Volumen: 4, Número: 4, Año: 2026 páginas 569-586
E-ISSN: 3103-1536
Bajo licencia: CC BY-SA 4.0

REVISTA CIENTÍFICA VISIÓN ACADÉMICA https://visionacademica.com/

DOI: https://doi.org/10.70577/hs7ry247

Alta identificación institucional, baja justicia retributiva percibida: valoración de puestos y satisfacción laboral en una empresa pública municipal de agua de Ecuador

High institutional identification, low perceived pay justice: job evaluation and job satisfaction in a municipal public water utility in Ecuador

Jefferson Matamoro Delgado [1]
Universidad Estatal de Milagro (UNEMI), Milagro, Ecuador
jmatamorod@unemi.edu.ec
https://orcid.org/0009-0008-3594-6193

Mario Fernández Solís [2]
Universidad Estatal de Milagro (UNEMI), Milagro, Ecuador
mfernandezs@unemi.edu.ec
https://orcid.org/0009-0001-9648-3670

Gema García Escobar [3]
Universidad Estatal de Milagro (UNEMI), Milagro, Ecuador
gemasiara32@gmail.com
https://orcid.org/0009-0001-0740-7650

Carlos León Ávila [4]
Universidad Estatal de Milagro (UNEMI), Milagro, Ecuador
Leoncarloseloy@gmail.com
https://orcid.org/0009-0001-4362-8469

Cómo citar:
Matamoro Delgado , J. ., Fernández Solís , M. ., García Escobar , G. ., & León Ávila , C. . (2026). Alta identificación institucional, baja justicia retributiva percibida: valoración de puestos y satisfacción laboral en una empresa pública municipal de agua de Ecuador. *Visión Académica*, *4*(4), 569-586. https://doi.org/10.70577/hs7ry247

Fecha de recepción: 2026-10-23

Fecha de aceptación: 2026-11-05

Fecha de publicación: 2026-11-24

Volumen: 4, Número: 4, Año: 2026 páginas 569-586
E-ISSN: 3103-1536
Bajo licencia: CC BY-SA 4.0

RESUMEN

La valoración de puestos es el fundamento técnico de la equidad interna de los salarios, pero su relación con las actitudes laborales ha sido poco estudiada en las empresas públicas latinoamericanas que gestionan su propio régimen de talento humano. Este estudio describe cómo perciben los servidores de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil (EMAPAG EP, Ecuador) los componentes distributivos y procedimentales de su sistema de valoración y retribución, y cómo se sitúan esas percepciones frente a la identificación institucional, la claridad del rol y las condiciones de trabajo. Se aplicó un diseño cuantitativo, descriptivo y transversal mediante un cuestionario de 30 ítems tipo Likert a 103 de los 174 servidores de la entidad (59,2 %). Se estimaron medias, proporciones favorables con intervalos de Wilson y pruebas de signo con corrección de Holm, y los ítems se agruparon en ocho dimensiones definidas teóricamente. La identificación con la misión y el sentido del trabajo fueron casi unánimes (91,3 % de respuestas favorables), mientras que la justicia retributiva fue la dimensión peor valorada: solo el 33,0 % percibió que los incrementos siguen un proceso estructurado y transparente, el 29,1 % consideró claras las políticas salariales y el 19,4 % refirió compensaciones adicionales, pese a que el 82,5 % percibe riesgo en su puesto. Los resultados describen una brecha entre un compromiso de base vocacional y un sistema retributivo percibido como opaco. Se concluye que la principal carencia es procedimental e informativa, y que una norma interna de valoración por factores, explícita y transparente, es la intervención prioritaria.

Palabras clave: valoración de puestos; justicia organizacional; satisfacción laboral; motivación de servicio público; empresas públicas; transparencia salarial.

ABSTRACT

Job evaluation is the technical foundation of internal pay equity, yet its relationship with work attitudes has received little attention in Latin American public enterprises that run their own human resource regimes. This study describes how employees of the Municipal Public Water and Sewerage Enterprise of Guayaquil (EMAPAG EP, Ecuador) perceive the distributive and procedural components of their job evaluation and pay system, and how these perceptions compare with institutional identification, role clarity and working conditions. A quantitative, descriptive, cross-sectional design was used: a 30-item Likert questionnaire was answered by 103 of the organization's 174 employees (59.2%). Means, favourable proportions with Wilson intervals and Holm-corrected sign tests were estimated, and items were grouped into eight theory-driven dimensions. Identification with the mission and the meaningfulness of work were nearly unanimous (91.3% favourable responses), whereas pay justice was the lowest-rated dimension: only 33.0% perceived that pay increases follow a structured and transparent process, 29.1% considered pay policies clear and 19.4% reported additional compensation, even though 82.5% perceived their job as risky. The results reveal a gap between vocationally grounded commitment and a pay system perceived as opaque. The main shortfall is procedural and informational, and an explicit, transparent, factor-based internal job evaluation standard is the priority intervention.

Keywords: job evaluation; organizational justice; job satisfaction; public service motivation; public enterprises; pay transparency.

Volumen: 4, Número: 4, Año: 2026 páginas 569-586
E-ISSN: 3103-1536
Bajo licencia: CC BY-SA 4.0

INTRODUCCIÓN

La forma en que una organización asigna valor relativo a sus puestos condiciona la estructura salarial, las trayectorias de carrera y, en último término, la percepción de equidad de quienes trabajan en ella. La valoración de puestos —el procedimiento sistemático que ordena los cargos según su contenido y no según las personas que los ocupan— se consolidó desde la década de 1940 como el instrumento básico de la equidad interna (van de Glind et al., 2025). Su vigencia normativa se ha renovado recientemente: la Directiva (UE) 2023/970 obliga a los empleadores europeos a disponer de sistemas de evaluación y clasificación de puestos basados en criterios objetivos y neutros en cuanto al género, articulados en torno a cuatro factores —capacidades, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo— (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2023), en línea con la orientación metodológica que la Organización Internacional del Trabajo propuso para la evaluación no sesgada de empleos (Chicha, 2008). Paralelamente, la mayoría de los países de la OCDE ha adoptado desde el año 2000 alguna política de transparencia salarial (Cullen, 2024).

Pese a esa centralidad práctica, la investigación académica sobre valoración de puestos se ha contraído. Una revisión de alcance de 199 trabajos constató que la producción declinó desde 2010 y que, en las últimas dos décadas, se ha concentrado en adaptar los métodos a contextos específicos, con muy poca evidencia sobre cómo cambian sus criterios o cómo son percibidos por los trabajadores (van de Glind et al., 2025). En el sector público, donde la valoración de puestos suele estar regulada, el interés se ha desplazado hacia la equidad de género de los factores compensables (Chordiya y Hubbell, 2023), mientras que su vínculo con las actitudes laborales permanece escasamente documentado.

