



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

Sede
Esmeraldas

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADOS
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO

Informe de Investigación

Previo a la obtención del título de Magister en Gestión del
Talento Humano

Tema

*Análisis de la estructura salarial y percepción de equidad de los
servidores públicos amparados en la LOSEP en la Dirección
Zonal 2 del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición
Ecológica (MAATE)*

Línea de Investigación

Administración eficiente de las organizaciones para la
competitividad sostenible local y global

Autora: Rosa Aurea Jaime Ortiz

Asesor: Mgt. Darío Andrés Cedeño Barrezueta

Esmeraldas-Ecuador

Abril, 2025

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Mgt. Darío Andrés Cedeño Barrezueta

DIRECTOR DE TESIS

f. _____

Mgt. Rosa Paola Samaniego García

LECTORA 1

f. _____

Mgt. Freddy Leonardo Betancourt Aguilar

LECTOR 2

f. _____

Mgt. David Puente Holguín

COORDINADOR DE POSGRADO

f. _____

Mgt. Mariana Verduga Álvarez

SECRETARIA GENERAL DE LA PUCESE

f. _____

Esmeraldas, Ecuador, abril, 2025

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo Rosa Aurea Jaime Ortiz portadora de la cédula de ciudadanía No. 0803205111, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de **MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO** son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Rosa Aurea Jaime Ortiz
C.I: 0803205111

CERTIFICACIÓN

Yo, Mgt. Darío Cedeño Barrezueta, en calidad de director de Tesis, cuyo título es Análisis de la estructura salarial y percepción de equidad de los servidores públicos amparados en la LOSEP en la Dirección Zonal 2 del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica (MAATE), **CERTIFICO** que, el trabajo cumple los requisitos de calidad, originalidad y presentación exigibles y que se han incorporado las sugerencias del Tribunal, al trabajo de grado.

Darío Cedeño Barrezueta
DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

A mi madre, por ser mi pilar fundamental, por su amor incondicional, sacrificio y apoyo inquebrantable en cada paso de mi vida. Gracias por enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia.

A mi hija, mi mayor inspiración, quien con su sonrisa ilumina mis días y me motiva a seguir adelante. Todo mi esfuerzo y dedicación son por y para ella, con la esperanza de brindarle un futuro lleno de oportunidades.

Rosa Jaime

AGRADECIMIENTO

A Dios, fuente de fortaleza y sabiduría, por guiarme en este camino y darme la oportunidad de cumplir esta meta.

Al Mgt. Darío Cedeño Barrezueta, por su valiosa orientación, paciencia y apoyo durante el desarrollo de esta investigación. Su compromiso y conocimiento fueron fundamentales para la culminación de este trabajo.

A todos quienes, de una u otra manera, contribuyeron con su apoyo y palabras de aliento en este proceso, mi más sincero agradecimiento.

Rosa Jaime

Análisis de la estructura salarial y percepción de equidad de los servidores públicos amparados en la LOSEP en la Dirección Zonal 2 del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica (MAATE)

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la estructura salarial y la percepción de equidad entre los servidores públicos regidos por la LOSEP en la Dirección Zonal 2 del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica (MAATE), con base en su experiencia laboral. El enfoque metodológico adoptado es cuantitativo, con un diseño descriptivo y correlacional. Se realizó una encuesta dirigida a servidores públicos ecuatorianos bajo la LOSEP, utilizando un muestreo no probabilístico. La encuesta incluyó preguntas sobre la percepción de los trabajadores respecto a su salario, los beneficios adicionales, como seguros y fondos de pensiones, y la equidad salarial en comparación con el sector privado. Los resultados obtenidos muestran que una parte significativa de los encuestados considera que su salario no es acorde con sus funciones y responsabilidades, y que existe una percepción negativa sobre la equidad salarial en comparación con otras instituciones. La falta de incentivos económicos y beneficios adicionales, como seguros, limitan la motivación y satisfacción laboral de los servidores públicos. Aunque algunos reconocen beneficios no monetarios, la mayoría no los percibe como suficientes. En conclusión, se recomienda revisar y reestructurar integralmente el sistema de compensación del MAATE, priorizando criterios de equidad, desempeño y competencias, a fin de fortalecer la motivación, la justicia interna y la eficiencia institucional en la gestión del talento humano.

Palabras Clave: Estructura salarial, LOSEP, Equidad Salarial, Incentivos Económicos, Beneficios no Monetarios, Motivación Laboral.

Analysis of the salary structure and perception of equity of public servants covered by the LOSEP in Zonal Directorate 2 of the Ministry of Environment, Water and Ecological Transition (MAATE)

ABSTRACT

The present research aimed to analyze the salary structure and the perception of equity among public servants governed by the LOSEP in the Zonal Directorate 2 of the Ministry of Environment, Water and Ecological Transition (MAATE), based on their work experience.. The methodological approach adopted is quantitative, with a descriptive and correlational design. A survey was conducted among Ecuadorian public servants under the LOSEP, using non-probabilistic sampling. The survey included questions on workers' perception of their salary, additional benefits such as insurance and pension funds, and salary equity compared to the private sector. The results obtained show that a significant portion of the respondents consider that their salary is not commensurate with their functions and responsibilities, and that there is a negative perception of salary equity compared to other institutions. The lack of economic incentives and additional benefits, such as insurance, limit the motivation and job satisfaction of public servants. Although some recognize non-monetary benefits, most do not perceive them as sufficient. In conclusion, it is recommended to review and restructure MAATE's compensation system, prioritizing criteria of equity, performance and competencies, in order to strengthen motivation, internal justice and institutional efficiency in the management of human talent.

Key Words: Salary Structure, LOSEP, Salary Equity, Economic Incentives, non-Monetary Benefits, Labor Motivation.

ÍNDICE DE CONTENIDO

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	iii
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE TABLAS	viii
ÍNDICE FIGURAS.....	ix
INTRODUCCIÓN	1
Presentación del tema de investigación	1
Planteamiento del problema.....	2
Justificación	4
Objetivo General	6
Objetivos Específicos.....	6
CAPÍTULO 1. Marco Teórico	7
1.1.Fundamentos teórico-conceptuales	7
1.2.Antecedentes	11
1.3.Fundamentación legal	15
CAPÍTULO 2. Metodología	17
2.1 Tipo de estudio	17
2.2 Definición y operacionalización de las variables	18
2.3 Método	19
2.4 Población y muestra	19
2.5 Técnicas e instrumentos.....	20
2.6 Análisis de datos	21
CAPÍTULO 3. Resultados	22
Sueldo y Salario	22
Remuneración fija y variable	25

Prestaciones y beneficios	28
Equidad interna y externa	31
Compensaciones monetarias y no monetarias	34
CAPÍTULO IV Discusión	46
Propuesta	49
CAPÍTULO V. Conclusiones y Recomendaciones	57
5.1 Conclusiones	57
5.2 Recomendaciones.....	58
REFERENCIAS	59
ANEXO	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definición conceptual y operacionalización de variables	18
Tabla 2. Funcionarios del MAATE	19
Tabla 3. Incentivos Estrategias 1	50
Tabla 4. Incentivos Estrategias 2	52
Tabla 5. Incentivos Estrategias 3	53
Tabla 6. Incentivos Estrategias 4	55
Tabla 7. Incentivos Estrategias 5	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Sueldo acorde con responsabilidades y funciones dentro de la institución....	22
Figura 2. Salario de manera puntual	23
Figura 3. Percepción sobre el salario y calidad de vida.....	24
Figura 4. Percepción sobre la combinación de salario fijo y variable	25
Figura 5. Percepción sobre incentivos económicos en la institución	26
Figura 6. Motivación generada por la posibilidad de obtener ingresos adicionales mediante bonificaciones o incentivos	27
Figura 7. Percepción sobre los beneficios adicionales al salario, como seguro médico, fondo de pensiones u otros incentivos	28
Figura 8. Percepción sobre la adecuación de los beneficios laborales en comparación con otras instituciones	29
Figura 9. Percepción sobre las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional ofrecidas por la institución.....	30
Figura 10. Percepción sobre la equidad y justicia de la política salarial en la institución	31
Figura 11. Percepción sobre la competitividad salarial en comparación con otras instituciones	32
Figura 12. Percepción sobre la justificación de las diferencias salariales según cargo y experiencia	33

Figura 13. Percepción sobre la valoración de las compensaciones no monetarias en la institución.....	34
Figura 14. Percepción sobre el reconocimiento y premiación del desempeño en la institución.....	35
Figura 15. Satisfacción con la combinación de compensaciones monetarias y no monetarias.....	36

INTRODUCCIÓN

Presentación del Tema de Investigación

En Ecuador, las políticas salariales de los servidores públicos están reguladas principalmente por la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), la cual establece las condiciones laborales, escalas salariales y principios de equidad en el sector público. La LOSEP proporciona directrices sobre estabilidad laboral, transparencia, remuneración justa y equidad en la administración pública, siendo elementos clave para la gestión eficiente del talento humano en las instituciones del estado (Ley Orgánica del Servicio Público, 2016).

Dentro de las instituciones del Estado, como el Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica (MAATE), los funcionarios están sujetos al régimen de la LOSEP, en este marco normativo define su estructura salarial y los mecanismos para la asignación de beneficios e incentivos, aunque en la práctica pueden existir acciones de inequidad, desmotivación o falta de reconocimiento. En contraste, la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) se orienta específicamente al ámbito público, proporcionando directrices sobre estabilidad laboral, transparencia y una retribución justa, en función de la responsabilidad, experiencia y eficiencia del servidor público (LOSEP, 2016).

Este estudio tiene como propósito, analizar la percepción de equidad y satisfacción con la estructura salarial de los funcionarios públicos del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica (MAATE), en su Dirección Zonal 2, bajo el régimen LOSEP. Al identificar las brechas existentes y brindar recomendaciones prácticas, se espera ayudar en la creación de políticas públicas más equitativas y efectivas.

Estas políticas deben responder tanto a las necesidades económicas del país como a la protección de los derechos de los trabajadores. Además, el análisis busca destacar factores clave que influyen en la percepción de justicia salarial y satisfacción laboral, apoyando estrategias sostenibles en el futuro en el futuro (Alaimo et al., 2023).

Planteamiento del Problema

En Ecuador, la estructura salarial del sector público está regulada por la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), la que establece los principios de equidad, eficiencia y justicia en el sistema compensatorio de los servidores públicos del país. Esta

normativa establece criterios sobre sueldos básicos, compensaciones, beneficios y condiciones laborales, enfocadas al fortalecimiento del talento humano en las instituciones del Estado. Pero se debe mencionar, que, en la práctica, su aplicación puede presentar variaciones significativas entre distintas entidades, generando situaciones de inequidad e insatisfacción laboral entre los funcionarios (Mendoza & Villalva, 2020).

Los servidores públicos del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica (MAATE) están sujetos al régimen LOSEP. A pesar de la normativa legal, existen inconformidades en base a la justicia y la equidad en la asignación de salarios y beneficios adicionales en relación al nivel de desempeño (Fernández, 2022) Estas desigualdades afectan la motivación, el empoderamiento, la estabilidad de los colaboradores, incidiendo en el rendimiento y el clima laboral (Ramos et al., 2014).

En este contexto, la falta de reconocimiento económico, de incentivos por rendimiento, y una percepción de inequidad interna, muestran una brecha entre lo establecido en la normativa y la realidad vivida por los funcionarios. Esta situación busca una revisión detallada de la estructura salarial vigente, así como una identificación de oportunidades de mejora que permitan fortalecer los principios de equidad y motivación laboral dentro del MAATE (Cárdenas, 2013).

Para abordar esta problemática, se formulan las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cómo perciben los servidores públicos de la Dirección Zonal 2 del MAATE, regidos por la LOSEP, la estructura salarial, la equidad interna y los beneficios laborales que reciben?
2. ¿Qué elementos conforman la estructura salarial y qué beneficios perciben actualmente los servidores públicos del MAATE bajo el régimen LOSEP?
3. ¿Qué percepción tienen los funcionarios del MAATE sobre la equidad y justicia en la política salarial vigente?
4. ¿Qué estrategias podrían implementarse para mejorar la equidad y eficiencia en la compensación de los servidores públicos del MAATE?

Con la formulación de estas preguntas, se establece un camino claro hacia la solución del problema, ya que cada una está orientada a abordar un aspecto específico del

mismo. De esta manera, se espera aportar información clave para el diseño de políticas públicas más inclusivas y sostenibles en el ámbito salarial del sector público ecuatoriano.

