



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE GUAYAQUIL

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**IMPLICACIONES LABORALES Y ECONÓMICAS DEL INCUMPLIMIENTO O  
RETRASO EN EL PAGO DE DÉCIMOS TERCERO Y CUARTO SUELDOS EN LAS  
EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO”**

Trabajo de Titulación previo a la obtención del  
Título de Licenciado en Administración de Empresas

AUTOR: AXEL DANIEL ZAMBRANO ALMEIDA  
TUTOR: Sonia Alexandra Proaño Chacha

Guayaquil – Ecuador

2026

Resolución CS N°283-10-2025-09-17

## CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, **AXEL DANIEL ZAMBRANO ALMEIDA** con documento de identificación No **0954176590** manifiesto que:

Soy el autor y responsable del presente trabajo; y, autorizo a que sin fines de lucro la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

Guayaquil, 26 de enero del año 2026

Atentamente,



---

Axel Daniel Zambrano Almeida  
CI.0954176590

## CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

Yo, **Axel Daniel Zambrano Almeida** con documento de identificación No. **0954176590**, expreso mi voluntad y por medio del presente documento cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor de Artículo Académico: **"Implicaciones laborales y económicas del incumplimiento o retraso en el pago de décimo tercero y cuarto sueldos en las empresas del sector privado"**, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: Licenciado en Administración de Empresas, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana. Guayaquil, 26 de enero del año 2026

Atentamente,



---

Axel Daniel Zambrano Almeida  
Ci. 0954176590

## CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, **Sonia Alexandra Proaño chacha**, con documento de identificación No **0919998914**, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: **IMPLICACIONES LABORALES Y ECONÓMICAS DEL INCUMPLIMIENTO O RETRASO EN EL PAGO DE DÉCIMOS TERCERO Y CUARTO SUELDOS EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO**, realizado por **Axel Daniel Zambrano Almeida** con documento de identificación No. **0954176590**, obtenido como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción **Artículo Académico** que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 26 de enero del año 2026

Atentamente,



Ing. Sonia Alexandra Proaño Chacha Mgtr.

CI: 0919998914

# Implicaciones laborales y económicas del incumplimiento o retraso en el pago de décimo tercero y cuarto sueldos en las empresas del sector privado

*Labor and economic implications of non-payment or delay in payment of the third and fourth salaries in private sector companies*

## Resumen

La presente investigación analiza las implicaciones laborales y económicas derivadas del incumplimiento o retraso en el pago del décimo tercero y cuarto sueldo en las empresas del sector privado, considerando su relevancia como beneficios sociales que inciden directamente en la estabilidad económica y el bienestar del trabajador. Su objetivo general fue examinar los efectos de esta problemática en el ámbito empresarial y laboral, identificándose su impacto sobre la liquidez y el flujo de caja, las consecuencias en la motivación, el clima laboral y productividad de los empleados, y proponer prácticas empresariales orientadas al cumplimiento efectivo de estos pagos. Metodológicamente, se adoptó un diseño no experimental - transversal, con enfoque mixto que empleó encuestas a una muestra no probabilística de 254 trabajadores del sector privado y entrevistas a 19 informantes clave vinculados a áreas financieras y de talento humano. Evidenciándose que el retraso en el pago de los décimos genera presiones financieras acumulativas en las empresas y afecta negativamente la liquidez, mientras que, a nivel laboral, provoca desmotivación, deterioro del clima organizacional, pérdida de confianza y disminución del desempeño. En conclusión, estas afectaciones se encuentran interrelacionadas y responden, en gran medida, a deficiencias en la planificación financiera y en la gestión del personal, por lo que se concluye que la implementación de provisiones mensuales, calendarización de pagos y mecanismos de control constituye una estrategia clave para garantizar el cumplimiento oportuno, fortalecer la sostenibilidad empresarial y preservar relaciones laborales estables.

## Abstract

This research analyzes the labor and economic implications of non-payment or delayed payment of the thirteenth and fourteenth salaries in private sector companies, considering their relevance as social benefits that directly affect the economic stability and well-being of workers. Its overall objective was to examine the effects of this problem in the business and labor spheres, identifying its impact on liquidity and cash flow, the consequences for employee motivation, work climate, and performance, and to propose business practices aimed at effective compliance with these payments. Methodologically, a non-experimental, cross-sectional design was adopted, with a mixed approach that used surveys of a non-probabilistic sample of 254 private sector workers and interviews with 19 key informants linked to finance and human resources. It was found that delays in the payment of bonuses generate cumulative financial pressures on companies and negatively affect liquidity, while at the workplace level, they cause demotivation, deterioration of the organizational climate, loss of trust, and decreased performance. In conclusion, these issues are interrelated and are largely due to deficiencies in financial planning and human resource management. Therefore, it is concluded that the implementation of monthly provisions, payment schedules, and control mechanisms is a key strategy for ensuring timely compliance, strengthening business sustainability, and preserving stable labor relations.

