

## **CAPITULO 1: ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL SISTEMA DE COMPENSACIÓN EN LA SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA EMPACADORA DE CAMARÓN**

**Autores:**

**Jennifer Yesenia Cabrera Loor, Mgtr.**

Magister en Gestión del Talento Humano.

Universidad ECOTEC.

jcabrera@mgs.ecotec.edu.ec

**Arnaldo Vergara-Romero, Mgtr.**

<https://orcid.org/0000-0001-8503-3685>

Magister en Economía.

Universidad ECOTEC.

avergarar@ecotec.edu.ec

### **1.1 Introducción**

Las compensaciones son la retribución que recibe el colaborador por el esfuerzo que ha hecho en el trabajo y pueden ser tanto financieras como no financieras ya que “no basta con remunerar a las personas por el tiempo que dedican a la organización, porque ello es necesario, pero no suficiente” (Chiavenato, 2009).

Ciertas investigaciones demuestran que los incentivos económicos tienen gran impacto en el rendimiento de una persona; sin embargo, los incentivos no financieros también promueven la motivación de los colaboradores, haciéndolos sentir más apreciados y con mayores oportunidades para desarrollar sus competencias. Por lo que hoy en día, es importante que el recurso humano se encuentre comprometido no solo por el salario financiero que percibe, sino por otros componentes que aportan al desarrollo integral. De allí que siempre será importante desarrollar estrategias organizacionales que incluyan planes y programas que contemplen otros ámbitos del sistema de compensaciones; para este fin, las organizaciones deben ser recursivas, de manera que motiven el contrato psicológico del colaborador y se promueva el compromiso. Leal Paredes (2023) menciona que en la comunidad científica “se establece una distinción en el compromiso; el compromiso organizacional y el compromiso laboral o work engagement”. Para Wiener

## **Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio**

---

(1982) el compromiso organizacional implica la totalidad de la presión normativa que siente el colaborador para actuar de manera que satisfaga a los intereses de la empresa a la que pertenece; es decir, ha existido una aceptación de la filosofía institucional y actúa en coherencia con la misma, por tanto, “el compromiso organizacional constituye el vínculo entre el empleado y la organización” (Martin & Roodt, 2008).

En relación al compromiso laboral, Kahn (1990), manifiesta que existen tres estados que anteceden a este tipo de compromiso, estos son: importancia, seguridad y disponibilidad, sin estos estados psicológicos el colaborador difícilmente podrá experimentar un genuino compromiso laboral; por tanto, el compromiso laboral supone estar presente para la institución tanto desde la índole psicológica, como físico. Es allí donde el sistema de compensaciones contribuye de manera explícita, como indica Morales Arrieta & Velandia Herrera (1999) la gestión de las compensaciones empresariales está muy ligada a la supervivencia de una empresa y a su plan estratégico de desarrollo, ya que permite crear los principios de identidad, pertenencia y participación de todos los trabajadores en busca del éxito tanto del individuo como de la organización, lo cual motiva el compromiso.

Las compensaciones se clasifican en financieras y no financieras. Las compensaciones financieras son aquellas que hacen que el individuo reciba un valor económico sea este sueldo, bonos o demás por el trabajo realizado, mientras que las no financieras son retribuidas mediante las oportunidades de crecimiento para el individuo y su familia y que no son retribuidas económicamente; lo que le permitirá tener un equilibrio emocional.

Asociado a esta temática en la empresa empaedora de camarón se utilizan ambos sistemas de compensaciones para retribuir el trabajo de los colaboradores; no obstante, hay un desequilibrio en las compensaciones financieras y no financieras lo que provoca un alto índice de desmotivación lo que ha ocasionado deterioro del compromiso de los colaboradores para con la organización, presentándose así altos índices de rotación, ausentismo, mal clima organizacional y falta de cumplimiento de objetivos teniendo gran impacto en el desarrollo de los colaboradores, por lo que este estudio se origina con la intención de contribuir con ideas y estrategias que permitan desarrollar iniciativas para el personal administrativo de la planta procesadora, creando oportunidades y estímulos de carácter no monetario hacia el colaborador, como parte del trabajo que realiza.

Dentro de la dinámica organizacional se observan una variedad de actitudes hacia el trabajo por parte de los colaboradores, de los que derivan decisiones como permanecer o retirarse del empleo. En la investigación de Hannoun (2011) se muestra como la satisfacción en el

trabajo, se puede definir de manera muy genérica, como la actitud general de la persona hacia su trabajo, un colaborador satisfecho experimenta un sentimiento positivo acerca de su puesto de trabajo y las circunstancias que este implica, se debe considerar que los trabajos que las personas desempeñan van más allá de las funciones que realizan, requieren interacción con los colegas, gerentes, otros grupos de interés, cumplir con los reglamentos organizacionales, políticas, estándares de desempeño, condiciones del entorno, entre muchas otras cosas.

La compensación, como indica García Cano (2006) es necesaria para retribuir el esfuerzo del colaborador y se refiere a todo tipo de remuneraciones que reciben los individuos a cambio de su trabajo, para Wayne Mondy & Noe (1997) esta se divide en financiera y no financiera. El presente estudio se centra en los componentes financieros de la compensación, tanto directos, como indirectos. La compensación financiera directa consiste en el pago que recibe una persona en forma de salarios, sueldos, bonos y comisiones. La compensación financiera indirecta también conocida como prestaciones, incluye todas las compensaciones financieras que no están comprendidas en la compensación directa, e incluyen una gran diversidad de retribuciones que el empleado normalmente recibe de manera indirecta ya sean porque la organización las otorga de modo voluntario, como premios por producción, recuperación de tiempo trabajado, entre otros; o las recibidas por ley, como vacaciones, horas extra, propinas, entre otros (León-Vega et al., 2023; Murillo-Puga et al., 2023; Vergara-Romero, Pozo-Estupiñan et al., 2022).

El objetivo de la investigación es analizar el impacto del sistema de compensación en la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa empacadora de camarón. Es importante destacar que el sistema de compensaciones incide directamente en los niveles de satisfacción de los colaboradores; por ende, en el clima laboral y es parte medular del subsistema de retención de talentos, ya que permite que los colaboradores tomen la decisión de permanencia o no, dentro de una institución.

