

## Acuerdo CREE-18-2022

**Comisión Reguladora de Energía Eléctrica. Tegucigalpa, Municipio de Distrito Central a los siete días de marzo de dos mil veintidós.**

### Resultando:

- I. Que la Comisión Reguladora de Energía Eléctrica (CREE o “Comisión”) mediante Acuerdo CREE-098 del 26 de noviembre de 2020 aprobó los Términos de Referencia para llevar a cabo el proceso 3C-CREE-03-2020, “Consultoría para Elaboración y Propuesta de una Política Salarial y de Remuneraciones para la Comisión Reguladora de Energía Eléctrica (CREE)”, por medio de la modalidad de Proceso de Compra por Cotización.
- II. Que como parte de su Plan Anual de Compras y Contrataciones (PACC) preliminar para el año 2021 y mediante Acuerdo CREE-101 del 18 de diciembre de 2020, la CREE aceptó la recomendación de la comisión evaluadora del proceso 3C-CREE-03-2020 a fin de contratar a la firma PricewaterhouseCoopers para la “Consultoría para Elaboración y Propuesta de una política Salarial y de Remuneraciones para la Comisión Reguladora de Energía Eléctrica (CREE)”.
- III. Que en fecha 14 de enero de 2021 la CREE y la firma PricewaterhouseCoopers Interamerica, S. de R. L. suscribieron un Contrato de Servicio de Consultoría para Elaboración y Propuesta de una política Salarial y de Remuneraciones para la Comisión Reguladora de Energía Eléctrica (CREE).
- IV. Que mediante Acuerdo CREE-22-2021 del 01 de junio de 2021 la CREE, entre otras decisiones acordó aprobar la modificación del contrato denominado “Contrato de Servicio de Consultoría para Elaboración y Propuesta de una Política Salarial y de Remuneraciones para la Comisión Reguladora de Energía Eléctrica (CREE)” en el sentido de ampliar el plazo de referencia máximo de ejecución del contrato en mención hasta el 30 de junio de 2021, por lo que suscribió una adenda en fecha 02 de junio de 2021.
- V. Que mediante Acuerdo CREE-32-2021 de fecha 06 de julio de 2021 la CREE rectificó el Acuerdo CREE-22-2021 en el sentido de corregir la fecha que se consignó para la ampliación del contrato, siendo lo correcto el 30 de julio y no el 30 de junio de 2021; en consecuencia, se firmó la adenda al contrato correspondiente.
- VI. Que mediante acuerdos CREE-55-2021 y CREE-065-2021 de fechas 28 de octubre y 17 de diciembre de 2021, respectivamente, el Contratante autorizó la suscripción de las correspondientes adendas, con el objeto de modificar el plazo de referencia máximo de ejecución, a fin de que este fuera el 20 de diciembre de 2021.

- VII. Que de conformidad con los términos de referencia aprobados, el contrato y adendas suscritas para el proceso de “Consultoría para Elaboración y Propuesta de una política Salarial y de Remuneraciones para la Comisión Reguladora de Energía Eléctrica (CREE)”, la firma PricewaterhouseCoopers presentó el 17 y 20 de diciembre de 2021 los productos 2 y 3 denominados “Informe Preliminar de Consultoría, Elaboración y Propuesta de una Política Salarial y de Remuneraciones” e “Informe Final con la Propuesta de Política Salarial y de Remuneraciones para la CREE, incluyendo rangos salariales para todos los puestos claves y niveles jerárquicos”.
- VIII. Que los productos presentados por el consultor a la CREE en fechas 17 y 20 de diciembre de 2021 reúnen lo establecido en los Términos de Referencia, en el contrato y las adendas suscritas para este proceso.

**Considerando:**

Que la Ley General de la Industria Eléctrica fue aprobada mediante Decreto No. 404-2013, publicado en el diario oficial “La Gaceta” el 20 de mayo del 2014, con el objeto, entre otros, de regular las actividades de generación, transmisión, distribución y comercialización de electricidad en el territorio de la República de Honduras.

Que de acuerdo con lo establecido en la Ley General de la Industria Eléctrica y su reforma mediante Decreto No. 61-2020, publicado en el diario oficial “La Gaceta” el 05 de junio de 2020, la Comisión Reguladora de Energía Eléctrica cuenta con independencia funcional, presupuestaria y facultades administrativas suficientes para el cumplimiento de sus objetivos.

Que de acuerdo con lo establecido en la Ley General de la Industria Eléctrica, el Estado supervisará la operación del Subsector Eléctrico a través de la Comisión Reguladora de Energía Eléctrica.

Que de acuerdo con lo establecido en la Ley General de la Industria Eléctrica, la Comisión Reguladora de Energía Eléctrica tiene la facultad de Contratar la asesoría profesional, consultorías y peritajes que requiera para sus funciones.

Que de conformidad con la Ley General de la Industria Eléctrica, la Comisión Reguladora de Energía Eléctrica adopta sus resoluciones por mayoría de sus miembros, los que desempeñarán sus funciones con absoluta independencia de criterio y bajo su exclusiva responsabilidad.

Que según La Ley General de la Industria Eléctrica la Comisión Reguladora de Energía Eléctrica fijará la política salarial y las remuneraciones del Personal de la CREE, tomando en cuenta recomendaciones de firmas o consultores especializados.

Que la Ley General de la Industria Eléctrica establece que el salario del personal de la Comisión Reguladora de Energía Eléctrica, independientemente de su modalidad, debe estar dentro del rango de los salarios de los entes reguladores similares en la región Centroamericana.

Que el Reglamento Interno de la Comisión Reguladora de Energía Eléctrica también reconoce la potestad del Directorio de Comisionados para la toma de decisiones regulatorias, administrativas, técnicas, operativas, presupuestarias y de cualquier otro tipo que sea necesario en el diario accionar de la Comisión.

Que en la Reunión Extraordinaria CREE-Ex-12-2022 del 07 de marzo de 2022, el Directorio de Comisionados acordó emitir el presente acuerdo.

#### Por tanto

La CREE en uso de sus facultades y de conformidad con lo establecido en los artículos 1, 3 primer párrafo, literal F romano XV, literal H párrafos cuarto y quinto, literal I, artículo 8 y demás aplicables de la Ley General de la Industria Eléctrica; artículos 4, 10, 19 numeral 5 y demás aplicables del Reglamento Interno de la Comisión Reguladora de Energía Eléctrica, por unanimidad de votos de los Comisionados presentes,

#### Acuerda:

**PRIMERO:** Aprobar en cada una de sus partes los productos segundo y tercero del proceso 3C-CREE-03-2020, “Consultoría para Elaboración y Propuesta de una política Salarial y de Remuneraciones para la Comisión Reguladora de Energía Eléctrica (CREE)”, ejecutados mediante informes denominados “Informe Preliminar de Consultoría, Elaboración y Propuesta de una Política Salarial y de Remuneraciones” e “Informe Final con la Propuesta de Política Salarial y de Remuneraciones para la CREE, incluyendo rangos salariales para todos los puestos claves y niveles jerárquicos”.

**SEGUNDO:** Instruir a la Secretaría General para que comunique el presente acuerdo a la Dirección Financiero-Administrativa de la CREE para que proceda a efectuar el pago correspondiente al segundo y tercer producto, de conformidad con las disposiciones legales pertinentes y lo establecido en los documentos que regulan el proceso referido en el acuerdo “PRIMERO”.

**TERCERO:** Instruir a la Secretaría General para que de conformidad con el artículo 3 Literal F romano XII de la Ley General de la Industria Eléctrica, proceda a publicar en la página web de la Comisión el presente acto administrativo.

