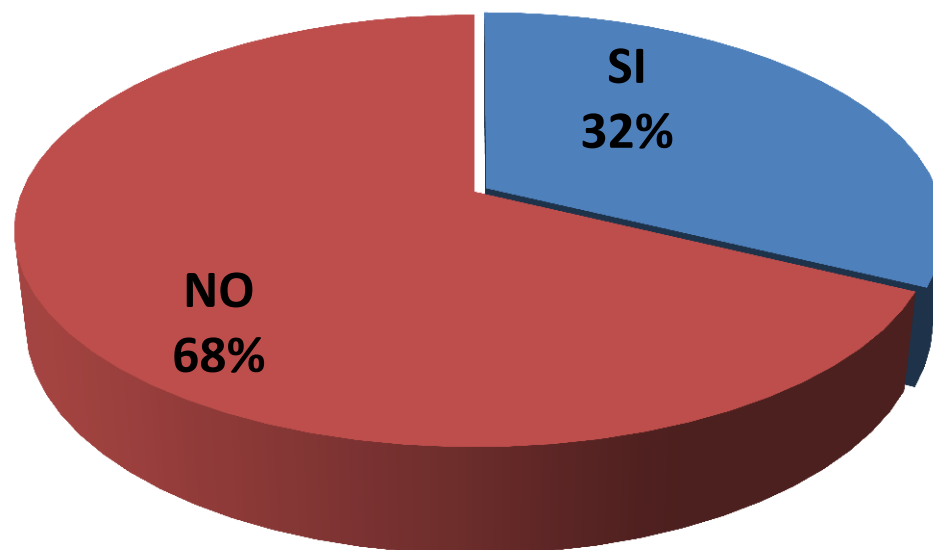
3.10.14.¿Cómo se siente luego de implementada la Homologación Salarial?



La gran mayoría de los servidores 68%, se sienten Poco Satisfechos, el 23% se siente Nada Satisfecho, apenas el 9% se siente Satisfecho, esta tendencia ratifica la inconformidad con el procedimiento ejecutado en CELEC EP.

3.10.15. ¿Ha considerado la opción de buscar otro trabajo luego de implementada la Homologación Salarial?

Ilustración 16 Pregunta 15



Valores	
SI	89
NO	187

Autora: Sibila Astudillo

Pese a que los servidores en su mayoría se encuentran inconformes con el proceso de homologación salarial, la mayoría de ellos el 68% no ha considerado la opción de buscar otro empleo, el 32% sí lo ha hecho.

3.11. Conclusiones

- La mayoría de los trabajadores de CELEC EP consideran que su empresa contribuye al mejoramiento de la sociedad
- La mayoría de los trabajadores de CELEC EP, se sienten identificados con la Corporación.
- Para la mayoría de los encuestados CELEC EP es una buena empresa y se sienten satisfechos con su actual puesto de trabajo
- Para la mayoría de los encuestados, los salarios que ofrece CELEC EP son superiores a los que ofrece las demás instituciones del mercado laboral.
- La mayoría de los encuestados considera que el impacto de la homologación salarial fue negativo para la Corporación.
- La mayoría de los trabajadores encuestados no conoce lo que significa homologación salarial, así como tampoco conoce cómo se realizó este proceso.
- En general existe una gran insatisfacción con la homologación salarial mas no con la empresa, por lo cual se recomienda realizar los correctivos necesarios en la homologación salarial los mismos que repercutirán en el mejoramiento del clima laboral en la Corporación.

Capítulo 4

Propuesta para el mejoramiento del Clima Laboral

4.1. Introducción:

En el presente capítulo se proponen los correctivos necesarios y una Tabla de Homologación con los ajustes necesarios, para superar las deficiencias detectadas en el proceso de homologación salarial aplicado en CELEC EP.

La Tabla de Homologación propuesta contiene todos los cargos estándar que existen en la Corporación con su correspondiente valoración y grado salarial.

Adicionalmente, se realizan algunas recomendaciones para las instancias y jerarquías correspondientes, empezando por el Directorio de la Corporación, para la Gerencia General, para la Subdirección de Talento Humano y para cada una de las Unidades de Negocio que conforman CELEC EP.

Como se demuestra en el desarrollo de éste trabajo, los servidores de CELEC EP, se encuentran satisfechos en la Corporación, la insatisfacción que ellos tienen nace en la aplicación de la Homologación Salarial, por lo que una vez que se realicen los correctivos sugeridos superando las deficiencias detectadas, el clima laboral en la organización mejorará, aspecto que redundará en beneficio de la Corporación y de sus servidores.

4.2. Síntesis de la situación actual de los servidores a nivel Corporativo

- Los servidores en general se sienten satisfechos de trabajar en CELEC EP, puesto que consideran que es una empresa de gran importancia para el desarrollo del país y, en comparación con otras instituciones similares, consideran en su gran mayoría a su empresa superior que las otras instituciones, además en temas salariales y de desarrollo, CELEC EP, cubre las expectativas de sus servidores.
- Para los servidores el factor más importante en el trabajo es la remuneración y en general califican las remuneraciones que ofrece CELEC EP, como mejores comparadas con otras instituciones.
- Los servidores en general se encuentran insatisfechos con el resultado del proceso de homologación salarial, por algunos factores que se detallan seguidamente:

- No todos los servidores se encuentran satisfechos con que la “Capacidad instalada” sea el factor determinante para calificar a las Unidades de Negocio en: grandes, medianas, pequeñas y proyectos en ejecución, un importante grupo considera que debió ser el nivel de cobertura o la tecnología que utilicen las unidades generadoras o la unidad transmisora.
- La fusión de las empresas en una sola Corporación para los servidores que vienen de empresas grandes repercutió en un congelamiento de sueldos, por su parte, los servidores que vienen de empresas pequeñas se beneficiaron puesto que el sentido de la homologación fue equiparar a todos; sin embargo ya que por Ley no se pueden disminuir las remuneraciones, a los servidores que venían de empresas grandes, se congelaron sus remuneraciones, mientras que los servidores de empresas que antes eran pequeñas con éste proceso se beneficiaron.
- La homologación salarial afectó directamente a la remuneración de los trabajadores de las empresas grandes, por ende afecta su rendimiento y genera un clima laboral desfavorable a los intereses tanto de los servidores cuánto de la empresa.
- Se evidencia que en el proceso se produjeron errores de omisión ya que a ciertos trabajadores no se les ubicó en la tabla de homologación salarial que fue aprobada por la Gerencia General de la Corporación.
- El proceso de homologación salarial, no fue difundido, esto ocasiona que los servidores no sepan en base de qué parámetros se establecieron sus remuneraciones.
- Los servidores que ingresaron durante la ejecución del proceso de Homologación Salarial (diciembre 2012 a agosto 2013) ingresó percibiendo la remuneración que contemplaba la escala salarial anterior a la escala vigente, por lo que deberán ser homologados a la fecha.
- No obstante de la insatisfacción con el proceso de homologación salarial, los servidores no se han planteado la opción de buscar otro empleo, lo que significa que continúan valorando pertenecer a CELEC EP.

4.3. Errores detectados en la tabla de Homologación Salarial

- Se categorizan dentro de una misma Unidad de Negocio a las Centrales en el caso de las generadoras y a las Subestaciones en el caso de la transmisora, todos los cargos dentro de una misma unidad deberán tener la misma remuneración.
- En la Tabla de Homologación Salarial se repite el mismo cargo con varios grados salariales, esto se puede aplicar en el proceso de Escalafón Salarial, más no en la Tabla de Homologación Salarial.
- En el Manual Estándar de Clasificación de Puestos no se consideraron todos los cargos que tiene la Corporación, por lo que en cada unidad de negocio se deberán levantar los cargos que no están considerados para procederá la valoración e inclusión en la Tabla de Homologación Salarial.
- En la Tabla de Homologación Salarial no se encuentran contenidos los cargos del área de Seguridad y Salud Ocupacional, Auditoría, etc.

4.4. Propuesta de nueva Tabla de Homologación Salarial

- Para la propuesta de la nueva Tabla de Homologación salarial, se consideran las sugerencias de los trabajadores y se omiten los errores detectados en la tabla de homologación vigente.
 - o Se respeta la clasificación del Directorio de la Corporación conforme la capacidad instalada de cada unidad de negocio.
 - o Se respeta el plus adicional de los cargos técnicos sobre los cargos administrativos, ya que el giro del negocio corresponde al área técnica.
 - o No se sub clasifican a las centrales de generación ni a las subestaciones dentro de una misma unidad ya que éste es uno de los puntos que más molesta a los trabajadores.
- Se incluye la valoración de los cargos, conforme el resultado de la consultoría que definió los Manuales Estándar de Clasificación de Puestos para toda la Corporación.
- Se definen roles para los cargos y se establecen tres niveles para cada cargo, con lo cual se evita incluir en la Tabla de Homologación el escalafón de los cargos, además

de que permitirá con rangos más amplios entre cargos, definir una política de escalafón a futuro.