Justificación

El presente estudio destaca porque se enfoca en analizar la estructura salarial y la percepción de equidad de los funcionarios públicos del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica (MAATE), en su Dirección Zonal 2, dentro del régimen que compete a la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP). A diferencia de estudios que han abordado las políticas salariales desde un enfoque normativo general, según Vargas y Jimbo (2020), este análisis se enfoca en las realidades de los servidores públicos, aportando con evidencia la discusión sobre la justicia retributiva en el sector público.

Comprender de qué manera, los colaboradores perciben su salario, los beneficios adicionales, la equidad interna y el reconocimiento al nivel de desempeño, para ello, es necesario fortalecer la motivación, el sentido de pertenencia y la eficiencia institucional de acuerdo a la estrategia de compensaciones como herramienta de satisfacción laboral mencionada por Espinosa et al. (2019).

A través del análisis de estas percepciones, el estudio busca generar insumos para la formulación de estrategias de gestión del talento humano, las cuales promuevan un modelo de compensación más justo, que fomente la motivación y esté alineado con las competencias de los funcionarios públicos.

Adicionalmente, la investigación constituye un aporte representativo para los responsables de las unidades de talento humano en las instituciones del sector público, ya que ofrece recomendaciones para mejorar los sistemas de remunerativos sin necesidad de aplicar reformas estructurales complejas. La mejora en la gestión de compensaciones puede aportar efectos positivos en el rendimiento de los servidores públicos, la satisfacción laboral, la atracción y retención del talento (Fernández, 2022; García, 2006).

Finalmente, el estudio se alinea al principio constitucional de equidad salarial, donde se reconoce el derecho de los trabajadores del sector público a recibir una compensación justa, proporcional a sus funciones y responsabilidades. Por lo tanto, se establece como prioritario fortalecer los mecanismos internos que garantizan la aplicación

efectiva de este principio dentro de las instituciones del Estado, tomando de referencia el estudio a la Dirección Zonal 2 del MAATE (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Objetivos

Objetivo general

Analizar la estructura salarial y la percepción de equidad entre los servidores públicos regidos por la LOSEP en la Dirección Zonal 2 del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica (MAATE), con base en su experiencia laboral.

Objetivos específicos

- Describir la estructura salarial y los beneficios percibidos por los funcionarios públicos del MAATE bajo el régimen LOSEP.
- Analizar la percepción de equidad y justicia en la política salarial actual entre los servidores públicos del MAATE.
- Proponer mejoras normativas para optimizar la equidad y eficiencia en la compensación de servidores públicos.

CAPÍTULO I

1. Marco Teórico

1.1. Fundamentos Teórico-Conceptuales

Para un análisis de las estructuras salariales de los empleados del sector público de Ecuador es necesario un marco teórico que aclare los conceptos de eficiencia, equidad y compensación. Este paradigma facilita la comprensión de las disparidades salariales y sirve de hoja de ruta para la formulación de políticas destinadas a mejorar las condiciones de trabajo en el sector público ecuatoriano (Mendoza & Villalva, 2020).

Estructura Salarial

Una estructura salarial, que representa la asignación y ordenación de los numerosos niveles salariales establecidos por una organización para recompensar a sus empleados, es la piedra angular de un sistema eficaz de administración de la remuneración. Para garantizar una remuneración adecuada, las organizaciones deben fomentar tanto la equidad interna como la equidad externa. La equidad interna es el vínculo que existe dentro de una organización entre la importancia relativa de un puesto con respecto a los objetivos institucionales, el salario del titular y la eficacia del rendimiento (Juárez y Carrillo, 2010). Por otro lado, la equidad externa asegura que los valores salariales sean competitivos con los salarios vigentes en el sector en el que trabaja la organización, garantizando que las remuneraciones sean acordes con las condiciones del entorno económico y laboral (Rimsky, 2005).

Por otro lado, teniendo en cuenta el mercado laboral y la industria en la que opera, la gestión de las políticas salariales se esfuerza por mantener un equilibrio externo además de la igualdad salarial interna dentro de la organización. Para ello, es fundamental establecer las estructuras salariales. También es esencial conocer los salarios de la organización con características comparables para poder determinar si la retribución se ajusta a la realidad del mercado (Mantilla y Jacome, 2019).

En definitiva, la administración de políticas salariales se basa en proporcionar equidad entre las tareas que realizan los empleados y los sueldos recibidos, con el objetivo de alcanzar una mayor equidad y conformidad entre los empleados. Estas prácticas impiden que las compañías otorguen sueldos de forma subjetiva favoreciendo a

colaboradores específicos mediante algún tipo de prejuicios o empatía sobre el resto (Mantilla y Jacome, 2019).

Las políticas salariales de instituciones o entidades públicas pueden analizarse considerando dos elementos clave: la estructura salarial, que muestra la distribución de sueldos por niveles o grados, y la composición salarial, que detalla los conceptos por los cuales se paga. Para definir una política salarial adecuada, primero se debe establecer la estructura (definiendo los rangos mínimos y máximos por nivel) y luego la composición, que determina los tipos de pagos que se aplicarán dentro de esos rangos (Hintze, 2024).

Márgenes Salariales

Una vez comprendida la importancia de la estructura salarial, es necesario analizar con mayor detalle cómo se distribuyen los sueldos dentro de esa estructura, a través de los márgenes salariales, que se entiende como el intervalo de sueldos que contempla una tarifa mínima y una máxima, con una amplitud suficiente que permita diferenciar claramente entre una remuneración y otra. Esta amplitud tiene como propósito que la institución pueda implementar un sistema que facilite la promoción del personal dentro del mismo rango salarial. Además, es fundamental contar con mecanismos adecuados para los casos en que un trabajador haya alcanzado el techo del margen establecido, ya que sería injusto no reconocer su buen desempeño únicamente porque su salario ya está en el límite permitido (Gualavisí, 2021).

Teoría de Compensación

La gestión de compensaciones, también conocida como administración de sueldos y salarios, representa una herramienta clave en la dirección del talento humano y en el fortalecimiento de la competitividad organizacional. Esta gestión está estrechamente ligada a procesos como la descripción de puestos, el reclutamiento, la selección, la capacitación y la evaluación del desempeño, ya que las decisiones que se adopten en estas áreas influyen directamente en la remuneración que recibe el personal. A su vez, estas decisiones impactan en su nivel de motivación, así como en su eficiencia y efectividad dentro de la organización (Guzmán et al., 2020).

De igual manera, la compensación cumple un rol clave tanto para la organización como para el trabajador: permite a la organización atraer y mantener el talento que necesita, mientras que para el empleado representa una vía para cubrir sus necesidades

materiales, de seguridad y reconocimiento. La remuneración no solo es un medio económico, sino también un reflejo del valor y los logros del trabajador, afectando directamente su vínculo con la organización (López et al., 2019).

Por otra parte, La felicidad de los empleados se ve significativamente afectada por la remuneración, incluidos salarios, aumentos, incentivos y beneficios sociales, en la dinámica laboral entre la organización y sus empleados. Por ello, deben contar con estrategias bien definidas que se apoyen en planes operativos presupuestados. En las organizaciones del sector público, deben tener un conocimiento exhaustivo de su plantilla, teniendo en cuenta no sólo sus características personales, sino también su situación familiar, aficiones, preferencias y aspiraciones. Esta estrategia global fomenta un compromiso compartido con la institución y la persona, equilibrando los requisitos de ambas (Torres, 2019).

Así mismo, la motivación representa un impulso psicológico esencial en los seres humanos, por lo que resulta clave que el trabajo de cada persona sea reconocido y su esfuerzo debidamente valorado. En este contexto, la compensación debe estar alineada con las responsabilidades del puesto y con las habilidades del colaborador que lo desempeña. Cuando no existe esta correspondencia, pueden surgir conflictos dentro del entorno laboral. Por ello, los sistemas de compensación e incentivos utilizados en la gestión del talento humano se convierten en herramientas fundamentales para atraer, fidelizar y administrar al capital más valioso de una organización: sus trabajadores (Cifuentes, 2016).

Teoría de la Justicia Distributiva

Sostiene que las diferencias en la distribución de los salarios sólo son aceptables si benefician a los grupos desfavorecidos y si hay igualdad de oportunidades para todos. Aplicada al estudio, esta teoría examina si las diferencias salariales al interior del sector público están justificadas y cómo afectan a la percepción de la equidad (González, 2019).

La justicia distributiva ha sido un eje central de debate en la filosofía y la política a lo largo del tiempo, enfocándose en la distribución justa de recursos y oportunidades dentro de una sociedad. La Constitución de la República del Ecuador de 2008 (CRE) consagra una serie de principios fundamentales que guían el funcionamiento del Estado ecuatoriano. Entre estos principios, destacan la justicia social y la equidad, los cuales

reflejan el compromiso del país con la promoción de una sociedad más solidaria, inclusiva y equitativa, alineada con valores de igualdad y bienestar colectivo.

Por otra parte, las percepciones sobre la justicia distributiva tienen un impacto directo en la satisfacción individual en el ámbito laboral, especialmente en aspectos como la remuneración, las asignaciones de tareas, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional. Estas percepciones influyen en la motivación y el compromiso del colaborador, ya que una sensación de equidad fomenta relaciones laborales más saludables y productivas. Además, cuando los empleados perciben que los recursos se distribuyen de manera justa, aumenta la confianza en la organización y se fortalece su sentido de pertenencia, lo que contribuye a un mejor desempeño general (Bajaña, 2015).

Teoría de la Equidad Organizacional

La equidad en el entorno laboral no es solo un concepto útil para comprender lo que impulsa a los colaboradores, también es clave para fomentar un ambiente de trabajo sano y eficiente. La equidad en el entorno laboral no es solo un concepto útil para comprender lo que promueve a los colaboradores; también es clave para fomentar un ambiente de trabajo sano y eficiente (Martínez, 2024).

De igual manera, la equidad en el entorno laboral implica la creación de condiciones justas e inclusivas, en las que los empleadores reconocen las diferencias individuales de sus colaboradores y responden a sus necesidades específicas. Esto incluye garantizar un acceso equitativo a oportunidades, recursos y procesos de desarrollo profesional. Asimismo, supone la identificación y eliminación de barreras estructurales o culturales que puedan limitar la participación plena de determinados grupos dentro de la organización (Leung, 2025).

Por otra parte, la teoría de la equidad plantea que las personas evalúan la justicia de sus recompensas comparándolas con las de otros. Cuando perciben una situación equitativa, se sienten motivadas; sin embargo, si consideran que reciben menos por un esfuerzo similar, pueden desmotivarse o esforzarse más para equilibrar la situación. Para mantener la motivación, es fundamental que los trabajadores confíen en que las recompensas son justas y que quienes desempeñan funciones con menor rendimiento no recibirán los mismos beneficios (Ordoñez, 2016).

Desde la perspectiva de la equidad organizacional, es evidente que cuando los servidores públicos perciben desigualdad en la distribución de salarios y beneficios, su motivación y compromiso disminuyen. Factores como la rigidez normativa, la falta de reconocimiento al mérito y las limitadas oportunidades de crecimiento refuerzan esta percepción de injusticia, afectando tanto su bienestar como su desempeño en la institución.

Equidad y Eficacia de la Remuneración

Son necesarios para mantener el equilibrio en las relaciones laborales. La eficiencia es la capacidad del sistema para inspirar y mantener a los trabajadores, mientras que la equidad garantiza que las retribuciones sean razonables y acordes con el valor del trabajo. Las estructuras salariales justas y duraderas también están muy influidas por la seguridad del empleo y la competencia en el sector público. Es importante evaluar cómo las estructuras salariales establecidas en la LOSEP contribuyen a fortalecer la equidad y la eficiencia en el sector público (Espinosa et al., 2017).

En este sentido, es fundamental analizar no solo la equidad y la eficiencia, sino también la transparencia y la sostenibilidad de las políticas salariales aplicadas. Un sistema salarial equilibrado debe garantizar que los servidores públicos reciban una compensación adecuada, evitando brechas injustificadas que puedan afectar su desempeño y compromiso laboral. Así, la presente investigación busca aportar elementos para mejorar la coherencia y justicia en la administración de remuneraciones en el sector público ecuatoriano.

Por otra parte, la remuneración representa un pilar fundamental del derecho humano al trabajo, el cual es inalienable y esencial para que los trabajadores puedan acceder a otros derechos y contribuir al desarrollo económico de los países. En el ámbito del sector público, este pago constituye un derecho que no puede ser renunciado por parte de los servidores. Además, bajo los principios de legalidad y seguridad jurídica, todos los aspectos relacionados con el servicio público incluyendo el cálculo y el pago de sueldos deben estar debidamente normados y establecidos con anticipación (Simbaña, 2022).