**CUARTO:** Publíquese y comuníquese.



GERARDO ANTONIO SALGADO OCHOA

JOSÉ ANTONIO MORÁN MARADIAGA

LEONARDO ENRIQUE DERAS VÁSQUEZ

# Informe Preliminar de Consultoría "Elaboración y Propuesta de una Política Salarial y de Remuneraciones"

Comisión Reguladora de Energía  
Eléctrica - CREE

2021



[www.pwc.interamericas](http://www.pwc.interamericas)  
Audit – Tax – Legal – Deals - Consulting

# Contenido

Carta Introductoria	3
Análisis comparativo de estructuras organizacionales	4
Análisis de Manuales de funciones	5
Análisis de perfiles de unidades y puestos claves	6
Comparación de Políticas Salariales de los entes reguladores analizados	8

# Carta Introductoria

17 de diciembre de 2021

Señores  
Comisión Reguladora de Energía Eléctrica (CREE)  
Tegucigalpa, M.D.C, Honduras

El presente documento tiene como propósito presentar los resultados preliminares de la consultoría para la elaboración de recomendaciones de una política salarial y de remuneraciones para la Comisión Reguladora de Energía Eléctrica (CREE).

Nuestro análisis se ha realizado basado en la revisión de los siguientes entes que proporcionaron la información de manual de puestos y política salarial:

-Comisión Regional de Interconexión Eléctrica (CRIE)

- Manual de puestos
- Política Salarial
- Organigrama

-Comisión Nacional de Energía Eléctrica (CNEE)

- Manual de puestos

-Superintendencia de Telecomunicaciones (SIT)

- Manual de funciones
- Organigrama

-Autoridad Nacional de los Servicios Públicos (ASEP)

- Manual de puestos
- Organigrama

En este informe se presenta el análisis de los puntos más relevantes del manual, perfiles de los puestos claves y la política salarial

Atentamente,



Roberth Delgado  
Director  
PwC Honduras  
roberth.delgado@pwc.com  
T: 2270-5500

# Análisis comparativo de estructuras organizacionales

La siguiente sección detalla los resultados del análisis comparativo de las estructuras organizacionales de los entes participantes, considerando los puntos claves.

## Figura de Junta Directiva

Algunos de los entes tienen la representación de la figura de Junta Directiva, Directorio/Consejo de Comisionados, a los cuales reportan posiciones de :

- Administrador General
- Secretario Ejecutivo
- Director, Presidente
- Superintendente

Estas posiciones son equivalentes a la posición de Comisionado en la CREE, representando la máxima autoridad institucional con responsabilidad de dirigir la estrategia de la institución.

## Posiciones Claves a nivel de Dirección o Gerencia

-Los entes cuentan con unidades de apoyo especializadas en las áreas de :

- Comunicaciones
- Acceso a la Información Pública

- El área Legal está a nivel de Gerencia y Dirección con reporte directo a la máxima autoridad institucional,

-Los entes cuentan con un área de planeación/planificación/gestión estratégica con reporte directo a la máxima autoridad institucional, las cuales son similares al área de Planificación y Desarrollo Institucional de la CREE.

-Los entes participantes que tienen áreas técnicas similares a la CREE, reportan en la estructura a la máxima autoridad institucional.

- Con base a la revisión de las estructuras reguladores Finanzas y Administración se maneja como una dirección/área independiente que reporta a la máxima autoridad y que incluye las siguientes áreas:

- Finanzas
- Informática
- Contabilidad
- Servicios Generales
- Recursos Humanos

-En el caso específico de Recursos Humanos, es ideal que asuma un rol más estratégico para gestionar los cambios que se generen en la cultura, considerando que las iniciativas estratégicas de la institución se relacionan al talento humano.

# Análisis de Manuales de funciones

Con base a los manuales de puestos revisados de los entes participante que proporcionaron esta información (CRIE, INE, ASEP, CNEE)

## Estructura general del manual de funciones

De acuerdo a la revisión realizada, estos son los principales puntos que destacan:

- Nombre del puesto: título de acuerdo al nivel
- Área: área organizacional a la que corresponde
- Reporta a : posición a la que reporta directamente
- Supervisa a: posición o posiciones bajo su cargo
- Posicionamiento en el organigrama: ubicación dentro de la estructura de la institución
- Objetivo del puesto: descripción general del propósito del puesto
- Perfil del puesto: incluye formación académica, años de experiencia, descripción del tipo de experiencia requerida, Competencias técnicas y competencias blandas.
- Funciones y principales responsabilidades: listado de funciones

De acuerdo a mejores prácticas se sugiere lo siguiente para considerar en el manual de la CREE:

- Las competencias deben ser alineadas a los valores, misión, visión y objetivo de la institución
- Se recomienda incluir el nivel de la clasificación de STRATA en el perfil y descriptor de cada de puesto.

# Análisis de perfiles de unidades y puestos claves

Se realizó una revisión de los requisitos que establecen los entes participantes como parte del perfil de sus puestos claves, considerando la máxima autoridad institucional y los puestos a nivel de dirección/gerencias. Adicional se revisó las funciones y responsabilidades generales de estos niveles.

## Perfil de puesto Director/Comisionado (máxima autoridad institucional)

- Profesional universitario de las carreras de Ingeniería Eléctrica, Licenciatura en Administración de Empresas o carreras afines.
- Maestría o estudios especializados relacionados al sector energético en materia de regulación, o Maestría en Finanzas
- Experiencia profesional mínima de 8 años en posiciones de planificación y dirección de actividades administrativas, financiera, técnicas y operativas en entidades similares a nivel gerencial.

### Competencias requeridas:

Manejo y resolución de conflictos

Comunicación efectiva

Negociación

Dirección de personal

Toma de decisiones

## Funciones generales Director/Comisionado (máxima autoridad institucional)

- Aprobar las resoluciones y acuerdos emitidos por la comisión
- Realizar aprobaciones administrativas o modificaciones relacionadas a convenios, presupuesto, salarios
- Aprobar en forma conjunta el plan de trabajo anual de la comisión
- Supervisar la ejecución de las políticas, estrategias y programas de las instituciones reguladas
- Aprobar los proyectos de leyes en la materia para la cual opera la entidad, para su debida consideración de las instancias correspondientes.
- Emitir resoluciones y normas técnicas y administrativas para la ejecución de la política nacional con respecto a la entidad, vigilando su ejecución.
- Asegurar el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas por la cual se crea la institución.

## Perfil de puesto de Direcciones/Gerencias (reporte a la máxima autoridad institucional)

- Graduado universitario de carrera de Ingeniería Eléctrica, Licenciatura en Administración de empresas, Finanzas, Ciencias Jurídicas o carreras afines.
- Maestría o estudios especializados en economía, administración, finanzas o afín a los cargos desempeñados.
- Experiencia profesional mínimo de 6 años en posiciones de coordinación de supervisión de actividades operativas y técnicas en entidades relacionadas a nivel gerencial.