## **1.2 Materiales y Métodos**

Se realizará un análisis correlacional, con la finalidad de analizar las variables sobre las compensaciones y satisfacción laboral. La población a considerar se compone por todo el personal administrativo y operativo de la empresa empacadora de camarón, distribuido entre la planta y las oficinas. Para determinar el tamaño ideal de la muestra, se utilizará el tamaño total de la población; es decir, tanto personal operativo como administrativo en la ciudad de Guayaquil y Santa Elena, 103 colaboradores entre tiempo completo y parcial.

## Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

Para la recolección de datos, como primer punto es importante analizar el comportamiento de los colaboradores dentro de la empresa empaedora de camarón y con esto determinar la necesidad de realizar un análisis en las compensaciones que perciben. La definición y comportamiento de las principales variables incluidas en el estudio son:

**Tabla 1.**

*Definición y comportamiento de variables.*

Variable	Concepto	Comportamiento de la variable
<b>Sistema de compensaciones</b>	Martín et al. (2009) mencionan que es “el conjunto de recompensas monetarias, bien directas -pago de salarios, incentivos, complementos por méritos- o indirectas -tiempo no trabajado, programas de protección, pagos en especie, formación- que, a cambio de su trabajo, recibe un individuo” (p.192).	-Sistema de compensaciones caracterizado exclusivamente por la compensación monetaria, personal operativo (\$425-\$600), mandos medios (\$600-\$1000), gerentes (\$1000-\$4000). -No tienen integrados elementos de compensación no monetaria en su estructura de compensaciones.
<b>Satisfacción laboral</b>	Muñoz (1990) define la satisfacción laboral como “el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, (...) y por el que percibe una serie de compensaciones psicológicas, sociales y económicas acordes con sus expectativas” (p.76).	-Satisfacción laboral de la última evaluación de clima refleja valores óptimos.

### Técnica e instrumento

La técnica que se utilizará son las ecuaciones estructurales ya que como indica Manzano Patiño (2017) los modelos de ecuaciones estructurales (SEM) son una herramienta

## Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

---

estadística multivariada que permite estudiar la relación que hay entre variables latentes y observadas (Guillén-Alvarado et al., 2023; Macas-Acosta et al., 2022; Vergara-Romero, 2021).

### **Tabla 2.**

*Técnicas e instrumentos de investigación.*

---

<b>Técnica</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Encuesta</b>	Cuantitativo	Cuestionario de preguntas cerradas.	Se realizan encuestas al personal de la planta procesadora de la empresa empacadora de camarón, de manera anónima con la finalidad de conocer la postura de los colaboradores con relación a las remuneraciones que perciben.

---

El instrumento a utilizar para el levantamiento de la información es una encuesta de compensación, un reactivo que consta de diez preguntas, en donde se abordan las dimensiones de compensación monetaria desde las preguntas (1 – 3), compensación no monetaria (4 – 7) y satisfacción laboral (8 – 10).

Dentro del estudio se utilizan ecuaciones estructurales, el propósito es generar un modelo matemático que represente categorías conceptuales que no es observada en los errores de medición, pero se deben incorporar en la correlación de las distintas medidas existentes.

Bajo la expresión matemática que define a este tipo de modelo se fija uno complemento estructural y otro de medida (Burgos Dávila et al., 2023; Márquez-carriel et al., 2023; Vergara-Romero & Alfonso-Caveda, 2022). Con respecto al modelo de medida, este se orienta en las relaciones de variables observadas, testeada o tomadas con una variable latente o ficticia (García-Leonard et al., 2023; Macas-Acosta et al., 2023; Vergara-Romero, Jimber-del-Río et al., 2022). Asimismo, el modelo estructural busca cuantificar la relación entre las variables latentes encontradas en el modelo de medida (Moscoso-Romero et al., 2023; Pérez-Zulueta & Vergara-Romero, 2023; Vergara-Romero et al., 2023).

### **Modelo Estructural**

El modelo estructural se precisa en la expresión matemática 1:

$$\eta_{(m \times 1)} = \beta_{(m \times m)}\eta_{(m \times 1)} + \Gamma_{(m \times n)}\xi_{(n \times 1)} + \zeta_{(m \times 1)} \quad (1)$$

Donde:

$\eta$  es el vector de las variables latentes endógenas.

$\xi$  es el vector de las variables latentes exógenas.

$\beta_{(m \times m)}$  es la matriz de coeficientes que representa los efectos directos de las variables  $\eta$  con otras variables  $\eta$ .

$\Gamma_{(m \times n)}$  es la matriz de coeficientes que representan los efectos directos de la variable  $\xi$  con las variables  $\eta$ .

### **Modelo de Medida**

El modelo estructural se precisa en la siguiente expresión matemática:

$$y_{(m \times 1)} = \Lambda_y_{(p \times m)}\eta_{(m \times 1)} + \varepsilon_{(p \times 1)} \quad (2)$$

$$x_{(q \times 1)} = \Lambda_x_{(q \times n)}\xi_{(n \times 1)} + \delta_{(q \times 1)} \quad (3)$$

Donde:

$\eta$  es el vector de las variables latentes endógenas.

$y$  e  $x$  son los vectores de las variables observadas.

$\Lambda_y$  es la matriz de coeficientes que representa el impacto de las variables  $\eta$  con las variables  $y$ .

$\Lambda_x$  es la matriz de coeficientes que representa el impacto de las variables  $\xi$  con las variables  $x$ .

$\xi$  es el vector de las variables latentes exógenas.

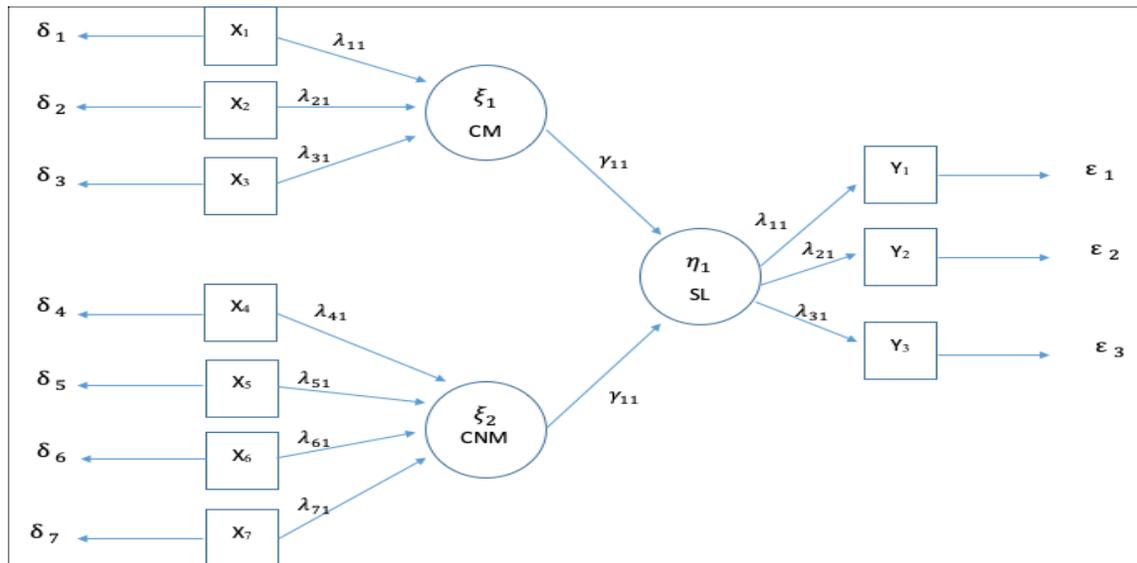
$\varepsilon$  y  $\delta$  son los vectores de error de medición.