1.2. Antecedentes

A nivel local, Caicedo (2020) investigó el sistema de compensación salarial en la Dirección Provincial del Ministerio del Ambiente de Esmeraldas, enfocándose en su impacto sobre la motivación y satisfacción de los empleados. Destacó la necesidad de un sistema equitativo que valore el trabajo de los colaboradores encargados de la supervisión ambiental en la región. Los resultados mostraron que, a pesar de la capacitación especializada, los empleados se sienten insatisfechos con su compensación, lo que afecta su motivación y compromiso. El análisis identificó deficiencias en la escala salarial pública y la falta de incentivos. Además de compensaciones monetarias, los empleados valoran reconocimientos emocionales, como ascensos y capacitaciones. Este estudio proporciona una base para mejorar el sistema de compensación y motivación en la institución.

A nivel nacional, Antón et al. (2020) realizaron un estudio enfocado en analizar la brecha salarial de género en Ecuador, utilizando modelos econométricos como Mínimos Cuadrados Ordinarios, Oaxaca-Blinder y descomposición por cuantiles. La investigación se basó en una base de datos del INEC con más de 300.000 observaciones del año 2016. Uno de los hallazgos más relevantes fue que no se evidenció brecha salarial de género en el sector público, lo que contrasta con el sector privado, donde sí se encontraron diferencias atribuibles principalmente a discriminación y no a las capacidades o experiencia. Este estudio aporta al análisis de la equidad salarial en el sector público, ya que sugiere una estructura más uniforme y regulada en la remuneración de los servidores públicos.

En Quito se realizó una investigación con el objetivo de diseñar una política salarial utilizando un modelo de valoración de cargos por puntos y una estructura salarial técnica, con el fin de asegurar la equidad interna entre los distintos niveles jerárquicos del personal auditor. La metodología consideró cargos como Asistentes, Seniors, Supervisores, Gerentes y Socios Técnicos, tanto en Quito como en Guayaquil, aplicando criterios técnicos para definir los sueldos en función de las responsabilidades y el desempeño. Los resultados esperados incluían una adecuada administración del costo de personal y una percepción de retribución justa por parte de los colaboradores. El estudio concluyó que, para mantener la eficacia de esta política, es fundamental su revisión y

actualización periódica por parte del comité evaluador y la alta gerencia, así como la comunicación oportuna de cualquier cambio al personal (Gualavisí, 2021).

Por otra parte, en una investigación realizada en Ecuador durante el periodo 2016-2020, se planteó como objetivo analizar el rol del Estado en la garantía, respeto y promoción del derecho humano al trabajo, particularmente en lo relacionado con una remuneración justa, equitativa y satisfactoria para los servidores públicos durante un contexto de crisis económica y sanitaria. La metodología combinó el análisis del marco conceptual y jurídico con entrevistas, centrando el estudio de caso en el Consejo de la Judicatura, donde se evidenció cómo un Decreto Ejecutivo de austeridad derivó en recortes presupuestarios y resoluciones institucionales que vulneraron los derechos laborales de los servidores judiciales. Como resultado, se constató la afectación directa al goce del derecho al trabajo y a la equidad salarial, especialmente agravada por la pandemia del COVID-19. La investigación concluyó que, ante la regresión de derechos, es imprescindible activar mecanismos de protección institucionales, jurisdiccionales y sociales que permitan exigir el cumplimiento de estos derechos, visibilizando además las relaciones de poder entre los servidores públicos y las instituciones del Estado (Simbaña, 2022).

En un estudio realizado sobre las políticas salariales del sector público en Ecuador entre los años 2004 y 2017, se estableció como objetivo analizar las medidas políticas adoptadas en materia de remuneraciones, con énfasis en el período 2007–2017, debido a que en esta etapa se impulsaron procesos clave como la unificación y homologación salarial, así como la aprobación de nuevas tablas remunerativas elaboradas por el Ministerio correspondiente y validadas por el gobierno. La metodología empleada fue una revisión sistemática de fuentes normativas y documentales. Entre los principales resultados se identificaron cuatro ejes determinantes en la configuración de la política salarial: la reducción de la dispersión salarial, la eliminación de sueldos excesivos (“sueldos dorados”), la regulación de rangos salariales mediante disposiciones legales, y la articulación entre la organización del trabajo y la gestión de las remuneraciones. El estudio concluyó que estas medidas permitieron establecer un marco más equitativo y técnico en la administración de sueldos dentro del sector público ecuatoriano (Torres y Jimbo, 2020).

De igual manera, Castillo et al. (2020) realizaron un estudio en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales del cantón Ambato, con el objetivo de analizar cómo inciden las compensaciones salariales en la satisfacción laboral de los servidores públicos. A través de un enfoque cualitativo, descriptivo y transversal, aplicaron instrumentos psicométricos como la Escala de Bienestar Salarial y la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC a 90 funcionarios. Los resultados revelaron que existe una relación directa entre compensación y satisfacción, siendo ambas determinantes en el desempeño, la motivación y el compromiso laboral. El estudio concluyó que es necesario diseñar estrategias que fortalezcan el sistema de compensaciones dentro del marco normativo vigente, a fin de mejorar el bienestar y el desempeño de los servidores públicos.

Por otra parte, se realizó una investigación centrada en la relación laboral entre el Estado y los servidores públicos, con énfasis en la regulación del derecho al trabajo dentro del sector público. El estudio resalta la importancia de comprender las normativas vigentes para garantizar el cumplimiento de los derechos laborales y fortalecer la institucionalidad. A pesar de que muchos funcionarios conocen sus derechos, las contradicciones legales y la falta de claridad en los procedimientos dificultan su aplicación. Además, la escasa difusión de los canales formales para presentar denuncias evidencia debilidades institucionales que afectan la protección efectiva del trabajador público. El análisis concluye que es necesario revisar y unificar la normativa laboral del sector público para promover mayor equidad, transparencia y justicia social (Agudo, 2020).

Los estudios revisados permiten entender las diversas dimensiones de la compensación salarial en el sector público ecuatoriano, desde enfoques técnicos hasta el impacto en la motivación y el bienestar del funcionario. Estos antecedentes aportan un marco de referencia clave para comprender los hallazgos del presente estudio, basado en la percepción de equidad y la estructura salarial de los servidores públicos del MAATE.

1.3. Fundamentación legal

La investigación se sustenta en el marco jurídico que garantiza los principios de equidad, justicia y derecho al trabajo en el sector público ecuatoriano, basado en el régimen de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), y que es aplicable para instituciones como el Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica (MAATE). La Constitución de la República del Ecuador (2008) y la LOSEP son los pilares que respaldan el análisis de la estructura salarial y la percepción de equidad entre los servidores públicos en las diferentes instituciones del país.

La Constitución de la República del Ecuador (2008): sienta las bases de la política salarial en los sectores público y comercial al garantizar el derecho al trabajo, igual remuneración por igual esfuerzo y la preservación de los derechos laborales.

- **El artículo 11, numeral 2,** prohíbe la discriminación y establece que todas las personas son iguales y deben tener los mismos derechos, obligaciones y oportunidades.
- **Art. 33:** Reconoce el trabajo como fuente de realización económica y personal, así como una obligación social y un derecho.
- **Art. 328:** Garantiza a los trabajadores un salario digno que satisfaga sus necesidades fundamentales y las de sus familias.
- **Art. 326, número 6:** Proporciona igual remuneración por igual esfuerzo, sin discriminación por razón de sexo.
- **Art. 229:** Determina que las servidoras y servidores públicos se registrarán por la ley que regule la función pública, diferenciándolos del sector privado.

Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP (2008): Regula la estructura y las escalas retributivas del sector público, así como los derechos y deberes de los empleados públicos, garantizando una retribución justa y equitativa basada en la eficacia de la función pública.

- **Art. 1:** Establece los principios de la ley, incluyendo la equidad y la igualdad, que deben regir el servicio público.
- **Art. 7:** Dispone que el sistema de remuneración debe garantizar equidad interna y competitividad externa.

- **Art. 12:** Señala que las remuneraciones deben corresponder a la responsabilidad, requisitos y complejidad del puesto, asegurando equidad.
- **Art. 83:** Detalla la organización de las remuneraciones en el sector público, incluyendo componentes como el sueldo básico y otros beneficios.
- **Art. 84:** Regula las compensaciones por trabajo extraordinario o nocturno, asegurando una remuneración justa.

CAPÍTULO II

2. Metodología

2.1. Tipo de Estudio

La presente investigación se llevó a cabo bajo un enfoque cuantitativo, según Hernández et al. (2014), el enfoque cuantitativo se definió por su medición precisa y el análisis estadístico, siguiendo un proceso lineal en el que cada etapa antecedía a la siguiente. Desde el inicio del estudio, los planteamientos fueron específicos y delimitados, y las hipótesis se establecen antes de recolectar y analizar los datos.

El área de estudio será la Dirección zonal 2 del Ministerio de Ambiente, Agua y Transición ecológica (MAATE), el mismo comprendía tres provincias: Esmeraldas, Pichincha y Santo Domingo de los Tsáchilas. Se encuentra ubicado en la Av. Jaime Roldós aguilera, centro de atención ciudadana (CAC) (recinto portuario).

Para esta investigación, se implementó un diseño no experimental de tipo transeccional, fundamentado en la recopilación de datos previamente publicados, los cuales fueron analizados sin ser modificados. En este sentido, Hernández et al. (2014) señalan que no es imprescindible realizar experimentos, sino que basta con observar y examinar los resultados en su contexto original. La información fue estructurada según variables, dimensiones e indicadores, tal como se detalla en la siguiente tabla.

2.2. Definición y Operacionalización de Variables

Tabla 1

Definición conceptual y operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Teoría de compensación	Se centra en cómo se determinan y controlan los salarios para animar y mantener a los trabajadores. Para que los intereses de los trabajadores coincidan con los objetivos de la organización, la retribución debe ser equitativa y competitiva. Las ideas de equidad interna y competitividad externa en la fijación de salarios se examinan en relación con los sectores público y privado (García, 2006).	Equidad interna, competitividad externa, desempeño	Escalas salariales, bonificaciones	Encuesta Carnaque (2014)
Teoría de la justicia distributiva	Sostiene que las diferencias en la distribución de los salarios sólo son aceptables si benefician a los grupos desfavorecidos y si hay igualdad de oportunidades para todos. Aplicada al estudio, esta teoría examina si las diferencias salariales entre los sectores público y privado están justificadas y cómo afectan a la percepción de la equidad (González, 2019).	justicia distributiva	nivel de satisfacción laboral	Encuesta Carnaque (2014)
Teoría de la segmentación del mercado	Describe cómo se divide el mercado en sectores con diferentes condiciones laborales y estructuras salariales. En este caso, el sector público es considerado un mercado “primario” con mayor estabilidad y mejores salarios, mientras que el sector privado puede considerarse más “flexible” pero menos estable (Hueriga, 2010).	Segmentación primaria y secundaria	diferencia de salarios y beneficios	Encuesta Carnaque (2014)

Fuente: Elaboración propia

2.3. Método

La investigación utilizó un enfoque deductivo que permitió partir de conceptos teóricos generales para aplicarlos a situaciones específicas relacionadas con el estrés laboral y la resiliencia. Esto facilitó la obtención de información precisa y fundamentada. Además, se empleó un enfoque cuantitativo, el cual, según Hernández et al. (2014), se caracterizó por el uso de técnicas como encuestas, asegurando la validez y confiabilidad de los resultados mediante métodos estructurados y sistemáticos de recolección y análisis de datos.

2.4. Población y Muestra

2.4.1. Población

La Dirección Zonal 2 del MAATE, que abarca Esmeraldas, Pichincha y Santo Domingo de los Tsáchilas, tiene su sede en el CAC del recinto portuario en Esmeraldas. Su sede se encuentra en la Av. Jaime Roldós Aguilera, dentro del Centro de Atención Ciudadana (CAC) en el recinto portuario. En esta entidad laboran 50 colaboradores en áreas como Administración-Finanzas, Jurídica, Comunicación, TI, Calidad Ambiental y Patrimonio Natural. Dado que representaban un universo finito, fueron objeto de estudio.