**Competencias requeridas:**

Comunicación efectiva

Manejo de personal

Negociación

**Funciones generales de Direcciones/Gerencias (reporte a la máxima autoridad institucional)**

- Dirigir, planificar, coordinar, controlar y supervisar, las actividades y asuntos administrativos de su área a cargo
- Supervisar, coordinar y dar seguimiento al avance de las actividades del área a cargo.
- Supervisar el cumplimiento de las normativas y reglas establecidas de su equipo de trabajo
- Elaborar y realizar presentaciones al director/comisionados de informes de resultados de acuerdo a la planificación establecida.
- Dirigir estudios que apoyen a establecer políticas, tarifas y/o regulaciones de acuerdo a su área de especialización asignada
- Participar en la planificación estratégica de la institución
- Realizar propuestas de mejoras en sistemas, políticas, procesos y procedimientos de acuerdo a mejores prácticas del mercado
- Monitorear indicadores de desempeño de su área.
- Seguimiento a la ejecución presupuestaria

**Funciones generales de Gerencia de Fiscalización**

- Realizar la planificación de actividades orientadas a la fiscalización del cumplimiento de las normas que son emitidas para regular las actividades de transmisión y distribución.
- Fiscalizar el cumplimiento de las responsabilidades de las empresas en cuanto a la calidad del servicio que brindan a los usuarios
- Proponer modificaciones a las normas de acuerdo a las necesidades existentes.

# Comparación de Políticas Salariales de los entes reguladores analizados

A continuación presentamos el análisis realizado del contenido y estructura de la política salarial compartida por parte de la Comisión Regional de Interconexión Eléctrica (CRIE):

1. **Definición:** descripción general de contenido del documento
2. **Alcance y objetivos de la política salarial:** indica a que puestos aplica la estructura, en este caso es a todos sus colaboradores, además de las bases para la administración de salarios y remuneraciones.
3. **Lineamientos establecidos de política salarial:** indica que se considerará como referencia para el comparativo salarial, el tiempo de actualización de la información salarial de mercado, aplicación de la metodología de valuación de puestos para definir la escala salarial y el posicionamiento de los salarios.

También indica sobre propuestas de ajustes en los montos salariales para mantener una equidad interna. Estos lineamientos establecen la evaluación de desempeño que permita otorgar incentivos de acuerdo a los resultados obtenidos.

# Informe Final con la Propuesta de Política Salarial y de Remuneraciones para la CREE, incluyendo rangos salariales para todos los puestos claves y niveles jerárquicos

Comisión Reguladora de Energía Eléctrica  
20 de Diciembre 2021

Estrictamente privado y confidencial



# Contenido

Introducción

1

Metodología y Alcance

2

Equidad Externa

3

Equidad Interna

4

Aspectos Relevantes

Anexos

1

Introducción

# Introducción

De acuerdo al Decreto Legislativo establece que: “La política salarial y las remuneraciones serán fijadas y modificadas por la Comisión Reguladora de Energía Eléctrica (CREE) tomando en cuenta recomendaciones de firmas o consultores especializados.... El salario del personal de la Comisión Reguladora de Energía Eléctrica (CREE), independientemente de su modalidad, debe estar dentro del rango de los salarios de los entes reguladores similares en la región Centroamericana.”

PwC asesoró a la CREE en la valuación de los puestos de la empresa y propuesta de su escala salarial, con el objetivo de brindarles las herramientas para que puedan establecer, redefinir o rediseñar sus procesos y políticas para la gestión del personal.

La valuación de puestos fue realizada con la Jefatura de Recursos Humanos y líderes de área, PwC Honduras orientó en las mejores prácticas de STRATA (metodología de PwC utilizada para la valuación de puestos).

Posteriormente, PwC Honduras estableció las bandas salariales, las cuales agrupan a los puestos por características en común según el impacto en la institución. Por medio de un análisis de la tendencia de los salarios otorgados para los puestos homologados de CREE versus el Segmento Especial conformado por los entes participantes se establecieron las propuestas de tabuladores salariales.

El presente documento detalla los resultados de la valuación de puestos y la propuesta de escala salarial a ser consideradas por la CREE para su administración de salarios.



2

Metodología y  
Alcance

# Metodología – Diseño Basado en Equidad Interna y Externa

El diseño de las propuestas de escala salarial se fundamenta en el análisis de la equidad interna y externa.

Al contar con las valuaciones de los puestos (equidad interna), la remuneración recibida por los ocupantes del puesto es comparada con las estadísticas del Segmento Especial CREE (equidad externa). Por medio de un análisis en el que se interrelacionan ambas equidades, se establece la tendencia salarial para diseñar la escala de salarios.



# Metodología – Herramienta STRATA

## Equidad Interna

STRATA es la herramienta de análisis organizacional, creada por PwC, que permite una evaluación objetiva de los puestos por medio de ocho criterios:

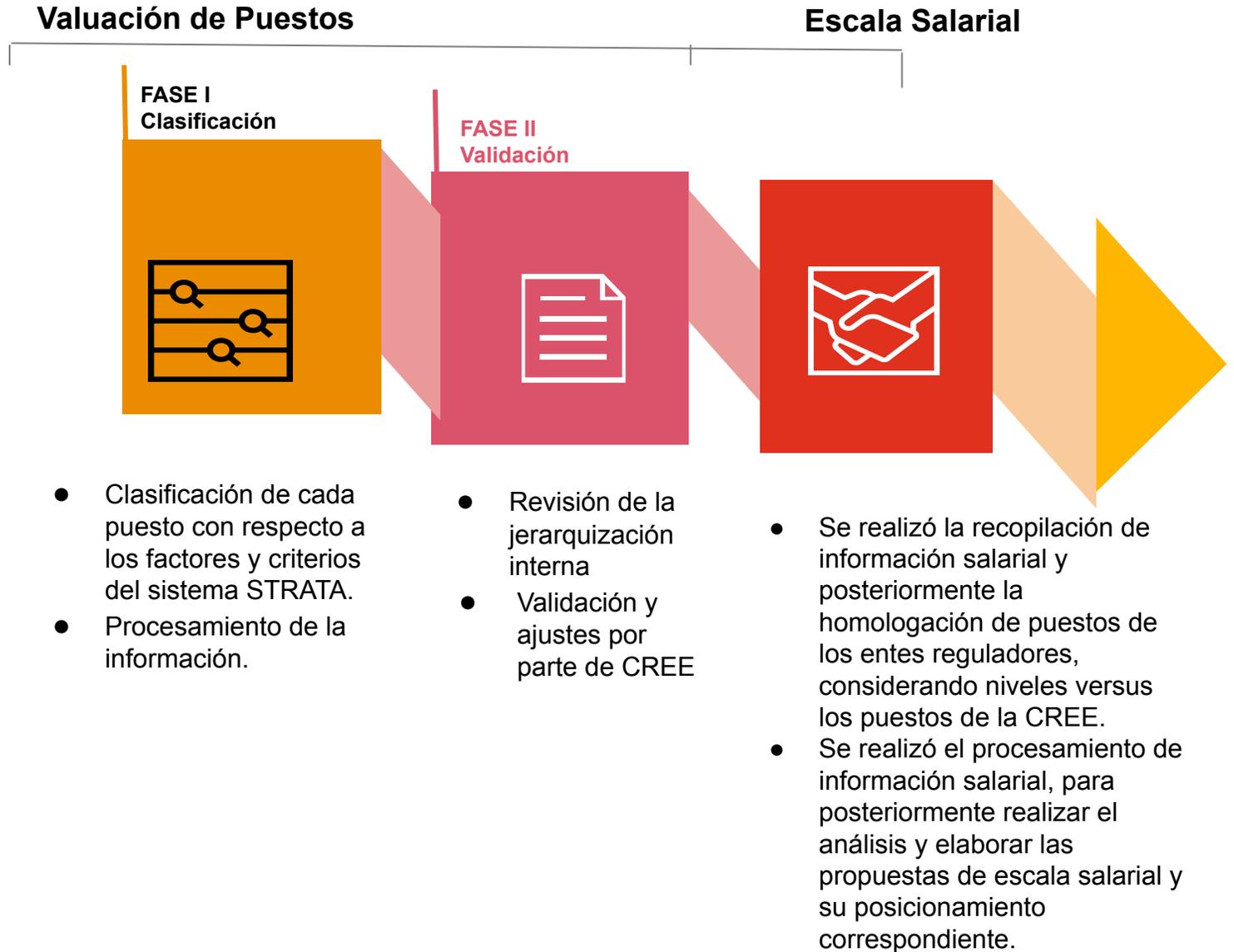
1. Conocimiento profesional
2. Complejidad corporativa
3. Competencias sociales
4. Amplitud de pensamiento
5. Grado de dificultad
6. Autonomía en la toma de decisiones
7. Área de influencia
8. Impacto

La valuación de puestos es la base para alinear los procesos y planificación estratégica del talento humano.



