



Maestría en Administración pública  
Artículo de investigación aplicada



**Incidencia de las compensaciones en la productividad laboral del servidor público. Estudio de Caso**

Incidence of compensation on the work productivity of public servants. Case study

Lourdes Elizabeth DOMINGUEZ DOMINGUEZ, Irene Elizabeth ZAMBRANO MOSQUERA y María Elena GODOY ZUÑIGA

a. Ing. Contabilidad y Auditoría, lulydominguezz@gmail.com

b. In. Contabilidad, irene.zambrano@ucuenca.edu.ec

c. Dra. en Lenguas, Literaturas y sus Culturas y sus Aplicaciones. Profesora Universidad Espíritu Santo y ESAI Business School, Ecu  
E-mail: mariaegodoy@uees.edu.ec

**Palabras clave**

Compensaciones,  
Agentes Civiles de  
tránsito, gestión  
pública, productividad  
laboral

**Clasificación JEL**

L32

**RESUMEN:** El objetivo de este estudio es analizar los aspectos que constituyen la aplicación de la normativa sobre el pago de las compensaciones a los servidores seguridad ciudadana y orden público del Ecuador, con la finalidad de determinar la incidencia en la productividad laboral. La investigación participa de un enfoque mixto, ya que hace uso de estudios cuantitativos y cualitativos. A través de la aplicación de una encuesta a 179 colaboradores de la Empresa Pública Municipal De Movilidad, Tránsito Y Transporte De Cuenca EMOV; y la aplicación de una entrevista al representante de la asociación de Agentes de tránsito de la Ciudad de Cuenca. Se obtuvo como resultados principales que el sueldo que perciben los colaboradores no está de acorde a las funciones que realizan. Lo que es poco satisfactorio ya que no existe la retribución monetaria de acuerdo a las actividades que se desarrollan luego de la jornada laboral normal de 8 horas, no se pagan horas extras ni suplementarias. Por otro lado, un 93% afirma que la institución incumple con la aplicación de la ley de incentivos por compensaciones y que la cultura organizacional no está bien implementada. Esto permite concluir que la falta de motivación económica incide en la satisfacción de los trabajadores y afecta significativamente en la productividad de la organización.

**Key words**

**Abstract:** The objective of this study is to analyze the aspects that constitute the application of the regulations on the payment of compensation to public security and public order servers in Ecuador, with the purpose of determining the impact on labor productivity. Investigation participates in a mixed approach, since it makes use of quantitative and qualitative studies. Through the application of a survey to 179 employees of the Municipal Public Company of Mobility, Transit and Transportation of Cuenca EMOV; and the application of an interview to the representative of the association of Traffic Agents of the City of Cuenca. The main results

## JEL Classification

were obtained that the salary received by collaborators is not in accordance with the functions they perform. Which is unsatisfactory since there is no monetary remuneration according to the activities that are carried out after the normal 8-hour work day, overtime or supplementary hours are not paid. On the other hand, 93% affirm that the institution fails to comply with the application of the incentive compensation law and that the organizational culture is not well implemented. This allows us to conclude that the lack of economic motivation affects worker satisfaction and significantly affects the productivity of the organization.

---

## INTRODUCCIÓN

El pago de compensaciones salariales al personal de las entidades de seguridad ciudadana y orden público es un aspecto clave en la gestión de recursos humanos y tiene un impacto significativo en la atracción, motivación y retención de los empleados. Se presenta de una manera de compensar el esfuerzo y la dedicación de los servidores públicos, también ofrece un salario justo y competitivo, algo necesario para retener el talento (Asencio y Azuceli, 2023)

En la valorización del trabajo, en el proceso de estructuración, orden de sus procesos y actividades, las organizaciones las alinean con la estrategia del negocio, en su dimensión de gestión humana determinan cuál es su política de compensaciones (Torres-Flórez, 2019). Al aplicar teorías como la de la equidad, el capital humano y la motivación, las organizaciones pueden diseñar sistemas de compensación salarial que sean equitativos, motivadores y alineados con sus objetivos estratégicos.

También es esencial cumplir con las normas legales y laborales pertinentes. En un estudio realizado en Colombia se determinó que los modelos económicos de compensación generalmente, señalan que el mejor y mayor desempeño requiere un esfuerzo extra o que está en alguna otra forma asociada con la insatisfacción por parte de los empleados. Para proporcionar incentivos, estos modelos nos anticipan la objetividad de los sistemas de remuneración que constituyen la compensación de forma que, la utilidad esperada del empleado aumenta simultáneamente con la productividad observada

(Torres y Jimbo, 2020).

En otro estudio realizado en Perú se determinó que los factores que más afectan la percepción del clima laboral en las entidades del sector público peruanas son: la inequidad remunerativa, la falta de un programa de incentivos, la seguridad y malas relaciones laborales; (Hiyo et al, 2021). Es necesario identificar cuáles son los factores que inciden en la percepción del clima laboral en los trabajadores como primera medida para incrementar la productividad.

Según Cárdenas (2018), el objetivo fundamental del pago de compensaciones salariales es atraer, motivar y retener a los empleados, al tiempo que se busca establecer una relación justa y equitativa entre el valor del trabajo realizado y la remuneración recibida. El pago de compensaciones salariales también busca incentivar el desempeño, alineando los objetivos y las metas organizacionales con las recompensas financieras.

En el Análisis de la política de gestión remunerativa en el sector público ecuatoriano es importante considerar que, la capacidad y autonomía para la utilización de las remuneraciones, como una política de talento humano en las administraciones públicas, está directamente relacionada con el modelo desarrollado en la función pública, de este modo lo enfatizan (Vargas y Santana, 2020)

En lo que se refiere a la Empresa Pública Municipal De Movilidad, Tránsito Y Transporte De Cuenca EMOV, se ha observado que no se gestionan los pagos sobre las compensaciones que los colaboradores deben recibir. Como consecuencia, la productividad de sus trabajadores se ha visto mermada por la falta de motivación, y el poco interés que la administración ha actuado en correspondencia del esfuerzo de los colaboradores. Se suma a esto, la falta de procedimientos establecidos para realizar el cálculo para el pago de las compensaciones, ocasionando el descontento en el personal, falta de compromiso en el trabajo, falta de organización y cooperación. Dicho esto, se plantea que existe una relación directa entre el nivel de compensaciones económicas otorgadas al personal de las entidades de seguridad ciudadana y orden público y el desempeño laboral en el cumplimiento de sus funciones.