Tabla 2

Funcionarios del MAATE

Régimen laboral	Provincia	Denominación del puesto	Género	Cantidad		
1. Código de trabajo	Esmeraldas	Director zonal	Hombre	1		
		Chofer	Hombre	1		
		Conserjes	Mujer	1		
			Hombre	1		
		Técnicos especialistas de calidad ambiental	Mujer	3		
		Guardaparque	Mujer	5		
			Hombre	31		
		LOSEP		Abogados provinciales	Hombre	1
					Mujer	1
				Administrador de áreas protegidas y vida silvestre	Hombre	1
Analista de administración de talento humano provincial	Mujer			1		

Analista de tesorería provincial	Mujer	1
Secretaria de dirección provincial	Mujer	1
Especialista de vida silvestre provincial	Hombre	1
Total		50

Fuente: Elaboración propia

2.5. Técnicas e Instrumentos

En este estudio, el principal método de recolección de datos fue una encuesta enviada a los socios de la Dirección Zonal 2 del MAATE. Con este método se pudo recoger datos cuantitativos sobre cómo percibían los empleados públicos el sistema de retribución, sus dificultades y sus áreas de desarrollo.

2.5.1. Técnica

- **Encuesta:** Se aplicó a los colaboradores con el objetivo de recopilar datos relevantes sobre la compensación salarial y su impacto en el desempeño laboral.

2.5.2. Instrumento

Para la aplicación de la encuesta, se utilizó un cuestionario estructurado basado en la escala de Likert.

- **Cuestionario de preguntas:** Fue diseñado con ítems organizados de manera coherente y estructurada, lo que permitió analizar las percepciones de los colaboradores. La escala de Likert utilizada contará con cinco niveles, donde uno representa "totalmente en desacuerdo" y cinco "totalmente de acuerdo". Este cuestionario fue adaptado de estudios previos y validado por profesionales en talento humano (Carnaque, 2014).

Los datos recopilados fueron procesados utilizando Excel para su análisis descriptivo, lo que permitió identificar patrones, contrastar diferencias y generar recomendaciones orientadas a perfeccionar la equidad y eficiencia en la compensación salarial dentro de la institución.

2.6. Análisis de Datos

La información recolectada fue procesada mediante la herramienta Excel para su respectivo análisis descriptivo y así poder sugerir las mejores recomendaciones para optimizar la equidad y la eficiencia en la compensación de los servidores públicos y trabajadores del sector privado.

CAPÍTULO III

3. Resultados

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos, se procede a la presentación y análisis de los resultados obtenidos en la investigación. A continuación, se exponen los resultados más relevantes derivados de la encuesta, los cuales permitirán comprender el impacto de las variables estudiadas y su relación con los objetivos planteados. Este análisis servirá como base para la discusión de los resultados y la formulación de conclusiones pertinentes.

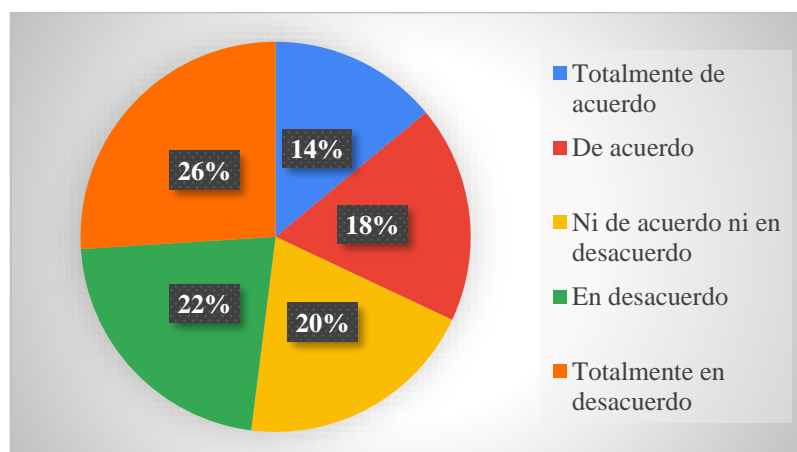
Según la Figura 1, se presenta la percepción de los encuestados sobre la relación entre su salario y las responsabilidades que desempeñan dentro de la institución. Los resultados indican que solo un 14% está totalmente de acuerdo y un 18% de acuerdo, lo que evidencia que una minoría considera justa su remuneración. A diferencia, un 20% se mantiene neutral, sin una postura definida.

No obstante, un 22% está en desacuerdo y un 26% totalmente en desacuerdo, lo que revela que casi la mitad de los encuestados percibe su salario como insuficiente en comparación con sus funciones. Esta percepción podría influir negativamente en su motivación y satisfacción laboral.

Sueldo y Salario

Figura 1

Sueldo acorde con responsabilidades y funciones dentro de la institución



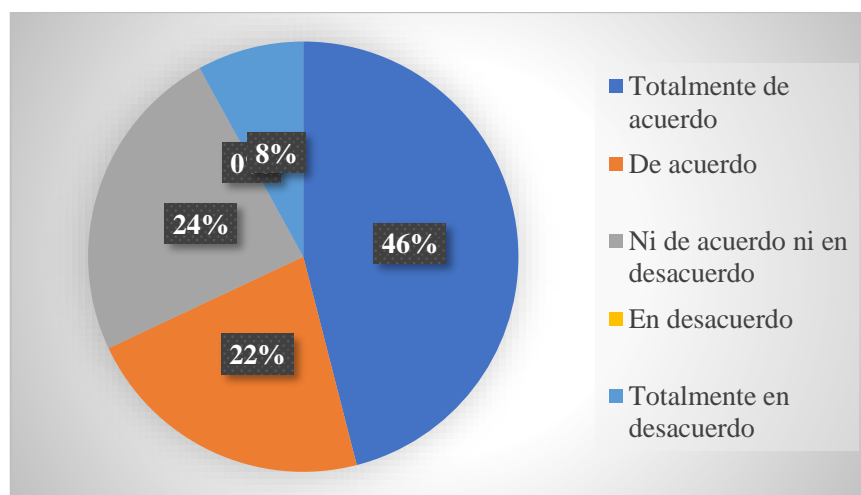
Fuente: Encuesta a funcionarios MAATE- Esmeraldas

La Figura 2 presenta la opinión de los participantes sobre la puntualidad en el pago de sus salarios. Los resultados indican que el 46% está completamente conforme y el 22% conforme, lo que sugiere que la mayoría considera que recibe su sueldo a tiempo. Sin embargo, un 24% se mantiene imparcial, lo que podría reflejar cierta incertidumbre respecto a la regularidad en los pagos.

Por otro lado, solo un 8% está en desacuerdo y ningún encuestado (0%) manifestó estar totalmente en desacuerdo, evidenciando que son pocos quienes perciben retrasos en la entrega de su salario. En términos generales, los hallazgos sugieren que la institución cumple con la puntualidad en los pagos, aunque existe un grupo que no percibe total regularidad en este aspecto.

Figura 2

Salario de manera puntual



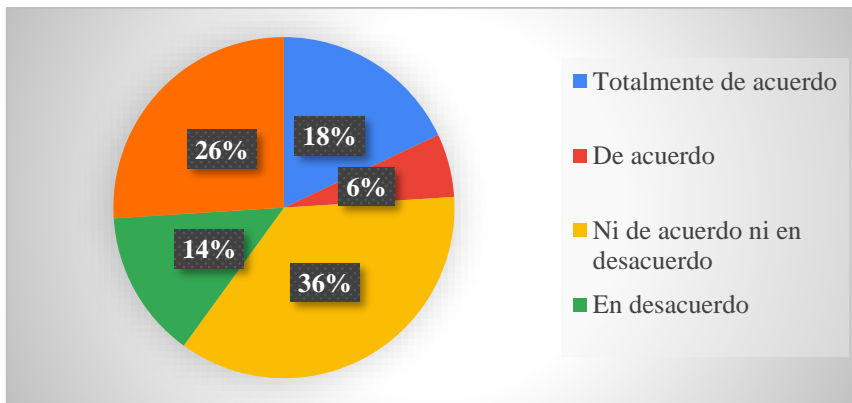
Fuente: Encuesta a funcionarios MAATE- Esmeraldas

El análisis de la Figura 3 permite conocer la percepción de los encuestados sobre si su salario les permite cubrir sus necesidades básicas y mantener una calidad de vida adecuada. Los datos revelan que solo un 18% está totalmente de acuerdo y un 6% de acuerdo, lo que indica que una minoría considera suficiente su remuneración.

Por otro lado, un 36% se mantiene neutral, lo que sugiere que existen opiniones divididas o que la estabilidad económica de los encuestados varía. En contraste, un 14% está en desacuerdo y un 26% totalmente en desacuerdo, lo que pone en evidencia que un número significativo de personas percibe su salario como insuficiente para cubrir sus necesidades esenciales y garantizar una calidad de vida adecuada

Figura 3

Percepción sobre el salario y calidad de vida



Fuente: Encuesta a funcionarios MAATE- Esmeraldas

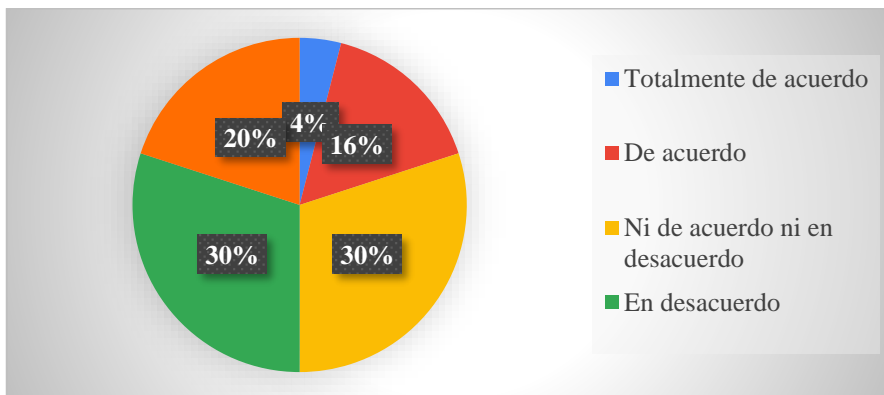
La adecuada combinación entre remuneración fija y variable es un factor clave en la percepción de equidad salarial dentro de una institución. En la Figura 4 se presentan los resultados sobre cómo los encuestados valoran este aspecto. Los datos indican que solo un 4% está totalmente de acuerdo y un 16% de acuerdo, lo que refleja que una minoría considera adecuada la combinación de ambas remuneraciones.

Por otro lado, un 30% se mantiene neutral, lo que sugiere falta de claridad o experiencias variables entre los encuestados. En contraste, otro 30% está en desacuerdo y un 20% totalmente en desacuerdo, lo que evidencia que más de la mitad percibe un desequilibrio en la estructura salarial de la institución.

Remuneración fija y variable

Figura 4

Percepción sobre la combinación de salario fijo y variable



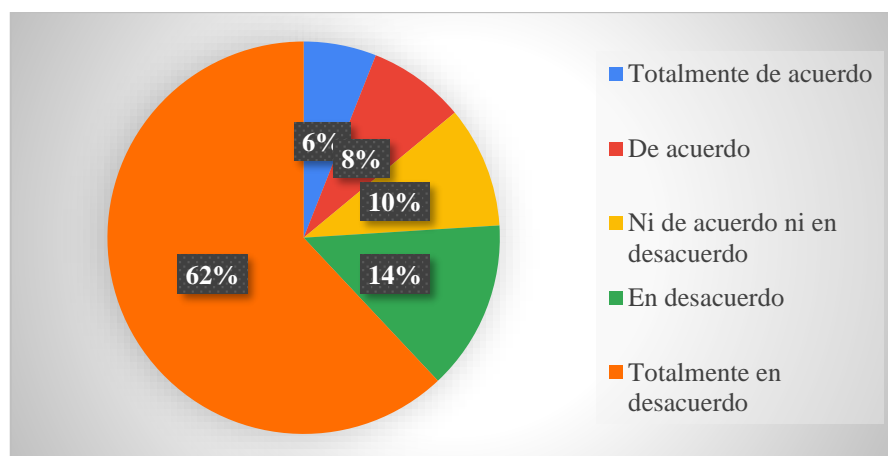
Fuente: Encuesta a funcionarios MAATE- Esmeraldas

La presencia de incentivos económicos adicionales al sueldo base puede influir en la motivación y el desempeño laboral. En el caso de la figura 5, muestra que la mayoría de los encuestados (62%) está totalmente en desacuerdo con la afirmación de que existen incentivos económicos adicionales al sueldo base en función del desempeño o los logros alcanzados, lo que sugiere que estos beneficios no son comunes dentro de la institución. Además, un 14% también está en desacuerdo, reforzando esta percepción.

Por otro lado, un 10% de los participantes optó por una postura neutral, mientras que solo un pequeño porcentaje los reconoce: un 8% está de acuerdo y apenas un 6% totalmente de acuerdo. Esto indica que los incentivos económicos son poco frecuentes o, en algunos casos, inexistentes para la mayoría de los trabajadores.