# Metodología – Etapas del Proyecto

La valuación de puestos y diseño escala salarial de CREE se realizó de la siguiente manera:



# Aspectos importantes del análisis de posicionamiento

El análisis de posicionamiento incluye los siguientes aspectos:

- Análisis de posicionamiento salarial de la CREE vrs. Mercado, en el cual se ubican algunas posiciones en el Segmento Especial CREE (SE-CREE) y otras se ubican con valor por punto, esto último de acuerdo a la valuación y clasificación de STRATA.
- Escala P25-P50-P75 con su posicionamiento correspondiente, los cuales muestran la ubicación percentilar de las posiciones de la estructura actual de la CREE.
- Los puestos de la nueva estructura propuesta quedan dentro del análisis para una referencia de acuerdo a su nivel y clasificación de los rangos salariales que pueden considerar al momento de realizar la contratación.



3

Equidad Externa

# Comparación con el Mercado

Para el análisis de los puestos versus mercado, se tomó como muestra comparativa los entes seleccionados por CREE, y que confirmaron su interés de participar en el estudio, los cuales se detallan a continuación

Ente regulador	País	Comentarios
Comisión Nacional de Energía Eléctrica	Guatemala	Enviaron información de rangos salariales
Autoridad Nacional de los Servicios Públicos –ASEP-	Panamá	Enviaron información pública
Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos –ARESEP-	Costa Rica	Enviaron información salarial
Instituto Nicaragüense de Energía –INE	Nicaragua	Enviaron información salarial
Comisión Reguladora de Interconexión Eléctrica	Guatemala	Enviaron información salarial
Comisión Nacional de Bancos y Seguros	Honduras	Enviaron información salarial
Superintendencia de Telecomunicaciones	Guatemala	Enviaron información de rangos salariales

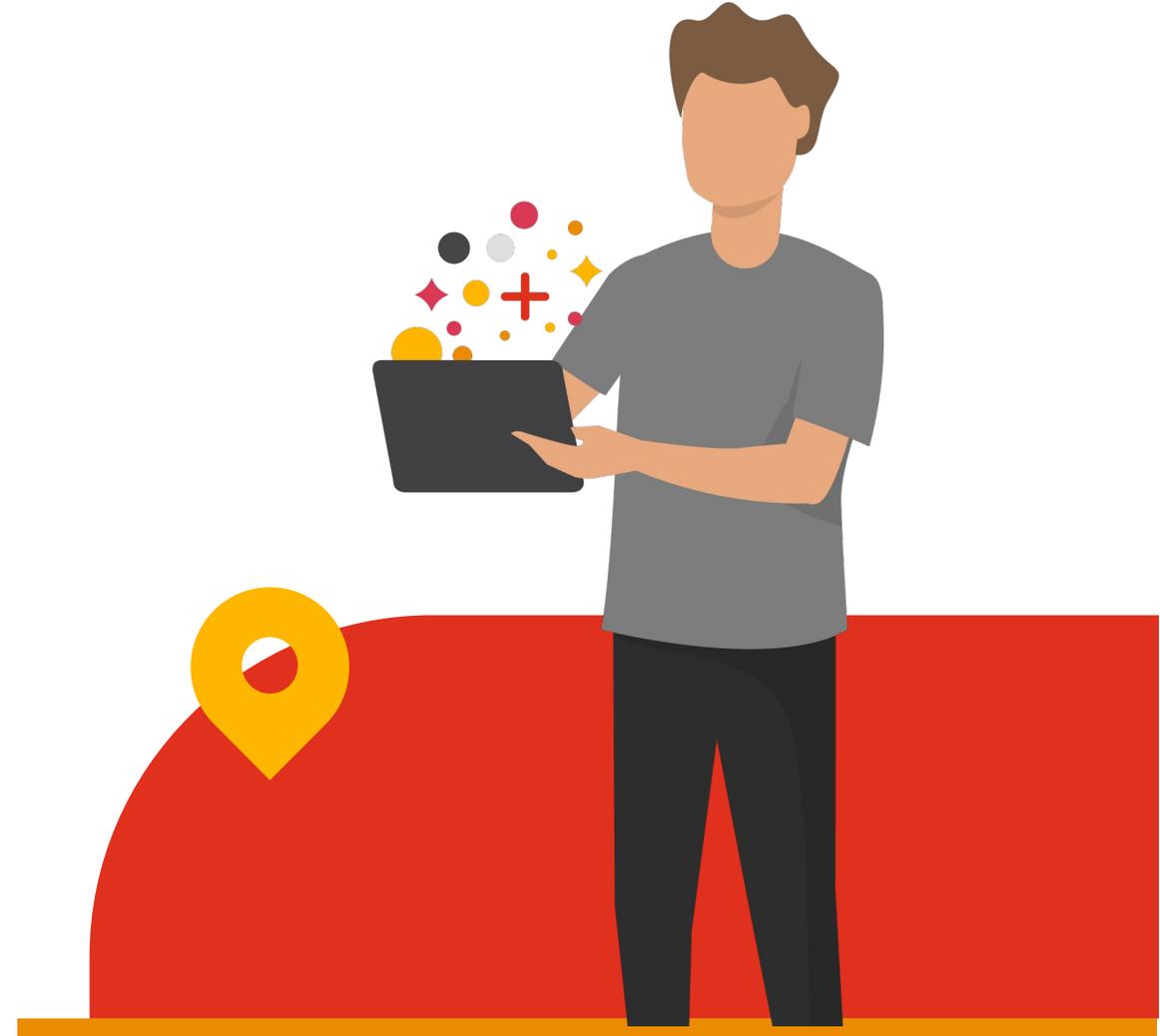
# Interpretación: Definición de los parámetros estadísticos reportados

## Percentiles: medidas de posicionamiento

**Percentil 25** Representa el salario por debajo del cual es remunerado el 25% de las personas que ocupan esa posición dentro de la muestra, y por encima del cual es remunerado el 75% de las personas que ocupan esa posición dentro de la muestra.