## Palabras clave

Motivación laboral, remuneración, clima laboral, gestión financiera, sector privado

## Keywords

Work motivation, remuneration, work environment, financial management, private sector

Resolución CS N°283-10-2025-09-17

## Introducción

Históricamente, conservar un empleo y por el cual percibir un salario se ha constituido en uno de los principales sistemas de sostenimiento económico y cohesión social, en particular, los sistemas productivos formales (Salazar & Arcudia, 2023). En este sentido, los beneficios sociales que complementan al salario mensual surgen como instrumentos orientados a fortalecer la estabilidad financiera del trabajador y su familia, permitiéndoles afrontar gastos extraordinarios y ciclos económicos específicos (Hidalgo et al., 2024). Constituyéndose el décimo tercero y cuarto sueldo no solo como una obligación del empleador bajo contrato sino también una base del principio de trabajo digno (Código de Trabajo, 2020), la misma que es importante para la sostenibilidad de las relaciones laborales en el sector privado.

A nivel global, se evidencia que el cumplimiento oportuno de los beneficios sociales se relaciona directamente con la satisfacción laboral y el bienestar del trabajador, así como también a la percepción de estabilidad y compromiso organizacional (Hennicks et al., 2022). Mientras Llaure (2025) concuerda que una recompensa o bono económico adecuado constituye un componente clave para en el nivel de satisfacción de los empleados, independientemente del sector económico al que pertenezcan. Asimismo, Landero et al. (2024) destacan que la retribución justa incide positivamente en la calidad de vida del trabajador, lo que repercute en su desempeño y permanencia en la empresa, mientras que su incumplimiento incrementa el ausentismo y los costos organizacionales.

Desde la perspectiva latinoamericana, se refleja una persistente brecha entre la normativa laboral y su aplicación efectiva, particularmente en pequeñas y medianas empresas (Huepe, 2023). Tal como lo afirma Alvan (2022) que las MYPES presentan mayores niveles de omisión en la liquidación de prestaciones sociales, afectando no solo los derechos laborales básicos sino también, según Miranda y Silva (2024), deteriora la relación laboral y debilita la cobertura social del trabajador. Como el caso de Colombia, donde se evidencia que el pago puntual de prestaciones sociales influye en el bienestar y estabilidad del trabajador, incluso en niveles directivos (Torres et al., 2023).

En Ecuador, la problemática del incumplimiento o retraso en el pago del décimo tercero y cuarto sueldo se manifiesta de forma recurrente en el sector privado, especialmente en escenarios de restricción financiera, generando conflictos laborales, pérdida de confianza y disminución del desempeño (Alvarado, 2022). A esto se describe que las relaciones de dependencia laboral implican obligaciones claras y exigibles para el empleador, cuya inobservancia afecta la naturaleza misma del contrato de trabajo (Sanguil & Morales, 2023). En este sentido, el retraso de los décimos no constituye un hecho aislado, sino parte de una dinámica estructural de vulneración de derechos laborales.

Para el 2025, Multitrabajos ejecutó un análisis destacando que cuatro de cada diez empleados ecuatorianos no reciben el décimo tercer sueldo, a pesar que es una obligación y derecho avalado por normativas legales. No obstante, este resultado resultó positivo porque se percibió una menor incidencia de dicho incumplimiento en comparación al 2024 que fue del 51%. Dicho estudio permitió evidenciar que más del 50% destina dicho dinero para cubrir deudas, y lo restante, en gastos navideños, ahorro e inversiones. En relación al clima laboral, el 80% afirmó que el pago de dicho beneficio aumenta su motivación y bienestar, permitiéndoles estar más satisfechos en cumplir sus obligaciones laborales diarias. Por lo tanto, el incumplimiento de estos beneficios limitará la generación de ambientes laborales con niveles altos de productividad y estabilidad económica (Ecuavisa, 2025).