Figura 5

Percepción sobre incentivos económicos en la institución



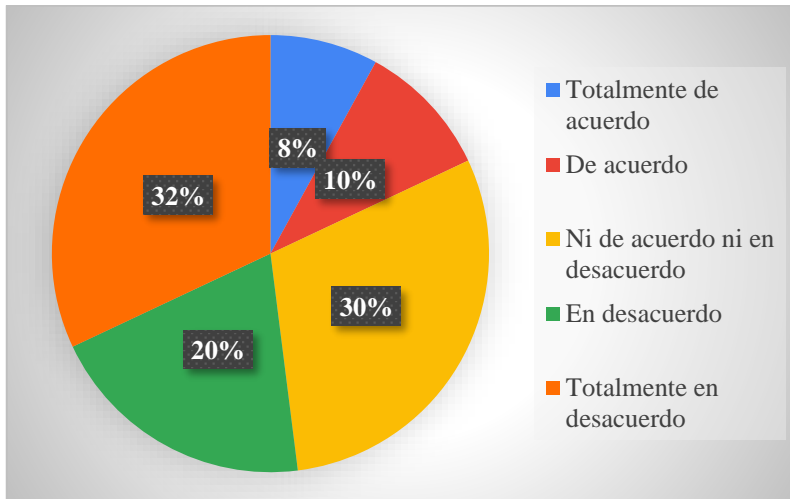
Fuente: Encuesta a funcionarios MAATE- Esmeraldas

La relación entre bonificaciones e incentivos adicionales y la motivación laboral es un aspecto clave en la percepción de los trabajadores. En la figura 6, sobre la motivación generada por la posibilidad de obtener ingresos adicionales mediante bonificaciones o incentivos muestra las respuestas de los encuestados. Los resultados indican que solo un 18% de los participantes se muestra de acuerdo con la afirmación, mientras que un 30% se mantiene neutral.

En contraste, la mayoría de los encuestados (52%) no considera las bonificaciones como un factor motivador, ya que el 20% expresó su desacuerdo y un 32% se mostró totalmente en desacuerdo. Este patrón sugiere que, para la mayoría, las bonificaciones o incentivos adicionales no constituyen un estímulo suficiente para aumentar su motivación.

Figura 6

Motivación generada por la posibilidad de obtener ingresos adicionales mediante bonificaciones o incentivos



Fuente: Encuesta a funcionarios MAATE- Esmeraldas

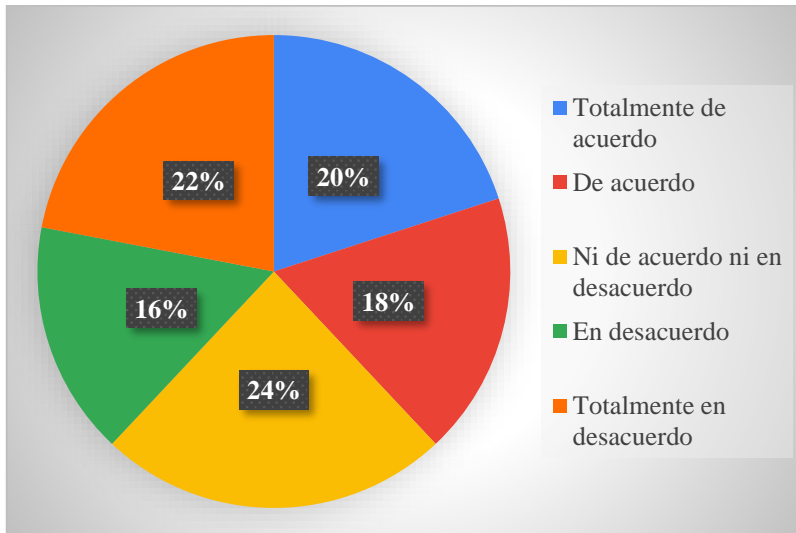
Los beneficios adicionales al salario, como el seguro médico o el fondo de pensiones, pueden influir en la percepción de bienestar y estabilidad laboral. La figura 7, recoge las opiniones de los encuestados sobre la existencia de estos incentivos dentro de la institución. Los resultados muestran que un 20% está totalmente de acuerdo y un 18% de acuerdo, lo que significa que el 38% reconoce la presencia de estos beneficios.

Por otro lado, un 24% se mantiene neutral, mientras que un 16% está en desacuerdo y un 22% totalmente en desacuerdo, sumando también un 38% que no considera estos beneficios como suficientes o incluso existentes. Esta distribución sugiere una opinión dividida: mientras una parte de los encuestados reconoce estos incentivos, otro grupo considera que no son adecuados o que no los percibe dentro de la institución

Prestaciones y beneficios

Figura 7

Percepción sobre los beneficios adicionales al salario, como seguro médico, fondo de pensiones u otros incentivos



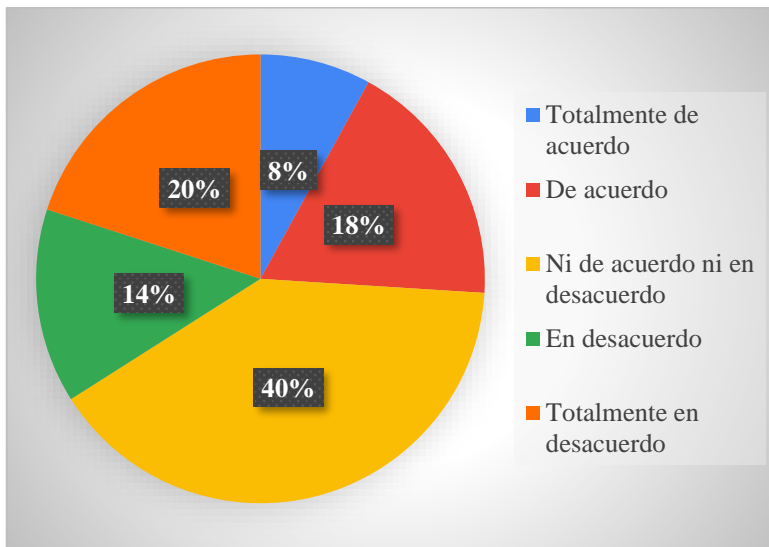
Fuente: Encuesta a funcionarios MAATE- Esmeraldas

En base a la percepción sobre la competitividad de los beneficios laborales en comparación con otras instituciones es un factor clave en la satisfacción de los colaboradores. La Figura 8 muestra las opiniones de los encuestados respecto a este aspecto. Los resultados indican que solo un 8% está totalmente de acuerdo y un 18% de acuerdo, lo que significa que apenas el 26% considera que sus beneficios laborales son adecuados.

Por otro lado, un 40% se mantiene una postura neutral, mientras que un 14% está en desacuerdo y un 20% se muestra totalmente en desacuerdo, lo que suma un 34% que no percibe los beneficios como suficientes. Este patrón sugiere que, aunque las opiniones están divididas, una parte significativa de los encuestados no considera que sus beneficios sean superiores o comparables a los ofrecidos en otras instituciones.

Figura 8

Percepción sobre la adecuación de los beneficios laborales en comparación con otras instituciones



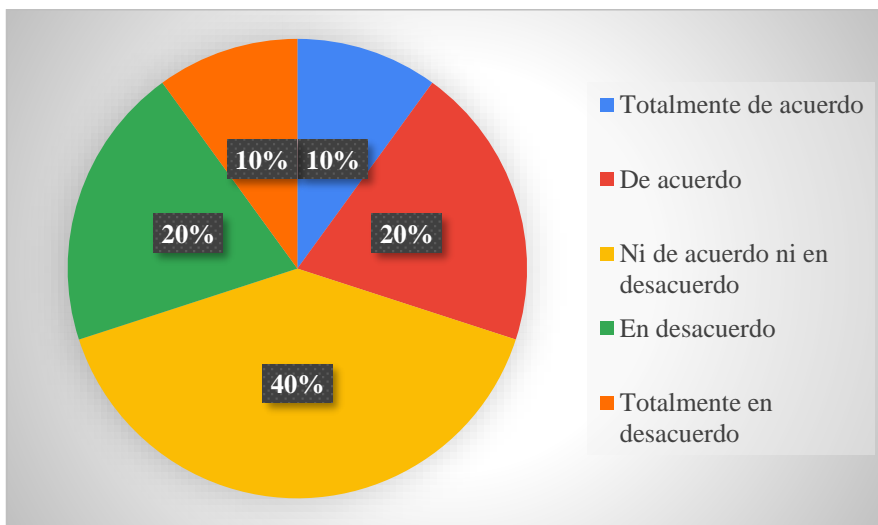
Fuente: Encuesta a funcionarios MAATE- Esmeraldas

El acceso a oportunidades de capacitación y desarrollo profesional es un aspecto fundamental para el crecimiento de los empleados dentro de una institución. La figura 9 refleja una opinión dividida entre los encuestados sobre este tema. Los resultados indican que un 40% mantiene una postura neutral, sin inclinarse ni a favor ni en contra.

Por otro lado, un 10% está totalmente de acuerdo y un 20% de acuerdo, lo que sugiere que solo una minoría insuficiente percibe oportunidades de capacitación. En contraste, un 20% está en desacuerdo y un 10% totalmente en desacuerdo, evidenciando que una parte de los encuestados considera insuficiente la oferta de formación. En general, los resultados muestran que, aunque algunos valoran positivamente las oportunidades de desarrollo profesional, una proporción significativa no está del todo convencida de su disponibilidad o efectividad.

Figura 9

Percepción sobre las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional ofrecidas por la institución



Fuente: Encuesta a funcionarios MAATE- Esmeraldas

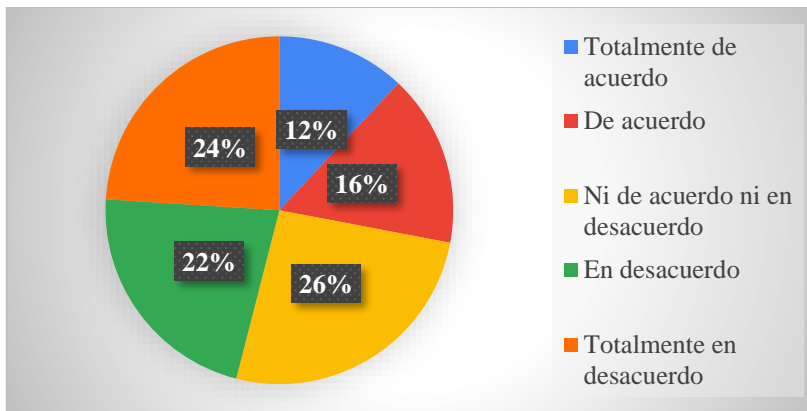
Referente a la equidad y justicia, se debe indicar que en la política salarial son aspectos clave en la percepción de los colaboradores sobre su lugar de trabajo. La figura 10 muestra opiniones divididas respecto a si la institución garantiza un trato justo en este ámbito. Los resultados indican que un 12% está totalmente en desacuerdo y un 24% en desacuerdo, lo que evidencia que una parte significativa de los encuestados considera que la política salarial no es equitativa.

Por otro lado, un 16% está de acuerdo, lo que sugiere que una pequeña parte sí la considera adecuada. Un 26% se muestra neutral, sin inclinarse ni a favor ni en contra, mientras que un 22% está en desacuerdo, lo que también refleja una percepción negativa. En general, los resultados muestran que hay más personas que no están de acuerdo con la afirmación que quienes la aprueban.

Equidad interna y externa

Figura 10

Percepción sobre la equidad y justicia de la política salarial en la institución



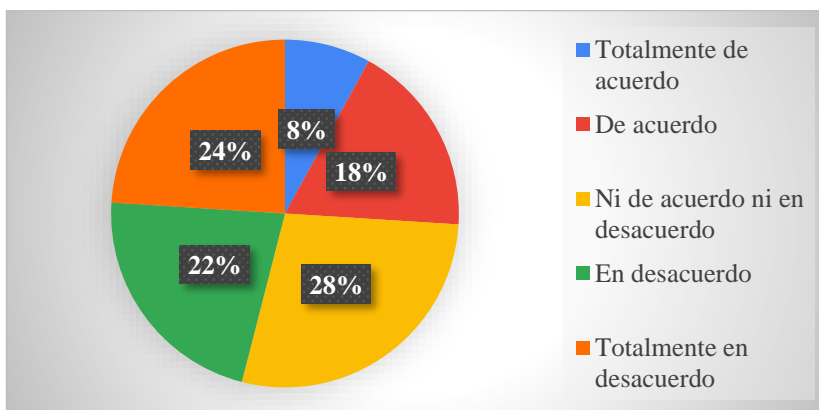
Fuente: Encuesta a funcionarios MAATE- Esmeraldas

La Figura 11 presenta las opiniones de los encuestados sobre este aspecto, reflejando una diversidad de perspectivas. Los resultados indican que solo un 8% está totalmente de acuerdo y un 18% de acuerdo, lo que significa que apenas el 26% considera su salario competitivo.