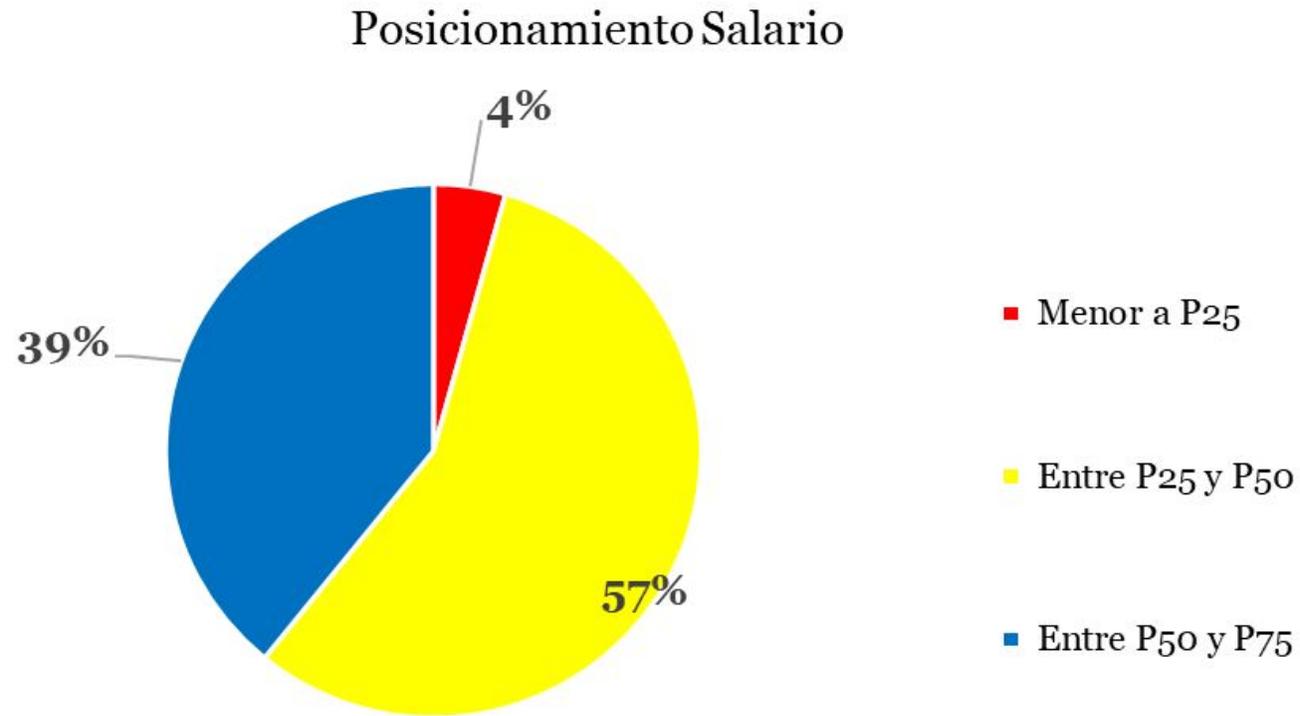
**Percentil 50** Para efectos del presente estudio, la mediana (promedio de posición) se define como la remuneración que aparece exactamente a la mitad de la dispersión de las cantidades reportadas para cada posición.

**Percentil 75** Representa el salario superior al del 75% de los ocupantes de esa posición e inferior al del 25% de los ocupantes de esa posición dentro de la muestra.



# Ubicación Percentilar

## Posicionamiento del Salario CREE vs. Mercado



Con base en el comparativo, el 57% de los puestos de la CREE se encuentran entre el P25 y P50, con respecto al mercado.

# Beneficios adicionales al salario reportados por los entes participantes

Seguro de vida privado para todo el personal

Seguro médico privado para todo el personal

Anualidad (Monto anual pagado al funcionario por concepto de antigüedad laboral)

Teléfono celular (Pago por concepto de pago de la factura del celular del empleado) se puede analizar a qué niveles se otorgará este beneficio

Algunos beneficios no se enlistan ya que son de acuerdo a la ley de cada país.



4

Equidad Interna

# Bandas Salariales CREE

Según la valuación de puestos realizada, se establecieron 6 niveles de puestos para la escala de salarios.

A cada nivel se le asocia un rango de puntos STRATA y se define:

- salario mínimo
- salario medio
- salario máximo

Dichos rangos salariales, permiten alinear la política de compensación al desarrollo de carrera del Colaborador.

Las mejores prácticas del mercado plantean que los Colaboradores que cumplen con el perfil del puesto y desempeñan las funciones del descriptor del puesto, reciban el salario del punto medio de la banda a la que pertenecen.

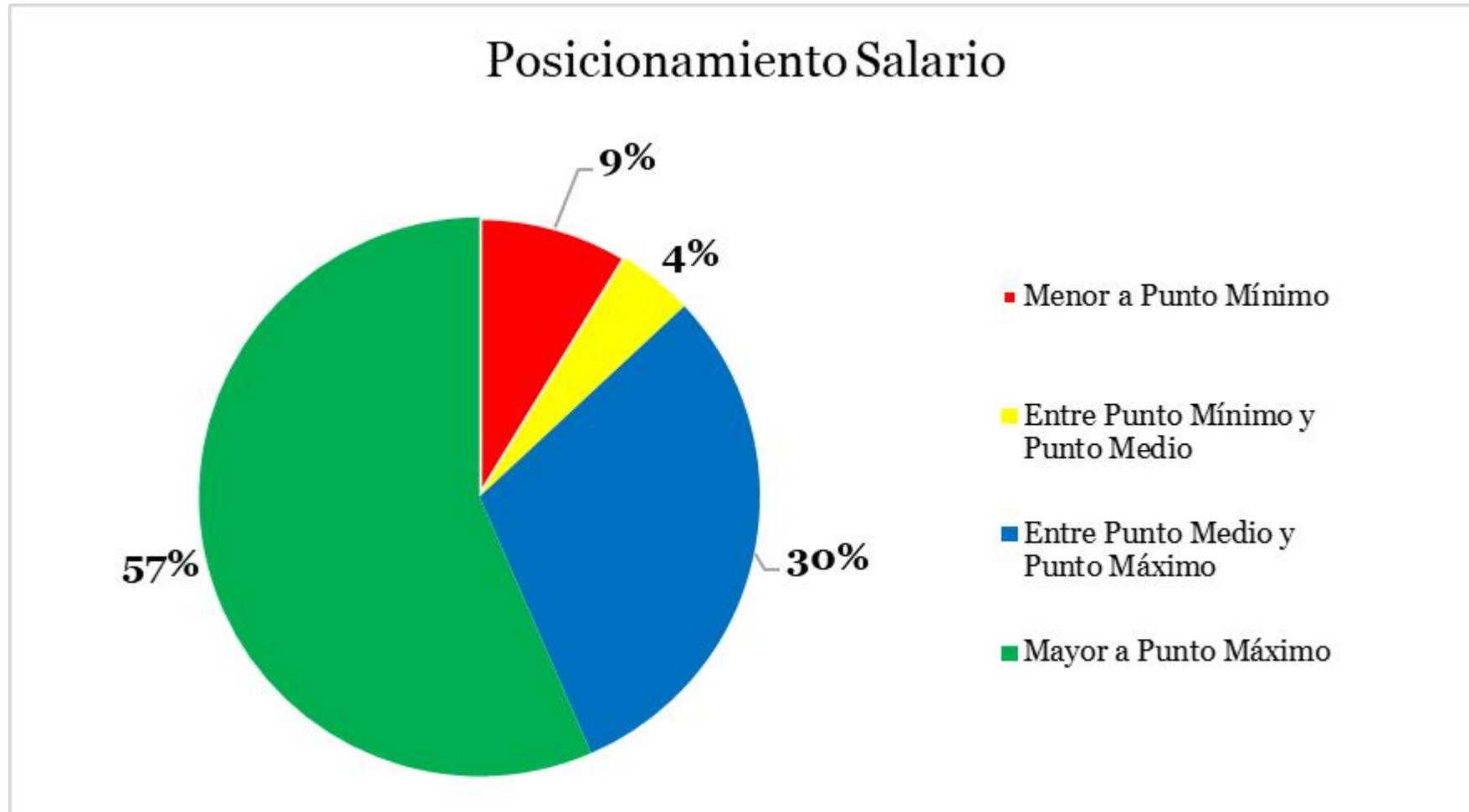
Nivel	Puntaje STRATA Mínimo	Puntaje STRATA Máximo	Puestos ubicados en la banda	Caracterización
1	8	19	8	Operativos - Asistenciales
2	20	38	37	Profesional-Profesional Jr
3	39	44	7	Profesional Sr.
4	45	59	17	Jefaturas
5	60	75	10	Director Local
6	76	90	2	Director Local/Gerente General