Los roles de los cargos quedan definidos de la siguiente manera:

Roles generales para los cargos

ÁREA	CARGO	ROL DEL CARGO
ADMINISTRATIVOS	Especialista	PLANIFICA, SUPERVISA Y EJECUTA PROCESOS
ADMINISTRATIVOS	Analista	SUPERVISA Y EJECUTA PROCESOS
ADMINISTRATIVOS	Ejecutor	EJECUTA PROCESOS
TÉCNICOS	Técnico Experto	SUPERVISA Y EJECUTA ACTIVIDADES TÉCNICAS
TÉCNICOS	Técnico Intermedio	EJECUTA ACTIVIDADES TÉCNICAS
TÉCNICOS	Técnico Base	APOYA EN LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES TÉCNICAS

Autora: Sibila Astudillo

- Se incluyen las áreas de Seguridad y Salud Ocupacional y Auditoría, que no fueron consideradas en la Tabla de Homologación aprobada.

TABLA PROPUESTA DE HOMOLOGACIÓN SALARIAL PARA CELEC EP

GRUPO	CARGO ESPECÍFICO	TOTAL VALORACIÓN	MATRIZ		UNIDADES GRANDES		UNIDADES MEDIANAS		UNIDADES PEQUEÑAS / PROYECTOS EN CONSTRUCCIÓN	
			GRADO SALARIAL	RMU	GRADO SALARIAL	RMU	GRADO SALARIAL	RMU	GRADO SALARIAL	RMU
1	GERENTE GENERAL / GERENTE UNIDAD DE NEGOCIO	1000	24	5,400	23	4,950	22	4,500	21	4,275
2	DIRECTOR GENERACIÓN MATRIZ	965	23	4,950						
3	DIRECTORES MATRIZ	933	22	4,500						
	ASESOR DE GERENCIA GENERAL / GERENCIAS DE UNIDAD DE NEGOCIO SENIOR	933	22	4,500	22	4,500	21	4,275	20	4,050
4	SUBDIRECTORES MATRIZ AREA TÉCNICA	928	21	4,275						
	SUBGERENCIAS TÉCNICAS UNIDADES DE NEGOCIO	928			21	4,275	20	4,050	19	3,690
	ASESOR DE GERENCIA GENERAL / GERENCIAS DE UNIDAD DE NEGOCIO ESTANDAR	928	21	4,275	21	4,275	20	4,050	19	3,690
5	SUBDIRECTORES MATRIZ AREA ADMINISTRATIVA / SECRETARIO GENERAL	908	20	4,050						
	SUBGERENCIAS PROYECTOS EN EJECUCIÓN Y/O ESTUDIO	908			20	4,050	19	3,690	18	3,330
	SUBGERENCIAS ADMINISTRATIVAS UNIDADES DE NEGOCIO	908			20	4,050	19	3,690	18	3,330

	ASESOR DE GERENCIA GENERAL / GERENCIAS DE UNIDAD DE NEGOCIO JUNIOR	908	20	4,050	20	4,050	19	3,690	18	3,330
6	JEFATURAS DEPARTAMENTALES ÁREA TÉCNICA	878	19	3,690	19	3,690	18	3,330	17	2,970
	JEFES DE CENTRALES HIDROELÉCTRICAS	878			19	3,690	18	3,330	17	2,970
	JEFE DE CENTRALES EÓLICAS	878							17	2,970
7	JEFATURAS DEPARTAMENTALES ÁREA ADMINISTRATIVA / CONTADOR GENERAL Y CONTADORES DE UNIDADES DE NEGOCIO	800	18	3,330	18	3,330	17	2,970	16	2,655
	JEFATURAS DE SECCIÓN ÁREA TÉCNICA	800	18	3,330	18	3,330	17	2,970	16	2,655
	JEFATURAS SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	800	18	3,330	18	3,330	17	2,970	16	2,655
	JEFES DE CENTRALES TÉRMICAS	800			18	3,330	17	2,970	17	2,970
	ESPECIALISTA TÉCNICO EXPERTO	800	18	3,330	17	2,970	16	2,655	15	2,340
8	JEFE DE SECCIÓN AREA ADMINISTRATIVA	755	17	2,970	16	2,655	15	2,340	14	2,025
9	ESPECIALISTA TÉCNICO INTERMEDIO	690	16	2,655	15	2,340	14	2,025	13	1,800
	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO - ESPECIALISTA-	690	16	2,655	15	2,340	14	2,025	13	1,800
	MÉDICO OCUPACIONAL	690	16	2,655	16	2,655	15	2,340	15	2,340
10	SUPERVIDORES COT	615			15	2,340				

11	ESPECIALISTA TÉCNICO BASE	583	14	2,025	13	1,800	12	1,575	11	1,350
	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO - ANALISTA-	583	14	2,025	13	1,800	12	1,575	11	1,350
	MÉDICO GENERAL / ODONTÓLOGO	583	14	2,025	13	1,800	13	1,800	13	1,800
	SUPERVISORES DE OPERACIÓN	583			13	1,800	12	1,575	11	1,350
	SUPERVISORES DE MANTENIMIENTO	583			13	1,800	12	1,575	11	1,350
	SUPERVISOR DE CONTROL QUÍMICO	583			13	1,800	12	1,575	11	1,350
	SUPERVISOR DE DRAGA	583			13	1,800				
	SUPERVISOR DE LÍNEAS	583			13	1,800				
	OPERADOR DEL COT	583			14	2,025				
12	OPERADOR DE SALA DE CONTROL	510			13	1,800	12	1,575	11	1,350
	ELÉCTRICO / MECÁNICO / INSTRUMENTISTA EXPERTO	510			13	1,800	12	1,575	11	1,350
13	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO - EJECUTOR-	470	12	1,575	11	1,350	10	1,170	9	990
	OPERADOR DE CALDERAS	470			12	1,575	11	1,350	10	1,170
	OPERADOR DE SUBESTACIONES	470			12	1,575				
14	OPERADOR DE TURBINAS	435			11	1,350	10	1,170	9	990
	ELÉCTRICO / MECÁNICO / INSTRUMENTISTA INTERMEDIO	435			11	1,350	10	1,170	9	990

	FISIOTERAPISTA	435	11	1,350	11	1,350	10	1,170	10	1,170
	LINIERO EXPERTO	435			11	1,350				
	ASISTENTE TÉCNICO EXPERTO	435	11	1,350	10	1,170	9	990	8	810
15	ASISTENTE ADMINISTRATIVO EXPERTO	395	10	1,170	10	1,170	10	1,170	9	990
	ENFERMERA	395	10	1,170	10	1,170	10	1,170	9	990
	OPERADOR EQUIPOS AUXILIARES	395			10	1,170	9	990	9	990
	OPERADOR DE MOTORES	395			10	1,170	9	990	9	990
	LINIERO MEDIO	395			10	1,170				
16	ASISTENTE TÉCNICO INTERMEDIO	350	9	990	8	810	7	720	7	720
	AUXILIAR DE OPERADOR	350			9	990	9	990	8	810
	ELÉCTRICO / MECÁNICO / INSTRUMENTISTA BASE	350			9	990	9	990	8	810
	LINIERO PRINCIPIANTE	350			9	990				
17	ASISTENTE ADMINISTRATIVO INTERMEDIO	285	8	810	7	720	7	720	6	630
	AUXILIAR ELÉCTRICO / MECÁNICO / INSTRUMENTISTA	285			7	720	7	720	6	630
	SERVICIOS APOYO EXPERTO (CHOFERES)	285	8	810	7	720	7	720	6	630
	AUXILIAR LINIERO	285			7	720				
18	ASISTENTE TÉCNICO BASE	235	7	720	6	630	6	630	5	540

	SERVICIOS APOYO INTERMEDIO (CHOFERES)	235	7	720	6	630	6	630	5	540
19	ASISTENTE ADMINISTRATIVO BASE	223	6	630	4	475	4	475	4	475
	SERVICIOS APOYO BASE	223	6	630	4	475	4	475	4	475
	AUXILIARES DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	223			4	475	4	475	4	475

Tabla 27: Propuesta para la Homologación de Cargos de CELEC EP

Autora: Sibila Astudillo

4.5. Conclusiones

- Los trabajadores de la Corporación se sienten satisfechos y orgullosos de trabajar en la misma, consideran que las remuneraciones en CELEC EP, son superiores a las que ofrecen otras empresas; sin embargo, existe mucha insatisfacción en la aplicación de la Homologación Salarial.
- Para superar los errores en la aplicación de la homologación salarial, se sugiere considerar las recomendaciones contenidas en éste trabajo y aplicar la Tabla de Homologación Propuesta.
- Se evidencia que el proceso de homologación salarial no fue difundido en la Corporación en consecuencia, los trabajadores no conocen como se establecieron sus remuneraciones.