La importancia del tema radica en que el estado debe garantizar políticas y prácticas de compensaciones salariales efectivas que se ajusten a las necesidades de los trabajadores y promuevan un ambiente laboral justo y equitativo. En el Ecuador el pago de las compensaciones está regularizado por la legislación laboral vigente, sin embargo, el cumplimiento de la normativa para el pago de las compensaciones laborales no se ha realizado en los servidores de seguridad ciudadana y orden público. Por este motivo, el objetivo de este estudio es analizar los aspectos que constituyen la aplicación de la normativa sobre el pago de las compensaciones a los servidores seguridad ciudadana y orden público del Ecuador, con la finalidad de determinar la incidencia en la productividad laboral.

## **REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **Aspectos teóricos de la motivación sobre las compensaciones laborales**

La relevancia del pago de compensaciones salariales se refiere a la teoría de la equidad en la que se especifica que los empleados evalúan la justicia y equidad de su compensación en comparación con los diferentes empleados dentro de la organización o en el mercado laboral en general (Colquitt y Wesson, 2019). Es decir que los empleados ante una falta de equidad pueden sentirse desmotivados.

La teoría del capital humano, desarrollada por Vergara et al, (2021), destaca que la inversión en el desarrollo y capacitación de los empleados aumenta su valor y productividad. En el contexto salarial, esto implica que una remuneración adecuada puede atraer y retener a profesionales calificados. Además, la teoría de la motivación intrínseca y extrínseca señala que los empleados se motivan por factores tanto internos como externos. El pago de compensaciones salariales se considera una motivación extrínseca que influye en el rendimiento y la satisfacción laboral de los empleados (Deci, et al, 2018).

Por otra parte, la motivación extrínseca se refiere a los estímulos motivacionales que vienen de fuera del individuo y del exterior de la actividad, son recompensas externas como el dinero y el reconocimiento por parte de los demás. Es decir, son los premios o recompensas que conseguimos al realizar una labor determinada. (García y Allen, 2018). Mientras que la motivación intrínseca es el

nivel de satisfacción personal, y no espera recompensa económica (Fabara, 2017). Bajo este mismo concepto, la motivación trascendente aprovecha el deseo de contribuir de una persona, sus valores y principios, orientada a satisfacer necesidades grupales o de los demás ante de la necesidad individual (Marín, 2018).

Por otro lado, la Teoría de la atracción y retención de talento, se refiere al uso de la compensación salarial como una estrategia para atraer y retener a empleados talentosos y calificados. La organización busca ofrecer un paquete de compensación competitiva para asegurar que los empleados clave permanezcan en la empresa (Charles et al.,2018).

En este mismo concepto, la teoría de la valoración del trabajo sostiene que los empleados, en función del nivel de responsabilidad, complejidad del trabajo y experiencia, pueden solicitar una compensación adicional (Heneman y Judge 2019).

Dentro de esta conceptualización, la teoría de la compensación total se refiere al enfoque integral de la compensación de los empleados, que va más allá del salario base e incluye otros elementos como beneficios, incentivos, programas de desarrollo profesional y equilibrio entre el trabajo y la vida personal (Saridakis, et al, 2020). Finalmente, en el contexto del pago de las compensaciones salariales, Gagné y Deci (2021) expresan que las personas tienen tres necesidades psicológicas básicas: la necesidad de competencia, la necesidad de autonomía y la necesidad de relación.

### **Elementos constitutivos de la compensación**

Las estrategias de compensación para los trabajadores de control de tráfico pueden variar dependiendo del país, la región y la organización específica. Aquí tienes algunas posibles estrategias de compensación que se pueden emplear (Huang y Chen 2021). En este contexto, el salario base competitivo, los incentivos por rendimiento, las horas extras y turnos especiales, beneficios adicionales, y flexibilidad laboral, son algunos de los elementos que conforman los tipos de incentivos dentro del plano laboral.

En lo que se prefiere al salario base, es la remuneración o que una persona obtiene por sus servicios prestados cuando ésta está empleada por una empresa, la misma que establece una estructura y

sistema de pago equitativo a los empleados, dependiendo de sus funciones (Pérez, et al, 2021). Por otro lado, los Incentivos por Rendimientos tienen como objetivo brindar apoyo hacia la consecución de objetivos y estrategias, permiten atraer a personal profesional que se sienten atraídos por los beneficios económicos (Esquivel, 2021).

Por otro lado, las Horas extras y turnos especiales varían de acuerdo a las regularizaciones laborales establecidas en cada país. La característica fundamental de la jornada extraordinaria, como su nombre lo indica, debe ser en realizada de forma temporal, imprevisible, eventual u ocasional (González y Pérez, 2020).

En cuanto a los beneficios sociales, estos pueden determinarse como los beneficios que perciben los empleados de una compañía u organización, además de su remuneración, por su actividad laboral realizada. Estos beneficios no se relacionan en absoluto con incremento de sueldo o con pagos extras, son beneficios que tienen un objetivo claro y definido que es mejorar la calidad de vida y satisfacer ciertas necesidades tanto externas como internas de los empleados (Aristondo, 2019).

En la actualidad, la flexibilidad laboral, considerada tanto como el equilibrio de la vida laboral como la familiar, es, cada vez más, uno de los factores más importantes que las personas buscan en el empleo. Las empresas ofrecen un horario flexible en torno a un conjunto de horas básicas o trabajar desde casa algunos días, puede aumentar la motivación de un empleado y resultar muy atractivo (Peralta, 2023).

En este escenario, el comportamiento organizacional de los servidores públicos se refiere a cómo los empleados del sector público actúan y se relacionan dentro de la estructura organizativa en la que se desempeñan. Aquí hay algunos aspectos clave del comportamiento organizacional de los servidores públicos: Motivación para el servicio público, Ética y responsabilidad, Orientación al servicio y atención al ciudadano (Pérez, et al, 2018).