Ese vínculo es teóricamente relevante. Desde la teoría de la equidad (Adams, 1965), y en la tradición posterior de la justicia organizacional, los trabajadores juzgan no solo la cuantía de lo que reciben (justicia distributiva), sino también la consistencia, exactitud y transparencia de los procedimientos con que se decide (justicia procedimental e informativa) (Colquitt, 2001; Leventhal, 1980). Los metaanálisis muestran que ambas dimensiones se asocian con la satisfacción, el compromiso y el desempeño, y que estos efectos operan en buena medida a través de la confianza y la calidad del intercambio social (Colquitt et al., 2001, 2013). En el ámbito retributivo, la opacidad de los procedimientos tiende a activar atribuciones de malevolencia y a reducir la confianza en la dirección (Montag-Smit y Smit, 2021), y su efecto sobre la intención de abandono depende de la justicia distributiva percibida (Alterman et al., 2021).

Sin embargo, el empleo público añade un elemento que matiza la expectativa de una relación directa entre retribución y satisfacción. La motivación de servicio público —la predisposición a responder a motivos arraigados en las instituciones públicas (Perry y Wise, 1990)— se asocia positivamente con la satisfacción laboral (Homberg et al., 2015) y con el compromiso organizacional (Tang et al., 2024), y la propia cuantía salarial guarda una relación apenas modesta con la satisfacción general (Judge et al., 2010). Cabe esperar, por tanto, que en organizaciones con una misión pública tangible coexistan una alta identificación institucional y un juicio crítico sobre el sistema de pago. Lo que no se conoce bien es cómo se configura empíricamente esa coexistencia, qué componentes del sistema de valoración

Volumen: 4, Número: 4, Año: 2026 páginas 569-586
E-ISSN: 3103-1536
Bajo licencia: CC BY-SA 4.0

concentran el malestar y qué implica para el diseño de normas internas en entidades que no están sujetas a los instrumentos técnicos de la administración central.

América Latina ofrece un terreno particularmente pertinente para esta pregunta. Los diagnósticos regionales del servicio civil documentan avances desiguales en la profesionalización y señalan la política salarial como uno de los ámbitos de reforma más complejos (Cortázar Velarde et al., 2014), y la evidencia comparada indica que las prácticas de gestión de personal tienen efectos sobre la motivación que varían según el país y la organización (Meyer-Sahling et al., 2021). De hecho, las diferencias entre organizaciones dentro de un mismo país suelen ser mayores que las diferencias entre países, lo que justifica diagnósticos de nivel organizacional (Schuster et al., 2023). En Ecuador, las empresas públicas se rigen por la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), que atribuye a su directorio la expedición de normas internas sobre ingreso, ascenso y remuneraciones (Asamblea Nacional, 2009), a diferencia de la administración central, que dispone de normas técnicas de valoración por puntos (Ministerio de Relaciones Laborales, 2013). Esa autonomía abre un espacio en el que la calidad técnica de la valoración de puestos depende de cada entidad. La evidencia ecuatoriana disponible sobre actitudes de servidores públicos se ha centrado en la relación entre satisfacción y compromiso (Carrillo Decimabilla, 2023), sin examinar específicamente el sistema de valoración y retribución.

Este artículo aborda ese vacío a partir del caso de EMAPAG EP, la empresa pública municipal que regula y controla la concesión de los servicios de agua potable y alcantarillado de Guayaquil. Se plantean dos preguntas de investigación: (P1) ¿cómo perciben los servidores los componentes distributivos y procedimentales del sistema de valoración y retribución de puestos?; y (P2) ¿cómo se sitúan esas percepciones frente a la identificación institucional, el compromiso, el liderazgo, la claridad del rol y las condiciones de trabajo? El objetivo es caracterizar el perfil de percepciones de los servidores para identificar qué componentes del sistema requieren intervención prioritaria. La contribución es doble: empíricamente, documenta en una empresa pública latinoamericana una disociación entre la identificación institucional y la justicia retributiva percibida, y localiza el déficit en el plano procedimental e informativo más que en el nivel de los aumentos; en el plano aplicado, traduce esos hallazgos en criterios para el diseño de una norma interna de valoración de puestos alineada con los estándares internacionales de factores compensables.

MATERIALES Y MÉTODOS

Diseño y contexto

Se realizó un estudio cuantitativo, descriptivo y de corte transversal, con base en una encuesta autoadministrada y en el análisis de la documentación institucional. EMAPAG EP fue constituida en 2012 por ordenanza del Concejo Municipal de Guayaquil como persona jurídica de derecho público con autonomía presupuestaria, financiera, administrativa y de gestión (Concejo Municipal de Guayaquil, 2012); asumió el papel de ente de control y regulación del contrato de concesión de los servicios de agua potable, alcantarillado sanitario y pluvial de la ciudad y de sus parroquias rurales. En el periodo analizado (2021-2024), la entidad contaba con 174 servidores y con escalas remunerativas propias: 14 grados para el personal de carrera (remuneración mensual unificada entre USD 622 y USD 3.188) y

Volumen: 4, Número: 4, Año: 2026 páginas 569-586
E-ISSN: 3103-1536
Bajo licencia: CC BY-SA 4.0

seis niveles para el nivel jerárquico superior (entre USD 3.622,50 y USD 4.869). Según la documentación de la Dirección de Administración del Talento Humano, la empresa no disponía de una norma interna específica que estableciera el método y los factores para valorar los puestos y ubicarlos en dichas escalas.

Participantes

La población estuvo formada por los 174 servidores de la entidad. La invitación a responder se difundió por mensajería institucional y respondieron 103 personas, lo que equivale a una tasa de respuesta del 59,2 %. Dado que la participación fue voluntaria, la muestra se trata como no probabilística y los resultados se interpretan como descriptivos de los respondientes. No se aplicaron criterios de exclusión distintos de la pertenencia activa a la entidad. Las características de los participantes se presentan en la sección 3.1.

Instrumento

Se utilizó un cuestionario elaborado para el estudio con 30 afirmaciones valoradas en una escala de frecuencia de cinco puntos (1 = nunca; 5 = siempre) y seis preguntas sociodemográficas y laborales (sexo, edad, nivel de estudios, tipo de proceso y rango salarial). Quince ítems exploraban la satisfacción y el compromiso (identificación con la misión, congruencia de valores, orgullo, liderazgo, relaciones, recursos, clima y expectativa de carrera; códigos SL1-SL15) y quince, la valoración de puestos y la retribución (alineación salario-funciones, estructura y transparencia de los incrementos, regularidad y oportunidad de los aumentos, compensaciones adicionales, prestaciones, claridad de la política salarial, conocimiento de las condiciones y obligaciones del puesto, riesgo y ajuste competencial; códigos VP1-VP15). El ítem VP14 («realiza tareas no relacionadas con su puesto») se invirtió para que los valores altos indicaran un mejor ajuste del rol.