No obstante, también se destacan consecuencias al incumplimiento de estos pagos, advirtiendo a los empleadores que al no cancelar los décimos dentro de los plazos establecidos enfrentan multas y sanciones severas, además de procesos administrativos ante la autoridad laboral (Perez, 2025). Estas sanciones no solo impactan financieramente a las empresas, sino que evidencian una práctica reiterada de incumplimiento que afecta la confianza en el sistema laboral y la seguridad económica del trabajador (García, 2025).

Desde otro enfoque, el retraso del pago de los décimos ha sido relacionado con iliquidez empresarial provocando dificultades en el cumplimiento de este beneficio en las fechas previstas, y más bien elevando carga financiera al trabajador (Trujillo, 2025). En consecuencia, la mayoría de empleados recurre al endeudamiento, lo cual incrementa su estrés financiero y bienestar emocional, vinculándose directamente con la desmotivación y deterioro del salario emocional (Rojas & Blanco, 2023). Esta situación es persistente por la constante necesidad que tienen los empleados de buscar orientación y presentar denuncias, recurriendo de manera continua a los canales oficiales de comunicación para revisar e informarse sobre los pasos que deben seguir los empleados ante el incumplimiento del pago de los décimos. Este escenario pone de manifiesto que, a pesar de existir una normativa clara que regula estas obligaciones laborales, el problema continúa presentándose en la práctica, lo que refleja falencias en su cumplimiento y en los mecanismos de control, así como una vulneración persistente de los derechos de los trabajadores (El Comercio, 2021). Esta realidad pone de manifiesto también a un incumplimiento normativo laboral con repercusiones tanto económicas como psicosociales en los trabajadores del sector privado.

El interés de este estudio se justifica por comprender de manera integral las implicaciones laborales y económicas que genera la impuntualidad e impago del décimo tercero y cuarto sueldo en las empresas del sector privado, situación que trasciende lo normativo y se vincula directamente con la estabilidad del sistema laboral. Bajo un aporte teórico, se ha evidenciado que la remuneración oportuna y los beneficios sociales inciden de manera significativa en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el desempeño del empleado, consolidando su papel como factores clave entre empleo y productividad sin debilitar el clima organizacional ni el vínculo entre empleador y empleado (Rodríguez et al., 2024). Desde lo práctico, se destaca que el incumplimiento o retraso de los décimos representa un efecto negativo en la eficiencia operativa exponiendo a las empresas a costos económicos y sanciones administrativas. Finalmente, desde lo social, la calidad de vida del trabajador y su entorno familiar se encuentra afectado (Cepeda et al., 2023). En ese sentido, el estudio aporta evidencia relevante para promover prácticas laborales responsables y sostenibles.

Por consiguiente, el objetivo general de este estudio es: Analizar las implicaciones laborales y económicas del incumplimiento o retraso en el pago de décimo tercero y cuarto sueldo en las empresas privadas. Integrándose así, tres objetivos específicos: Identificar el impacto económico del retraso o el incumplimiento en el pago de décimos sobre el flujo de caja y liquidez de las entidades privadas, determinar las consecuencias laborales que enfrentan los empleados afectados por demora e impago de los décimos incluyendo aspectos como motivación, clima laboral y desempeño, finalmente, proponer prácticas empresariales y mecanismos para el cumplimiento efectivo del pago de los décimos mientras se mitiga consecuencias económicas y laborales.

En efecto, la investigación se alinea y responde a la siguiente pregunta de investigación: ¿cuáles son las implicaciones laborales y económicas que genera el incumplimiento o retraso en el pago del décimo tercer y cuarto sueldo en las empresas del sector privado? De esta manera, se da paso a la revisión de la literatura para la adecuada sustentación teórica y empírica sobre el análisis de la situación bajo estudio.

## Bases teóricas

Dada la intervención, de intereses o incentivos económicos, se integró la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow y de los dos factores de Herzberg para una mayor comprensión estructural sobre los beneficios sociales en la estabilidad laboral. La primera describe que ambos décimos inciden directamente a la satisfacción de las necesidades de seguridad económica garantizando ingresos adicionales que permiten afrontar obligaciones esenciales mientras se refuerza el nivel de estabilidad y bienestar y sobre todo es un factor clave para generar mejores niveles de desempeño (Alaminos et al., 2023). Es así, que la segunda teoría confirma que estos beneficios constituyen factores higiénicos, donde su incumplimiento promueve la insatisfacción, clima laboral negativo y alto índice de ausentismo afectando negativamente al empleado y su vínculo con la organización (de Oliveira et al., 2023).