Finalmente, existe un compromiso continuo de los empleados que hace referencia a permanecer comprometidos y leales a sus organizaciones a largo plazo. Este compromiso continuo puede estar

influenciado por factores como la satisfacción laboral, el apoyo organizacional, la justicia percibida y la identificación con la organización (Vandenabeele y Van 2019).

### **Tipos de incentivos o compensaciones**

Los incentivos son recompensas que se usan las empresas para motivar a los empleados para la consecución de metas y objetivos específicos, los expertos en el tema consideran a los incentivos laborales una de las herramientas gerenciales que ha demostrado generar gran impacto en la satisfacción laboral y, por ende, en el aumento de la productividad y en el mejoramiento de la calidad de servicio (Flores, 2019).

Dentro de la clarificación de los incentivos financieros se encuentran las compensaciones directas e indirectas. Las Compensaciones directas se refiere a los beneficios monetarios y económicos brindados por el empleador en comparación con los servicios que presta a la organización. Los beneficios monetarios incluyen el salario básico, alquiler de vivienda, transporte, viáticos, reembolsos médicos, premios, bonos, horas extras, pago por vacaciones, pagos por licencias extraordinarias, pagos por almuerzos (Torres-Flórez et al.,2019). Es decir, todos los beneficios económicos que percibe un trabajador, por otro lado, las compensaciones Indirectas corresponden a esos pagos que el personal recibe indirectamente, y que de esta forman se compensan elementos adicionales del servicio del empleado, tales como la dedicación, el esfuerzo y el sacrificio por obtener los resultados esperados para la organización (Ortiz y Muskus, 2018).

En el contexto de los incentivos no financieros, no se necesita entrega monetaria directamente a los empleados, más bien son una serie de beneficios como las oportunidades de crecimiento laboral, reconocimientos, ambiente laboral, estos incentivos dejan una mejor y mayor impresión en los empleados y hacen que los empleados se sientan más reconocidos y comprometidos. Motivan al empleado con estímulos como: concediendo una mayor flexibilidad horaria que permita conciliar la vida laboral y familiar, el reconocimiento de los logros, la facilidad para elegir las vacaciones y los días libres o permitiendo crecer al trabajador dentro de la entidad

## **Compensaciones como motivador de la Productividad laboral**

Celis (2017) señala que para mejorar el rendimiento del empleado público a través de la recompensa, se pueden implementar las siguientes estrategias: Establecer objetivos claros y medibles. Esto es porque establecer metas y objetivos claros para los empleados públicos les proporciona una dirección clara y les ayuda a enfocarse en resultados concretos. Estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con límites de tiempo definidos.

Otra estrategia es Implementar sistemas de reconocimiento y recompensa: Reconocer y recompensar el desempeño excepcional es una forma efectiva de motivar a los empleados públicos. Esto puede incluir programas de reconocimiento, bonificaciones o incentivos basados en el logro de resultados y el cumplimiento de metas así lo especifica (Londoño, et al, 2022).

Por otro lado, es necesario considerar brindar oportunidades de desarrollo profesional como capacitación, programas de mentoría y acceso a recursos educativos, puede ayudar a los empleados públicos a adquirir nuevas habilidades y conocimientos, lo que puede mejorar su rendimiento en el trabajo ( De Pérez, 2019).

Se suma a esto, el fomento de la participación y la autonomía: Permitir a los empleados públicos participar en la toma de decisiones y brindarles un cierto grado de autonomía en la forma en que llevan a cabo sus tareas puede aumentar su compromiso y motivación, lo que a su vez puede mejorar su rendimiento (Copano, 2018).

Finalmente, es necesario proporcionar retroalimentación y evaluación constructiva: Proporcionar retroalimentación regular y constructiva sobre el desempeño de los empleados públicos les ayuda a comprender sus fortalezas y áreas de mejora. Esto les permite realizar ajustes y mejorar su rendimiento continuamente así lo detalla (Canabal y Margalef, 2017).

## **DISEÑO METODOLÓGICO**

## **Enfoque**

El enfoque de este estudio es de característica mixta, así como lo explica (Useche y Artigas, 2019). enfoque mixto, y aunque pareciera estar de moda el uso de técnicas combinadas, también se ha demostrado que la mayoría de las veces la investigación exige observar ambas perspectivas, de manera que pueda tenerse la información necesaria para llegar a un análisis más amplio del objeto de estudio. Es decir, que de manera cuantitativa con medición numérica mediante encuestas o análisis estadístico y cualitativa ya que se identificaron las ideas y categorías utilizando las entrevistas y encuestas (Hernández et al., 2017).

## **Diseño**

El diseño de la investigación en este estudio es de carácter no experimental ya que se basa en conceptos, variables, sucesos que se dan sin la intervención directa del investigador (Galarza, 2021) es decir, se observan las variables de bienestar laboral de los Agentes Civiles de Tránsito que pertenecen a la empresa Pública Empresa Pública Municipal De Movilidad, Tránsito Y Transporte De Cuenca EMOV EP tal y como se presentan en su contexto natural.

## **Método de estudio**

Desde el punto de vista del planteamiento metodológico, el modo de organización discursivo de esta sección es esencialmente descriptivo-explicativo. Adicionalmente a esto, se pretende explicar las características del fenómeno de estudio a través de la interpretación de los datos recopilados, cuya codificación se establece en las figuras establecidas para la comprensión del fenómeno abordado. En ese sentido, la investigación descriptiva-explicativa pretende la caracterización del sujeto investigado (Guevara et al. 2020).

## **Tipo de investigación y de estudio**

El tipo de investigación es de campo ya que se busca identificar cómo las empresas podrían colaborar a sus empleados, esperando que así estos mejoren su desempeño laboral, a causa de la falta de compromiso en el trabajo a causa del escaso reconocimiento económico por sus labores.