4.6. Recomendaciones

4.6.1. Recomendaciones para el Directorio de la Corporación:

- El factor “Capacidad instalada”, fue el determinante al momento de seleccionar a las Unidades de Negocio en: Grandes, Medianas, Pequeñas y Proyectos en ejecución; sin embargo dentro de una misma Unidad de Negocio no se debería realizar esta misma sub clasificación, ya que éste es uno de los factores que más incomoda a los servidores y qué más malestar genera dentro de una misma Unidad de Negocio.

4.6.2. Recomendaciones para la Gerencia General:

- Emitir una disposición para que, las áreas de Talento Humano de cada una de las Unidades de Negocio, verifiquen las remuneraciones de los servidores que no fueron homologados y, únicamente en los casos que se compruebe errores de omisión, se proceda de manera inmediata a corregirlos.
- Escalar al Directorio de la Corporación las propuestas de las Unidades de Negocio con relación a los siguientes temas:
 - Termogas Machala y Gensur, fueron clasificadas como Unidades de Proyectos en Construcción y a la fecha son unidades de generación termoeléctrica y eólica respectivamente.

- No se debería sub clasificar dentro de una misma Unidad de Negocio al personal por trabajar en diferentes centrales de generación, en el caso de las generadoras o, en diferentes subestaciones en el caso de la Transmisora.

En la Unidad de Negocio CELEC EP Hidropaute, actualmente operan dos grandes centrales Molino y Mazar y, a los servidores del Molino por tener más capacidad instalada tienen un nivel superior en la escala salarial que el personal de Mazar, siendo el trabajo el mismo.

Esta condición genera mucha molestia en los trabajadores, inclusive algunos fueron trasladados por su nivel de rendimiento y experiencia a operar la central Mazar y las condiciones salariales producto de la homologación los dejó un nivel por debajo de la Central Molino.

Esta misma condición se repite en la mayoría de las Unidades de Negocio, lo cual debería modificarse para equilibrar las condiciones remunerativas entre trabajadores que realizan las mismas funciones y, por el bien del clima laboral en las Unidades de Negocio.

- Socializar con el Comité Obrero Empresarial el proyecto propuesto que deberá presentar la Subdirección de Talento Humano a la Gerencia General de la nueva Tabla de Homologación Salarial.

4.6.3. Recomendaciones para la Subdirección de Talento Humano de la Matriz

- Verificar que todos los cargos de la Corporación se encuentren contenidos en el Manual Estándar de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos de CELEC EP y, para los que no se encuentren en éste manual se proceda a realizar el levantamiento del perfil por competencias con la metodología MPC, con uno o varios expertos representantes del servidor que ocupa el cargo, una vez levantado éste perfil, se proceda a valorar el cargo y se establezca la remuneración correspondiente.
- Realizar una verificación y análisis exhaustivo en toda la Corporación, en el caso del área de Seguridad y Salud Ocupacional, éstos cargos han sido incluidos en la Tabla

propuesta de Homologación Salarial, estableciendo la correcta homologación para los servidores que ocupan éstos cargos.

- Realizar una verificación y análisis exhaustivo en el caso de los choferes, estableciendo quienes manejan los vehículos livianos y quienes manejan vehículos pesados, entre éstos deberá haber una diferenciación.
- Determinar todos los casos de servidores que no fueron homologados por haber ingresado justo cuando se estuvo ejecutando éste proceso y en consecuencia se quedaron fuera del proceso de homologación salarial y ponerlo a consideración de la Gerencia General para su aprobación.
- Elaborar un Plan de Difusión en coordinación con el Departamento de Comunicación de la Corporación para explicar el proceso que se llevó a cabo para ejecutar la Homologación Salarial ya que se evidenció falta de conocimiento del proceso llevado a cabo y desconocimiento del significado de éste proceso; la percepción de los servidores fue que no subieron el sueldo y ése no es el objetivo de la Homologación; en consecuencia éste plan comunicacional deberá contemplar:
 - Video institucional en dónde se refuercen las fortalezas de cada una de las Unidades de Negocio a fin de conseguir que el personal se sienta orgulloso de trabajar en CELEC EP, considerando:
 - Capacidad Instalada
 - Tecnología utilizada
 - Tipo de energía que produce y su impacto ambiental
 - Nivel de cobertura geográfica
 - Condiciones de riesgo (estiajes, precios altos, etc.)
 - Explicación de la terminología y definiciones referentes al tema de la homologación salarial.
 - Homologación
 - Retroactivo
 - Re categorización
 - Congelamiento de remuneraciones
 - Incremento de sueldo
 - Promociones
 - Ascensos
 - Subrogaciones y/o Encargos

- Resoluciones y Disposiciones de las máximas autoridades de la Corporación.
- El perfil de los cargos con la correspondiente valoración.
- Incluir en la propuesta de Política Salarial para la Corporación que, los nuevos servidores ingresarán con un nivel menor al que le corresponde al cargo que van a ocupar y que, cuando hayan superado el período de prueba se les homologue al cargo que ocuparán definitivamente, esto para evitar la insatisfacción que genera el hecho de que un empleado nuevo ingrese ganando lo mismo que gana un empleado de mayor trayectoria.
- Presentar una propuesta de Escalafón para realizar las diferenciaciones entre las personas. La homologación establece los mismos sueldos a los mismos cargos. Por su parte el escalafón permite diferenciar a los servidores más destacados, en función de sus competencias; con la tabla propuesta de homologación se prevé la implementación del escalafón al dejar rangos amplios entre en los cargos, de manera que los servidores puedan ascender y hacer un plan de carrera dentro de la Corporación.
- Presentar una propuesta de Remuneración Variable por eficiencia para premiar a los servidores y áreas más destacados en la Corporación.

4.7. Recomendaciones específicas para las Unidades de Negocio:

4.7.1. CELEC EP Termoesmeraldas

- Establecer los mismos niveles salariales sin hacer ningún tipo de distinciones entre las centrales térmicas de la misma unidad de negocio.
- Establecer una diferenciación en el área de mantenimiento, todos los servidores están en el nivel salarial máximo para el área de mantenimiento, la propuesta para la nueva tabla de homologación incluye 3 niveles:
 - Técnico Experto
 - Técnico Intermedio
 - Técnico Base

- Socializar el Manual Estándar de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos de CELE EP.

4.7.2. CELEC EP Termopichincha

- Establecer los mismos niveles salariales sin hacer ningún tipo de distinciones entre las centrales térmicas de la misma unidad de negocio.
- Proceder a la desvinculación de los servidores con “impedimentos legales para laborar en el sector público”; en éstos casos no cabe la aplicación de la Homologación Salarial.

4.7.3. CELEC EP Electroguayas, Hidroagoyán e Hidropaute

- Establecer los mismos niveles salariales sin hacer ningún tipo de distinciones entre las centrales térmicas en el caso de Electroguayas y las centrales hidráulicas en el caso de Hidroagoyán e Hidropaute.

4.7.4. CELEC EP Termogas Machala

- Presentar una propuesta formal a la Gerencia General para ser catalogados como una unidad mediana y no como un proyecto de inversión ya que a la fecha se encuentran operando y son la central termoeléctrica más eficiente del país.

4.7.5. CELEC EP Transelectric

- Establecer los mismos niveles salariales sin hacer ningún tipo de distinciones entre las subestaciones de la misma unidad de negocio sin importar en qué lugar del país se encuentren ubicados.
- Difundir entre los servidores “linieros” la parte que compete a sus niveles salariales.

4.7.6. CELEC EP Hidrotoapi

- Presentar a la Subdirección de Talento Humano de la Matriz, un plan de optimización del Talento Humano, previo a presentar los cargos que no se

encuentran contenidos en el Manual Estándar de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos de CELE EP, ya que al ser una unidad de proyectos en ejecución que anteriormente pertenecía al Consejo Provincial, tiene muchos cargos que no son parte del giro de negocio de CELEC EP, principalmente relativos al mantenimiento de las carreteras, los mismos que deberían ser suprimidos en ésta Unidad de Negocio.

4.7.7. CELEC EP Hidronación

- Establecer los mismos niveles salariales sin hacer ningún tipo de distinciones entre las centrales hidroeléctrica de la misma unidad de negocio.
- Presentar una propuesta para clasificar a los choferes en dos grandes grupos: los que manejan vehículos pequeños y los que manejan vehículos pesados, actualmente ambos están en la misma categoría e inclusive los que manejan vehículos pesados necesitan un tipo de licencia especial. En la Tabla Propuesta de Homologación, están considerados estos dos grupos de choferes.
- Presentar a la Subdirección de Talento Humano de la Matriz, todos los cargos que no se encuentran contenidos en el Manual Estándar de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos de CELE EP, ya que al ser una unidad de generación hidroeléctrica ubicada en la costa, contiene cargos peculiares que no se encuentran en ninguna otra unidad de éste tipo de generación. Por ejemplo: Responsable de la Gabarra, guardián de la casa de monos, etc.