# Escala de Salarios: Propuesta P25

Percentil	Nivel	Mínimo			Punto Medio				Máximo	
		80%	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%	120%
		A	B	C	D	E	F	G	H	I
P25	6	77,315	82,147	86,980	91,812	96,644	101,476	106,308	111,141	115,973
P25	5	45,505	48,349	51,194	54,038	56,882	59,726	62,570	65,414	68,258
P25	4	27,379	29,090	30,802	32,513	34,224	35,935	37,646	39,358	41,069
P25	3	22,565	23,975	25,386	26,796	28,206	29,617	31,027	32,437	33,848
P25	2	16,016	17,017	18,018	19,019	20,020	21,021	22,022	23,023	24,024
P25	1	10,997	10,997	10,997	11,608	12,219	12,830	13,441	14,051	14,662

# Escala Salarial Propuesta P25

## Posicionamiento con respecto a la Escala Salarial

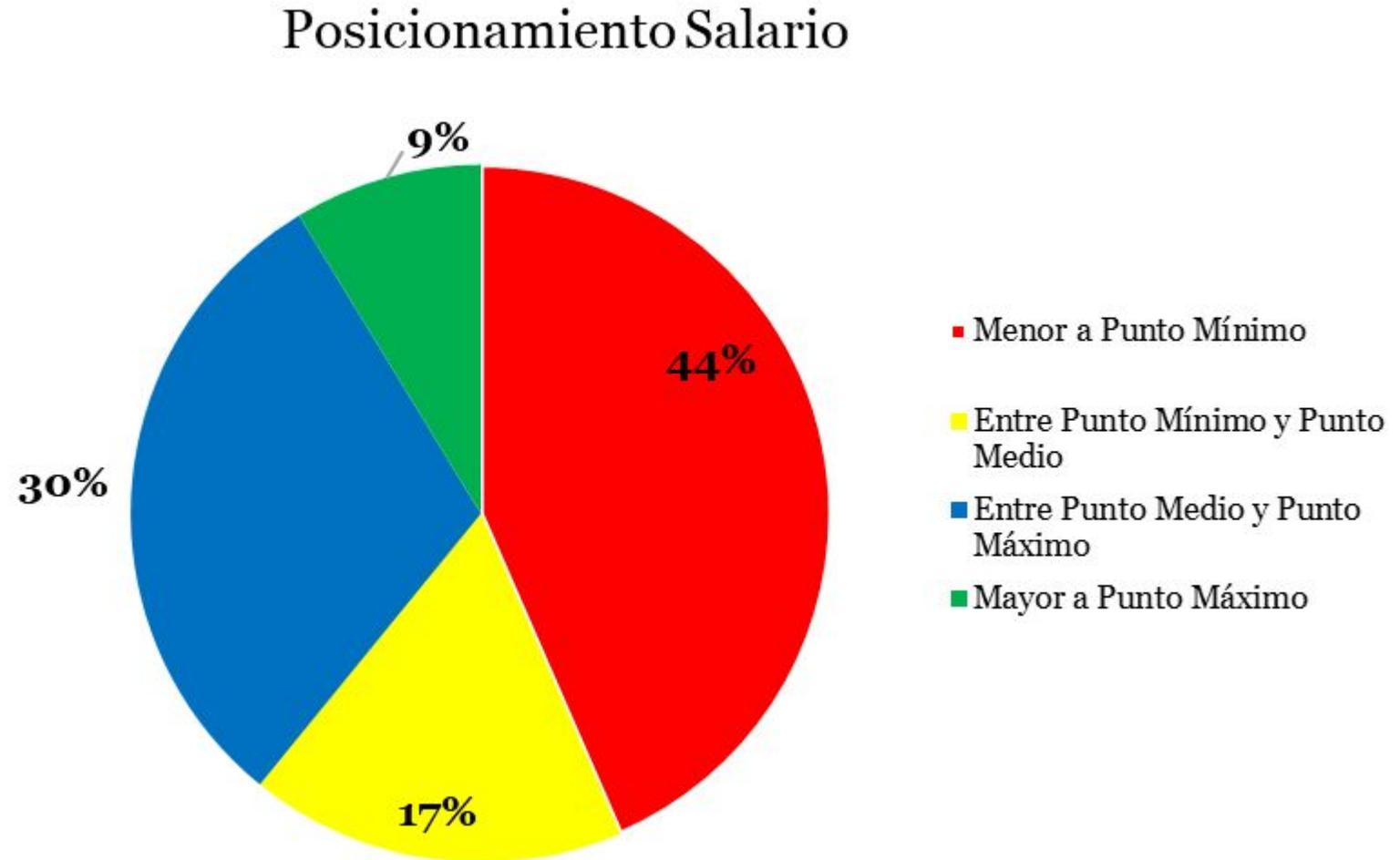


# Escala de Salarios: Propuesta P50

Percentil	Nivel	Mínimo			Punto Medio				Máximo	
		80% A	85% B	90% C	95% D	100% E	105% F	110% G	115% H	120% I
P50	6	121,886	129,504	137,122	144,740	152,358	159,976	167,594	175,212	182,830
P50	5	71,241	75,694	80,147	84,599	89,052	93,504	97,957	102,410	106,862
P50	4	42,577	45,238	47,899	50,560	53,221	55,882	58,544	61,205	63,866
P50	3	35,001	37,189	39,376	41,564	43,751	45,939	48,126	50,314	52,501
P50	2	24,734	26,280	27,826	29,372	30,918	32,464	34,010	35,556	37,102
P50	1	14,997	15,934	16,871	17,808	18,746	19,683	20,620	21,558	22,495