### Diagrama de Rutas

El diagrama es una representación del modelo matemático similar a los diagramas de flujo en operaciones e informática, este grafico de rutas ayuda a especificar los parámetros de estudios en su convergencia con el modelo completo y visualizar las distintas ecuaciones de comportamiento que se pueden generar para el desarrollo de análisis de potencia estadística (Naranjo-Zambrano et al., 2023; Romero-Subia et al., 2023; Vergara-Tejada et al., 2022), elementos conminados al desarrollo de la ciencia y la identificación de ciertas agrupaciones conceptuales que no han sido abordados en varias técnicas cualitativas o cuantitativas (Binnashir-Alketbi et al., 2023; Romero-Subia et al., 2022; Vergara-Romero, 2023).

**Figura 1.**

*Modelo de Ecuaciones Estructurales.*



En el siguiente diagrama será el interfaz gráfico del modelo abordado y de esta forma identificar los componentes de este para su desarrollo analítico (Ochoa-Rico et al., 2022; Vega-González et al., 2022), con su abordaje cuantitativo para conocer resultados que validen las categorías conceptuales y sus estudios previos a nivel cualitativo (ver figura 1).

### 1.3 Análisis de Resultados

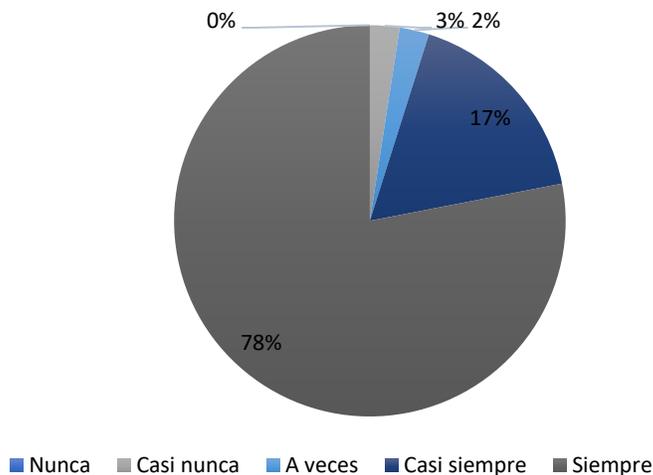
#### Resultados de la Encuesta

##### Dimensión en la compensación monetaria

Al identificar si ¿El salario es un factor importante en su vida laboral?, de los 82 colaboradores de la muestra significativa, 64 colaboradores mencionan que siempre el salario se constituye en un elemento importante en su vida laboral; catorce colaboradores mencionan que casi siempre; dos colaboradores consideran que a veces el salario es un factor importante en su vida laboral, mientras que otros dos colaboradores consideran que casi nunca el salario es un factor importante en su vida laboral. Ningún colaborador considera que “nunca” el salario es un factor importante en su vida laboral, por lo que es destacable que para el colaborador el salario tiene un papel a considerar en su vida laboral.

**Figura 2.**

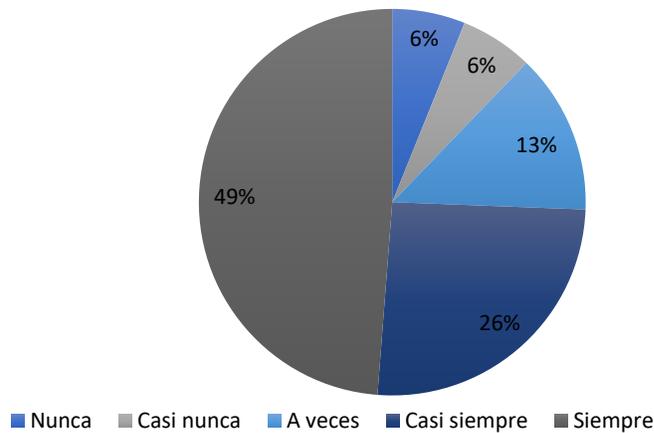
*Importancia del salario.*



La pregunta dos, abordó si ¿Considera que los bonos, premios y comisiones recibidos compensan su esfuerzo? En este aspecto, se puede visualizar que 40 colaboradores consideran que siempre, los bonos, premios y comisiones recibidos compensan su esfuerzo; 21 consideran que casi siempre, 11 que a veces, 5 trabajadores mencionan que casi nunca y finalmente 5 consideran que nunca. Es decir, más del 90% valora el salario como una fuente de compensación de su esfuerzo.

**Figura 3.**

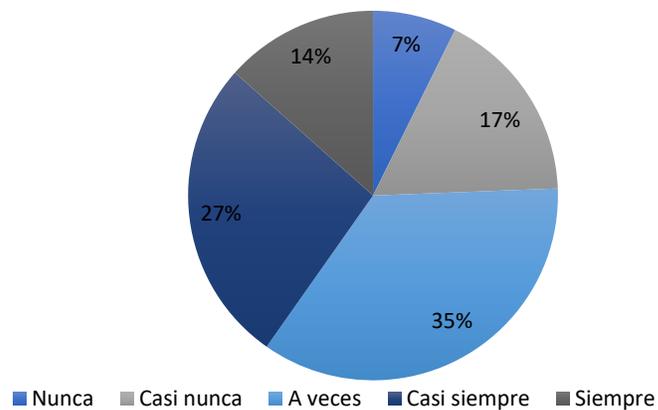
*Compensación de esfuerzo por ingresos económicos.*



Al consultar si ¿Mi remuneración está al nivel de los sueldos de mis pares en el mercado?, los datos muestran que 29 trabajadores mencionan que siempre sus remuneraciones están al nivel de los sueldos de sus pares en el mercado; 22 consideran que casi siempre; 14 que a; veces, 11 que casi nunca y 6 consideran que nunca. Es decir, más del 75 % concuerda en que sus sueldos están al nivel de sus pares en el mercado laboral.