4.7.8. CELEC EP Gensur

- Presentar una propuesta formal a la Gerencia General para ser catalogados como una unidad mediana y no como un proyecto de inversión ya que a la fecha se encuentran operando y son la única central eólica en el país, adicionalmente se encuentran construyendo uno de los ocho mega proyectos hidroeléctricos del país, el DELSITANISAGUA, el mismo que se estima comience a operar en el 2016 y que aportará al Sistema Nacional Interconectado con 120 MW.

- Presentar a la Subdirección de Talento Humano de la Matriz, todos los cargo que no se encuentran contenidos en el Manual Estándar de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos de CELE EP, ya que al ser la única unidad de generación eólica la misma que entró en operación durante el transcurso del 2013, se la consideró un proyecto en construcción y no una unidad de generación, por éste motivo algunos cargos no fueron considerados.

Finalmente en consideración a que “La motivación es esencial para el buen funcionamiento de una organización. Una empresa puede tener la mejor tecnología y equipamiento, pero si su personal no se siente motivado tales recursos estaría improductivos” (2013), será imprescindible realizar los correctivos de manera inmediata en pro de mejorar el clima laboral de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2005). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. México: Granica.
- Alles, M. (2013). *Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias*. Ediciones Granica.
- Alvarez, F. (1998). Predicción del comportamiento del personal a partir del análisis del clima organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 333-344.
- Beltran, I., Escrig, A., Bou, J., & Roca, V. (2013). Influencia de las prácticas de recursos humanos en la flexibilidad de los empleados. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 16(4), 221-237.
- Calderon, J. M. (2012). Capital Humano: Elemento de Diferenciación entre las organizaciones. *Actualidad Contable Fases*, 14(24), 5-18.
- Caligiore, I., & Díaz, J. (2003). Clima Organizacional y desempeño de los docentes en la UDLA de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 644-658.
- CELEC EP - CETRA CELEC. (12 de diciembre de 2012). PRIMER CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO ENTRE CELEC EP Y CETRA CELEC. Cuenca, Ecuador.
- Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP. (19 de 03 de 2013). Manual de Administración del Talento Humano CELEC EP. Cuenca.
- Dirección de Gestión Estratégica CELEC EP. (diciembre de 2012). Plan Estratégico 2013 - 2017. *Plan Estratégico 2013 - 2017*. Cuenca, Ecuador.
- EP, Dirección de Generación CELEC. (2014). Dirección de Generación CELEC EP. *Archivo de información*.
- Galgoczi, B. (2004). El proceso de homologación salarial en los países de la ampliación. *Boletín ICE Económico: Información Comercial Española*, 81-89.
- Gerencia General CELEC EP. (2013). MEMORANDO CELEC EP-MAT-GGE-1341-13. *DISPOSICIÓN PARA LA AUTORIZACIÓN Y APLICACIÓN DE LA TABLA SALARIAL DE HOMOLOGACIÓN*.
- Gerencia General CELEC EP. (13 de MARZO de 2013). RESOLUCIÓN NO. CELEC EP-GGE-101-13. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Hernandez, Fernández, & Baptista. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: MacGrawHill.
- Jefatura de Talento Humano CELEC EP Transelectric. (2014). Jefatura de Talento Humano CELEC EP Transelectric.
- Marcos, C., & García, F. (2012). Satisfacción Laboral y Salario. ¿compensa la renta laboral las condiciones no monetarias del trabajo? *Revista de Economía Aplicada*, 20(60), 25-51.
- Registro Oficial. (20 de octubre de 2008). Constitución de la República del Ecuador. *Registro Oficial 449*. Quito, Ecuador.
- Registro Oficial. (06 de octubre de 2010). Ley Orgánica de Servicio Público. *Registro Oficial Suplemento 294*. Quito, Ecuador.
- Registro Oficial. (14 de octubre de 2013). Ley Orgánica de Empresas Públicas. *Registro Oficial Suplemento Nro. 48*. Quito, Ecuador.
- Registro Oficial. (07 de julio de 2014). Ley Orgánica de Discapacidades. *Registro Oficial Suplemento 796*. Quito, Ecuador.
- Registro Oficial. (12 de septiembre de 2014). Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. *Registro Oficial Suplemento*. Quito, Ecuador.
- Registro Oficial. (12 de septiembre de 2014). Ley 55. *Registro Oficial Suplemento 465*. Quito, Ecuador.
- Registro Oficial Nro. 128. (11 de febrero de 2010). Decreto Ejecutivo 220. *Registro Oficial Nro. 128*. Quito.
- Registro Oficial Suplemento 167. (16 de 12 de 2005). Registro Oficial Suplemento 167. *Codificación del Código del Trabajo*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Robbins, S. (2004). *Compartamiento organizacional*. Pearson educación.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (décimo tercera ed.). México: Pearson Education.

Subdirección de Talento Humano CELEC EP. (2014). Subdirección de Talento Humano CELEC EP.

Unidad de Negocio CELEC EP Termopichincha. (2014). Unidad de Negocio CELEC EP Termopichincha.

ANEXOS

- Anexo 1:** Muestra de la encuesta piloto
- Anexo 2:** 5 muestras de las encuestas ejecutadas a los servidores de CELEC EP.
- Anexo 3:** Tabulación de datos en Excel.
- Anexo 4:** Diseño de la Tesis

ANEXO 1

Muestra de encuesta piloto

E. Piloto

Galosnel



TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MBA

IMPACTO DE LA HOMOLOGACIÓN SALARIAL EN CELEC EP EN EL CLIMA LABORAL

OCTUBRE 2014

1 ¿Qué grado de importancia, cree usted que tiene la Institución, en el desarrollo del País?

X			
Mucha importancia	Poca importancia	Ninguna importancia	Regular importancia

2 ¿Comparada con otras instituciones similares, ¿cómo califica a la institución?

X			
Superior en algunas áreas	Le desagrada	Le es indiferente	Si, le da beneficios

3 ¿Cómo se siente usted en la institución?

			X
Como una persona	Como un empleado	Como un colaborador	Como un recurso más

4 ¿Qué tan satisfecho está con su actual puesto de trabajo?

	X			
Muy satisfecho	Satisfecho	Algo satisfecho	Poco satisfecho	Insatisfecho

5 ¿Los sueldos y salarios que ofrece la institución, ¿cómo los califica con relación a otras organizaciones similares?

	X		
Son mejores	Casi iguales	Muy bajos	Muy superiores

6 ¿Siente que en la institución, usted aprende y mejora continuamente?

	X		
No, esperaba más	No, me siento estancado	Sí, más de lo que esperaba	Sí, tal como lo esperaba

7 Califique del 1 al 5 siendo 1 lo más importante y 5 lo menos importante los factores mas importantes dentro del trabajo

1	2	5	4	3
Sueldos y salarios competitivos	Capacitación constante	Compañerismo y buen trato	Buenos servicios: alimentación, transporte, Etc.	Pertenecer a una empresa sólida

- 8 ¿Cree que la fusión de las empresas que hoy son las Unidades de Negocio en una sola Corporación beneficiaron a los trabajadores?

☒	☐
SI	NO

- 9 Para su criterio ¿Cuál de los siguientes términos se asocian con Homologación Salarial?

☒	☐	☐	☒	☐
Equiparación de remuneraciones	A igual trabajo, igual remuneración	Incremento salarial	Recate-gorización de cargo	Congelamiento de sueldos

- 10 ¿Conoce cuál fue el procedimiento que se realizó en CELEC EP para determinar los niveles remunerativos de cada cargo?

☐	☒
SI	NO

- 11 ¿Considera adecuado que la Capacidad Instalada haya sido el factor determinante para calificar a las unidades como: grandes, medianas o proyecto en ejecución?

☐	☒
SI	NO

- 12 ¿Cuál considera que debió ser el factor determinante para calificar a las unidades como: grandes, medianas o pequeñas?

Carga Laboral - Responsabilidad

- 13 ¿Cómo calificaría el resultado del proceso de homologación salarial aplicado en la Corporación?

☐	☐	☐	☒	☐
Muy satisfactorio	Satisfactorio	Algo satisfactorio	Poco satisfactorio	Nada satisfactorio

- 14 ¿Cómo se siente luego de implementada la Homologación Salarial?

☐	☐	☐	☒	☐
Muy satisfecho	Satisfecho	Algo satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho

- 15 ¿A considerado la opción de buscar otro trabajo luego de implementada la Homologación Salarial?

☒	☐
SI	NO

ANEXO 2

5 muestras de las encuestas ejecutadas a los servidores de CELEC EP.