# Escala Salarial Propuesta P50

## Posicionamiento con respecto a la Escala Salarial



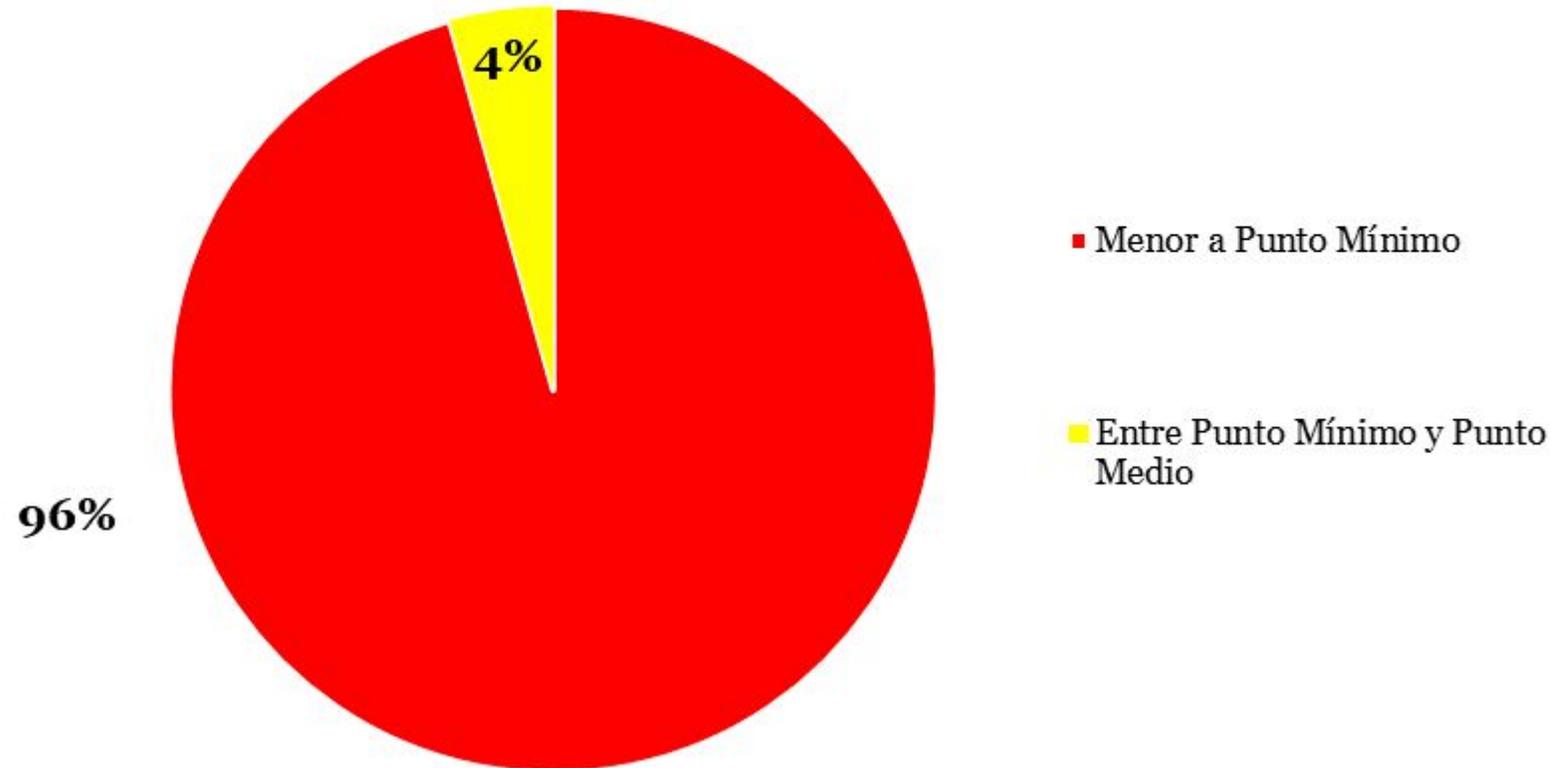
# Escala de Salarios: Propuesta P75

Percentil	Nivel	Mínimo			Punto Medio				Máximo	
		80%	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%	120%
		A	B	C	D	E	F	G	H	I
P75	6	203,400	216,112	228,825	241,537	254,250	266,962	279,675	292,387	305,100
P75	5	116,027	123,279	130,531	137,782	145,034	152,286	159,537	166,789	174,041
P75	4	67,733	71,966	76,199	80,433	84,666	88,899	93,133	97,366	101,599
P75	3	55,183	58,632	62,081	65,530	68,979	72,428	75,877	79,326	82,775
P75	2	38,408	40,808	43,209	45,609	48,010	50,410	52,811	55,211	57,611
P75	1	22,753	24,175	25,598	27,020	28,442	29,864	31,286	32,708	34,130

# Escala Salarial Propuesta P75

Posicionamiento con respecto a la Escala Salarial

Posicionamiento Salarial



# Aspectos Relevantes

# Aspectos Relevantes

Realizar el análisis de ajustes salariales en forma independiente para cada colaborador e ir alineando la remuneración paulatinamente según las condiciones particulares de cada colaborador, en términos de perfil y desempeño y así poder vincular el desempeño y la posición en la escala, con el fin de definir los aumentos salariales.

- El comparativo se realizó tomando como base la estructura de CREE.
- Se consideró en el posicionamiento de escala los puestos que proporcionaron de la nueva estructura para una referencia en cuanto a la información salarial que pueden considerar.
- Algunos de los criterios utilizados para definir los aumentos salariales son: posicionamiento en escala salarial, desempeño y potencial del colaborador. Es importante que los mismos sean analizados por aquellas personas que la institución considere oportuno, por ejemplo Directorio de Comisionados y Recursos Humanos entre otros.
- Según los resultados obtenidos y el análisis de las escalas salariales se puede considerar la administración de la siguiente forma:
  - La escala del P75 para los puestos estratégicos de la institución
  - La escala P50 para posiciones con especialidades técnicas y de los niveles medios, esto con el propósito de ser más competitivos en el mercado.
  - La escala P25 para niveles más bajos y operativos.
- La recomendación de la política salarial se basa en la antes expuesto, su implementación dependerá de la escala la escala salarial aprobada por el Directorio de Comisionados.
- El punto medio de la escala debe de revisarse una vez al año.
- La escala en general se sugiere realizar una actualización cada 3 años, o bien antes si la institución realiza cambio que impacte en la estructura.
- Si posteriormente se crean nuevos puestos, estos deben ser valuados para poder ubicarlos dentro de la escala salarial.

Anexos

# Anexos

Se anexa al presente documento lo siguiente:

- Propuesta de Política Salarial y de Remuneraciones (PDF)
- Análisis de Posicionamiento y Escala Salarial CREE (archivo editable de excel)

# Creando el Valor que estás Buscando...

[pwc.com](https://www.pwc.com)

© 2021 PwC Todos los derechos reservados. “PwC” se refiere a PricewaterhouseCoopers Interamerica S.A., PwC Honduras de la red global de PwC u otras firmas miembro de la red, cada una de las cuales constituye una entidad legal autónoma e independiente.

	<b>Propuesta para una "Política Salarial y de Remuneraciones para la Comisión Reguladora de Energía Eléctrica-CREE"</b>	<b>Última Actualización: diciembre, 2021</b>
--	---	--

**1. TITULO**

Propuesta "Política Salarial y de Remuneraciones para la Comisión Reguladora de Energía Eléctrica -CREE"

**2. REVISION Y APROBACION**

Este documento ha sido revisado y aprobado por:

Revisado por	Aprobado por

**3. OBJETIVO**

Proporcionar recomendaciones para la implementación de una política que permita a la CREE tener una remuneración equitativa y competitiva de acuerdo con sus obligaciones y responsabilidades, en cumplimiento con los indicadores de los puestos; alineados con la visión, misión y estrategia de la Comisión, por medio de la cual se determinan las condiciones para la remuneración de sus colaboradores.

**4. GENERALES**

La remuneración asignada a un cargo debe corresponder a todos los criterios establecidos en esta política

Para asignar una remuneración que no cumpla con lo establecido en el párrafo anterior se requerirá la autorización del Directorio de Comisionados.

**5. ALCANCE**

Las presentes recomendaciones aplican a todos los colaboradores de la Comisión Reguladora de Energía Eléctrica, por medio de estas se brinda a la Comisión las bases y condiciones que deben considerar para el manejo de salarios y remuneraciones del personal.

	<b>Propuesta para una "Política Salarial y de Remuneraciones para la Comisión Reguladora de Energía Eléctrica-CREE"</b>	<b>Última Actualización: diciembre, 2021</b>
--	---	--

## 6. LINEAMIENTOS DE POLÍTICA SALARIAL

Para lograr el objetivo general de la implementación de una política que permita a la CREE tener una remuneración equitativa y competitiva, se sugiere considerar:

- Mercado de referencia

El cual puede incluir como referencia las remuneraciones que otorgan entes similares a la CREE a nivel nacional y a nivel regional.