Para responder a las preguntas de investigación, 24 ítems se agruparon a priori en ocho dimensiones teóricas: identificación y propósito; compromiso conductual; liderazgo; claridad y ajuste del rol; condiciones y clima laboral; carrera y promoción; justicia retributiva distributiva (valoración del resultado: alineación salario-funciones, compensaciones adicionales y equidad de las prestaciones), y justicia retributiva procedimental e informativa (valoración del proceso: estructura y transparencia de los incrementos, oportunidad de su aplicación y claridad de las políticas) (Colquitt, 2001; Leventhal, 1980). Los seis ítems restantes (VP3, VP5, VP8, VP11, VP12 y VP15) se analizaron de forma individual porque describen hechos o condiciones más que juicios de equidad. Esta agrupación es conceptual y no fue validada psicométricamente; por ello, los resultados se presentan siempre también por ítem.

Procedimiento

El cuestionario se aplicó en línea durante los meses de enero a junio del 2024, previa explicación del propósito del estudio. Paralelamente, se revisaron las escalas remunerativas, la normativa de constitución de la empresa y el marco legal aplicable (Asamblea Nacional, 2009, 2010).

2.5. Análisis de datos

Para cada ítem se calcularon la media, la desviación estándar y la distribución de frecuencias. Se definió como respuesta favorable la suma de «siempre» y «casi siempre», y como desfavorable la suma de «casi nunca» y «nunca»; la diferencia entre ambas proporciones se reporta como balance neto. Las proporciones favorables se acompañan de intervalos de confianza del 95 % calculados con el método

Volumen: 4, Número: 4, Año: 2026 páginas 569-586
E-ISSN: 3103-1536
Bajo licencia: CC BY-SA 4.0

de Wilson, adecuado para proporciones próximas a 0 o a 1 (Wilson, 1927). No se aplicó corrección por población finita, lo que produce intervalos conservadores. Para contrastar si en cada ítem predominaban las respuestas favorables o las desfavorables se empleó la prueba binomial de signo (excluyendo la categoría central) y los valores p se ajustaron por comparaciones múltiples con el procedimiento de Holm (1979) sobre los 30 contrastes. Las medias de dimensión se obtuvieron como el promedio de las medias de sus ítems, que coincide con la media de la puntuación compuesta cuando no hay datos ausentes, como ocurrió en todos los ítems. Los cálculos se realizaron en Python 3.

Consideraciones éticas

La participación fue voluntaria y anónima, no se recogieron datos identificativos y los resultados se analizaron de forma agregada. La investigación contó con la autorización de la entidad para el uso de la información institucional

RESULTADOS

Características de los participantes

La Tabla 1 resume el perfil de los participantes. Dos tercios pertenecían a los procesos sustantivos, vinculados directamente con la misión regulatoria, y algo más de la mitad se situaba en el rango salarial inferior (hasta USD 1.212). El 53,4 % tenía formación universitaria de tercer nivel o de posgrado, aunque el 37,9 % declaró el bachillerato como máximo nivel de estudios.

Tabla 1

Características de los participantes (n = 103)

Variable / categoría	n	%
Tipo de proceso		
Sustantivo (misional)	68	66,0
Adjetivo (de apoyo)	34	33,0
Gobernante	1	1,0
Rango de remuneración mensual (USD)		
RS1: hasta 1.212	53	51,5
RS2: 1.213-2.034	35	34,0
RS3: más de 2.034	15	14,6
Nivel de estudios		
Bachillerato	39	37,9
Tercer nivel tecnológico	9	8,7
Tercer nivel universitario	42	40,8
Maestría	12	11,7
Doctorado	1	1,0
Sexo (registros con datos demográficos completos)[a]		
Hombres	—	58,9
Mujeres	—	41,1

Nota. [a] Los porcentajes de sexo y edad proceden de los registros con datos demográficos completos. Los porcentajes pueden no sumar 100 por redondeo.

Volumen: 4, Número: 4, Año: 2026 páginas 569-586
E-ISSN: 3103-1536
Bajo licencia: CC BY-SA 4.0

Perfil general por dimensiones

La Tabla 2 ordena las ocho dimensiones según su media. El perfil es marcadamente asimétrico: las dimensiones relativas al vínculo con la institución (identificación y propósito, compromiso conductual y liderazgo) obtuvieron medias superiores a 4,2 y proporciones favorables de entre el 72,8 % y el 91,3 %, mientras que las dos dimensiones de justicia retributiva fueron las únicas con medias inferiores al punto central de la escala y con balances netos negativos. Entre ambos extremos se situaron la claridad del rol, las condiciones de trabajo y la carrera, con valoraciones moderadamente favorables y una proporción apreciable de respuestas intermedias.

Tabla 2

Medias y distribución de respuestas por dimensión teórica

Dimensión	Ítems	M	% fav.	% desf.	Balance neto
Identificación y propósito	SL1, SL4, SL6, SL10	4,67	91,3	0,0	+91,3
Compromiso conductual	SL2, SL5, SL8	4,28	75,7	7,4	+68,3
Liderazgo	SL9, SL15	4,22	72,8	3,4	+69,4
Claridad y ajuste del rol	SL3, SL7, VP13, VP14	3,91	67,5	13,1	+54,4
Condiciones y clima laboral	SL11, SL12, SL13	3,90	57,3	10,0	+47,2
Carrera y promoción	SL14, VP1	3,75	58,7	23,3	+35,4
Justicia retributiva distributiva	VP2, VP7, VP9	2,89	35,6	53,1	−17,5
Justicia retributiva procedimental e informativa	VP4, VP6, VP10	2,96	38,2	40,8	−2,6

Nota. M = media en escala de 1 (nunca) a 5 (siempre); % fav. = «siempre» + «casi siempre»; % desf. = «casi nunca» + «nunca»; balance neto = % fav. − % desf. Los valores de dimensión son promedios de los ítems que la componen. VP14 está invertido.

Componentes del sistema de valoración y retribución

La Tabla 3 presenta los 30 ítems. En el bloque de identificación, el reconocimiento de la importancia del propio trabajo fue unánime (100 % favorable) y la identificación con la misión y la visión, casi unánime (99,0 %). Los 15 ítems de satisfacción y compromiso mostraron un predominio significativo de respuestas favorables tras la corrección de Holm ($p < 0,001$ en todos los casos).