Ene 14/14

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MBA
ENCUESTA PARA MEDIR EL IMPACTO DE LA HOMOLOGACIÓN SALARIAL
EN EL CLIMA LABORAL DE CELEC EP

A continuación encontrará una serie de preguntas sobre situaciones que pueden ocurrir en su empresa. Reflexione cuidadosamente sobre su experiencia y responda con franqueza. Para contestar marque con una X el espacio en el casillero que refleja de modo más exacto su opinión. Recuerde que no existen respuestas buenas o malas, la mejor respuesta es su opinión sincera. Trate de no tomar demasiado tiempo para pensar en cada respuesta. Generalmente la primera impresión es la más sincera y exacta. **ESCOJA POR FAVOR UNA SOLA OPCIÓN.**

1. ¿Qué grado de importancia, cree usted que tiene la institución, en el desarrollo del País?

☒	☐	☐	☐
Mucha importancia	Poca importancia	Ninguna importancia	Regular importancia

2. ¿Comparada con otras instituciones similares, ¿cómo califica a la institución?

☒	☐	☐	☐
Superior en algunas áreas	Le desagrada	Le es indiferente	Si, le da beneficios

3. ¿Cómo se siente usted en la institución?

☐	☐	☒	☐
Como una persona	Como un empleado	Como un colaborador	Como un recurso más

4. ¿Qué tan satisfecho está con su actual puesto de trabajo?

☒	☐	☐	☐	☐
Muy satisfecho	Satisfecho	Algo satisfecho	Poco satisfecho	Insatisfecho

5. ¿Los sueldos y salarios que ofrece la institución, ¿cómo los califica con relación a otras organizaciones similares?

☒	☐	☐	☐
Son mejores	Casi iguales	Muy bajos	Muy superiores

6. ¿Siente que en la institución, usted aprende y mejora continuamente?

☒	☐	☐	☐
No, esperaba más	No, me siento estancado	Si, más de lo que esperaba	Si, tal como lo esperaba

7. Califique del 1 al 5 siendo 1 lo más importante y 5 lo menos importante los factores mas importantes dentro del trabajo

<u>1</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Sueldos y salarios competitivos	Capacitación constante	Compañerismo y buen trato	Buenos servicios: alimentación, transporte, Etc.	Pertenecer a una empresa sólida

8. ¿Cree que la fusión de las empresas que hoy son las Unidades de Negocio en una sola Corporación beneficiaron a los trabajadores?

☐	☒
SI	NO

9. Para su criterio ¿Cuál de los siguientes términos se asocian con Homologación Salarial?

☒	☐	☐	☐	☐
Equiparación de remuneraciones	A igual trabajo, igual remuneración	Incremento salarial	Recategorización de cargo	Congelamiento de sueldos

10. ¿Conoce cuál fue el procedimiento que se realizó en CELEC EP para determinar los niveles remunerativos de cada cargo?

☐	☒
SI	NO

11. Determinante para calificar a las unidades como: grandes, medianas o pequeñas?

☐	☒	☐	☐
NO	SI	NO	SI

12. ¿Cuál considera que debio ser el factor determinante para calificar a las unidades como: grandes, medianas o pequeñas?

☐	☒	☐	☐	☐
Capacidad instalada	Tecnología de punta	Produce energía más limpia	Mayor cobertura zonal	No depende de estiajes

13. ¿Cómo calificaría el resultado del proceso de homologación salarial aplicado en la Corporación?

☐	☐	☒	☐	☐
Muy satisfactorio	Satisfactorio	Algo satisfactorio	Poco satisfactorio	Nada satisfactorio

14. ¿Cómo se siente luego de implementada la Homologación Salarial?

☐	☐	☐	☒	☐
Muy satisfecho	Satisfecho	Algo satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho

15. ¿A considerado la opción de buscar otro trabajo luego de implementada la Homologación Salarial?

☐	☒
SI	NO

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MBA
ENCUESTA PARA MEDIR EL IMPACTO DE LA HOMOLOGACIÓN SALARIAL
EN EL CLIMA LABORAL DE CELEC EP

A continuación encontrará una serie de preguntas sobre situaciones que pueden ocurrir en su empresa. Reflexione cuidadosamente sobre su experiencia y responda con franqueza. Para contestar marque con una X el espacio en el casillero que refleja de modo más exacto su opinión. Recuerde que no existen respuestas buenas o malas, la mejor respuesta es su opinión sincera. Trate de no tomar demasiado tiempo para pensar en cada respuesta. Generalmente la primera impresión es la más sincera y exacta. ESCOJA POR FAVOR UNA SOLA OPCIÓN.

1 ¿Qué grado de importancia, cree usted que tiene la Institución, en el desarrollo del País?

Mucha importancia	Poca importancia	Ninguna importancia	Regular importancia
	X		

2 ¿Comparada con otras instituciones similares, ¿cómo califica a la institución?

Superior en algunas áreas	Le desagrada	Le es indiferente	Si, le da beneficios
X			

3 ¿Cómo se siente usted en la institución?

Como una persona	Como un empleado	Como un colaborador	Como un recurso más
		X	

4 ¿Qué tan satisfecho está con su actual puesto de trabajo?

Muy satisfecho	Satisfecho	Algo satisfecho	Poco satisfecho	Insatisfecho
	X			

5 ¿Los sueldos y salarios que ofrece la institución, ¿cómo los califica con relación a otras organizaciones similares?

Son mejores	Casi iguales	Muy bajos	Muy superiores
X			

6 ¿Siente que en la institución, usted aprende y mejora continuamente?

No, esperaba más	No, me siento estancado	Si, más de lo que esperaba	Si, tal como lo esperaba
	X		

7 Califique del 1 al 5 siendo 1 lo más importante y 5 lo menos importante los factores mas importantes dentro del trabajo

1	4	3	5	2
Sueldos y salarios competitivos	Capacitación constante	Compañerismo y buen trato	Buenos servicios: alimentación, transporte, Etc.	Pertenecer a una empresa sólida

8 ¿Cree que la fusión de las empresas que hoy son las Unidades de Negocio en una sola Corporación beneficiaron a los trabajadores?

SI	
NO	X

9 Para su criterio ¿Cuál de los siguientes términos se asocian con Homologación Salarial?

Equiparación de remuneraciones	A igual trabajo, igual remuneración	Incremento salarial	Recategorización de cargo	Congelamiento de sueldos
	X			

10 ¿Conoce cuál fue el procedimiento que se realizó en CELEC EP para determinar los niveles remunerativos de cada cargo?

SI	
NO	X

determinante para calificar a las unidades como: grandes, medianas o

NO	X
----	---

12 ¿Cuál considera que debió ser el factor determinante para calificar a las unidades como: grandes, medianas o pequeñas?

Capacidad instalada	Tecnología de punta	Produce energía mas limpia	Mayor cobertura zonal	No depende de estímulos
X				

13 ¿Cómo calificaría el resultado del proceso de homologación salarial aplicado en la Corporación?

Muy satisfactorio	Satisfactorio	Algo satisfactorio	Poco satisfactorio	Nada satisfactorio
			X	

14 ¿Cómo se siente luego de implementada la Homologación Salarial?

Muy satisfecho	Satisfecho	Algo satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho
				X

15 ¿A considerado la opción de buscar otro trabajo luego de implementada la Homologación Salarial?

SI	X
NO	

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MBA
ENCUESTA PARA MEDIR EL IMPACTO DE LA HOMOLOGACIÓN SALARIAL
EN EL CLIMA LABORAL DE CELEC EP

A continuación encontrará una serie de preguntas sobre situaciones que pueden ocurrir en su empresa. Reflexione cuidadosamente sobre su experiencia y responda con franqueza. Para contestar marque con una X el espacio en el casillero que refleja de modo más exacto su opinión. Recuerde que no existen respuestas buenas o malas, la mejor respuesta es su opinión sincera. Trate de no tomar demasiado tiempo para pensar en cada respuesta. Generalmente la primera impresión es la más sincera y exacta. **ESCOJA POR FAVOR UNA SOLA OPCIÓN.**

1. ¿Qué grado de importancia, cree usted que tiene la institución, en el desarrollo del País?

Mucha importancia	Poca importancia	Ninguna importancia	Regular importancia
			X

2. ¿Comparada con otras instituciones similares, ¿cómo califica a la institución?

Superior en algunas áreas	Le desagrada	Le es indiferente	Sí, le da beneficios
			X

3. ¿Cómo se siente usted en la institución?

Como una persona	Como un empleado	Como un colaborador	Como un recurso más
	X		

4. ¿Qué tan satisfecho está con su actual puesto de trabajo?

Muy satisfecho	Satisfecho	Algo satisfecho	Poco satisfecho	Insatisfecho
		X		

5. ¿Los sueldos y salarios que ofrece la institución, ¿cómo los califica con relación a otras organizaciones similares?

Son mejores	Casi iguales	Muy bajos	Muy superiores
	X		

6. ¿Siente que en la institución, usted aprende y mejora continuamente?

No, esperaba más	No, me siento estancado	Sí, más de lo que esperaba	Sí, tal como lo esperaba
	X		

7. Califique del 1 al 5 siendo 1 lo más importante y 5 lo menos importante los factores más importantes dentro del trabajo

1	2	3	5	4
Sueldos y salarios competitivos	Capacitación constante	Compañerismo y buen trato	Buenos servicios: alimentación, transporte, etc.	Pertenecer a una empresa sólida

8. ¿Cree que la fusión de las empresas que hoy son las Unidades de Negocio en una sola Corporación beneficiaron a los trabajadores?