- Encuesta de mercado

Se sugiere utilizar una encuesta salarial que permita mantener la actualización de la información del mercado salarial, esta revisión se puede realizar cada tres años o bien antes si la empresa realiza algún cambio que impacte en su estructura.

- Valuación de Puestos

Se sugiere que la CREE implemente una valuación de puestos por medio del cual se definan niveles y se clasifiquen los puestos de acuerdo con sus características generales, esta valuación será la base que apoye la estructuración de una escala salarial, en la cual se definirán las bandas para los diferentes puestos de la institución.

La CREE puede considerar realizar una valuación de los puestos nuevos previo a un proceso de contratación, con el objetivo de ubicarlos en las bandas salariales establecidas en la escala salarial y mantener una equidad interna.

- Escala Salarial

Para una mejor aplicación de esta política será necesario establecer una escala salarial basada en un análisis interno y externo de la comisión, una vez ésta sea aprobada por el Directorio de Comisionados. Es responsabilidad de Recursos Humanos socializarla a los directores, gerentes y jefes para aplicarla una vez sea aprobada por las autoridades.

	<b>Propuesta para una "Política Salarial y de Remuneraciones para la Comisión Reguladora de Energía Eléctrica-CREE"</b>	<b>Última Actualización: diciembre, 2021</b>
--	---	--

*De acuerdo con el análisis de posicionamiento del estudio salarial realizado, se sugiere que la CREE considere la siguiente segmentación para la administración de la escala salarial:*

- La escala del P75 para los puestos estratégicos de la institución
  - La escala P50 para posiciones con especialidades técnicas de niveles medios y claves para la operación, esto con el propósito de ser más competitivos en el mercado.
  - La escala P25 para niveles más bajos y operativos.
- El Punto mínimo (A), definido en cada nivel de las respectivas escalas, será el salario de entrada para todos los colaboradores acorde al nivel que ocupan en la institución.
  - Recursos Humanos brindará seguimiento en conjunto con el líder de cada área a las evaluaciones de desempeño para realizar propuesta de los porcentajes de incremento salarial.
  - Cuando un colaborador alcanza su punto máximo de escala se valorarán las siguientes opciones:
    - Se debe revisar su evaluación del desempeño, antigüedad, métricas, formación académica y funciones para evaluar si aplica una promoción.
    - Re -Clasificar el puesto con base a cambios de funciones y /o métricas de control.
    - Revisar el esquema de compensación variable, y validar si pueden hacerse ajustes que mejoren el paquete salarial integral del colaborador.

La escala se podrá utilizar como base para realizar ofertas salariales a nuevas contrataciones.

Es importante considerar los factores externos como la inflación y el incremento del salario mínimo por ley para el ajuste de la escala salarial.

- Ajustes salariales

De acuerdo con los resultados de la encuesta de mercado y de las escalas salariales, se podrá considerar la aplicación de ajustes de salarios, los cuales se podrán integrar con una herramienta de evaluación de desempeño para proceder con su aplicación.

Se pueden considerar los ajustes para todos los colaboradores a excepción de los que se encuentren por encima del punto del punto máximo de la escala establecida, o cualquier punto de esta que pueda afectar la equidad interna de salarios de la institución.

Se sugiere realizar la actualización de salarios de una vez al año (definir fecha de acuerdo con los procesos administrativos-financieros de la institución)

	<b>Propuesta para una "Política Salarial y de Remuneraciones para la Comisión Reguladora de Energía Eléctrica-CREE"</b>	<b>Última Actualización: diciembre, 2021</b>
--	---	--

Cuando se dé un Ajuste por promoción, se podrá considerar los siguientes casos:

- Si el ajuste es menor a un 10%, se aplicará inmediatamente
- Si el ajuste es mayor a un 10%, se definirá el esquema y tiempo de aplicación, considerando el impacto financiero y/o presupuestal. Todos estos ajustes deben ser autorizados por el Directorio de Comisionados para continuar el proceso de aprobación correspondiente.

El ajuste de salario deberá ser justificado por su jefe inmediato y aprobado por el líder de área que corresponda, y se dará con base a las justificaciones siguientes:

- Que el salario esté por debajo del mercado.
- Retención proactiva comprobada y que el salario que tenga el empleado esté dentro del rango de la escala que corresponda.

## **7. IMPLEMENTACION**

Una vez aprobada por el Directorio de Comisionados la presente Recomendación para la elaboración de la Política Salarial de la CREE, deberán propiciar su aplicación, una vez las autorizaciones pertinentes del Gobierno de la República.

- **Beneficios adicionales**

Dentro de la política la CREE puede considerar con el objetivo de ser competitivos y atraer y retener talento otros beneficios adicionales a los de ley como ser:

- Seguro de vida privado
- Seguro médico privado
- Añualidad (Monto anual pagado al funcionario por concepto de antigüedad laboral)
- Teléfono celular (Pago por concepto de pago de la factura del celular del empleado) se puede analizar a qué niveles se otorgará este beneficio

	<b>Propuesta para una "Política Salarial y de Remuneraciones para la Comisión Reguladora de Energía Eléctrica-CREE"</b>	<b>Última Actualización: diciembre, 2021</b>
--	---	--

## DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Se tomó como referencia para la elaboración de esta propuesta el análisis realizado en los siguientes documentos:

- Informe Preliminar de Consultoría "Elaboración y Propuesta de una Política Salarial y de Remuneraciones"
- Análisis de Posicionamiento y Escala Salarial CREE (archivo excel)

## DEFINICIONES DE REFERENCIA

- **Evaluación de desempeño:** Instrumento para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos de forma individual. También permite que se realice una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados.
- **Escala Salarial:** Comparación de la información salarial con una muestra escogida para identificar el posicionamiento de la empresa.
- **Niveles Salariales:** Definir con respecto a su valor en puntos, desglosar los puestos operativos y estratégicos por niveles.
- **El valor del puesto:** lo determina un puntaje, que se obtiene de la valoración de atributos comunes en todos los puestos de la organización, pero que varían según la magnitud, amplitud e intensidad de dicho atributo.
- **Punto Mínimo de la Escala Salarial:** Representa el salario más bajo brindado a las personas que ocupan esa posición.
- **Percentil:** Posicionamiento de una muestra respecto al total.
- **Percentil 25:** Representa el salario por debajo del cual es remunerado el 25% de las personas que ocupan esa posición dentro de la muestra, y por encima del cual es remunerado el 75% de las personas que ocupan esa posición dentro de la muestra.
- **Percentil 50:** Remuneración que aparece exactamente a la mitad de la dispersión de las cantidades reportadas para cada posición, cuando la totalidad de las remuneraciones para dicha posición ha sido clasificada en orden decreciente.
- **Percentil 75:** Representa el salario superior al 75% de los ocupantes de esa posición e inferior al del 25% de los ocupantes de esa posición dentro de la muestra.
- **Salario Mínimo:** Cantidad mínima de dinero pagada a un trabajador a través de una ley establecida oficialmente, para un determinado período laboral.
- **Promoción:** Todo cambio ascendente a una posición de mayor nivel y responsabilidad.
- **Incremento salarial anual:** Se refiere al aumento en el sueldo o salario que se apruebe, según los lineamientos de esta política.
- **Ajuste de salario:** Operación por la que se hacen concordar unos salarios con otros, para evitar discrepancias respecto de la escala salarial establecida. Esta debe ser debidamente validada y aprobada por la figura correspondiente.