La justicia retributiva presentó un patrón distinto. Solo dos ítems mostraron un predominio significativo de respuestas desfavorables: la percepción de que los incrementos salariales siguen un proceso estructurado y transparente (VP4: 33,0 % favorable frente a 62,1 % desfavorable; p ajustado = 0,019) y la asignación de compensaciones adicionales (VP7: 19,4 % frente a 69,9 %; p ajustado < 0,001). Otros cuatro ítems no se inclinaron significativamente hacia ningún polo, pero por razones diferentes. En la alineación entre salario y funciones (VP2) y en la equidad de las prestaciones indirectas (VP9) la distribución estuvo polarizada, con proporciones similares de valoraciones favorables y desfavorables (41,7 % frente a 46,6 % y 45,6 % frente a 42,7 %) y las desviaciones estándar más altas del instrumento (1,37 y 1,33). En la claridad de las políticas salariales (VP10), en cambio, predominó la ambivalencia:

Volumen: 4, Número: 4, Año: 2026 páginas 569-586
E-ISSN: 3103-1536
Bajo licencia: CC BY-SA 4.0

el 40,8 % respondió «a veces» y solo el 29,1 % las consideró claras siempre o casi siempre, la proporción favorable más baja de los 30 ítems después de VP7. La consideración para ocupar vacantes superiores (VP1) siguió el mismo patrón polarizado (48,5 % frente a 39,8 %).

Tabla 3

Estadísticos descriptivos por ítem y contraste del predominio de respuestas favorables o desfavorables

Cód.	Ítem (enunciado abreviado)	M	DE	% fav. [IC 95 %]	% A veces	% desf.	Balance	p Holm
Satisfacción y compromiso								
SL1	Se identifica con la misión y visión	4,91	0,32	99,0 [94,7-99,8]	1,0	0,0	+99,0	< 0,001
SL2	Actitud positiva ante los cambios	4,67	0,71	95,1 [89,1-97,9]	1,9	2,9	+92,2	< 0,001
SL3	Conoce y aplica los objetivos del puesto	3,83	1,35	59,2 [49,6-68,2]	21,4	19,4	+39,8	< 0,001
SL4	Se siente orgulloso de su trabajo	4,29	0,81	77,7 [68,7-84,6]	22,3	0,0	+77,7	< 0,001
SL5	Ofrece tiempo adicional no requerido	4,25	1,09	77,7 [68,7-84,6]	11,7	10,7	+67,0	< 0,001
SL6	Sus valores coinciden con los de la organización	4,50	0,70	88,3 [80,7-93,2]	11,7	0,0	+88,3	< 0,001
SL7	Se siente alineado con sus funciones	3,92	1,07	58,3 [48,6-67,3]	32,0	9,7	+48,5	< 0,001
SL8	Compromiso personal con las metas	3,92	1,19	54,4 [44,8-63,7]	36,9	8,7	+45,6	< 0,001
SL9	Su jefe lo motiva continuamente	4,61	0,58	95,1 [89,1-97,9]	4,9	0,0	+95,1	< 0,001
SL10	Reconoce la importancia de su trabajo	4,95	0,22	100,0 [96,4-100,0]	0,0	0,0	+100,0	< 0,001
SL11	Buena relación con compañeros y jefes	4,00	1,02	58,3 [48,6-67,3]	36,9	4,9	+53,4	< 0,001
SL12	Cuenta con recursos materiales	3,71	1,12	48,5 [39,1-58,1]	36,9	14,6	+34,0	< 0,001
SL13	Ambiente laboral agradable	4,00	1,12	65,0 [55,4-73,6]	24,3	10,7	+54,4	< 0,001

Volumen: 4, Número: 4, Año: 2026 páginas 569-586
E-ISSN: 3103-1536
Bajo licencia: CC BY-SA 4.0

Cód.	Ítem (enunciado abreviado)	M	DE	% fav. [IC 95 %]	% A veces	% desf.	Balance	p Holm
SL14	Considera posible hacer carrera	4,11	1,06	68,9 [59,4-77,1]	24,3	6,8	+62,1	< 0,001
SL15	Su jefe motiva a participar en los cambios	3,83	1,09	50,5 [41,0-59,9]	42,7	6,8	+43,7	< 0,001
Valoración de puestos y retribución								
VP1	Es considerado para vacantes superiores	3,39	1,37	48,5 [39,1-58,1]	11,7	39,8	+8,7	1,000
VP2	Salario alineado con funciones y responsabilidades	3,17	1,37	41,7 [32,7-51,4]	11,7	46,6	−4,9	1,000
VP3	Satisfacción al recibir un aumento	4,12	0,90	65,0 [55,4-73,6]	35,0	0,0	+65,0	< 0,001
VP4	Incremento estructurado y transparente	2,68	1,55	33,0 [24,7-42,6]	4,9	62,1	−29,1	0,019
VP5	Aumentos salariales regulares	4,08	0,85	81,6 [73,0-87,9]	14,6	3,9	+77,7	< 0,001
VP6	Tiempos de incremento apropiados	3,16	1,31	52,4 [42,9-61,8]	17,5	30,1	+22,3	0,083
VP7	Se asignan sobresueldos o compensaciones	2,28	1,22	19,4 [12,9-28,1]	10,7	69,9	−50,5	< 0,001
VP8	Usa las prestaciones indirectas	4,03	1,12	71,8 [62,5-79,6]	14,6	13,6	+58,3	< 0,001
VP9	Prestaciones justas y equitativas	3,21	1,33	45,6 [36,3-55,2]	11,7	42,7	+2,9	1,000
VP10	Políticas salariales claras	3,05	1,06	29,1 [21,2-38,5]	40,8	30,1	−1,0	1,000
VP11	Informado de las condiciones de trabajo	4,37	0,73	87,4 [79,6-92,5]	11,7	1,0	+86,4	< 0,001
VP12	El puesto implica riesgo	4,28	0,85	82,5 [74,1-88,7]	13,6	3,9	+78,6	< 0,001
VP13	Conoce sus obligaciones	4,37	0,82	82,5 [74,1-88,7]	15,5	1,9	+80,6	< 0,001
VP14	No realiza tareas ajenas al puesto (inv.)	3,52	1,16	69,9 [60,5-77,9]	8,7	21,4	+48,5	< 0,001

Volumen: 4, Número: 4, Año: 2026 páginas 569-586
E-ISSN: 3103-1536
Bajo licencia: CC BY-SA 4.0

Cód.	Ítem (enunciado abreviado)	M	DE	% fav. [IC 95 %]	% A veces	% desf.	Balance	p Holm
VP15	Su preparación le permite ser eficiente	4,67	0,53	97,1 [91,8-99,0]	2,9	0,0	+97,1	< 0,001

Nota. n = 103 en todos los ítems. IC 95 % de Wilson. *p* Holm = prueba binomial de signo (favorables frente a desfavorables, excluida la categoría central), ajustada por el procedimiento de Holm para 30 contrastes. En VP12 la respuesta «favorable» indica mayor riesgo percibido, por lo que su balance no expresa una valoración positiva. VP14 está invertido.