Por otra parte, la teoría del contrato psicológico explica que el pago oportuno de los décimos es una expectativa implícita de una estable relación laboral, caso contrario, genera la ruptura del compromiso organizacional, debilitando la confianza y retención del talento cuando se integra dimensiones de equidad y reconocimiento (Babenco, 2025). Desde la teoría del capital humano, los décimos refuerzan la estabilidad económica del empleado, constituyéndose en una inversión que fortalece su desempeño y permanencia, sin perder valor estratégico del talento (Santana & Fracalanza, 2023).

En cuanto a la teoría de la anomia, manifiesta que dicho incumplimiento o retraso va más allá de lo individual afectando la estructura normativa del sistema laboral, donde la omisión se convierte en una acción normal generando desajustes entre lo teórico y lo práctico, sobre todo, debilitando los principios de justicia, legalidad y previsibilidad entre el empleador y empleado (Vargas, 2023). En ese sentido, el incumplimiento o retraso de décimos no solo impacta la motivación o el desempeño, sino que altera el equilibrio normativo que sostiene la cohesión del sistema laboral.

## Décimo tercer y Décimo cuarto sueldo

El décimo tercer y cuarto sueldo son complementos salariales que forman parte de los beneficios sociales que reciben los trabajadores ecuatorianos por obligación que promueven su bienestar y seguridad mientras se da reconocimiento a su desempeño (Miranda & Silva, 2024). De esa manera, Yaguana (2023) los destaca como ingresos extras bajo un sistema de redistribución temporal al salario percibido permitiendo la atención de necesidades extraordinarias mientras minimizan la vulnerabilidad financiera y económica en épocas específicas del año. Asimismo, Albarracín y Culcay (2023) reconocen que su naturaleza salarial se asocia directamente con otros derechos laborales y familiares, como las obligaciones alimentarias, generando efectos económicos relevantes cuando no son percibidos oportunamente.

Desde lo normativo, dichos décimos se articulan con el mandato constitucional descrito en el artículo 328 que garantiza una remuneración justa y suficiente, consolidándose también como herramientas clave para la protección social del trabajador y la sostenibilidad de las relaciones laborales formales (Constitución de la República del Ecuador, 2021). En el Código de Trabajo (2020), en su artículo 111, menciona que el décimo tercer sueldo también conocido como bono navideño, se atribuye a la duodécima parte del total de remuneraciones percibidas, sean ordinarias o extraordinarias, por el empleado por el año laborado, el mismo que debe ser pagado

hasta el 24 de diciembre, salvo que el trabajador haya solicitado por escrito su acumulación

Resolución CS N°283-10-2025-09-17

mensual. Mientras que el décimo cuarto sueldo, según el artículo 113, también se lo reconoce como bono escolar, correspondiente al sueldo básico unificado vigente con fecha de pago anual máxima al 15 del mes de marzo para las regiones Costa y Galápagos y el 15 del mes de agosto para la Sierra y Amazonía, con la opción de acumulación o devengación mensual a solicitud del trabajador.

Conforme al artículo 36 de las normas de control de obligaciones del empleador, se reconoce el incumplimiento y retraso de décimos como sanciones especiales, con valores correspondientes de \$200 y \$100, respectivamente. Además, en su artículo 38 se valida la reincidencia de infracciones, lo que conlleva un doble incremento de la sanción en cuanto lo establezca el Código de Trabajo.

#### *Afectaciones laborales por incumplimiento o retraso de los décimos*

El pago impuntual de dichos beneficios económicos dentro del sector privado, denota cambios internos como externos que generan inconformidad, desmotivación, falta de compromiso y desempeño en los trabajadores afectando así el ambiente laboral. Tal como lo destaca Miranda y Silva (2024) que conlleva a un impacto negativo emocional y familiar por la incertidumbre y precarización de las condiciones de vida, que, a su vez, inciden en la estabilidad laboral y debilitamiento de la relación laboral. Por su parte, Aragón (2022) profundiza que el uso de causales excepcionales en periodos de crisis solo promueve inestabilidad laboral y mayor vulnerabilidad a los empleados. En este sentido, el retraso en el pago de los décimos constituye una afectación directa a los derechos laborales y a la dignidad del trabajador.

#### Motivación

Se refiere a aquellos procesos o acciones internas que impulsan, orientan y sustentan el comportamiento humano por el cumplimiento de metas u objetivos, influyendo directamente en los niveles del esfuerzo individual. Desde el enfoque organizacional se denomina como motivación laboral describiéndose como el impulso que lleva a los trabajadores a desempeñar sus funciones con compromiso, interés y sentido de responsabilidad (Merchán & Vera, 2022), por ende, la motivación no es un fenómeno uniforme, sino dinámico y condicionado por factores personales y contextuales. En consecuencia, un alto nivel de motivación laboral retribuye un alto desempeño, satisfacción y estabilidad emocional en los empleados, caso contrario, genera desinterés, actitudes negativas y bajo rendimiento hacia la organización (Dolores et al., 2023).