**Figura 4.**

*Equidad salarial respecto al mercado.*

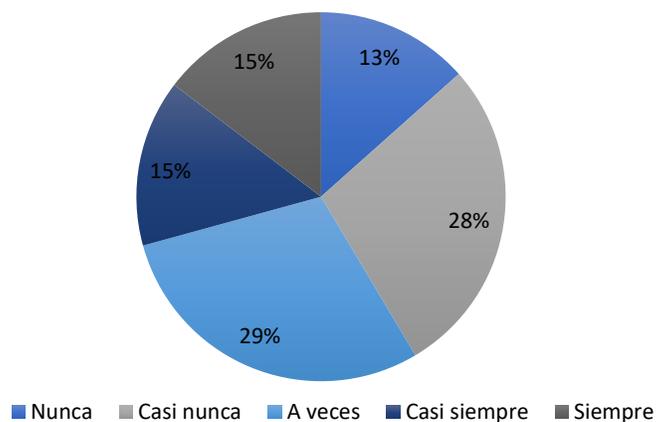


### Dimensión de la compensación no monetaria

La percepción sobre la pregunta ¿Recibo reconocimiento cuando realizo un buen trabajo? Muestra que 24 colaboradores mencionaron que a veces reciben reconocimiento cuando realizan un buen trabajo, 23 mencionan que casi nunca, 12 colaboradores mencionan que casi siempre, 12 que siempre y finalmente 11 trabajadores mencionan que casi nunca reciben reconocimiento por su labor, ver figura 5.

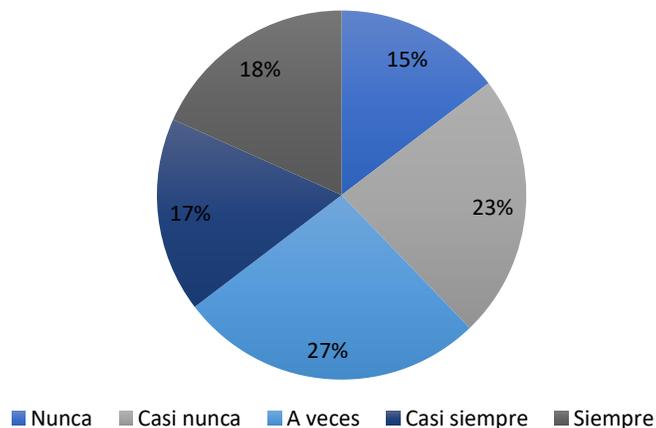
**Figura 5.**

*Reconocimiento.*



**Figura 6.**

*Desarrollo profesional.*



La figura 6, evidencia los resultados sobre la pregunta ¿La empresa ofrece oportunidades de desarrollo profesional? En donde se puede observar que 22 colaboradores mencionaron

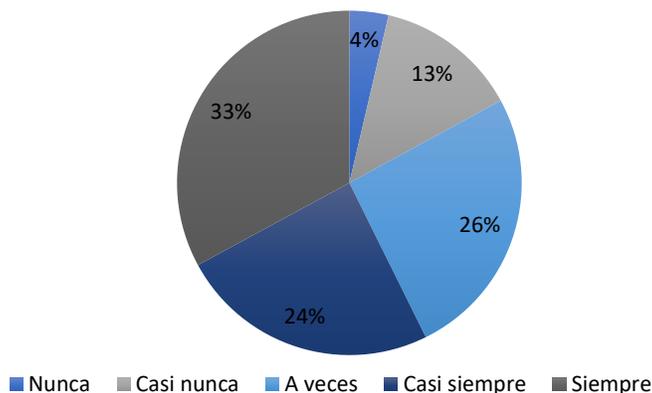
## Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

que a veces, 19 mencionan que casi nunca, 15 que siempre, 14 que casi siempre, y 12 consideran que nunca reciben oportunidades de desarrollo.

Cuando se consultó si ¿Tengo la confianza de hablar con mi jefe y brindarle recomendaciones de índole laboral y/o profesional? Se puede visualizar 27 colaboradores mencionan que siempre tienen la confianza de hablar con su jefe, 21 que a veces, 20 que casi siempre, 11 mencionan que casi nunca y 3 consideran que nunca, ver figura 7.

**Figura 7.**

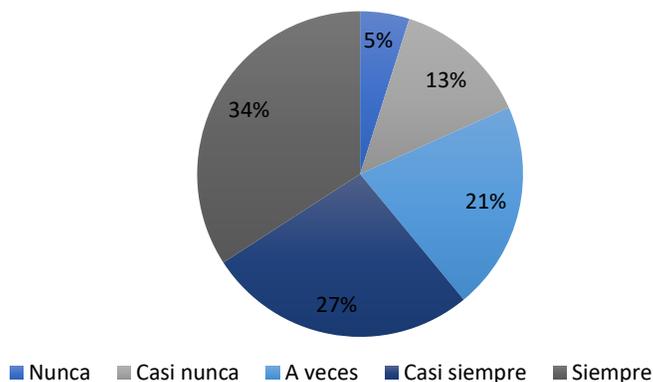
*Comunicación con superiores.*



Sobre si los horarios son flexibles y me permiten mantener mi vida familiar. Los 28 colaboradores mencionaron que siempre los horarios de trabajo son flexibles lo que les permite mantener su vida familiar, 22 comentaron que casi siempre, 17 aportaron que a veces, 11 que casi nunca y finalmente 4 comentaron que nunca, ver figura 8.

**Figura 8.**

*Relación vida familiar – trabajo.*

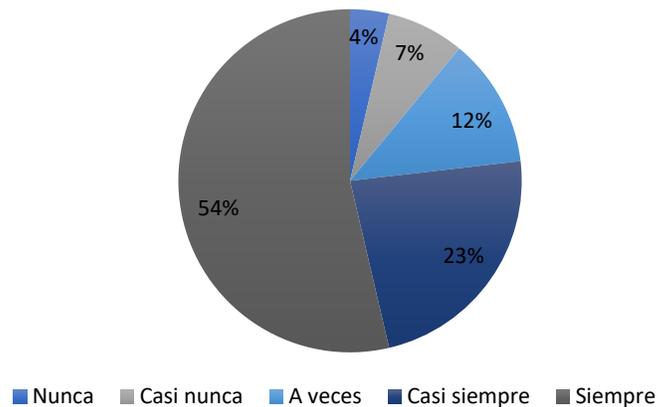


**Dimensión de satisfacción laboral**

La pregunta ¿Me siento orgulloso de la empresa donde trabajo?, reflejó que 44 colaboradores consideran que siempre se sienten orgullosos de la empresa donde trabajan, 19 que casi siempre, 10 que a veces, 6 que casi nunca mientras que 3 consideran que nunca se sienten orgullosos de la empresa donde laboran.