Tres disonancias en el sistema retributivo

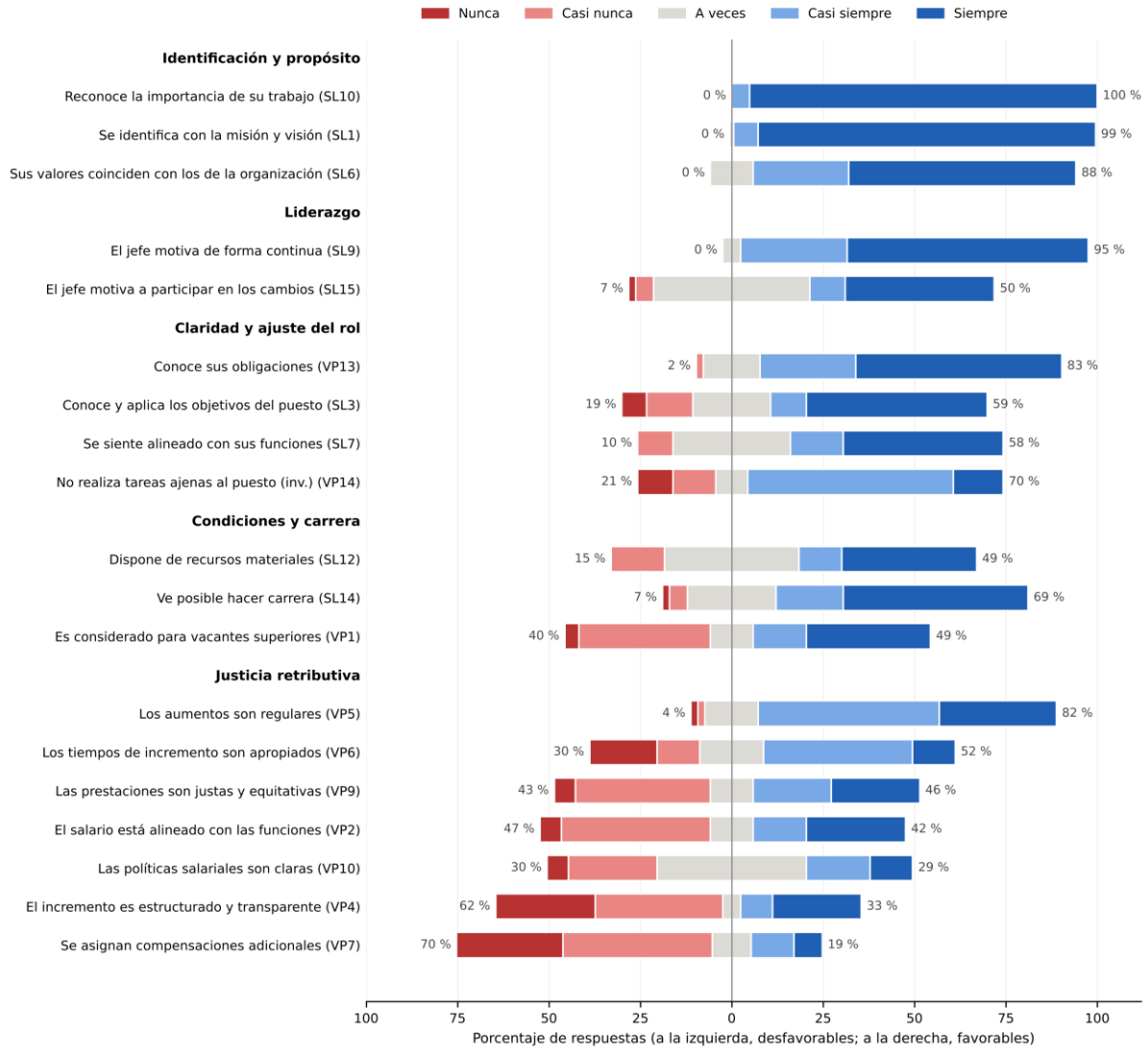
La lectura conjunta de los ítems revela tres disonancias (Figura 1). La primera separa la regularidad de los aumentos de la transparencia con que se deciden: el 81,6 % de los participantes afirmó que los aumentos se aplican de forma regular, pero solo el 33,0 % percibió que siguen un proceso estructurado y transparente. La segunda opone la exposición al riesgo a su reconocimiento: el 82,5 % declaró que su puesto implica algún tipo de riesgo y apenas el 19,4 % indicó recibir sobresueldos o compensaciones adicionales. La tercera concierne a la carrera: el 68,9 % consideró posible desarrollar una carrera en la institución, pero el 39,8 % afirmó que casi nunca o nunca se le tiene en cuenta cuando se cubren puestos superiores.

En los demás ámbitos, el conocimiento formal del puesto fue elevado (82,5 % conoce sus obligaciones y 87,4 % está informado de sus condiciones de trabajo), pero su traducción en el trabajo diario fue menos consistente: el 59,2 % afirmó conocer y aplicar los objetivos del puesto, el 58,3 % se sintió alineado con sus funciones y el 21,4 % refirió realizar con frecuencia tareas ajenas a su cargo. La autopercepción de competencia fue casi unánime (97,1 %). El liderazgo cotidiano fue muy bien valorado (95,1 %), pero la proporción descendió al 50,5 % cuando la pregunta se refería a la motivación del jefe en los procesos de cambio, con un 42,7 % de respuestas «a veces». Solo el 48,5 % dispuso siempre o casi siempre de los recursos materiales necesarios.

Volumen: 4, Número: 4, Año: 2026 páginas 569-586
E-ISSN: 3103-1536
Bajo licencia: CC BY-SA 4.0

Figura 1

Distribución de respuestas en ítems seleccionados, agrupados por dimensión



Nota. Las barras se centran en la mitad de la categoría «a veces». Los porcentajes a la izquierda suman «nunca» y «casi nunca»; los de la derecha, «casi siempre» y «siempre». VP14 está invertido. Elaboración propia.