Por otro lado, un 28% mantiene una postura neutral, sin una opinión definida al respecto. En contraste, un 22% está en desacuerdo y un 24% totalmente en desacuerdo, sumando un 46% que no percibe su salario como competitivo. Estos datos sugieren que, aunque algunos empleados valoran positivamente su remuneración, la mayoría expresa dudas o una percepción negativa al compararla con la de otras instituciones.

Figura 11

Percepción sobre la competitividad salarial en comparación con otras instituciones



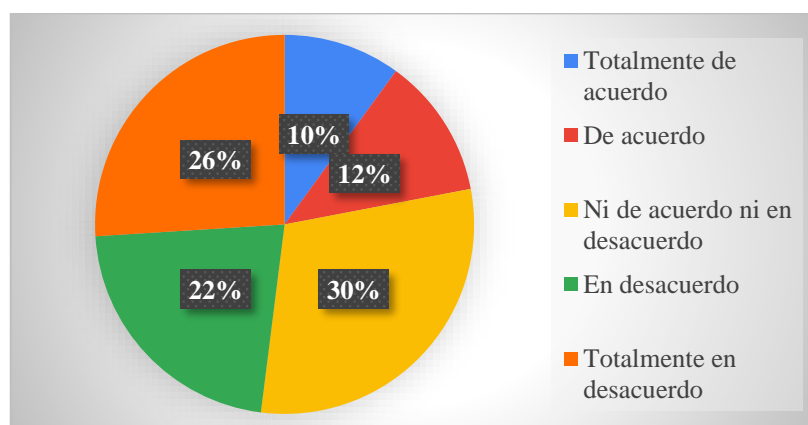
Fuente: Encuesta a funcionarios MAATE- Esmeraldas

La equidad en la distribución salarial es un factor clave en la percepción de justicia dentro de una institución. La Figura 12 recoge las opiniones de los encuestados sobre si las diferencias salariales están justificadas en función del cargo y la experiencia. Los resultados indican que solo un 10% está totalmente de acuerdo y un 12% de acuerdo, lo que significa que apenas un 22% considera justificadas estas diferencias.

Por otro lado, un 30% mantiene una postura neutral, sin una opinión definida al respecto. En contraste, un 22% está en desacuerdo y un 26% totalmente en desacuerdo, sumando un 48% que no percibe una relación clara entre los salarios, el cargo y la experiencia. Estos resultados reflejan que, aunque existen opiniones divididas, una parte significativa de los encuestados considera que la escala salarial dentro de la institución no es equitativa ni está adecuadamente fundamentada.

Figura 12

Percepción sobre la justificación de las diferencias salariales según cargo y experiencia



Fuente: Encuesta a funcionarios MAATE- Esmeraldas

Las compensaciones no monetarias, como días libres, horarios flexibles y reconocimientos, pueden influir en la percepción de bienestar y satisfacción laboral. La Figura 13 presenta la opinión de los encuestados respecto a la valoración de estos beneficios dentro de la institución. Los resultados indican que solo un 6% está totalmente de acuerdo y un 22% de acuerdo, lo que significa que apenas el 28% considera que estos incentivos son valorados.

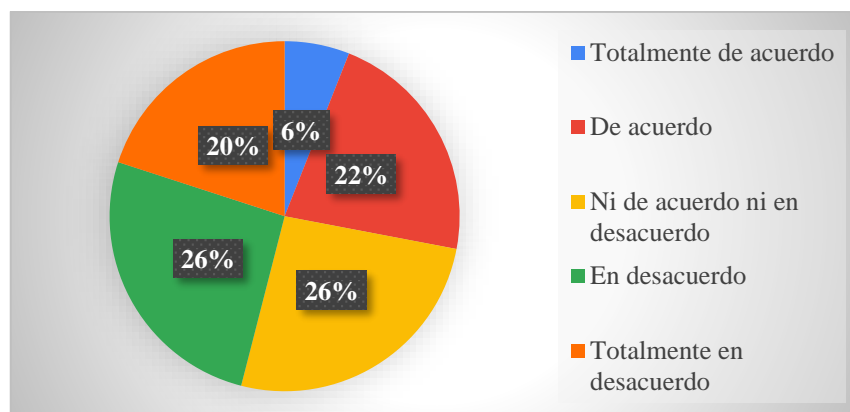
Por otro lado, un 26% mantiene una postura neutral, sin una opinión definida. En contraste, un 26% está en desacuerdo y un 20% totalmente en desacuerdo, sumando un

46% que no percibe que estas compensaciones sean apreciadas o suficientes. Estos resultados reflejan que, aunque algunos empleados reconocen su importancia, una parte considerable siente que no reciben la atención o el reconocimiento.

Compensaciones monetarias y no monetarias

Figura 13

Percepción sobre la valoración de las compensaciones no monetarias en la institución



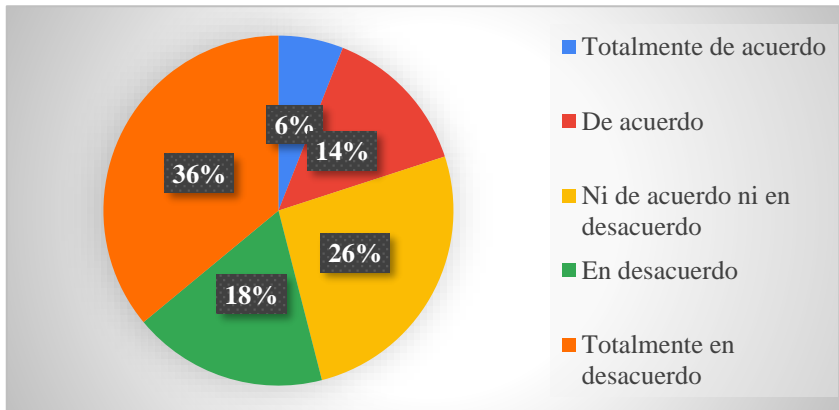
Fuente: Encuesta a funcionarios MAATE- Esmeraldas

El reconocimiento y la premiación del desempeño son factores clave para fortalecer la motivación y el compromiso de los empleados. La Figura 14 presenta la percepción de los encuestados sobre este aspecto, reflejando una tendencia mayormente negativa. Los resultados indican que solo un 6% está totalmente de acuerdo y un 14% de acuerdo, lo que significa que apenas el 20% considera que la institución reconoce adecuadamente su trabajo.

Mientras que un 26% se mantiene neutral, sin una postura definida. En contraste, un 18% está en desacuerdo y un 36% totalmente en desacuerdo, sumando un 54% que no percibe que su esfuerzo y desempeño sean valorados de manera justa. Estos hallazgos sugieren que la falta de reconocimiento puede estar afectando la motivación y el nivel de compromiso del personal, lo que podría influir en su rendimiento laboral a largo plazo.

Figura 14

Percepción sobre el reconocimiento y premiación del desempeño en la institución



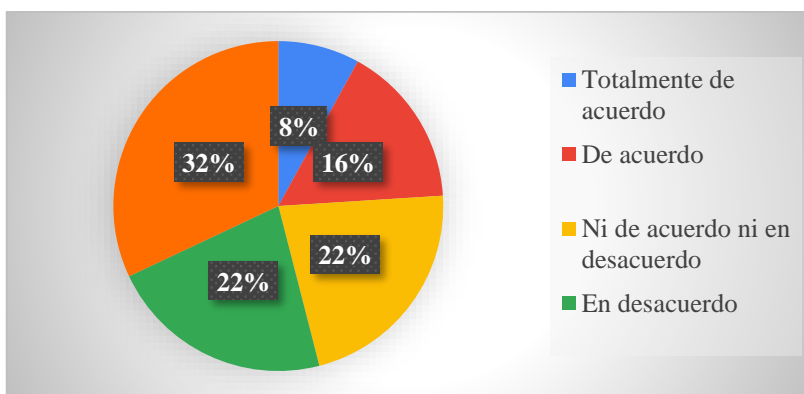
Fuente: Encuesta a funcionarios MAATE- Esmeraldas

La percepción sobre la combinación de compensaciones monetarias y no monetarias es un factor determinante en la satisfacción laboral. La Figura 15 muestra la opinión de los encuestados respecto a este equilibrio, reflejando una tendencia hacia la insatisfacción. Los resultados indican que solo un 8% está totalmente de acuerdo y un 16% de acuerdo, lo que significa que apenas el 24% considera adecuada la combinación de beneficios que recibe.

Por otro lado, un 22% mantiene una postura neutral, sin una opinión definida. En contraste, un 22% está en desacuerdo y un 32% totalmente en desacuerdo, sumando un 54% que no está satisfecho con las compensaciones otorgadas. Estos hallazgos sugieren que, para la mayoría de los encuestados, el salario y los beneficios no monetarios no son percibidos como suficientes para generar un nivel de satisfacción laboral adecuado.

Figura 15

Satisfacción con la combinación de compensaciones monetarias y no monetarias



Fuente: Encuesta a funcionarios MAATE- Esmeraldas

CAPÍTULO IV

4. Discusión

En esta sección se discuten los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios del MAATE-Esmeraldas en relación con la estructura salarial y los beneficios laborales, comparados con los hallazgos de investigaciones previas. Este análisis permite contextualizar los resultados dentro del marco de estudios previos y destacar las similitudes y diferencias, proporcionando una visión más amplia sobre la situación de la remuneración en el sector público.

El estudio de Caicedo (2020) sobre la Dirección Provincial del Ministerio del Ambiente de Esmeraldas resalta una falta de satisfacción y motivación entre los empleados a pesar de contar con formación especializada. Este hallazgo es consistente con la percepción de los funcionarios del MAATE en Esmeraldas, quienes también señalan que la compensación no refleja adecuadamente su esfuerzo y dedicación. Al igual que Caicedo, los resultados de la investigación indican que, además de la remuneración, los colaboradores valoran enormemente los incentivos no monetarios como el reconocimiento, los ascensos y las capacitaciones. Este punto subraya la necesidad de implementar un sistema de compensación integral que no solo considere el salario, sino también los beneficios intangibles que contribuyen al bienestar y la motivación de los servidores públicos.

Por otra parte, el análisis de la brecha salarial de género realizado por Antón et al. (2020) aunque no se encontraron disparidades salariales de género en el sector público, este estudio aporta a la discusión sobre la equidad salarial, un tema que también emerge en los resultados de esta investigación. Los funcionarios del MAATE han expresado su percepción de inequidad salarial, lo que sugiere que, aunque el sector público puede ser más equitativo en términos de género, existen otras formas de disparidad, como la falta de ajustes a las escalas salariales que reflejen el desempeño y las competencias específicas de cada trabajador.

En cuanto a la investigación realizada en Quito por Gualavisí (2021), que propone un modelo técnico de valoración de cargos, los resultados del estudio coinciden en la importancia de la revisión y actualización periódica de las políticas salariales. La implementación de un modelo más estructurado en las compensaciones puede mejorar la

percepción de justicia entre los trabajadores, tal como se sugirió en la investigación citada. La aplicación de criterios técnicos en la asignación de sueldos, basada en las responsabilidades y el desempeño, podría ser clave para resolver las preocupaciones sobre la inequidad salarial en el MAATE.

Simbaña (2022) en su investigación sobre el impacto de la crisis sanitaria y económica en los derechos laborales, muestran cómo las políticas de austeridad afectan negativamente los derechos laborales de los servidores públicos, especialmente en contextos de crisis. Esto es particularmente relevante dado que muchos de los funcionarios del MAATE manifestaron una sensación de inseguridad sobre la estabilidad de sus compensaciones, especialmente en tiempos de recorte presupuestarios o crisis económica. Esto refleja que, en los entornos públicos regulados, y que están amparados por la LOSEP, la estabilidad salarial puede verse amenazada por decisiones económicas, dejando a los servidores públicos en una situación de incertidumbre laboral.

Por su parte, el estudio de Torres y Jimbo (2020) sobre las políticas salariales del sector público entre 2004 y 2017 subraya que la unificación salarial y la creación de rangos salariales son factores determinantes para la equidad en el sector público. La comparación con la situación actual del MAATE refuerza la necesidad de aplicar políticas salariales claras y bien estructuradas, especialmente en la asignación de beneficios que aseguren una retribución justa y equilibrada. La experiencia desarrollada por Torres y Jimbo muestran que el éxito de estas políticas no depende sólo de su existencia normativa, sino de su aplicación estable y transparente a nivel institucional.