SÍ	NO
	X

9. Para su criterio ¿Cuál de los siguientes términos se asocian con Homologación Salarial?

Equiparación de remuneraciones	A igual trabajo, igual remuneración	Incremento salarial	Recategorización de cargo	Congelamiento de sueldos
				X

10. ¿Conoce cuál fue el procedimiento que se realizó en CELEC EP para determinar los niveles remunerativos de cada cargo?

SÍ	NO
	X

determinante para calificar a las unidades como: grandes, medianas o

SÍ	NO
	X

12. ¿Cuál considera que debió ser el factor determinante para calificar a las unidades como: grandes, medianas o pequeñas?

Capacidad instalada	Tecnología de punta	Produce energía más limpia	Mayor cobertura zonal	No depende de estímulos
				X

13. ¿Cómo calificaría el resultado del proceso de homologación salarial aplicado en la Corporación?

Muy satisfactorio	Satisfactorio	Algo satisfactorio	Poco satisfactorio	Nada satisfactorio
			X	

14. ¿Cómo se siente luego de implementada la Homologación Salarial?

Muy satisfecho	Satisfecho	Algo satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho
			X	

15. ¿A considerado la opción de buscar otro trabajo luego de implementada la Homologación Salarial?

SÍ	NO
	X

150

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MBA
ENCUESTA PARA MEDIR EL IMPACTO DE LA HOMOLOGACIÓN SALARIAL
EN EL CLIMA LABORAL DE CELEC EP

A continuación encontrará una serie de preguntas sobre situaciones que pueden ocurrir en su empresa. Reflexione cuidadosamente sobre su experiencia y responda con franqueza. Para contestar marque con una X el espacio en el casillero que refleja de modo más exacto su opinión. Recuerde que no existen respuestas buenas o malas, la mejor respuesta es su opinión sincera. Trate de no tomar demasiado tiempo para pensar en cada respuesta. Generalmente la primera impresión es la más sincera y exacta. ESCOJA POR FAVOR UNA SOLA OPCIÓN.

1. ¿Qué grado de importancia, cree usted que tiene la institución, en el desarrollo del País?

☒	☐	☐	☐
Mucha importancia	Poca importancia	Ninguna importancia	Regular importancia

2. ¿Comparada con otras instituciones similares, ¿cómo califica a la institución?

☒	☐	☐	☐
Superior en algunas áreas	Le desagrada	Le es indiferente	Si, le da beneficios

3. ¿Cómo se siente usted en la institución?

☐	☐	☒	☐
Como una persona	Como un empleado	Como un colaborador	Como un recurso más

4. ¿Qué tan satisfecho está con su actual puesto de trabajo?

☒	☐	☐	☐	☐
Muy satisfecho	Satisfecho	Algo satisfecho	Poco satisfecho	Insatisfecho

5. ¿Los sueldos y salarios que ofrece la institución, ¿cómo los califica con relación a otras organizaciones similares?

☐	☒	☐	☐
Son mejores	Casi iguales	Muy bajos	Muy superiores

6. ¿Siente que en la institución, usted aprende y mejora continuamente?

☐	☐	☒	☐
No, esperaba más	No, me siento estancado	Si, más de lo que esperaba	Si, tal como lo esperaba

7. Califique del 1 al 5 siendo 1 lo más importante y 5 lo menos importante los factores más importantes dentro del trabajo

2	4	5	3	1
Sueldos y salarios competitivos	Capacitación constante	Compañerismo y buen trato	Buenos servicios: alimentación, transporte, Etc.	Pertenecer a una empresa sólida

8. ¿Cree que la fusión de las empresas que hoy son las Unidades de Negocio en una sola Corporación beneficiaron a los trabajadores?

☐	☒
SI	NO

9. Para su criterio ¿Cuál de los siguientes términos se asocian con Homologación Salarial?

☒	☐	☐	☐	☐
Equiparación de remuneraciones	A igual trabajo, igual remuneración	Incremento salarial	Recategorización de cargo	Congelamiento de sueldos

10. ¿Conoce cuál fue el procedimiento que se realizó en CELEC EP para determinar los niveles remunerativos de cada cargo?

☒	☐
SI	NO

11. ¿Cuál considera que debió ser el factor determinante para calificar a las unidades como: grandes, medianas o pequeñas?

☐	☒
SI	NO

12. ¿Cuál considera que debió ser el factor determinante para calificar a las unidades como: grandes, medianas o pequeñas?

☐	☒	☐	☐	☐
Capacidad instalada	Tecnología de punta	Produce energía mas limpia	Mayor cobertura zonal	No depende de estajes

13. ¿Cómo calificaría el resultado del proceso de homologación salarial aplicado en la Corporación?

☐	☒	☐	☐	☐
Muy satisfactorio	Satisfactorio	Algo satisfactorio	Poco satisfactorio	Nada satisfactorio

14. ¿Cómo se siente luego de implementada la Homologación Salarial?

☐	☒	☐	☐	☐
Muy satisfecho	Satisfecho	Algo satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho

15. ¿A considerado la opción de buscar otro trabajo luego de implementada la Homologación Salarial?

☐	☒
SI	NO

235

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MBA
ENCUESTA PARA MEDIR EL IMPACTO DE LA HOMOLOGACIÓN SALARIAL
EN EL CLIMA LABORAL DE CELEC EP

A continuación encontrará una serie de preguntas sobre situaciones que pueden ocurrir en su empresa. Reflexione cuidadosamente sobre su experiencia y responda con franqueza. Para contestar marque con una X el espacio en el casillero que refleja de modo más exacto su opinión. Recuerde que no existen respuestas buenas o malas, la mejor respuesta es su opinión sincera. Trate de no tomar demasiado tiempo para pensar en cada respuesta. Generalmente la primera impresión es la más sincera y exacta. ESCOJA POR FAVOR UNA SOLA OPCIÓN.

1. ¿Qué grado de importancia, cree usted que tiene la institución, en el desarrollo del País?

☒ Mucha importancia	☐ Poca importancia	☐ Ninguna importancia	☐ Regular importancia
--	--	---	---

2. Comparada con otras instituciones similares, ¿cómo califica a la institución?

☒ Superior en algunas áreas	☐ Le desagrada	☐ Le es indiferente	☐ Si, le da beneficios
--	------------------------------------	---	--

3. ¿Cómo se siente usted en la institución?

☐ Como una persona	☒ Como un empleado	☐ Como un colaborador	☐ Como un recurso más
--	---	---	---

4. ¿Qué tan satisfecho está con su actual puesto de trabajo?

☐ Muy satisfecho	☒ Satisfecho	☐ Algo satisfecho	☐ Poco satisfecho	☐ Insatisfecho
--------------------------------------	---	---------------------------------------	---------------------------------------	------------------------------------

5. ¿Los sueldos y salarios que ofrece la institución, ¿cómo los califica con relación a otras organizaciones similares?

☒ Son mejores	☐ Casi iguales	☐ Muy bajos	☐ Muy superiores
--	------------------------------------	---------------------------------	--------------------------------------

6. ¿Siente que en la institución, usted aprende y mejora continuamente?

☐ No, esperaba más	☐ No, me siento estancado	☐ Si, más de lo que esperaba	☒ Si, tal como lo esperaba
--	---	--	---

7. Califique del 1 al 5 siendo 1 lo más importante y 5 lo menos importante los factores mas importantes dentro del trabajo

1	4	3	5	2
Sueldos y salarios competitivos	Capacitación constante	Compañerismo y buen trato	Buenos servicios: alimentación, transporte, Etc.	Pertenecer a una empresa sólida

8. ¿Cree que la fusión de las empresas que hoy son las Unidades de Negocio en una sola Corporación beneficiaron a los trabajadores?

☐ SI	☒ NO
--------------------------	-------------------------------------

9. Para su criterio ¿Cuál de los siguientes términos se asocian con Homologación Salarial?

☒ Equiparación de remuneraciones	☐ A igual trabajo, igual remuneración	☐ Incremento salarial	☐ Recategorización de cargo	☐ Congelamiento de sueldos
---	---	---	---	--

10. ¿Conoce cuál fue el procedimiento que se realizó en CELEC EP para determinar los niveles remunerativos de cada cargo?

☐ SI	☒ NO
--------------------------	-------------------------------------

determinante para calificar a las unidades como: grandes, medianas o

NO

12. ¿Cuál considera que debió ser el factor determinante para calificar a las unidades como: grandes, medianas o pequeñas?

☒ Capacidad instalada	☐ Tecnología de punta	☐ Produce energía mas limpia	☐ Mayor cobertura zonal	☐ No depende de estajes
--	---	--	---	---

13. ¿Cómo calificaría el resultado del proceso de homologación salarial aplicado en la Corporación?