DISCUSIÓN

Una disociación entre vínculo institucional y justicia retributiva

El hallazgo central es la coexistencia de un vínculo institucional casi unánime con una valoración crítica del sistema retributivo. Los servidores de EMAPAG EP se identifican con la misión, comparten los valores de la organización y atribuyen sentido a su trabajo; al mismo tiempo, cuestionan la transparencia de los incrementos, la claridad de las políticas salariales y el reconocimiento económico de las condiciones de su puesto. Esta disociación es coherente con dos líneas de evidencia. Por una

Volumen: 4, Número: 4, Año: 2026 páginas 569-586
E-ISSN: 3103-1536
Bajo licencia: CC BY-SA 4.0

parte, la relación entre la cuantía de la retribución y la satisfacción laboral general es débil (Judge et al., 2010), de modo que el descontento retributivo no tiene por qué trasladarse de forma proporcional a la satisfacción global. Por otra, la motivación de servicio público se asocia positivamente con la satisfacción y el compromiso (Homberg et al., 2015; Tang et al., 2024), y su efecto es mayor cuando el trabajo ofrece oportunidades tangibles de servir al público, como ocurre en una entidad que vela por el acceso al agua y al saneamiento de la ciudad más poblada del país.

Interpretar esta disociación como una señal de solidez sería, sin embargo, imprudente. La literatura sobre justicia organizacional indica que los efectos de la justicia sobre el desempeño y la conducta cívica están mediados por la confianza y por la calidad del intercambio social (Colquitt et al., 2013), y el metaanálisis basado en el modelo de demandas y recursos laborales identifica la justicia organizacional como un recurso que sostiene la motivación de servicio público (Tang et al., 2024; Bakker y Demerouti, 2017). Desde esta perspectiva, la identificación observada funciona como un activo que el sistema retributivo no alimenta y que, a medio plazo, podría erosionarse si la percepción de opacidad persiste. La caída de la proporción favorable desde los ítems de identificación (91,3 %) hasta el compromiso con las metas (54,4 %) es compatible con esa lectura, aunque un diseño transversal no permite confirmarla.

El déficit es más procedimental que distributivo

La segunda contribución consiste en localizar el déficit. Los aumentos salariales se perciben como regulares y su recepción genera satisfacción; lo que falla es la comprensión de cómo y por qué se deciden. Esta distinción entre el resultado y el proceso es central en la teoría de la justicia: las reglas de consistencia, exactitud, corrección y representatividad (Leventhal, 1980) se refieren al procedimiento, y su cumplimiento solo es visible para los trabajadores si se comunica. El marco de la comunicación salarial propuesto por Holtzen (2022) ayuda a precisar el caso: EMAPAG EP combina una información distributiva relativamente predecible (los aumentos llegan) con una escasa información procedimental (no se sabe con qué criterios), una configuración que, según la evidencia sobre el secreto salarial, favorece atribuciones negativas sobre las intenciones de la dirección (Montag-Smit y Smit, 2021).

La polarización observada en la alineación entre salario y funciones y en la equidad de las prestaciones añade un matiz. Una distribución bimodal sugiere que distintos grupos de servidores viven el sistema de manera diferente, posiblemente según el grado, el proceso o el rango salarial. La ausencia de una norma de valoración por factores impide justificar las diferencias entre grados con criterios explícitos, y esa falta de justificación es precisamente lo que convierte cualquier diferencia en una potencial inequidad percibida (Adams, 1965). Los resultados de Alterman et al. (2021) refuerzan la relevancia de esta interacción: el efecto de la opacidad sobre la intención de abandono depende de la justicia distributiva percibida, de modo que los grupos que se consideran mal retribuidos son los más sensibles a la falta de transparencia.

Volumen: 4, Número: 4, Año: 2026 páginas 569-586
E-ISSN: 3103-1536
Bajo licencia: CC BY-SA 4.0

La disonancia entre riesgo percibido y compensación ilustra el valor práctico de los factores compensables. Las condiciones de trabajo son uno de los cuatro factores que la normativa europea reconoce como criterio de valor del puesto (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2023) y uno de los componentes que la guía de la OIT recomienda medir explícitamente (Chicha, 2008). Cuando la exposición al riesgo no se incorpora al método de valoración, se percibe como una carga no reconocida. Algo similar ocurre con la carrera: la expectativa de desarrollo es mayoritaria, pero cuatro de cada diez participantes no se sienten tenidos en cuenta para los puestos superiores. La evidencia comparada muestra que los mecanismos meritocráticos de acceso se asocian con mayor motivación de servicio público en la mayoría de los contextos estudiados (Meyer-Sahling et al., 2021), lo que sugiere que una vinculación explícita entre la valoración de puestos y las reglas de promoción podría reforzar, y no solo ordenar, la motivación existente.

En cuanto al rol, el contraste entre conocer las obligaciones (82,5 %) y aplicarlas como objetivos cotidianos (59,2 %) apunta a descripciones de puestos formalmente disponibles pero poco operativas. La ambigüedad de rol se asocia negativamente con el desempeño (Tubre y Collins, 2000), y el ajuste persona-puesto es uno de los correlatos más fuertes de la satisfacción en el sector público (Cantarelli et al., 2016). Dado que la valoración de puestos parte de un análisis y una descripción actualizados de cada cargo, su implantación ofrece una vía para mejorar simultáneamente la equidad retributiva y la claridad del rol. La elevada autopercepción de competencia (97,1 %), consistente con el papel de la necesidad de competencia en la satisfacción de los empleados públicos (Battaglio et al., 2022), indica que el margen de mejora no reside en la capacitación, sino en el diseño de los puestos y en su reconocimiento.

Implicaciones para la gestión y la política pública

Los resultados permiten derivar criterios concretos para una norma interna de valoración de puestos (Tabla 4). Conviene subrayar una cautela: la propuesta original de la tesis que sustenta este artículo vinculaba los incrementos salariales con la evaluación del desempeño. La evidencia experimental y metaanalítica indica que la retribución por desempeño en el sector público produce efectos modestos y, en tareas de impacto prosocial, puede desplazar la motivación intrínseca (Bellé, 2015; Weibel et al., 2010). La valoración de puestos persigue un objetivo distinto —la equidad interna entre cargos— y debería implantarse antes que cualquier esquema variable y separada de él. Respecto de la transparencia, la evidencia sugiere que la transparencia salarial reduce las brechas injustificadas y la desigualdad, aunque debilita el vínculo entre pago y desempeño individual (Obloj y Zenger, 2022), y que la transparencia vertical —sobre las diferencias entre niveles— tiende a mejorar las expectativas y la motivación (Cullen, 2024). En una entidad pública cuyo problema principal es procedimental, publicar los criterios de valoración y el calendario de revisión parece prioritario frente a la mera publicación de las cifras.