### **Técnicas e Instrumento de evaluación**

Para poder evaluar y comprender la problemática existente sobre el motivo de la deuda que mantiene la EMOV E a los agentes Civiles De Tránsito de la ciudad de Cuenca, se realizó una encuesta, que permite recopilar datos de una forma efectiva, Se realizaron 15 preguntas basado en dos constructos: el cumplimiento de la gestión institucional en relación al pago de las compensaciones y la productividad laboral de los colaboradores internos de esta entidad. El propósito es conocer las causas que motivan el incumplimiento de la normativa vigente sobre el salario base, bonificaciones, incentivos, beneficios adicionales y cualquier otro componente de la compensación salarial. Según Montañez y Moreno (2021) se pueden utilizar encuestas en línea, en papel o entrevistas estructuradas.

La información fue validada por medio del sistema de Microsoft Excel, en donde se realizaron gráficos estadísticos y tablas dinámicas, previa consolidación de los datos obtenidos en el levantamiento de información.

Tabla 1. Constructos sobre Compensaciones y productividad laboral

<b>Constructo sobre gestión institucional sobre la aplicación de la normativa sobre pago de compensaciones</b>	<b>Constructo sobre productividad laboral</b>
Inadecuados niveles de remuneración	Ambiente laboral

Desconocimiento de valores por cobrar	Trato justo a los empleados
Falta de comunicación organizacional	Efectiva carga laboral de acuerdo al rol que desempeña
Desconocimiento de la normativa	Nivel de capacitación
Calidad de servicio	Cultura organizacional
Incumplimiento de la ley de incentivos	Motivación

*Fuente: elaboración propia con base en Dagoberto Torres-Flórez (2020) y Delgado (2021)*

Del mismo modo se realizó una entrevista al representante de la asociación de Agentes de tránsito de la Ciudad de Cuenca, en donde se obtuvo información directa sobre el proceso de pago de las compensaciones.

Tabla 2. Dimensiones sobre la aplicación de la normativa sobre el pago de compensaciones

Compensación salarial
Estrategias de compensación
Sueldo acorde a las funciones que realizan
Reconocimiento y satisfacción
Costo de las compensaciones

### **Población y muestra**

Para alcanzar el objetivo planteado en esta investigación el método de recolección que

Para la recolección de datos, se realizará una encuesta a la muestra al total a los 350 agentes de tránsito, en servicio activo pertenecientes a la empresa pública EMOV EP. Esta

información es obtenida en la página web de la institución en el apartado transparencia EMOV EP. (2023).. En donde se aplicó la siguiente fórmula

$$n = \frac{Z^2 pqN}{NE^2 + Z^2 pq}$$

n=179

Se realiza una encuesta a la muestra de 179 con un margen de error del 5%.

### **Recopilación de información**

La información fue obtenida de una entrevista no estructurada dirigida a uno de los representantes de la Asociación de agentes Civiles De Tránsito de la EMOV EP Ing. Xavier Tintín ya que cuenta con una experiencia de 10 años dentro de la Institución pública.

Y mediante la aplicación a la encuesta a una muestra de un total de 179 Agentes de Tránsito, se procedió a realizar la tabulación cuantitativa por pregunta, la misma que es representada en gráficos estadísticos acompañado de un análisis, estos datos ayudan a emitir las conclusiones y recomendaciones necesarias.

## **RESULTADOS**

**Caso: Corporación Pública de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca (EMOV EP) (Ecuador).**

### **Marco contextual**

El 9 de abril de 2010, se expidió la ORDENANZA DE CONSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE MOVILIDAD, TRÁNSITO Y TRANSPORTE DE CUENCA – EMOV EP. Se creó la Empresa para gestionar, organizar, regular y controlar este sector estratégico, como una persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Siendo su objeto organizar, administrar, regular y controlar las actividades de gestión, ejecución y operación de los servicios relacionados con la movilidad, tránsito y transporte terrestre en el cantón Cuenca, propendiendo al mejoramiento y ampliación de los servicios públicos y de sus sistemas, buscando aportar soluciones convenientes, desde el punto de vista social, técnico, ambiental, económico y financiero (EMOV, 2020).

En este marco, la EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE MOVILIDAD, TRÁNSITO Y TRANSPORTE DE CUENCA - EMOV EP, ha requerido la formulación de un Plan Estratégico que permita actualizar sus directrices y objetivos en el período de tiempo 2020-2024 para el adecuado y eficiente desempeño de la Institución. El Plan Estratégico de la EMOV EP 2020 - 2024, busca mejorar la gestión empresarial pública y alcanzar la eficiencia a través de la gestión, la planificación y el direccionamiento estratégico en las actividades que ejecuta diariamente la Empresa. Su formulación y aplicación adquiere una relevancia social de gran importancia ya que su implementación adecuada ejerce un impacto directo en la ciudadanía y el entorno (EMOV EP Ecuador, 2023).

### **Marco legal**

De acuerdo a las leyes sobre la remuneración de los trabajadores, se expide los siguientes artículos dentro de la Constitución de la República del Ecuador. El cumplimiento de las compensaciones no ha sido gestionado por (EMOV EP) Cuenca.

### **Tabla 3. Regulaciones sobre la remuneración y compensación económica**

Que el numeral 1 del artículo 154 de la Constitución de la República del Ecuador determina que a las y los ministros de Estado les corresponde ejercer la rectoría de las políticas públicas del área a su cargo y expedir los acuerdos y resoluciones administrativas que requiera su gestión;
---

Que el artículo 328 de la Constitución de la República del Ecuador señala: “La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia (...)”; y “El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria (...)”;

Artículo 5.- De la compensación económica.- Para el pago de la compensación económica, se entenderá como utilidades al valor señalado por el empleador en los formularios 101 y 102 de la declaración del impuesto a la renta presentado ante el Servicio de Rentas Internas.