☐ Muy satisfactorio	☐ Satisfactorio	☒ Algo satisfactorio	☐ Poco satisfactorio	☐ Nada satisfactorio
---	-------------------------------------	---	--	--

14. ¿Cómo se siente luego de implementada la Homologación Salarial?

☐ Muy satisfecho	☒ Satisfecho	☐ Algo satisfecho	☐ Poco satisfecho	☐ Nada satisfecho
--------------------------------------	---	---------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------

15. ¿A considerado la opción de buscar otro trabajo luego de implementada la Homologación Salarial?

☐ SI	☒ NO
--------------------------	-------------------------------------

ANEXO 3

Tabulación de datos en Excel.

[illegible]

ANEXO 4

Diseño de la Tesis



DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

*“Evaluar el impacto de la homologación salarial
aplicada en CELEC EP en el clima laboral de la empresa”.*

Diseño de Tesis previo a la obtención del título de
Magíster en Administración de Empresas

Autora: Ing. María Sibila Astudillo Sarmiento

Director: Magister Humberto Jaramillo Granda

Cuenca – Ecuador

2014



DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

NOMBRE DEL POSGRADO: MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. VERSIÓN VI

1. DATOS GENERALES DEL PROYECTO:

1.1. Título Evaluar el impacto de la homologación salarial aplicada en CELEC EP en el clima laboral de la empresa.	
1.2. Estado de la investigación: nueva [X] continuación []	
1.3. Duración: (hasta 12 meses) 6 meses	
1.4. Costo US \$ US \$ 881.00 (Ochocientos ochenta y uno con 00/100)	
1.5. Quién financiará el proyecto: Sibila Astudillo Sarmiento	
1.6. Nombre de la (el) maestrante: Sibila Astudillo Sarmiento	
1.7. Teléfono celular:	0996829089
1.8. Correo electrónico:	sibila_astudillo@yahoo.com
1.9. Director sugerido: Magister Humberto Jaramillo Granda	
1.10. Teléfono celular	09 96 83 46 70
1.11. Correo electrónico:	humberti@uazuay.edu.ec



DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

1. Resumen:

CELEC EP, es una empresa pública, con personería jurídica, patrimonio propio, autonomía presupuestaria, financiera, administrativa y de gestión. Las normas que regulan la gestión del Talento Humano en CELEC EP están contenidas de forma exclusiva en la Ley Orgánica de Empresas Públicas, en el Código del Trabajo, del Primer Contrato Colectivo de Trabajo suscrito entre CELEC EP y su Comité de Empresa CETRA – CELEC y, la normativa interna propia de la empresa.

CELEC EP, es una empresa de reciente creación (febrero 2010) la misma que ha sido producto de la fusión de trece empresas y sociedades anónimas que pertenecen al sector eléctrico ecuatoriano y cuyo objetivo es la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica.

Por el hecho de haberse conformado a raíz de la fusión de varias empresas, ha sido necesario establecer una normativa que regule el accionar en toda la Corporación, facultad que está prevista en la Ley Orgánica de Empresas Públicas, cabe anotar que cada una de estas empresas tenía su propia estructura organizacional y escala remunerativa, por lo que la Administración de CELEC EP emprendió una importante campaña para conseguir la Homologación Salarial en toda la Corporación.

La Homologación Salarial es un proceso mediante el cual se pretende equiparar las remuneraciones de los servidores del sector público conforme el precepto constitucional “*a igual trabajo, igual remuneración*” contemplado en la LOSEP Ley Orgánica de Servicio Público, en la Ley Orgánica de Empresas Públicas y, adicionalmente, se encuentra contemplado en el artículo 26 del Primer Contrato Colectivo de Trabajo suscrito entre CELEC EP y su Comité de Empresa CETRA – CELEC.

En el transcurso del año 2013, se realizó en toda la Corporación el proceso de homologación salarial, el mismo que benefició a un grupo de servidores, otro grupo no se benefició de este proceso y ha generado múltiples reacciones.

En este contexto, considero un aporte importante para la Corporación analizar el impacto de este proceso en el clima laboral de la empresa y proponer los correctivos necesarios en beneficio del talento humano y de los objetivos estratégicos de la Corporación, para lo cual se pretende realizar una investigación comparativa entre los servidores de las diferentes unidades de negocio que conforman la Corporación y que no fueron homologados para determinar cómo afectó el resultado de la homologación salarial en el clima laboral de la empresa.

2. Introducción:

La Corporación, se creó mediante Decreto Ejecutivo No. 220, publicado en el Registro Oficial No. 128 de 11 de febrero de 2010, teniendo como fundamento lo que disponen los artículos 314 y 315 de la Constitución de la República, que el Estado constituya empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales, entre ellos, los de energía eléctrica, es decir, se constituyen sociedades de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, administrativa y de gestión. Aquí la referencia (autor, año) de tu tesis. Decreto Ejecutivo No. 220, publicado en el Registro Oficial No. 128 de 11 de febrero de 2010.

La CELEC EP, está constituida por una Matriz, unidad administrativa con sede en la ciudad de Cuenca, que norma y atiende transversalmente a sus trece Unidades de Negocio de generación y transmisión de energía eléctrica clasificadas en: una unidad transmisora: Transelectric; tres unidades hidráulicas: Hidropaute, Hidroagoyán, Hidronación; cuatro unidades térmicas: Termoesmeraldas, Electroguayas, Termopichincha, Termogas Machala; una unidad eólica: Gensur; y cuatro proyectos en construcción: Hidrotoapi, Enernorte, Hidroazogues y Enerjubones.

En el transcurso del año 2013, se realizó en la Empresa Pública Estratégica Corporación Eléctrica del ECUADOR CELEC EP el proceso de homologación salarial el mismo que consistió en equiparar las remuneraciones de los servidores y ajustarlas a la escala salarial vigente, aprobada por el Directorio de la Corporación.

Para ejecutar el proceso de homologación salarial, en primera instancia se realizó la identificación de los tipos de Unidad de Negocio considerando el volumen de producción de energía en tres grupos: grandes, medianas y proyectos en construcción; se estableció adicionalmente que los cargos técnicos tendrían un plus adicional sobre los cargos administrativos; posteriormente se realizaron trabajos con grupos focales para el levantamiento de los perfiles de puestos agrupados por el tipo de generación de energía esto es: hidráulico, térmico, eólico; de transmisión y Matriz. El siguiente paso fue la valoración de puestos para lo cual se establecieron comités de expertos para la valoración de los cargos y finalmente, se trabajó con cada una de las Unidades de Negocio en la homologación salarial.

El resultado de proceso se lo implementó en la CELEC durante el transcurso del año 2013, teniendo a la fecha en toda la Corporación cargos y remuneraciones homologadas.

Stephen Robbins y Timothy A. Judge en su libro *“Comportamiento Organizacional”*, decimotercera edición, describen al pago como una cuestión importante que surge con frecuencia cuando se habla de satisfacción en el trabajo y plantean además que “hay una relación interesante entre el salario y la satisfacción en el trabajo”, plantean además los efectos que se producen con los empleados insatisfechos y satisfechos en el lugar de trabajo, lo cual se pretende demostrar mediante esta investigación.

3. Problemática:

Cuando se creó la CELEC EP, se integraron varias empresas que anteriormente eran sociedades anónimas y que por ende tenían diferentes tipos de escalas salariales para sus servidores; sin embargo al constituirse una sola empresa pública fue necesario realizar el proceso de homologación salarial para tratar de minimizar las brechas entre los servidores que realizan las mismas funciones.

Posteriormente a la aplicación de la homologación salarial, surgieron algunos inconvenientes en las diferentes Unidades de Negocio:

- Los servidores no se encuentran satisfechos con la determinación de empresas: grandes, medianas y proyectos en construcción, pues argumentan que el trabajo realizado es el mismo sin importar el tamaño de la Unidad.
- Existen muchos reclamos de los servidores en toda la Corporación, especialmente los que se quedaron congelados por haber estado sobrevalorados.
- En el proceso de homologación salarial no participaron los obreros, únicamente la Unidad Administrativa por lo que los obreros no se encuentran satisfechos con este proceso. Este es un reclamo presentado por el Comité de Empresa de los Trabajadores, por lo que es de vital importancia para la Administración atender con una respuesta efectiva.

El diagnóstico de los resultados de la aplicación de la homologación, fue realizado por la administración de CELEC EP entre diciembre de 2013 y mayo de 2014 y que son los 3 puntos referidos anteriormente, por lo que se cuenta con la base de la información para hacer la propuesta de las recomendaciones que permitan corregir las falencias de la homologación y mejorar el ambiente laboral y por consiguiente recuperar el rendimiento y desempeño de personal motivado con una actitud positiva en el trabajo.