**Figura 9.**

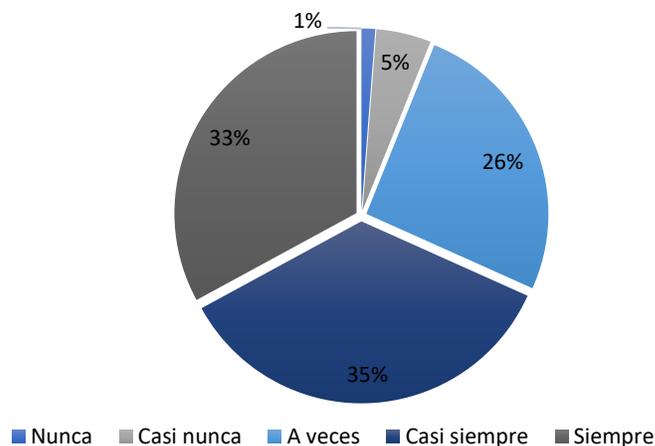
*Identificación con la empresa*



Al identificar si la organización brinda los recursos necesarios para desarrollar las funciones, en la figura 10, se puede observar a 29 colaboradores mencionando que casi siempre la organización le brinda los recursos necesarios para desarrollar sus funciones, 27 que siempre, 21 que a veces, 4 que casi nunca y finalmente 1 que casi nunca.

**Figura 10.**

*Provisión de recursos para cumplir funciones*

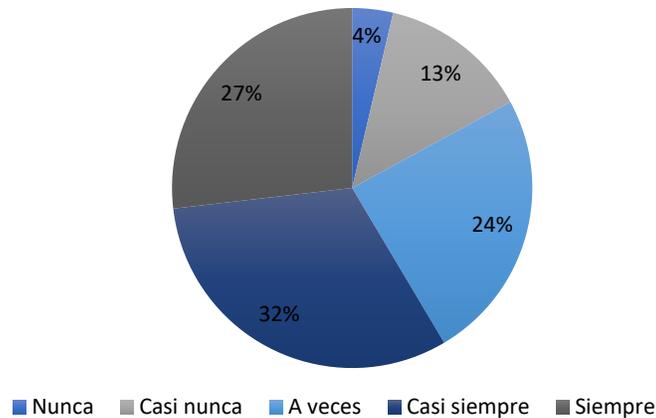


**Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio**

En la figura 11, se identifica la percepción sobre si la carga laboral dentro de del área está distribuida equitativamente. Los datos muestran 26 colaboradores consideran que casi siempre la carga laboral está distribuida de forma equitativa, 22 que siempre, 20 que a veces, 11 que casi nunca y 3 que nunca

**Figura 11.**

*Distribución de carga laboral*



**Análisis de ecuaciones estructurales.**

A continuación, se analiza el modelo matemático y sus parámetros. En la tabla 3 se puede observar las primeras bondades de ajustes, el primero es el Criterio de información de Akaike y el segundo es Criterio de información Bayesiano, para ambos criterios el contraste de referencia y diferencias son significativos, mediante el análisis estadístico y su potencia de análisis, se puede observar que los valores plausibles son inferiores a “0,05”.

**Tabla 3**

*Ajuste del modelo.*

Contraste de referencia				Contraste de diferencias				
AIC	BIC	n	$\chi^2$	gl	p	$\Delta\chi^2$	$\Delta gl$	p
Modelo 11910.435	1966.850	96	33.139	13	0.002	33.139	13	0.002

## Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

En la tabla 4 se muestran los principales índices de ajuste, observando la parsimonia entre el modelo, ya que los valores tienen que ser superior al 0,80. El único índice que tiene que ser menor a 0,5 es el de ajuste normalizado de parsimonia, generando un buen ajuste del modelo.

### **Tabla 4.**

*Índice de ajustes.*

<b>Índice</b>	<b>Valor</b>
Índice de Ajuste Comparativo (CFI)	0.928
Índice de Tucker-Lewis (TLI)	0.884
Índice de ajuste no normalizado de Bentler-Bonett (NNFI)	0.884
Índice de ajuste normalizado de Bentler-Bonett (NFI)	0.890
Índice de ajuste normalizado de parsimonia (PNFI)	0.551
Índice de ajuste relativo de Bollen (RFI)	0.822
Índice de ajuste incremental de Bollen (IFI)	0.930
Índice de no centralidad relativa (RNI)	0.928

En la tabla 5 se muestran otras medidas de bondades de ajustes, se refleja más parsimonia de los datos y no se denota una distorsión de los datos. Asimismo, se analiza el Error cuadrático medio de aproximación (RMSEA), el cual es superior al 0,08 recomendado como buen ajuste. Ahora bien, no tiene una incidencia dentro del análisis porque en una confiabilidad del 90% su límite inferior está por debajo de lo recomendado, fusionando al valor plausible de dicho ajuste es menor al “0,05”.

En la tabla 6, se describe la carga de los factores para los parámetros estudiados, la significancia de la carga factorial se da por su valor plausible, en este modelo todas las relaciones de los parámetros son significativos, siendo la de mayor presencia es el de “oportunidades para el desarrollo profesional”.

**Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio**

**Tabla 5.**

*Otras medidas de ajustes.*

<b>Métrica</b>	<b>Valor</b>
Error cuadrático medio de aproximación (RMSEA)	0.127
RMSEA 90 % IC límite inferior	0.074
RMSEA 90 % IC límite superior	0.181
Valor p de RMSEA	0.012
Raíz estandarizada residual cuadrada media (SRMR)	0.051
N crítico de Hoelter ( $\alpha = .05$ )	65.781
N crítico de Hoelter ( $\alpha = .01$ )	81.210
Índice de bondad de ajuste (GFI)	0.987
Índice de ajuste de McDonald (IMF)	0.900
Índice de validación cruzada esperado (ECVI)	0.804

**Tabla 6.**

*Carga de los factores.*

<b>Latent</b>	<b>Indicador</b>	<b>Estimar</b>	<b>Error valor Típico Z</b>	<b>valor p</b>	<b>95% Intervalo de Confianza</b>	
					<b>Inferior</b>	<b>Superior</b>
CNM	CNM1	1.000	0.000		1.000	1.000
	CNM2	1.205	0.178	6.773 < .001	0.856	1.554
	CNM3	1.095	0.162	6.766 < .001	0.778	1.413
	CNM4	0.873	0.158	5.513 < .001	0.562	1.183
SL	S1	1.000	0.000		1.000	1.000
	S2	1.066	0.167	6.394 < .001	0.739	1.393
	S3	1.111	0.186	5.976 < .001	0.746	1.475

En la tabla 7, se puede observar la relación entre las variables latentes y este como afecta en el resultado final, su valor plausible es idóneo y una estimación fiable.

**Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio**

**Tabla 7.**

*Coefficientes de regresión.*

Predictor	Resultado	Estimar	Error Típico	valor Z	p	95% Intervalo de Confianza	
						Inferior	Superior
CNM	SL	0.697	0.134	5.182	< .001	0.433	0.960

En la tabla 8, se evidencia la varianza entre las variables latentes, una manera de prevenir y corregir problemas en las estimaciones estadísticas o inflación de datos que puedan disminuir el poder de predicción.

**Tabla 8.**

*Varianza de factores.*

Variable	Estimar	Error Típico	valor Z	p	95% Intervalo de Confianza	
					Inferior	Superior
CNM	0.786	0.213	3.685	< .001	0.368	1.204
SL	0.186	0.073	2.537	0.011	0.042	0.329

**Tabla 9.**

*Varianza de los residuos.*

Variable	Estimar	Error Típico	valor Z	p	95% Intervalo de Confianza	
					Inferior	Superior
CNM1	0.816	0.141	5.806	< .001	0,541	1.092
CNM2	0.679	0.137	4.941	< .001	0.409	0.948
CNM3	0.565	0.114	4.956	< .001	0.341	0.788
CNM4	0.928	0.150	6.183	< .001	0.634	1.222
S1	0.648	0.114	5.696	< .001	0.425	0.871
S2	0.345	0.081	4.256	< .001	0.186	0.503
S3	0.628	0.118	5.342	< .001	0.398	0.859

## Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio

En la tabla 9, se puede observar la varianza de los residuos entre las variables y su relación causal, es importante definir si no existe una interferencia o ruidos blancos de los datos, trayendo consigo una distorsión funcional de mala asignación factorial, esto medido por su carga dentro los parámetros. Para el caso del modelo todas las variables tienen una parsimonia conjunta, mostrando valores plausibles dentro del rango de efectividad.

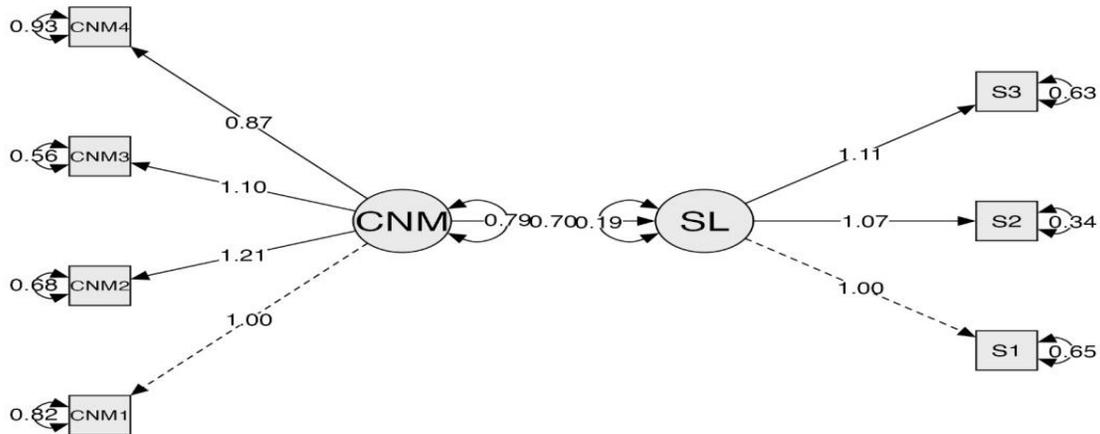
### Discusión del modelo

El modelo planteado se reestructuró porque la incidencia de los datos afectaba la convergencia matemática, es así que el pensamiento del comportamiento de un trabajador muestra que la compensación monetaria no tiene una gran significancia en la satisfacción laboral, mientras que la compensación monetaria tiene un aproximado de potencia de decisión en la satisfacción laboral, el cual los parámetros mencionan que el 70% del poder de decisión está en los no monetario.

Es importante aclarar que el 30% restante no se le puede atribuir solo a la compensación monetaria, sino a otras variables que este modelo no puede explicar por el criterio de simplificación de la realidad en los distintos campos científicos y su proceso ontológico.

### Figura 12.

*Modelo con sus cargas factoriales.*



#### **1.4 Conclusiones**

El impacto del sistema de compensación tiene una relación directa con la satisfacción laboral de los colaboradores.

En la dimensión de la compensación monetaria por lo general las respuestas están asentadas con una marcada tendencia positiva como lo son la importancia del salario dentro de la vida laboral, así como también que los bonos, premios y comisiones compensan su esfuerzo, en la variable en la que se denota menos satisfacción es la comparación entre el nivel de sueldos ofrecidos por la empresa, en comparación con sus pares en el mercado, en la que las respuestas se enmarcan en un rango intermedio, teniendo un mayor número de respuestas enfocadas en los rangos negativos, en contraposición de las preguntas anteriores.

En la variable de compensación no monetaria se puede observar que hay mayor presencia de respuestas con una tendencia media, pero con un número mayor de respuestas negativas en comparación con los reactivos de la compensación monetaria; dentro de las que se destacan la falta de reconocimiento al momento luego de realizar un buen trabajo, y las oportunidades de desarrollo profesional ambas preguntas asentadas en un rango intermedio, pero con más número de respuestas negativas que positivas. Las preguntas enfocadas en la comunicación con sus superiores y relación trabajo/familia tienen una tendencia positiva.