Volumen: 4, Número: 4, Año: 2026 páginas 569-586
E-ISSN: 3103-1536
Bajo licencia: CC BY-SA 4.0

Tabla 4

Hallazgos, fundamento y criterios de diseño para una norma interna de valoración de puestos

Hallazgo	Fundamento	Criterio de diseño
Incremento poco transparente (33,0 % fav.) y políticas poco claras (29,1 %)	Justicia procedimental e informativa (Colquitt, 2001; Leventhal, 1980)	Publicar el método, los factores, las ponderaciones y el calendario de revisión; prever un procedimiento de reclamación
Riesgo percibido (82,5 %) sin compensación (19,4 %)	Condiciones de trabajo como factor compensable (Chicha, 2008; Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2023)	Incluir explícitamente las condiciones y los riesgos del puesto como factor del método por puntos
Alineación salario-funciones polarizada (41,7 % frente a 46,6 %)	Equidad interna (Adams, 1965; van de Glind et al., 2025)	Revaluar todos los puestos con un comité paritario y verificar la coherencia entre puntos y grados
Exclusión percibida de las vacantes superiores (39,8 % desf.)	Mérito y motivación de servicio público (Meyer-Sahling et al., 2021)	Vincular la escala de puntos con rutas de carrera y requisitos de promoción conocidos
Objetivos del puesto poco aplicados (59,2 %)	Ambigüedad y ajuste del rol (Tubre y Collins, 2000; Cantarelli et al., 2016)	Actualizar el análisis y la descripción de puestos como primera fase del proceso
Elevada identificación con la misión (99,0 %)	Motivación de servicio público (Homberg et al., 2015)	Evitar esquemas de pago por desempeño que desplacen la motivación; priorizar la equidad interna

Nota. fav. = respuestas favorables; desf. = respuestas desfavorables. Elaboración propia.

Para la política pública ecuatoriana, el caso sugiere que la autonomía normativa de las empresas públicas en materia de talento humano (Asamblea Nacional, 2009) puede traducirse en vacíos técnicos cuando no se acompaña de una metodología de valoración. Disponer de una guía de referencia para empresas públicas y entidades municipales, inspirada en los instrumentos que ya existen para la administración central (Ministerio de Relaciones Laborales, 2013) e incorporando criterios neutros en cuanto al género (Chordiya y Hubbell, 2023), reduciría la heterogeneidad entre entidades.

LIMITACIONES

El estudio presenta limitaciones que acotan sus conclusiones. En primer lugar, la participación fue voluntaria y del 59,2 %, por lo que no puede descartarse un sesgo de autoselección; los intervalos de confianza deben leerse como una medida de precisión y no como una garantía de representatividad. En segundo lugar, el instrumento se elaboró para el estudio, no se sometió a validación de contenido

Volumen: 4, Número: 4, Año: 2026 páginas 569-586
E-ISSN: 3103-1536
Bajo licencia: CC BY-SA 4.0

por jueces ni a análisis de fiabilidad, y las dimensiones se definieron conceptualmente; ello impide tratar las puntuaciones compuestas como escalas psicométricamente validadas. En tercer lugar, solo se dispuso de las distribuciones agregadas de cada ítem, lo que impidió estimar asociaciones entre variables o comparar subgrupos (por ejemplo, por grado o rango salarial); en consecuencia, el estudio no permite afirmar que la valoración de puestos cause cambios en la satisfacción ni en la eficiencia operativa, que no se midió. En cuarto lugar, la recolección mediante una única fuente y un único momento expone los resultados a la varianza común del método y a la deseabilidad social (Podsakoff et al., 2012), lo que podría explicar el efecto techo observado en los ítems de identificación. Por último, se trata de un caso único, cuya transferibilidad a otras empresas públicas debe establecerse empíricamente.

Líneas futuras de investigación

Tres líneas se derivan de estos resultados. La primera es validar un instrumento de justicia retributiva para el sector público latinoamericano, separando las dimensiones distributiva, procedimental e informativa, y contrastar su estructura factorial y su invarianza entre grupos. La segunda es estimar, con datos individuales, si la motivación de servicio público modera la relación entre justicia retributiva y satisfacción, compromiso o intención de abandono. La tercera es evaluar la implantación de una norma de valoración por puntos con un diseño antes-después que incluya indicadores objetivos de desempeño institucional, de modo que pueda contrastarse empíricamente la relación con la eficiencia operativa que este estudio no pudo medir.

CONCLUSIONES

En respuesta a la primera pregunta de investigación, los servidores de EMAPAG EP valoran críticamente el sistema de valoración y retribución de puestos, y lo hacen sobre todo en su dimensión procedimental e informativa: los aumentos se perciben como regulares, pero no como estructurados ni transparentes, las políticas salariales resultan poco claras y las condiciones de riesgo del puesto no se reconocen económicamente. En respuesta a la segunda, ese juicio crítico coexiste con una identificación institucional casi unánime, un liderazgo cotidiano bien valorado y una alta autopercepción de competencia, mientras que la claridad del rol, las condiciones materiales y las oportunidades de promoción ocupan una posición intermedia.

La contribución original del estudio es mostrar, en una empresa pública municipal latinoamericana con régimen de talento humano propio, que la motivación de servicio público y la justicia retributiva percibida pueden disociarse, y que el déficit se sitúa en la transparencia del proceso más que en la regularidad de los resultados. En la práctica, ello señala como intervención prioritaria una norma interna de valoración por factores —que incluya las condiciones y los riesgos del puesto—, elaborada con participación de los servidores, comunicada de forma explícita y vinculada con las rutas de carrera, antes que cualquier esquema de pago por desempeño. Estas conclusiones son descriptivas y se limitan a los participantes; su confirmación requiere instrumentos validados, datos individuales y diseños longitudinales que permitan examinar sus efectos sobre la satisfacción y la eficiencia institucional.

Volumen: 4, Número: 4, Año: 2026 páginas 569-586
E-ISSN: 3103-1536
Bajo licencia: CC BY-SA 4.0

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology, 2*, 267–299. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2

Alterman, V., Bamberger, P. A., Wang, M., Koopmann, J., Belogolovsky, E., y Shi, J. (2021). Best not to know: Pay secrecy, employee voluntary turnover, and the conditioning effect of distributive justice. *Academy of Management Journal, 64*(2), 482–508. https://doi.org/10.5465/amj.2019.0231

Asamblea Nacional. (2009). *Ley Orgánica de Empresas Públicas* (Registro Oficial Suplemento 48, 16 de octubre de 2009).