4. Hipótesis:

Los servidores que no se beneficiaron por la aplicación de la homologación salarial en CELEC EP, sino que se quedaron congelados por estar sobrevalorados, se sienten desmotivados y por ende bajan su rendimiento.

5. Objetivos:

5.1 Objetivo general:

Evaluar el impacto de la homologación salarial aplicada en CELEC EP en el clima laboral de la empresa

5.2 Objetivos específicos:

- Determinar y analizar los factores que se consideraron para la homologación salarial
- Establecer el número de funcionarios que se beneficiaron y que no se beneficiaron de este proceso y determinar sus expectativas.
- Determinar el impacto del resultado de este proceso en el clima organizacional de la Corporación, en base del análisis de la información que la administración levantó in situ.
- Realizar una propuesta para superar los errores del proceso que contribuyan al mejoramiento del ambiente laboral

6. Materiales y Métodos:

Tipo de investigación

Para la elaboración del presente trabajo se utilizarán dos de los cuatro tipos de investigación que proponen los autores Hernández, Fernández y Baptista:

- Estudios exploratorios
- Estudios descriptivos

Los estudios exploratorios sirven para el desarrollo de una investigación sobre un tema sobre el cual no existe mucho conocimiento y, los estudios descriptivos *“sirven para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes”*. Hernández, Fernández y Baptista (2006, pág. 114-116)

El presente estudio iniciará como exploratorio mediante la investigación se conocerá más acerca de la temática a través de la revisión del diagnóstico de los resultados de la aplicación de la homologación, que fue realizado por la administración de CELEC EP y, posteriormente mediante la elaboración de encuestas de clima laboral para el segmento de los servidores que no fueron homologados.

Fuentes de datos

El autor Hernández (2006) cita además tres tipos de fuentes de investigación, de los cuales se utilizarán dos:

- Primarias y,
- Secundarias

Para el presente estudio se analizarán:

- Fuentes primarias: Diagnóstico de los resultados de la aplicación de la homologación salarial y, encuestas presenciales a los servidores no homologados, en un número que se determinará con la fórmula que se plantea posteriormente para establecer la muestra del estudio. Esta fuente de datos permitirá obtener información cualitativa y cuantitativa que servirá de base para todo el estudio que se propone.
- Fuentes secundarias: libros y publicaciones de comportamiento organizacional y artículos de internet.

7. Diseño del muestreo o experimentos y análisis estadísticos:

Delimitación del Universo

El Universo que se investigará constituyen todos los servidores que no fueron considerados en el proceso de homologación salarial que se llevó a cabo en la Empresa Pública Estratégica Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP en el año 2013.

El número total de servidores a diciembre del año 2013 en CELEC fueron 3366 de los cuales fueron homologados 2363 y no fueron homologados 1003.

Selección de la muestra

Para la presente investigación se realizará un muestreo probabilístico, se aplicará una fórmula que se calcula a partir del universo total, con una tolerancia de error del 5%.

La fórmula que se utilizará para obtener la muestra de estudio es:

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{D^2}{Z^2} + \frac{P(1-P)}{N}}$$

Siendo:

n = tamaño de la muestra

N = Universo total 1003

P = Probabilidad de que respondan (50%)

D = margen de error (5%)

Z = Nivel de confianza (95%). Z = 1.96

Una vez aplicada la fórmula el resultado de n es = 277.

Lo que significa que se realizarán 277 encuestas que se aplicarán de forma directa a los servidores con una prueba piloto de 3 encuestas.

Posteriormente se realizará las correcciones respectivas para la aplicación definitiva.

El cuestionario se diseñará mediante preguntas cerradas en su mayoría dentro de la escala de Likert.

Análisis de datos

Se tabularán las respuestas obtenidas, se realizarán distribuciones de frecuencias, y un análisis e interpretación de resultados.

8. Presupuesto:

Los gastos aproximados que se obtendrán durante la realización de la investigación, serán los que se detallan seguidamente:

No.	Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total
1	Gestión de grado	1	\$ 67.00	\$ 67.00
2	Cds	4	\$ 1.00	\$ 4.00
3	Impresiones	500	\$ 0.10	\$ 50.00
4	Encuadernado	3	\$ 20.00	\$ 60.00
5	Gastos de movilización	1	\$ 200.00	\$ 200.00
6	Refrigerios	30	\$ 10.00	\$ 300.00
7	Comunicación	1	\$ 100.00	\$ 100.00
8	Imprevistos		\$ 100.00	\$ 100.00
	TOTAL			\$ 881.00

9. Cronograma de actividades:

				TIEMPO EN MESES																			
#	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Actividades para el objetivo	Resultados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Determinar y analizar los factores que se consideraron para la homologación salarial	Análisis de la base legal para la aplicación de este proceso	Determinar si fue considerada toda la normativa																				
		Recopilación y análisis de la documentación soporte	Determinar los factores que fueron considerados																				
2	Establecer el número de funcionarios que se beneficiaron y que no se beneficiaron de este proceso y determinar sus expectativas.	Recopilación y análisis de la documentación soporte	Base de datos de todos los servidores de CELEC EP, antes y después de la aplicación de la homologación																				
		Determinación de número de funcionarios homologados, quienes se beneficiaron y quienes no	Información que contenga el número de funcionarios homologados con estadísticas con respecto al total de la población.																				
3	Determinar el impacto del resultado de este proceso en el clima organizacional de la Corporación, en base del análisis de la información que la administración levanto in situ.	Análisis de la información que levantó la administración en cada una de sus Unidades de Negocio	Datos tabulados por casuísticas en toda la Corporación y por Unidades de Negocio																				
		Análisis del impacto que tiene la remuneración en el rendimiento del personal	Información sobre el impacto que tiene la remuneración en el rendimiento del personal y su correspondiente implicación en CELEC EP																				
		Identificar los factores que molestan a los servidores	Datos tabulados de los factores que molestan a los servidores																				
4	Realizar una propuesta para superar los errores del proceso que contribuyan al mejoramiento del ambiente laboral	Elaboración de la propuesta para superar los errores del proceso para mejorar el clima laboral de la Corporación.	Documento de propuesta para la administración con recomendación a implementarse a fin de mejorar el clima laboral																				

10. Referencias bibliográficas:

- Comportamiento Organizacional. Stephen Robbins, Timothy Judge. Decimotercera Edición. ISBN: 978-607-442-098-2. Año de Publicación 2009. Pearson Educación, México 2009
- Metodología de la Investigación. Autores: Hernández, R.M, Hernández, C., Baptista, P., Cuarta Edición. Editorial: McGraw-Hill México, Año de publicación: 2006 (850 páginas).

LEYES Y REGLAMENTOS

- Decreto Ejecutivo No. 220, publicado en el Registro Oficial No. 128 de 11 de febrero de 2010.
- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR Registro Oficial 449 de 20 de octubre de 2008. Última modificación: 30-ene-2012. Estado: Vigente.
- LOSEP LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO. Registro Oficial Suplemento 294 de 06-oct-2010 Reglamento LOSEP: Decreto Ejecutivo 710 Registro Oficial Suplemento 418 de 01-abr-2011 Última modificación: 19-dic-2013
- LOEP, LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS. Registro Oficial Suplemento 48 de 16-oct-2009. Última modificación: 14-oct-2013. Estado: Vigente
- Primer Contrato Colectivo de Trabajo entre la Empresa Pública Estratégica Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP y el Comité de Empresa de los Trabajadores "CETRA – CELEC". Suscrito el 12 de diciembre de 2012.
- Reglamento Interno de Trabajo. Aprobado el 09 de diciembre de 2013

DIRECCIONES DE INTERNET

http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA337288657&v=2.1&u=uazuay_cons&it=r&p=GPS&sw=w&asid=d5edae28bf02f94d80c0759b2b64e700

Consulta: 13 de junio de 2014.

El factor del talento humano en las organizaciones

<http://repositorio.iaen.edu.ec/handle/24000/85>

Consulta: 13 de junio de 2014.

Tesis: La Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público (LOSCCA), y la iniquidad remunerativa en el sector público ecuatoriano, proyecto de reforma

<http://repositorio.bce.ec/handle/32000/232>

Consulta: 20 de junio de 2014.

Las diferencias salariales entre el sector público y privado en el Ecuador

http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE_2797_81-89__7FA031F8999783841E93014450DCA361.pdf

Consulta: 20 de junio de 2014.

El proceso de homologación salarial en los países de la ampliación

<http://hdl.handle.net/10644/901>

Consulta: 23 de junio de 2014.

El régimen constitucional vigente de los servidores del sector público

<http://revistas.upc.edu.pe/index.php/sinergia/article/view/60>

Consulta: 23 de junio de 2014.

HOMOLOGACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA INDUSTRIAL

http://es.wikipedia.org/wiki/Escala_Likert

Consulta: 23 de junio de 2014

Escala Likert

Fecha 10 de Julio de 2014



SIBILA ASTUDILLO
Firma del Maestrante



HUMBERTO JARAMILLO
Firma del Director Sugerido