Finalmente, el trabajo de Castillo et al. (2020), que analiza cómo las compensaciones salariales impactan en la satisfacción laboral, también respalda la relevancia de una compensación justa para el desempeño y el compromiso de los trabajadores. Los resultados obtenidos refuerzan este análisis, ya que los funcionarios del MAATE también vinculan directamente la satisfacción laboral con la justicia en la distribución de sus remuneraciones. Esto prueba que la importancia de la justicia salarial no solo sea una disposición legal, sino una práctica real que fortalezca la satisfacción, el compromiso institucional y la cultura organizacional.

4.1. Propuesta

Propuesta para la mejora de la estructura salarial de los funcionarios públicos en el MAATE

Objetivo General: Mejorar la equidad y eficacia en la estructura salarial de los funcionarios públicos del MAATE, mediante la implementación de estrategias alineadas con la LOSEP y con las mejores prácticas de administración pública, promoviendo la justicia social, la transparencia y la motivación laboral.

Estrategias Propuestas

1. Acciones de reestructuración salarial basada en competencias y desempeño.

Descripción:

Esta estrategia tiene como objetivo establecer una estructura de sueldos que considere las habilidades, el rendimiento y la experiencia de los funcionarios públicos del MAATE, garantizando una distribución equitativa de las remuneraciones conforme a las regulaciones en la LOSEP.

Método de desarrollo:

- Realización de una auditoría interna para identificar las competencias y el rendimiento de los funcionarios públicos.
- Con base en los resultados, se ajustarán los sueldos según una tabla de remuneración, revisada anualmente, que contemple las habilidades y el desempeño.
- Se propondrá una valoración de perfiles y cargos, considerando las competencias de cada funcionario, con el objetivo de compensar a los colaboradores en función de sus habilidades.

Tiempo de ejecución:

12 meses (Plazo inicial para la auditoría y la implementación de la reestructuración salarial).

Responsables:

- Dirección de Recursos Humanos del MAATE.
- Equipo especializado en auditoría salarial y normativa laboral.

Evaluación de la estrategia:

- Aplicación de encuestas de percepción salarial para medir la satisfacción de los empleados antes y después de la implementación.
- Revisión de la rotación de personal para identificar si hay mejoras en la retención de empleados tras los ajustes salariales.

Indicadores de medición:

- Nivel de satisfacción laboral (pre y post implementación).
- Variación en las tasas de retención de empleados.

Aplicación del modelo de incentivos dinámico:

Para motivar a los funcionarios sin aumentar costos, se implementará un programa de reconocimiento basado en distinciones honoríficas, acceso a capacitaciones especializadas, asignación de proyectos de interés y opciones de teletrabajo parcial para empleados con alto desempeño.

Tabla 3*Incentivos estrategia 1*

Incentivo	Criterio para obtenerlo	Beneficio para el colaborador	Impacto en la Institución
Puntos de desempeño	Alto rendimiento en evaluaciones	Canjeables por capacitaciones avanzadas, días de descanso o teletrabajo parcial	Mayor motivación y productividad.
Bono de Mérito	Resultados sobresalientes en auditorías internas	Prioridad en ascensos y mentoría con directivos	Desarrollo de talento interno sin aumento de costos
Acceso a proyectos estratégicos	Evaluación destacada y formación adicional	Participación en iniciativas clave del MAATE	Fortalecimiento del liderazgo interno

Fuente: Elaboración propia

2. Acciones de capacitación y formación continua

Descripción:

Fomentar la mejora continua de las habilidades y el rendimiento de los funcionarios públicos, asegurando que los incrementos salariales estén ligados al desarrollo de nuevas competencias.

Método de desarrollo:

- Implementación de programas de capacitación en áreas clave como la administración pública, liderazgo, negociación y solución de conflictos.
- Establecimiento de un sistema de monitoreo y valoración de la capacitación, de modo que los funcionarios puedan obtener beneficios económicos adicionales al finalizar estos programas con éxito.

Tiempo de ejecución:

6 meses (para el diseño de los programas y la implementación inicial).

Responsables:

- Dirección de Formación y Capacitación del MAATE.
- Expertos en gestión pública y desarrollo organizacional.

Evaluación de la estrategia:

- Monitoreo mensual de la participación y éxito de los programas de capacitación.
- Encuestas de satisfacción de los funcionarios con respecto a la formación recibida.

Indicadores de medición:

- Número de funcionarios capacitados y su satisfacción con la formación.
- Impacto en la productividad y desempeño laboral después de la capacitación.

Aplicación del modelo de incentivos dinámico:

Se otorgarán certificaciones especiales, acreditaciones y acceso a oportunidades de mentoría o tutoría en nuevos proyectos, incentivando la capacitación como una recompensa.

Tabla 4

Incentivos estrategia 2

Incentivo	Criterio para obtenerlo	Beneficio para el colaborador	Impacto en la Institución
Acceso a programas de formación	Finalización exitosa de cursos	Certificación oficial y oportunidades de ascenso	Fortalecimiento de capacidades internas
Mentoría con directivos	Evaluación destacada en capacitaciones	Acompañamiento para el desarrollo profesional	Desarrollo de liderazgo interno

Fuente: Elaboración propia

3. Acciones de ajuste de beneficios sociales conforme a la normativa

Descripción:

Alinear las prestaciones sociales de los funcionarios públicos con las regulaciones dictadas en la LOSEP, garantizando que todos los trabajadores públicos accedan a beneficios sociales adecuados.

Método de desarrollo:

- Realización de un análisis detallado de las prestaciones sociales actuales.
- Ajuste de estos beneficios para que estén alineados con las normativas de la LOSEP, incluyendo mejoras en vacaciones, licencias y pensiones.

Tiempo de ejecución:

3 meses (para el análisis y ajustes iniciales).

Responsables:

- Dirección de Recursos Humanos.
- Equipo jurídico especializado en legislación laboral.

Evaluación de la estrategia:

- Realización de encuestas de satisfacción sobre los beneficios sociales.
- Monitoreo de la utilización de los beneficios y su impacto en la calidad de vida de los funcionarios.

Indicadores de medición:

- Nivel de satisfacción con los beneficios sociales.
- Porcentaje de empleados que utilizan los beneficios sociales ofrecidos.

Aplicación del modelo de incentivos dinámico:

Optimización de beneficios existentes mediante redistribución de recursos, permitiendo flexibilidad en horarios, permisos por logros y capacitaciones gratuitas.

Tabla 5*Incentivos estrategia 3*

Incentivo	Criterio para obtenerlo	Beneficio para el colaborador	Impacto en la Institución
Flexibilidad horaria	Buen desempeño y compromiso	Mejor conciliación laboral y personal	Reducción del ausentismo y mayor productividad
Acceso a licencias extendidas	Cumplimiento de metas	Mayor bienestar laboral	Mejor clima organizacional

Fuente: *Elaboración propia*

4. Acciones de evaluación de la equidad salarial

Descripción:

Garantizar que las políticas salariales sean justas y equitativas para todos los funcionarios públicos, mediante la identificación de posibles disparidades internas y la implementación de ajustes que fortalezcan la equidad conforme a los principios establecidos en la LOSEP.

Método de desarrollo:

- Realización de revisiones salariales anuales para identificar disparidades salariales entre los empleados de ambos sistemas.
- En caso de detectar disparidades, se procederá con ajustes salariales para garantizar la equidad.

Tiempo de ejecución:

Revisión anual (con ajustes en caso de ser necesarios).

Responsables:

- Dirección de Recursos Humanos.
- Equipo encargado de auditoría salarial.

Evaluación de la estrategia:

- Análisis de los resultados de las revisiones salariales anuales.
- Encuestas periódicas para medir la percepción de equidad salarial entre los funcionarios.

Indicadores de medición:

- Nivel de equidad salarial percibido por los empleados.
- Número de ajustes salariales realizados para corregir disparidades.

Aplicación del modelo de incentivos dinámico:

Ajustes salariales progresivos basados en mejoras de desempeño y ascensos internos en lugar de aumentos directos.

Tabla 6

Incentivos estrategia 4

Incentivo	Criterio para obtenerlo	Beneficio para el colaborador	Impacto en la Institución
Ajuste salarial progresivo	Evaluaciones positivas y ascensos internos	Incremento salarial basado en desempeño	Motivación y retención de talento

Fuente: Elaboración propia

5. Acciones de consulta y participación de los servidores públicos

Descripción:

Promover la participación activa de los funcionarios públicos en la revisión y modificación de la estructura salarial, asegurando que sus necesidades e inquietudes sean consideradas.

Método de desarrollo:

- Realización de consultas periódicas (encuestas, reuniones y foros) para que los empleados expresen sus opiniones sobre la estructura salarial y propongan mejoras.
- Consideración de las sugerencias recibidas en la formulación de cambios en las políticas salariales y beneficios sociales.

Tiempo de ejecución:

Consultas trimestrales (con evaluación de resultados al final de cada trimestre).

Responsables:

- Dirección de Recursos Humanos.
- Equipo de comunicación interna.

Evaluación de la estrategia:

- Medición de la participación de los funcionarios en las consultas.
- Revisión de la implementación de las sugerencias más relevantes.

Indicadores de medición:

- Tasa de participación en las consultas.
- Número de recomendaciones implementadas.

Aplicación del modelo de incentivos dinámico:

Creación de un "Consejo de Participación Salarial", con reconocimiento público y oportunidades de liderazgo para funcionarios activos en este proceso.

Tabla 7

Incentivos estrategia 5

Incentivo	Criterio para obtenerlo	Beneficio para el colaborador	Impacto en la Institución
Reconocimiento público	Participación activa en foros	Mayor visibilidad interna	Reducción del ausentismo y mayor productividad
Liderazgo en proyectos	Aportes valiosos en consultas	Oportunidades de desarrollo	Generación de propuestas innovadoras

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, la implementación de estas estrategias tiene como propósito mejorar la estructura salarial de los funcionarios públicos en el MAATE, promoviendo la equidad, la justicia social y el bienestar laboral. Las acciones planteadas buscan garantizar que las remuneraciones sean justas, que los empleados reciban incentivos por su desempeño y que los beneficios sociales estén alineados con la normativa legal. La participación activa de los funcionarios y la evaluación continua de los resultados son claves para el éxito de estas estrategias y la mejora de la gestión pública no solo para el MAATE, sino que también para todas las instituciones del país.

CAPÍTULO V

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

Tras analizar la estructura salarial, los beneficios percibidos y la percepción de equidad entre los servidores públicos del MAATE, regidos por la LOSEP, se presentan las siguientes conclusiones del estudio:

- Sobre la estructura salarial y beneficios percibidos, el análisis realizado evidencia que los funcionarios públicos del MAATE en Esmeraldas perciben una estructura salarial que, aunque cumple con la normativa vigente, presenta limitaciones significativas en cuanto a su capacidad para satisfacer las necesidades básicas de los trabajadores. Además, los beneficios adicionales, como seguros, fondo de pensiones e incentivos, son percibidos como insuficientes o poco accesibles, lo cual afecta negativamente la satisfacción y motivación del personal.

- Sobre la percepción de equidad y justicia en la política salarial, una gran parte de los encuestados manifestó una percepción de inequidad tanto interna como externa. Internamente, se identificó descontento respecto a la relación entre funciones, responsabilidades y nivel salarial; externamente, muchos consideran que sus salarios no son competitivos frente a otras instituciones públicas. Esta percepción de injusticia se asocia también con la falta de reconocimiento y ausencia de una política de incentivos clara, afectando directamente la motivación y el compromiso laboral.

- Sobre la necesidad de mejoras normativas, la información recabada demuestra la urgencia de implementar reformas orientadas a garantizar mayor equidad salarial y reconocimiento del desempeño. Las actuales normativas presentan vacíos o inconsistencias que dificultan una aplicación equitativa y efectiva de las políticas de compensación. Además, se requiere mayor claridad y actualización de los mecanismos de evaluación, remuneración e incentivos para alinear la compensación con las competencias, responsabilidades y resultados de los servidores públicos.

5.2 Recomendaciones

Con base en las conclusiones expuestas en el apartado anterior, se presentan las siguientes recomendaciones dirigidas a las entidades reguladoras y empleadores del sector público en Ecuador. Estas sugerencias buscan mejorar la equidad y eficiencia en la compensación salarial, promoviendo estrategias más efectivas para garantizar justicia distributiva y condiciones laborales óptimas para los servidores públicos.