Compensación económica correspondiente a cada persona trabajadora o ex trabajadora para alcanzar el salario digno \_\_\_\_\_ Utilidades generadas 2022  
Monto total necesario para cubrir el salario digno de todas las personas trabajadoras y extrabajadoras

*Fuente: REPÚBLICA DEL ECUADOR MINISTERIO DEL TRABAJO (2023)*

## Resultados de la entrevista

Tabla 4. Acerca del cumplimiento de la normativa del pago de compensaciones empresa

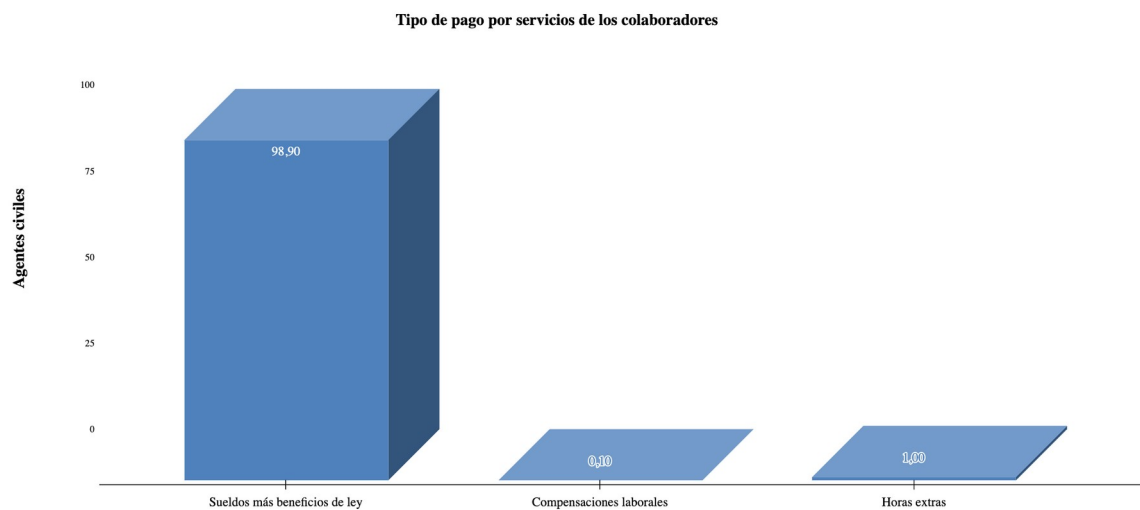
Compensación salarial	En la empresa EMOV EP, no se realiza el pago de la compensación establecida en el Código Orgánico de Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público está vigente desde junio de 2017
Estrategias de compensación	Se solicita una compensación monetaria ya que muchas veces trabajamos más de ocho horas cuando hay procedimientos, fines de semana y feriados, por eso consideramos que se tiene que reconocer estos valores a los agentes...
Sueldo acorde a las funciones que realizan	Es poco satisfactorio ya que no existe la retribución monetaria de acuerdo a las actividades que se desarrollan luego de la jornada laboral normal de 8 horas, no se pagan horas extras y suplementarias.
Reconocimiento y satisfacción	En la empresa existen reconocimientos por la buenas prácticas o costumbres tales como uso de medios de transporte no motorizados, o por realizar una buena acción, el reconocimiento consiste de un Certificado.
Costo de las compensaciones	De acuerdo a la demanda interpuesta por los agentes a la empresa pública se solicita un pago de 9,000 por cada agente de tránsito llegando a un total de \$2,979.000 que la empresa deberá cancelar

*Fuente: Extracto de la entrevista al Ing. Xavier Tintín*

Análisis: Se observa en la tabla 4 que, de acuerdo a las respuestas otorgadas por el funcionario de la empresa EMOV EP, no se hace el pago de las compensaciones que deberían percibir los colaboradores de esta entidad. Un aspecto relevante es que, a pesar de que la empresa cuenta con reconocimientos por labores extras que realizan los trabajadores, no existe la retribución monetaria por parte del organismo público lo que ha ocasionado una demanda para el cumplimiento del pago de los valores adeudados a los empleados.

## Resultados de las encuestas a colaboradores de EMOV EP

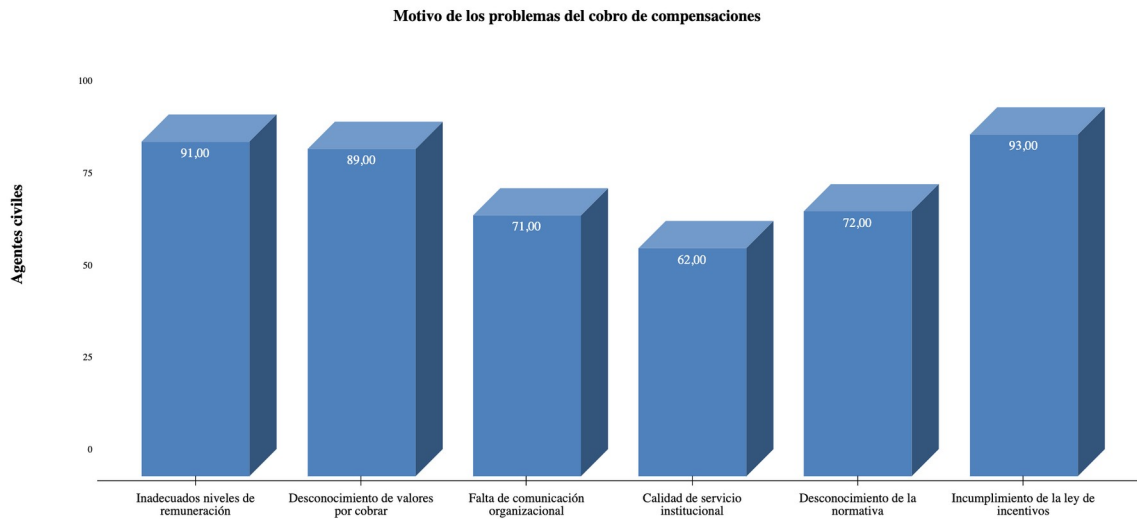
Figura 1. Tipo de pago por servicios de los colaboradores



*Fuente:* Datos obtenidos a los Agentes Civiles encuestados

Análisis: Se observa de la muestra realizada a los Agentes Civiles de tránsito que el 98.9% expresa que la Empresa Pública Municipal De Movilidad, Tránsito Y Transporte De Cuenca EMOV EP solo entrega sueldos más beneficios de ley.