La empresa se caracteriza por utilizar un sistema de compensación, que se enfoca casi que de forma exclusiva a la remuneración que perciben los trabajadores enmarcada dentro de un rango en el que el personal operativo posee un sueldo de \$425-\$600, los mandos medios \$600-\$1000, y los gerentes un sueldo de \$1000-\$4000. Una de las carencias que tiene este sistema de compensación es que no está concatenado con un sistema de gestión en el cual los beneficios sean otorgados acorde al rendimiento de los trabajadores, así como también de los objetivos alcanzados por los mismos. Estructurar un sistema de gestión en el que se encuentre concatenado el sistema de compensación permitirá reducir la percepción en los trabajadores de que sus sueldos no están acordes a los del mercado.

La compensación no monetaria no se encuentra presente de forma institucionalizada por lo que depende exclusivamente de los superiores de área, lo que se puede percibir cuando los colaboradores mencionan en el instrumento que por lo general no se les brinda reconocimiento por un buen trabajo.

## **Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio**

---

El nivel de satisfacción tiene una tendencia positiva lo que se ve reflejado en el nivel de identificación que tienen los trabajadores con su trabajo donde la gran mayoría mencionan que siempre se sienten orgullos de la empresa donde trabajan. La mayoría de trabajadores considera que la organización le brinda los recursos para desarrollar sus funciones y también tienen un sentimiento positivo referente a la distribución de la carga laboral.

A pesar de que el nivel de satisfacción laboral es óptimo, la empresa debería prestar atención a las variables que generan insatisfacción en sus colaboradores como lo son la percepción de que los sueldos ofrecidos no son competitivos, así como también la idea de que no reciben el reconocimiento adecuado por el trabajo bien realizado.

Los colaboradores de la empresa presentan gran insatisfacción en cuanto a las compensaciones no monetarias que se dan dentro de la organización y que en muchas ocasiones su producción se ha visto afectada por la desmotivación de sus colaboradores.

En lo que respecta a las compensaciones monetarias se puede indicar que de manera general hay cierta empatía con los valores que perciben a cambio del trabajo que realizan dentro de la empresa. Sin embargo, en la relación de las compensaciones no financieras no, es por esto que la empresa se encuentra trabajando en mejoras significativas para compensar el desequilibrio que presenta al momento con planes activados desde la jefatura de Desarrollo Humano.

Se estima que aproximadamente en un año se complete la primera etapa del plan de incentivos y oportunidades para el personal administrativo y operativo que conlleva desde préstamos personales para estudios, construcción de vivienda y adquisición de motos, realización de tardes de integración, participación de familia en actividades empresariales todo esto con el pleno apoyo de la gerencia.

Mediante este análisis se pudo comprobar que los colaboradores no solo buscan equidades salariales sino trato justo y mejoras en cuanto al ser más estimados en el entorno donde laboran; es importante para los colaboradores de la empresa que este tipo de estímulos se den, ya que son más las horas que pasan en sus jornadas laborales que en sus hogares.

En conclusión, se puede definir que en la empresa es mucho más gratificante para los colaboradores las compensaciones no financieras que puedan recibir y que el impacto que tienen no solo es para el trabajador sino para toda su familia.

### **1.5 Recomendaciones**

Debido a que es el que no se encuentra instaurado dentro de la institución el sistema de compensación no monetaria, se considera que sería importante implementar:

Planes de carrera. - Es importante que los directivos de la empacadora de camarón consideren la importancia de cuidar y fomentar a su talento. Se les debe proveer a los colaboradores una ruta formal para su desarrollo dentro de la institución, en donde se garantice que por el cumplimiento de determinados objetivos organizacionales y dentro de un tiempo establecido, pueden llegar a ascender dentro de la escala institucional.

Capacitaciones. - De forma conjunta al plan de carrera el desarrollo organizacional, también se ve medido por las capacitaciones que se les brinden a los colaboradores, en las que se les permita desarrollar habilidades en las cuales puedan llegar a tener una carencia. Los trabajadores necesitan de capacitación constante.

Estilos de liderazgo. - Capacitar a los superiores de área sobre estilos de liderazgo, de manera que les permita determinar la importancia de un estilo de liderazgo en la productividad de los trabajadores, aspectos como el reconocimiento pueden pasar desapercibidos dentro una gestión; pero para el trabajador resulta muy importante que les sea reconocido.

### **1.6 Referencias Bibliográficas**

Binnashir-Alketbi, A. H. S., Jimber-del-Río, J. A., Ibañez-Fernández, A., & Vergara-Romero, A. (2023). Human Resource Development and Crisis Management: The Role of Communication and Learning in the United Arab Emirates. *TEM Journal*, 12(2), 1130-1141. <https://doi.org/10.18421/TEM122-59>

Burgos Dávila, I., Granja-Cañizares, G., & Vergara-Romero, A. (2023). Impacto de la Emergencia Sanitaria en la Rentabilidad de una Empresa Familiar Manufacturera de Aluminio y Vidrio. En Vergara-Romero, A. (Comp.), *Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio* (33-64). Universidad Ecotec.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw - Hill.

García Cano, O. L. (2006). *La compensación financiera: una medida del valor del trabajador*. Pensamiento & Gestión.

- García-Leonard, Y., Sorhegui-Ortega, R., & Vergara-Romero, A. (2023). Dynamic Capacities and the Influence on the Innovative Potential of Urban Hotels. *Amazonia Investiga*, 12(64).
- Guillén-Alvarado, K., Arencibia-Montero, O., & Vergara-Romero, A. (2023). Responsabilidad Social Empresarial, Ingresos y Patrimonio: Relación entre las Empresas Ecuatorianas. En Vergara-Romero, A. (Comp.), *Desarrollo Sostenible y responsabilidad Social: Análisis de Diferentes sectores en Ecuador* (82-103). Universidad Ecotec.
- Hannoun, G. (2011). Satisfacción laboral. Universidad Nacional de Cuyo Facultad de ciencias económicas.
- Leal Paredes, M. S. (2023). EMOTIONAL INTELLIGENCE AND WORK ENGAGEMENT IN ECUADORIAN MSMEs. *Ciencias Administrativas*. no.21 La Plata, 8. <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e116>
- León-Vega, L., Ron-Amores, E. & Vergara-Romero, A. (2023). The Challenges of Taxation in the Digital Economy: Analysis of the Ecuadorian Tax System. *Amazonia Investiga*, 12(61). 262-275. <https://doi.org/10.34069/AI/2023.61.01.27>
- Macas-Acosta, G., Macas-Lituma, G., & Vergara-Romero, A. (2022). The Internal and External Factors That Determined Private Investment in Ecuador 2007–2020. *Economies*, 10(10), 248. <https://doi.org/10.3390/economies10100248>
- Macas-Acosta, G., Paredes-Ochoa, A., & Vergara-Romero, A. (2023). *Economía Organizacional: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en Guayaquil-Ecuador*. Universidad Ecotec. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.90>
- Manzano Patiño, A. P. (2017). *Introducción a los modelos de ecuaciones estructurales*.
- Márquez-Carriel, G., Márquez-Sánchez, F., & Vergara-Romero, A. (2023). Relationship between the People's Republic of China and the Republic of Ecuador: A Perspective from the Dependency Theory. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(2), 49–62.
- Martin, A., & Roodt, G. (2008). Perceptions of organisational commitment, job satisfaction and turnover intentions in a post-merger tertiary institution. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(1), 23-31.
- Morales Arrieta, J. A., & Velandá Herrera, N. F. (1999). *Salarios Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Mc Graw - Hill.