García y Gutiérrez (2023) identifica la presencia de motivación intrínseca, la misma que nace del interés genuino por la tarea, felicidad del trabajo bien hecho y del sentido de autorrealización, constituyéndose, clave para sostener el compromiso a largo plazo. Por lo contrario, Loayza et al. (2022) manifiestan que la extrínseca se asocia con recompensas externas, como el salario, los incentivos económicos y los beneficios legales, los cuales actúan como estímulos directos del comportamiento laboral. De esta manera, el pago oportuno de los décimos es un componente extrínseco esencial que fortalece la percepción de reconocimiento y justicia, impactando positivamente en la motivación global del trabajador, no obstante, su incumplimiento puede erosionar en ambos tipos de motivación afectando el clima laboral y la productividad empresarial.

#### Desempeño

Se refiere al cumplimiento eficaz y eficiente de responsabilidades asignadas, articulando conocimientos, habilidades y conductas orientadas a resultados; y al integrarla al entorno laboral implica niveles altos de calidad en su ejecución bajo el logro concreto de metas, alta

productividad y aporte del trabajador a los procesos organizacionales (Olivera, 2022). De

Resolución CS N°283-10-2025-09-17

acuerdo con Loayza et al. (2022), el desempeño no se consolida de manera aislada, sino que responde a condiciones estructurales del empleo que inciden en la estabilidad y continuidad del trabajo realizado, en este caso, el incumplimiento de décimos mantendría una repercusión negativa en la concentración, eficiencia operativa y calidad del trabajo. En ese sentido, el nivel de desempeño personal y laboral incidirá en el rendimiento sostenido de los empleados y, por extensión, en la estabilidad productiva de las empresas del sector privado.

#### Clima laboral

Se centra en la percepción común que los trabajadores construyen sobre aquellos aspectos psicológicos, sociales y organizacionales en los que desarrollan sus actividades, influyendo de manera directa en la convivencia y en la dinámica cotidiana del trabajo. Consolidándose como un componente multidimensional que refleja la calidad de las interacciones humanas y la consistencia entre las decisiones institucionales y las perspectivas del personal, es así que entre sus dimensiones se destaca la comunicación interna, estilos de liderazgo, vínculos interpersonales, la percepción de equidad, el apoyo organizacional y la estabilidad laboral. No obstante, integre las habilidades blandas y gestión humana como componentes transversales para el fortalecimiento del entorno en diversos contextos organizacionales (Olaz, 2024). En este estudio, la problemática afecta el clima laboral incidiendo directamente en principios de equidad, seguridad y confianza institucional, lo cual inestabiliza las relaciones laborales de las empresas del sector privado.

#### *Afectaciones económicas por incumplimiento o retraso de los décimos*

Las afectaciones económicas que trae consigo dichas prestaciones sociales legalmente constituidas, generan impactos financieros directos tanto en la planificación interna como en la sostenibilidad empresarial, exponiendo a las entidades a sanciones administrativas y multas que alteran su estructura de costos y estabilidad económica (Miranda & Silva, 2024). De tal manera, hay dos aspectos esenciales que destacan la solvencia económica y financiera efectiva para el cumplimiento oportuno de obligaciones, que a continuación se explican:

#### Flujo de caja

Se refiere a los ingresos y egresos de dinero para dar sostenimiento y cumplimiento a las operaciones financieras a corto plazo, reflejando la capacidad operativa real donde una mala gestión puede generar tensiones financieras inmediatas. Asociándose así, a dicho incumplimiento con la toma de decisiones operativas que priorizan otros egresos mientras se pone en riesgo al prestigio y estabilidad financiera de la entidad por enfrentar sanciones laborales que exigen la salida de cantidades adicionales agravando la situación financiera (Qin et al., 2024). Por lo tanto, el impago de décimos se convierte en una causa del deterioro económico en las empresas.