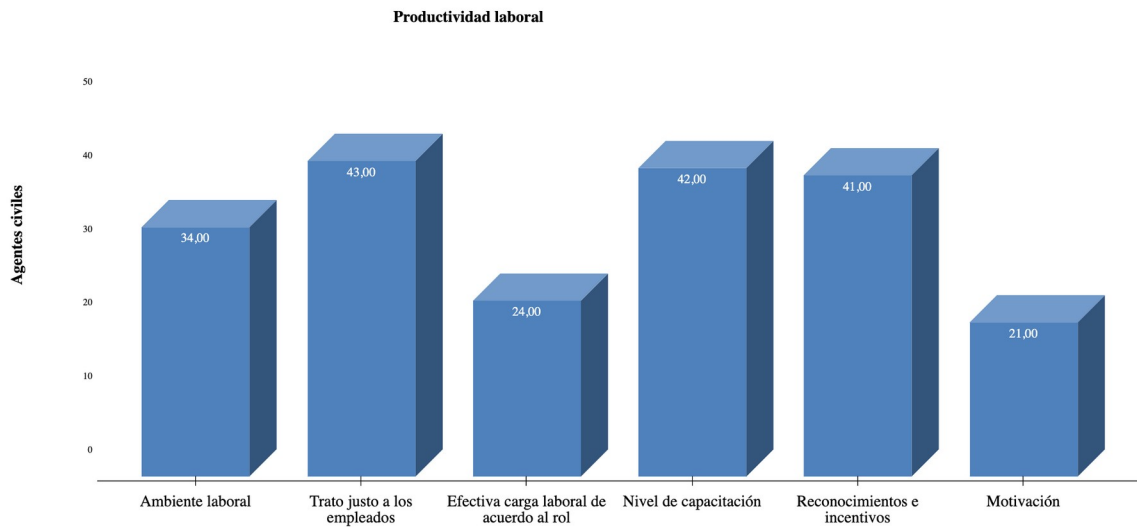
Figura 2.- Motivo de los problemas del cobro de compensaciones



*Fuente: Datos obtenidos a los Agentes Civiles encuestados*

**Análisis:** En la figura 2, se puede observar que un 93% afirma que la institución incumple con la aplicación de la ley de incentivos por compensaciones, un 89% expresa que existe un desconocimiento total sobre los valores que se les debe asignar en el rubro de sus compensaciones. Mientras que un 71% indica que uno de los problemas más relevantes sobre el pago que los agentes no reciben, es por la falta de comunicación organizacional. Se debe destacar también que el desconocimiento de la normativa por parte de un 72% es un tema que no se puede dejar de lado.

Figura 3.- Productividad laboral



*Fuente: Datos obtenidos a los Agentes Civiles encuestados*

Análisis: Se aprecia en la figura 3, que solo un 34% afirma que dentro de la empresa existe un buen ambiente laboral, mientras que sólo un 41 % indica que sí existen reconocimientos e incentivos. Por otro lado, se advierte que un 43% manifiesta que en la institución no existe un trato equitativo con todos los colaboradores y solo el 21% se siente motivado. Las respuestas se pueden hallar en que el 24% expresa la existencia de una efectiva carga laboral. Todo esto, a pesar de que los agentes brindan un esfuerzo mayor a sus horas laborables.

## DISCUSIÓN

De acuerdo a los resultados del presente estudio, los incentivos y beneficios de bienestar social, no se reciben. En ese sentido, si el personal no se siente motivado, trabaja con menos productividad, calidad y compromiso, perjudicando así los compromisos de la empresa, y por ende la rentabilidad de la misma. Bajo este mismo esquema, González (2019) expresa que se producen relaciones conflictivas entre trabajadores y empleadores, como consecuencia de una gestión empresarial que carece de un intervencionismo proactivo a favor de sus colaboradores aportando con un nivel de remuneración justo ayuda, lo que ayuda a integrar los objetivos de todos los miembros de la organización (Huanca, 2021)

En lo que se refiere a la evaluación del constructo productividad laboral, esta se percibe como un resultado de la poca motivación que existe dentro de la empresa. Según la entrevista al representante de la asociación, los empleados manifiestan baja satisfacción respecto al monto de los salarios, la puntualidad del pago, la carencia de una cultura organizacional y pocos canales de comunicación. A pesar del esfuerzo y compromiso por parte de los colaboradores, se encuentran diversas incoherencias dentro de la gestión administrativa al no otorgar el reconocimiento económico como lo exige la ley de compensaciones. Resultados que concuerdan con los estudios de Peña y Villón, (2018) y Jimenez y Hernández (2019), quienes concluyen que el rediseño de los puestos de trabajo, el incentivo de acorde al desempeño de cada empleado es vital para que exista la motivación y por ende, el aumento de la productividad y rentabilidad de la empresa (Egüaras, 2022).

Con respecto a los motivos de la no cancelación de las compensaciones hacia los funcionarios, entre la información más sobresaliente se encuentra que los directivos no disponen de un conocimiento total de la normativa. A esto se suma, que el mismo colaborador desconoce la retribución económica que merecen por su nivel de desempeño a través de toda actividad extra.

Esto va en concordancia con los estudios de Maldonado (2020) y Delgado (2020) al señalar que la gestión pública vulnera los derechos de los trabajadores que poseen altas expectativas con la gobernabilidad del Estado.

En este mismo contexto, los trabajadores también necesitan incentivos de acuerdo al enriquecimiento del puesto, el cual se refiere al grado en que el empleado controla la planificación, ejecución y evaluación de su trabajo. Otro de los motivos implícitos por los cuales la Empresa Pública Municipal De Movilidad, Tránsito Y Transporte De Cuenca EMOV no cumple con la aplicación de la normativa es el poco control que el mismo Estado ejerce sobre los organismos públicos y privados. Lo que perjudica a los trabajadores y ocasiona la falta de imagen ética y de responsabilidad que deben permanecer frente a un ciudadano al que se le debe cumplir con las demandas sociales (Fernández, 2018; Montalvo et al, 2023).

## **CONCLUSIONES**

El objetivo del estudio es analizar la aplicación de la normativa vigente del pago de las compensaciones a los servidores seguridad ciudadana y orden público, con la finalidad de determinar la incidencia del pago justo y equitativo con la productividad laboral. Esto se oído cumplir a través del diseño metodológico aplicado como la encuesta y la entrevista a los funcionarios de la entidad pública, objeto de estudio. Lo que permitió llegar a ciertas conclusiones.