## **Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio**

---

- Moscoso-Romero, A., Gutiérrez-Alarcón, C., Argudo-García, A., & Vergara-Romero, A. (2023). Análisis de la Industria Textil Ecuatoriana: Caso Mascarillas de Bioseguridad. En Vergara-Romero, A. (Comp.), *Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio* (65-89). Universidad Ecotec.
- Muñoz, A. (1990). *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo*. España: Universidad Complutense de Madrid.
- Murillo-Puga, K., León-Vega, L., Espinoza-Alcívar, E., & Vergara-Romero, A. (2023). Modelo SCOR para la Cadena de Abastecimiento: Caso de Estudio de una Empresa Acuícola. En Vergara-Romero, A. (Comp.), *Desarrollo Sostenible y responsabilidad Social: Análisis de Diferentes sectores en Ecuador* (59-81). Universidad Ecotec.
- Naranjo-Zambrano, M., Llanos-Encalada, M. P., Morales-Naranjo, I., Ron-Amores, E., Vergara-Romero, A. (2023). Workplace Harassment in Psychosocial Risks and Teleworking in Times of Health Crisis. *Amazonia Investiga*, 12(61). 92-102. <https://doi.org/10.34069/AI/2023.61.01.10>
- Ochoa-Rico, S., Jimber-del-Río, J.-A., Cornejo-Marcos, G., & Vergara-Romero, A. (2022). Characterization of the Territory and Estimation of a Synthetic Index of Social Welfare. *TEM Journal*, 11(3), 1254-1264. <https://doi.org/10.18421/TEM113-34>
- Pérez-Zulueta, M., & Vergara-Romero, A. (2023). La Estrategia como Práctica: Una Revisión para la Investigación de la Toma de Decisiones. En Vergara-Romero, A. (Comp.), *Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio* (8-20). Universidad Ecotec.
- Romero-Subia, J. F., Jimber-del-Río, J.A., Ochoa-Rico, M. S., & Vergara-Romero, A. (2022). Analysis of Citizen Satisfaction in Municipal Services. *Economies*, 10(9), 225. <https://doi.org/10.3390/economies10090225>
- Romero-Subia, J. F., Jimber del Río, J. A., Ochoa-Rico, M. S., & Vergara-Romero, A. (2023). The Disparity between Urban and Rural Areas in Citizen Satisfaction with Local Public Services. *TEM Journal*, 12(1), 275-284. <https://doi.org/10.18421/TEM121-34>
- Vega-González, J., Armas-Ortega, Y., & Vergara-Romero, A. (2022). Gamificación como Estrategia de Flexibilidad del Proceso Enseñanza-Aprendizaje para el Nivel Básico Superior de una Unidad Educativa en Ecuador. En Vergara-Romero, A. (Comp.). *Modelos de Aprendizaje Flexible: Lecciones de la Pandemia y Visión de la Nueva Normalidad* (37-58). Universidad Ecotec.

- Vergara-Romero, A. (2021). Políticas Públicas para el Desarrollo Local Sostenible: Caso Guayaquil. Universidad Ecotec. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.68>
- Vergara-Romero, A. (2021). La Economía creativa en el Territorio. Universidad Ecotec. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.43>
- Vergara-Romero, A. (2021). PYMES, Gestión Empresarial y Sostenibilidad: Estrategias en diversos Sectores. Universidad Ecotec. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.70>
- Vergara-Romero, A. (2023). Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social: Análisis de Diferentes Sectores en Ecuador. Universidad Ecotec. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.89>
- Vergara-Romero, A. (2023). Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio. Universidad Ecotec. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.91>
- Vergara-Romero, A., & Alfonso-Caveda, D. (2022). El Papel del B-Learning en la Educación: Una Revisión Introductoria. En Vergara-Romero, A. (Comp.). Modelos de Aprendizaje Flexible: Lecciones de la Pandemia y Visión de la Nueva Normalidad (11-36). Universidad Ecotec.
- Vergara-Romero, A., Jimber-del-Río, J-A., & Márquez-Sánchez, F. (2022). Food Autonomy within Food Sovereignty: Evidence from a Structural Model. *Agronomy*, 12(5), 1141. <https://doi.org/10.3390/agronomy12051141>
- Vergara-Romero, A., Pozo-Estupiñan, C., Sorhegui-Ortega, R., & Márquez-Sánchez, F. (2022). Agricultural Economics in the Economic Thinking of Sustainability. En Vergara-Romero, A. (Comp.). Towards Territorial Development from Sustainability (21-36). Universidad Ecotec.
- Vergara-Romero, A., Romero Subia, J. F., Ochoa Rico, M.-S., & Romero-Lainez, J. (2023). Modelo de Volatilidad de las Acciones de Tesla Motors Inc. Fluctuaciones de los Precios del Cobalto y el Litio. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 10(1), 112–127. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.101.786>
- Vergara-Tejada, E., Armas-Ortega, Y., & Vergara-Romero, A. (2022). B-Learning en la Enseñanza de Estudios Sociales para Estudiantes de Educación Media en una Escuela Ecuatoriana. En Vergara-Romero, A. (Comp.). Modelos de Aprendizaje Flexible: Lecciones de la Pandemia y Visión de la Nueva Normalidad (59-84). Universidad Ecotec.

**Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: cuatro casos de estudio**

---

Wayne Mondy, R., & M. Noe, R. (2005). Adiminstración de recursos humanos. México: Pearson.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organisations: A normative view. *Academy of Management Review*, 418–428. <http://dx.doi.org/10.2307/257334>