Asamblea Nacional. (2010). *Ley Orgánica del Servicio Público* (Registro Oficial Segundo Suplemento 294, 6 de octubre de 2010).

Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

Battaglio, R. P., Belle, N., y Cantarelli, P. (2022). Self-determination theory goes public: Experimental evidence on the causal relationship between psychological needs and job satisfaction. *Public Management Review, 24*(9), 1411–1428. https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1900351

Bellé, N. (2015). Performance-related pay and the crowding out of motivation in the public sector: A randomized field experiment. *Public Administration Review, 75*(2), 230–241. https://doi.org/10.1111/puar.12313

Cantarelli, P., Belardinelli, P., y Belle, N. (2016). A meta-analysis of job satisfaction correlates in the public administration literature. *Review of Public Personnel Administration, 36*(2), 115–144. https://doi.org/10.1177/0734371X15578534

Carrillo Decimabilla, A. L. (2023). Incidencia de la satisfacción laboral en el compromiso organizacional en los servidores de una institución pública. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración, 10*(2), 157–175. https://doi.org/10.46677/compendium.v10i2.1209

Chicha, M.-T. (2008). *Promoting equity: Gender-neutral job evaluation for equal pay: A step-by-step guide*. International Labour Office.

Chordiya, R., y Hubbell, L. (2023). Fostering internal pay equity through gender neutral job evaluations: A case study of the Federal job evaluation system. *Public Personnel Management, 52*(1), 25–47. https://doi.org/10.1177/00910260221124866

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 386–400. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386

Volumen: 4, Número: 4, Año: 2026 páginas 569-586
E-ISSN: 3103-1536
Bajo licencia: CC BY-SA 4.0

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., y Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 425–445. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425

Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., y Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology, 98*(2), 199–236. https://doi.org/10.1037/a0031757

Concejo Municipal de Guayaquil. (2012). *Ordenanza de constitución de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil, EP* (Gaceta Oficial n.º 42, 1 de octubre de 2012).

Cortázar Velarde, J. C., Lafuente, M., y Sanginés, M. (Eds.). (2014). *Al servicio del ciudadano: Una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004-13)*. Banco Interamericano de Desarrollo. https://doi.org/10.18235/0012567

Cullen, Z. (2024). Is pay transparency good? *Journal of Economic Perspectives, 38*(1), 153–180. https://doi.org/10.1257/jep.38.1.153

Holm, S. (1979). A simple sequentially rejective multiple test procedure. *Scandinavian Journal of Statistics, 6*(2), 65–70.

Holtzen, S. (2022). Exploring secrecy in pay communication: A conceptual matrix. *Employee Relations, 44*(6), 1448–1466. https://doi.org/10.1108/ER-04-2021-0164

Homberg, F., McCarthy, D., y Tabvuma, V. (2015). A meta-analysis of the relationship between public service motivation and job satisfaction. *Public Administration Review, 75*(5), 711–722. https://doi.org/10.1111/puar.12423

Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., y Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior, 77*(2), 157–167. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.002

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. En K. J. Gergen, M. S. Greenberg y R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27–55). Plenum. https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5_2

Meyer-Sahling, J., Mikkelsen, K. S., y Schuster, C. (2021). Merit recruitment, tenure protections and public service motivation: Evidence from a conjoint experiment with 7,300 public servants in Latin America, Africa and Eastern Europe. *Public Administration, 99*(4), 740–757. https://doi.org/10.1111/padm.12708

Ministerio de Relaciones Laborales. (2013). *Acuerdo Ministerial MRL-2013-0139: Norma técnica de valoración de puestos por puntos del nivel jerárquico superior* (Registro Oficial Suplemento 69, 29 de agosto de 2013).

Volumen: 4, Número: 4, Año: 2026 páginas 569-586
E-ISSN: 3103-1536
Bajo licencia: CC BY-SA 4.0

Montag-Smit, T. A., y Smit, B. W. (2021). What are you hiding? Employee attributions for pay secrecy policies. *Human Resource Management Journal, 31*(3), 704–728. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12292

Obloj, T., y Zenger, T. (2022). The influence of pay transparency on (gender) inequity, inequality and the performance basis of pay. *Nature Human Behaviour, 6*, 646–655. https://doi.org/10.1038/s41562-022-01288-9

Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2023). Directiva (UE) 2023/970, de 10 de mayo de 2023, por la que se refuerza la aplicación del principio de igualdad de retribución entre hombres y mujeres por un mismo trabajo o un trabajo de igual valor a través de medidas de transparencia retributiva y de mecanismos para su cumplimiento. *Diario Oficial de la Unión Europea, L 132*, 21–44.

Perry, J. L., y Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review, 50*(3), 367–373. https://doi.org/10.2307/976618

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., y Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology, 63*, 539–569. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452

Schuster, C., Mikkelsen, K. S., Rogger, D., Fukuyama, F., Hasnain, Z., Mistree, D., Meyer-Sahling, J., Bersch, K., y Kay, K. (2023). The Global Survey of Public Servants: Evidence from 1,300,000 public servants in 1,300 government institutions in 23 countries. *Public Administration Review, 83*(4), 982–993. https://doi.org/10.1111/puar.13611

Tang, H., An, S., Zhang, L., Xiao, Y., y Li, X. (2024). The antecedents and outcomes of public service motivation: A meta-analysis using the job demands–resources model. *Behavioral Sciences, 14*(10), Artículo 861. https://doi.org/10.3390/bs14100861

Tubre, T. C., y Collins, J. M. (2000). Jackson and Schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management, 26*(1), 155–169. https://doi.org/10.1177/014920630002600104

van de Glind, I., Mulder, R., Akkerman, A., van der Biezen, M., Bootsma, J., Finnema, E., Heerma van Voss, L., Mouter, N., van Rooij, J., y van de Ven, G. (2025). Mapping the literature on job evaluation: A scoping review. *Compensation & Benefits Review, 57*(1), 24–46. https://doi.org/10.1177/08863687241279592

Weibel, A., Rost, K., y Osterloh, M. (2010). Pay for performance in the public sector—Benefits and (hidden) costs. *Journal of Public Administration Research and Theory, 20*(2), 387–412. https://doi.org/10.1093/jopart/mup009

Wilson, E. B. (1927). Probable inference, the law of succession, and statistical inference. *Journal of the American Statistical Association, 22*(158), 209–212. https://doi.org/10.1080/01621459.1927.10502953

Zurita Bonilla, M. K. (2024). *Metodologías y aplicación de valoración de cargos e impacto en la estructura organizacional, satisfacción laboral y eficiencia de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil, EP EMAPAG-EP, periodo 2021-2024* [Tesis de maestría, Universidad Estatal de Milagro].