Se determina que la imagen de la empresa EMOV EP no posee un compromiso y empatía con la ciudadanía, lo que imposibilita la existencia de la productividad laboral y la satisfacción de los colaboradores que se esfuerzan por cumplir cabalmente con los roles asignados. Estas situaciones negativas dejan a los trabajadores con una imagen institucional deteriorada frente a los servicios públicos y asistencia de la ley ante la demanda de sus derechos.

Se confirma que la gestión pública carece de prolijidad en cuanto a la organización de los procedimientos que deben articularse en pro de los beneficios que debe ser compensados hacia los trabajadores. Esto reafirma que los niveles de productividad merecen una respuesta oportuna de los requerimientos de los usuarios que no han sido cumplidos, debilitando la imagen del área y el rendimiento de los colaboradores es percibido como ineficiente.

Se comprueba que dentro de la agenda de los objetivos institucionales del Estado no se toman en consideración las demandas sociales de los trabajadores que se esfuerzan por cumplir con las necesidades de la ciudadanía. Sin embargo, la falta de una cultura organizacional, un escaso canal de comunicación y la falta de un control eficaz por parte del Estado ocasionan la nula aplicación de las regulaciones y leyes ecuatorianas que deben estar al servicio de sus propios ciudadanos.

Se concluye que dada la importancia que tiene la retribución sobre la motivación del personal, se debe aprovechar ésta como una herramienta imprescindible para la gestión de los recursos humanos, pues los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral.

### **Fortalezas y Limitaciones**

En lo que respecta las fortalezas del estudio, este se centra en la aplicación de una encuesta que llevó al investigador a comprender las causas que motivan el poco cumplimiento con la normativa del estado en el pago de las compensaciones a los trabajadores de la Empresa Pública Municipal De Movilidad, Tránsito Y Transporte De Cuenca EMOV.

Como uno de los sesgos del estudio es que no se pudo tener acceso directo a los pagos que reciben los trabajadores por las actividades extras que ellos realizan, lo que hubiera sido un

elemento clave para poder comprender ampliamente sobre el comportamiento de este fenómeno de estudio.

### **Futuras líneas de investigación**

Para futuras líneas de investigación se recomienda hacer uso de la revisión documental para comprender mejor la problemática que pudiera existir dentro de otros organismos estatales acerca de la aplicación del pago de la compensación salarial.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Aristondo Valencia, J. E. (2019). Análisis conceptual de la motivación laboral y su importancia en la persona y organización. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/5822>
- Asencio, A. Y., y Azuceli, I. (2023). LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU IMPACTO EN LOS DIFERENTES PROCESOS DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. <http://biblioteca.galileo.edu/tesario/handle/123456789/1597>
- Cárdenas, M. C. P., Díaz, M. G. D., Macías, A. G. C., Saldaña, C. D. P. L., & Martínez, B. A. V. (2018). La cultura organizacional en una pequeña empresa. *Revista Global de Negocios*, 6(3), 93-102
- Charles, J., Mayer, E. y Cheín, N.. (2018). Desigualdad en el ingreso y crecimiento económico de los municipios mexicanos: el efecto natalidad-capital humano. *Estudios Económicos (México, D.F.)*, 33(2), 195-217.
- Canabal, C., & Margalef, L. (2017). La retroalimentación: la clave para una evaluación orientada al aprendizaje. *Profesorado, Revista de currículum y formación del profesorado*, 21(2), 149-170.
- Celis, F. A. F. (2017). Las competencias laborales en el sector público: un análisis desde las escuelas de las competencias laborales. *Administración & Desarrollo*, 47(2), 92-108.
- Chiaveato I. (2009). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana.
- Colquitt, JA, LePine, JA y Wesson, MJ. (2019). *Comportamiento organizacional: Mejorar el desempeño y el compromiso en el lugar de trabajo*. Educación McGraw-Hill.
- Copano Ortiz, L. (2018). Autonomía local, organización territorial y segregación municipal. *Revista de Estudios Andaluces*, 35, 63-100.

- Corporación Pública de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca (EMOV EP) (Ecuador). (2023). Registros de conjuntos de datos de la Corporación Pública de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca (EMOV EP) (Ecuador)<https://ghdx.healthdata.org/organizations/cuenca-public-corporation-mobility-traffic-and-transportation-emov-ep-ecuador>.
- Delgado, K. (2021) Determinantes del balance laboral y familiar en Monterrey, México. *Revista Geon (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 8(1), 1.10.22579/23463910.203
- Delgado, M. (2020). *Identidad Corporativa y Motivación Laboral en Enfermeras de un Hospital en el Callao*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú.
- De Pérez, M. E. M. (2019). El trabajo colaborativo: una oportunidad para el desarrollo del pensamiento práctico del profesional reflexivo. *Revista Científica*, 4(11), 360-379.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. y Ryan, R. M. (2018). Teoría de la autodeterminación en las organizaciones del trabajo: El estado de una ciencia. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 19-43.
- Egüaras Mendiri, F. (septiembre de 2022). El salario emocional. *JURISDICCIÓN SOCIAL: Revista de la Comisión de lo Social de Jueces para la Democracia* (236), 5-33.
- Empresa Pública de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca (EMOV EP) (Ecuador). (2020). PLAN ESTRATÉGICO EMOV EP 2020 - 2024 [https://www.emov.gob.ec/sites/default/files/transparencia\\_2021/k1.pdf](https://www.emov.gob.ec/sites/default/files/transparencia_2021/k1.pdf).
- Esquivel Camacho, R. (2021). Estudio del clima organizacional de la empresa Gollo El Carmen de Alajuela, durante el último cuatrimestre del año 2021.<https://repositorio.castrocarazo.ac.cr/handle/20.500.14113/48>
- Fabara Orbe, M. (2017). *Motivos de rotación de personal: un análisis de la relación entre calidad de sueño, motivación intrínseca y engagement en una empresa industrial*.
- Fernández García, R. (2018). *La responsabilidad social corporativa como modelo de gestión empresarial*. Madrid: Wolters Kluwer España.
- Flores Cozz, M. R. (2019). *Estrés, incentivo y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto Miguel de Cervantes (Doctoral dissertation)*.
- Huanca Ali, S. F. (2021). RELACIÓN DEL SALARIO EMOCIONAL, CON LA PRODUCTIVIDAD EN EL ÁREA DE VENTAS, EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE VEHÍCULOS AUTOMOTRICES DE LA CIUDAD DE LA PAZ. Universidad Mayor De San Andrés, 55-77. <http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/26943>
- Gagné, M. y Deci, E. L. (2021). Teoría de la autodeterminación aplicada a la motivación laboral y al comportamiento organizacional. En *Handbook of Self-Determination Research* (pp. 149-181). Prensa de la Universidad de Rochester.