- Reestructurar la política salarial bajo un enfoque técnico y basado en competencias, se recomienda revisar y rediseñar la estructura salarial institucional utilizando metodologías como la valoración de cargos por puntos, que permitan una asignación justa del salario según las funciones, responsabilidades y competencias de cada puesto. Esta reestructuración debe considerar los costos de vida locales y actualizarse periódicamente con base en estudios del mercado laboral.
- Fortalecer los beneficios laborales y establecer una política de incentivos, es necesario ampliar y mejorar los beneficios complementarios, como seguros médicos, bonificaciones, reconocimientos no monetarios y programas de bienestar laboral. Además, se sugiere implementar un sistema formal de incentivos que reconozca el buen desempeño, fomente la productividad y contribuya a la retención del talento humano.
- Impulsar reformas normativas claras y participativas, se debe promover una revisión normativa integral que corrija las incongruencias existentes entre la LOSEP y la realidad laboral de los funcionarios públicos. Esto implica definir con mayor precisión los criterios de evaluación, los mecanismos de ajuste salarial y las condiciones para el otorgamiento de incentivos, considerando la participación activa de los servidores públicos en el proceso de mejora institucional.

Referencias

- Agudo, J. (2020). El derecho fundamental al trabajo y la estabilidad laboral de empleados y trabajadores en las empresas públicas municipales del cantón Ambato [Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31347/1/FJCS-POSG-211.pdf>
- Alaimo, V., Alarcón, V., Hernández, J., Kaplan, D. y Novella, R. (2023). Retos y oportunidades de usar acuerdos de trabajo flexible en América Latina y el Caribe. Banco internacional de desarrollo. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Retos-y-oportunidades-de-usar-acuerdos-de-trabajo-flexible-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Antón, J., Vera Carpio, J., Rodríguez-Moreno, J., & Lara, N. (2020). *Análisis de la brecha salarial de género en Ecuador: una aproximación por sectores y cuantiles*. Revista Universidad y Sociedad, 12(2), 345–354. Recuperado de: https://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes_Economicos/article/view/49/47
- Bajaña, D. (2015). Justicia Organizacional: Una Aproximación Conceptual. <http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1460/1/JUSTICIA%20ORGANIZACIONAL%20UNA%20APROXIMACION%20CONCEPTUAL.pdf>
- Caicedo, A. (2020). Análisis del sistema de compensación salarial en la dirección provincial del ministerio del ambiente de esmeraldas. Recuperado de: <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/ea183c27-9eaf-4db9-a660-acf84fcfde83/content>
- Cárdenas, J. (2013). Estudio comparativo entre la legislación ecuatoriana y la legislación colombiana, respecto a las licencias con remuneración que se establece para el sector público y el sector privado [Universidad De Las Américas]. <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/105>
- Carnaqué, P. (2014). Sistema de compensación salarial y desempeño laboral de los trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Abaco Chiclay

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN.CHICLAYO-PERÚ. Recuperado de:
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/2409/CARNAQUE%20ALVAREZ%20PILAR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cifuentes, S. (2018). La compensación salarial como eje del desempeño y la productividad. Recuperado de:
<https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/3623c522-5c32-48bc-8115-b504d02d7a88/content>

Código del trabajo. (2020). CODIGO DEL TRABAJO.
https://www.ces.gob.ec/lotaip/2020/Junio/Literal_a2/C%C3%B3digo%20del%20Trabajo.pdf

Constitución de la República de Ecuador (2008). Artículo 33. [Título I]. Registro Oficial 449 de 20 de octubre de 2008 (Ecuador). <https://bit.ly/2B93igI>

Espinosa, Y., Garzón, G., Ostos, S., Casanova, C., Cantor, L., Pullido, G., & Rey, M. (2017). Revisión investigativa sobre la teoría motivacional de la Equidad de Adams. 1–7.

González, F. (2019). Justicia distributiva. *Eunomia. Revista En Cultura de La Legalidad*, 17, 207–219. <https://doi.org/10.20318/eunomia.2019.5025>

Leung, I. (2025). Comprender la equidad en el lugar de trabajo: principios clave e importancia. Recuperado de: <https://www.achievers.com/blog/equity-in-the-workplace/>

López Saldaña, C. del P., Peña Cárdenas, M. C., Chávez Macías, A. G., Rivera Flores, K. Y., & Guerrero Ortiz, D. A. (2019). *El manejo de la administración de compensaciones en pequeñas empresas del sector comercial*. © Academia Journals. Recuperado de:
<https://static1.squarespace.com/static/55564587e4b0d1d3fb1eda6b/t/60085b9b7d9f8363e4245248/1611160487857/Tomo+04+-+Competitividad+Profesional+a+Trav%C3%A9s+de+la+Investigaci%C3%B3n.pdf>

Romero González, Z., Lora Guzmán, H. S., & Morelos Gómez, J. (2020). La Gestión De Las Compensaciones Como Estrategia Para La Retención, La Eficiencia Y La Eficacia Del Talento Humano: Caso De Estudio Método Hay (Sistema De Escalas


- Y Perfiles De Valoraciones De Puestos). Dictamen Libre, (27).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8071228>Gualavisí, F. (2021).
 Diseño de una política salarial a partir de la valoración por puntos de los cargos
 técnicos de una firma auditora en la ciudad de Quito, en el periodo 2019-2020.
 Quito, 2021, 120 p. Tesis (Maestría en Desarrollo del Talento Humano).
 Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Área de Gestión. Recuperado
 de: [https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8110/1/T3534-MDTH-
 Gualavisi-Dise%c3%b1o.pdf](https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8110/1/T3534-MDTH-Gualavisi-Dise%c3%b1o.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación.
 México D.F, México: McGraw Hill. [https://www.esup.edu.pe/wp-
 content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-
 Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf](https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf)
- Hintze, J. (2024). La gestión de administración salarial. Recuperado de:
[https://www.researchgate.net/publication/377060389_EL_SISTEMA_SALARI
 AL_Aspectos_conceptuales](https://www.researchgate.net/publication/377060389_EL_SISTEMA_SALARIAL_Aspectos_conceptuales)
- Imacaña Núñez, S. A., & Villacrés López, J. M. (2022). La inclusión laboral de las
 personas con discapacidad en el Ecuador. Sociedad & Tecnología, 5(S1), 170–
 183. <https://doi.org/10.51247/st.v5is1.241>
- Juárez, O., & Carrillo, E. (2010). Administración de la compensación, sueldos, salarios,
 incentivos y prestaciones. México: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V, pp 323.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). Constitución del Ecuador. In Registro Oficial -
 Órgano del Gobierno del Ecuador.
https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- LOSEP. (2016). Ley orgánica de servicio público, losep.
[https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/LEY-
 ORGANICA-DEL-SERVICIO-PUBLICO.pdf](https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/LEY-ORGANICA-DEL-SERVICIO-PUBLICO.pdf)
- Mantilla, A., y Jacome, J. (2019). Elaboración de una política salarial por medio de la
 herramienta de valoración de cargos para una empresa de servicios transaccionales
 de Ecuador. MDTH-P-2017-A-2019.
<http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/3126/1/MANTILLA%20ME>

RIZALDE%20AMY%20DIANNE%20%26%20JACOME%20REINOSO%20JUAN%20MANUEL.pdf

- Martínez, P. (2024). Principios de Justicia en el Trabajo: Claves para la Equidad Laboral. Recuperado de: <https://www.coachpedromartinez.com/teoria-de-la-equidad-laboral/>
- Mendoza, M., & Villalva, E. (2020). Estudio comparativo de la modalidad de trabajo implementada en el departamento de desarrollo comunitario del GAD Chone durante la emergencia sanitaria 2020 [Escuela Superior Politécnica Agropecuaria De Manabí Manuel Félix López]. <http://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/1530>
- Pozo, M. (2017). Las diferencias en el goce de los beneficios sociales entre los servidores públicos y privados [Universidad Regional Autónoma De Los Andes]. <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/7613>
- Rimsky, T. M. (2005). Administración de la Remuneración Total. México: Editorial McGraw-Hill.
- Simbaña, A. (2022). El derecho humano de los servidores públicos ecuatorianos a recibir una remuneración justa y equitativa, en el contexto de las medidas de austeridad 2016-2020. Recuperado de: <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/8824>
- Torres, P. y Jimbo, P. (2020). Análisis de la política de gestión remunerativa en el sector público ecuatoriano p.p. 42 – 64. Revista electrónica ISSN: 1390-938x. Recuperado de: <https://yura.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2020/01/21.3-An%C3%A1lisis-de-la-pol%C3%ADtica-de-gesti%C3%B3n-remunerativa-en-el-sector-p%C3%BAblico-ecuatoriano.pdf>
- Torres, D. (2019). Estrategia de compensaciones como herramienta de satisfacción laboral. Revista GEON Vol. 6 No 2 julio diciembre 2019. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7828490.pdf>
- Vargas, P., & Jimbo, P. (2020). Análisis de la política de gestión remunerativa en el sector público ecuatoriano. Revista Electrónica, 21(ISSN: 1390-938x), 42–64. <https://yura.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2020/01/21.3-An%C3%A1lisis-de-la-pol%C3%ADtica-de-gesti%C3%B3n-remunerativa-en-el-sector-p%C3%BAblico-ecuatoriano.pdf>

- ECUADOR, C. D. (2008). www.oas.org/juridico. Obtenido de <https://bit.ly/2B93igI>
- García Cano, O. L. (2006). redalyc.org. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602107.pdf>
- Lenin, F. V. (2022). Repositorio Universidad Señor de Sipán, Perú. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/11465/Fernandez%20Vasquez%20Lenin.pdf?sequence=12>
- Ordoñez, D. (2026). Análisis de la equidad salarial interna del sector público, propuesta de una política salarial equitativa. Caso de una institución estatal de gestión patrimonial de la función ejecutiva proceso de desconcentrada zona 6. Recuperado de: <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/6314/1/12488.pdf>
- Raúl Ramos, E. S. (2014). Dialnet. Obtenido de Universidad Rioja: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5185914>
- Torres Vargas, P., & Jimbo Santana, P. (2020). espe.edu.ec. Obtenido de <https://yura.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2020/01/21.3-An%C3%A1lisis-de-la-pol%C3%ADtica-de-gesti%C3%B3n-remunerativa-en-el-sector-p%C3%BAblico-ecuatoriano.pdf>
- Torres-Flórez, D. D. (2019). Dialnet. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7828490.pdf>

ANEXO

 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA SALARIAL Y PERCEPCIÓN DE EQUIDAD DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS AMPARADOS EN LA LOSEP EN LA DIRECCIÓN ZONAL 2 DEL MINISTERIO DEL AMBIENTE, AGUA Y TRANSICIÓN ECOLÓGICA (MAATE)						
Totalmente de acuerdo (5), De acuerdo (4), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), En desacuerdo (2), Totalmente en desacuerdo (1)						
	PREGUNTAS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
	SUELDO Y SALARIO					
1	Mi sueldo es acorde con mis responsabilidades y funciones dentro de la institución.					
2	Recibo mi salario de manera puntual cada mes.					
3	Mi salario me permite cubrir mis necesidades básicas y mantener una calidad de vida adecuada.					
	REMUNERACIÓN FIJA Y VARIABLE					
4	Mi institución combina adecuadamente la remuneración fija y variable.					
5	Existen incentivos económicos adicionales al sueldo base en función del desempeño o logros alcanzados.					
6	Me siento motivado(a) por la posibilidad de obtener ingresos adicionales mediante bonificaciones o incentivos.					
	PRESTACIONES Y BENEFICIOS					
7	La institución ofrece beneficios adicionales al salario, como seguro médico, fondo de pensiones u otros incentivos.					

8	Los beneficios laborales que recibo son adecuados en comparación con los ofrecidos en otras instituciones públicas o privadas.					
9	La institución me brinda suficientes oportunidades de capacitación y desarrollo profesional.					
EQUIDAD INTERNA Y EXTERNA						
10	La política salarial dentro de la institución garantiza un trato justo y equitativo entre los servidores públicos.					
11	En comparación con otras instituciones públicas o privadas, considero que mi salario es competitivo.					
12	Las diferencias salariales dentro de la institución están justificadas en función del cargo y la experiencia.					
COMPENSACIONES MONETARIAS Y NO MONETARIAS						
13	Además del salario, las compensaciones no monetarias (días libres, horarios flexibles, reconocimientos) son valoradas en mi institución.					
14	La institución reconoce y premia adecuadamente el esfuerzo y desempeño de los colaboradores.					
15	Estoy satisfecho(a) con la combinación de compensaciones monetarias y no monetarias que recibo.					
¡Gracias por su colaboración!						

Fuente: Carnaque (2014)