- Galarza, C. A. R. (2021). Diseños de investigación experimental. *Ciencia América: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 10(1), 1-7.
- García-Allen, J. (2018). Tipos de motivación: las 8 fuentes motivacionales. Obtenido de *Psicología y mente*: <https://psicologiaymente.net/psicología/tipos-de-motivación>.
- González, A. (2019). *Desarrollo organizacional*. Ciudad de México.
- González Acedo, J. C., & Pérez Aroca, R. (2020). *Formación y orientación laboral 7.ª edición 2020*. Ediciones Paraninfo, SA.
- Heneman, H. G. y Judge, T. A. (2019). *Organizaciones de dotación de personal*. Educación McGraw-Hill.
- Hernández, R., Collado, C. y Baptista, M., (2017) *Metodología de la investigación*. [En línea] Available at: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hiyo, M. A. W. V., Alarcon, M. C., & Rodriguez, M. V. H. P. (2021). El clima laboral en las instituciones públicas del Perú. "*Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 14553-14570.
- Huang, Y. y Chen, C. (2021). El impacto de las estrategias de compensación en el desempeño de los empleados y los resultados organizacionales: una revisión sistemática y un metanálisis. *Revista internacional de gestión de recursos humanos*, 32(16), 3343-3366. doi: 10.1080/09585192.2020.1862359
- Jiménez, L. y Hernández, S. (2019). Importancia de las compensaciones laborales y de la gestión humana en las empresas. *Revistas Universidad Externado de Colombia*. [https://revistas.uexternado.edu.co > download](https://revistas.uexternado.edu.co/download)
- Krause, M. (2015). Compensación y heterogeneidad de los agentes. *Criterio Libre*, 13(23), 39-56.
- Londoño, A. A. O., Valencia, J. C. N., & Hernández, G. C. (2022). El impacto estratégico de la formación organizacional. Universidad Nacional de Colombia.
- Useche, M. Wileidys Artigas, W. (2019). *TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS CUALI-CUANTITATIVOS*. Colombia: Universidad de La Guajira, Primera edición, 2019.
- Maldonado, T. (2020). Incidencia de la carga de trabajo en la satisfacción laboral del personal de la Dirección de Talento Humano de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE). Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.
- Marín Acosta, M. D. (2018). *Motivación trascendente y desempeño laboral en los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Privado Unicenter, Los Olivos*, 2018.
- Montalvo Morales, J. A., Segura Lozano, X., García Rincón, F. J., & Carrasco Bocanegra, N. J. J. (2023). El impacto del salario emocional, la productividad y permanencia en mujeres de 20-29 años en Saltillo, Coahuila, México: The impact of emotional salary, productivity and permanence in

- women aged 20-29 in Saltillo, Coahuila, Mexico. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 4(3), 200–218. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i3.1072>
- Montañez, J. C. R., & Moreno, R. J. C. (2021). *Manual de metodología de la investigación en negocios internacionales*. Ecoe Ediciones.
- Guevara Alban, G. P., Verdesoto Arguello, A. E., & Castro Molina, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163-173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Ortiz Villafañe, D., & Muskus, S. A. (2018). *Propuesta de un sistema de compensación salarial como factor dinamizador del desarrollo organizacional para el Centro de Sistemas de Antioquia CENSA, sede Montería* (Doctoral dissertation, Panamá: Universidad UMECIT, 2018).
- Peralta Muñoz, L. (2023). *El salario emocional, su relación con la productividad y la calidad del desempeño* (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València).
- Peña, H. & Villón, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el éxito organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192.
- Pérez, L. A. C., León, F. A. R., & Silva, G. J. S. (2018). Motivación e incentivos laborales en las normas de Gestión de Recursos Humanos del Sector Público. *Gestión en el tercer milenio*, 21(41), 43-52.
- Pérez, L. M., Dávila, K. S., & Bardales, J. M. D. (2021). Gestión de la compensación profesional y desempeño laboral en unidades administrativas de salud, distrito de Tarapoto, 2015–2016. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(2), 1679-1700.
- REPÚBLICA DEL ECUADOR, MINISTERIO DEL TRABAJO (2023). ACUERDO MINISTERIAL No. MDT-2023-035 .<https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2023/03/9.-Acuerdo-Nro.-MDT-2023-035-FIJACION-SALARIO-DIGNO-1-3-23-signed.pdf?x42051>
- Saridakis, G., Cooper, C. L. y Georgellis, Y. (2020). Satisfacción laboral de los empleados, bienestar e intenciones de rotación: El papel de la recompensa total y el control percibido. *La Revista Internacional de Gestión de Recursos Humanos*, 31(1), 133-164.
- Torres, P. y Jimbo, P. (2020). Análisis de la política de gestión remunerativa en el sector público ecuatoriano. *Revista electrónica N 21*. p.p. 42 - 64
- Torres-Flórez, D. (2019). Estrategia de compensaciones como herramienta de satisfacción laboral. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 6(2), 4-9.
- Torres-Flórez, D., Duana Ávila, D., & Almeyda Espinosa, A. (2019). Competitividad Salarial del sector industrial de Villavicencio. *Hitos de ciencias económico administrativas*, 25(71), 113-135.
- Vandenabeele, W. y Van Roosbroek, S. (2019). Motivación del servicio público y compromiso afectivo en el sector público: Explorando el papel mediador del apoyo organizacional percibido y el apoyo del supervisor percibido. *Revisión de la Administración de Personal Público*, 39(2), 251-276.

Vergara-Romero, A., Sánchez, F. M., Sorhegui-Ortega, R., & Olalla-Hernández, A. (2021). Capital humano: Actor central para la sostenibilidad organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 297-307.