#### Liquidez

La liquidez expresa la capacidad que posee una entidad para transformar sus activos en efectivo para un cumplimiento oportuno de responsabilidades corrientes y su continuidad operativa, caso contrario, persistirá una mayor vulnerabilidad financiera y reducción del margen de maniobra ante contingencias legales o laborales. A su vez, es un factor clave en la sostenibilidad laboral que atiende los derechos laborales fundamentales de manera óptima (Fonseca & Hernández, 2024). En este caso, con el incumplimiento de los décimos se percibe una situación financiera adversa, donde el deterioro de liquidez limita el cumplimiento normativo y expone a la empresa a mayores afectaciones económicas.

## **Materiales y método**

Resolución CS N°283-10-2025-09-17

Se optó un diseño no experimental y transversal, sin previa modificación de variables centralizado en la observación e identificación de implicaciones laborales y económicas derivadas del impago de los décimos conforme a la realidad del sector privado sin consecutivas revisiones o cambios en el comportamiento. Asimismo, se integró una investigación descriptiva y propositiva, porque se centró en la caracterización de las afectaciones laborales y económicas que enfrentan las empresas privadas ante dicho incumplimiento, permitiendo un punto de partida para la formulación de lineamientos o acciones que contribuyan a mejorar la gestión del cumplimiento oportuno de los décimos, mientras se fortalece la sostenibilidad empresarial y el respeto a los derechos laborales (Barraza, 2023).

En ese sentido, se desarrolló un enfoque mixto, el cual integró información cuantitativa y cualitativa derivada de la prevalencia de afectaciones económicas y laborales asociadas a las percepciones, criterios y experiencias de participantes relevantes. Por ende, la encuesta y entrevistas fueron técnicas claves para la recopilación de información mediante sus respectivos instrumentos conocidos como cuestionario y guía de entrevista aplicados a trabajadores y representantes claves de empresas privadas ecuatorianas (Medina et al., 2023).

En cuanto a la población, se constituyó por un total de 2.229.341 trabajadores del sector privado en el Ecuador (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2024), derivándose así, una población infinita que sobrepasa los 100.000 elementos estimados para una población finita. A partir de esto, se manejó un muestreo probabilístico aleatorio basado en la fórmula de población infinita, pero dada la limitación de alcance y disponibilidad de tiempo del presente se logró una muestra de 254, la cual se conformó por trabajadores que laboran en las diversas entidades privadas. Además, se integró un muestreo no probabilístico por juicio, derivado por la relevancia y experiencia del investigador, pero sobre todo la disponibilidad y acceso a 19 personas o representantes claves de empresas privadas asociadas al área de talento humano y económico-financiero.

## Resultados y discusión

### Resultados

#### Análisis de viabilidad de encuestas

El análisis de confiabilidad de la escala evidencia una consistencia interna altamente satisfactoria, reflejada en un coeficiente alfa de Cronbach de 0,921, valor que supera ampliamente el umbral recomendado en estudios de ciencias sociales. Este resultado confirma que los ítems del instrumento presentan una adecuada homogeneidad y coherencia interna, midiendo de forma estable y precisa las percepciones relacionadas con el retraso en el pago de los décimos. Asimismo, el uso de casos completos por pares refuerza la robustez del análisis, garantizando la viabilidad estadística del instrumento aplicado.

#### Tabla 1

Resolución CS N°283-10-2025-09-17

Estimar	Cronbach's $\alpha$
Estimación por punto	0.921

*Nota.* de las observaciones, se utilizaron casos completos por pares.

### Análisis descriptivo

De acuerdo a la tabla 2, se distingue la participación de 254 personas, de los cuales 147 se identificaron con el género femenino y 104 con el masculino, mientras que 3 personas optaron por no especificar su género. En relación con la edad, se observa una concentración significativa en el grupo de más de 35 años, que agrupa a 136 participantes, seguido por el rango de 25 a 30 años con 75 casos. El grupo de 18 a 24 años estuvo representado por 37 participantes, mientras que el segmento de menores de 18 años registró una participación mínima de 6 casos. Esta distribución permite afirmar que las percepciones recogidas provienen, en su mayoría, de trabajadores adultos con trayectoria laboral, lo que aporta solidez interpretativa a los resultados, al basarse en experiencias reales y sostenidas dentro del ámbito organizacional.

**Tabla 2**

*Caracterización de la muestra*

Género	Edad				Total
	< 18 años	18-24 años	25-35 años	> 35 años	
Femenino	2	20	36	89	147
Masculino	4	17	38	45	104
Prefiero no decir	0	0	1	2	3
Total	6	37	75	136	254

Los resultados de la tabla 3 evidencian una percepción mayoritariamente negativa de los trabajadores frente a la demora en el pago de los décimos y sus efectos en el ámbito laboral. Las medias obtenidas, todas superiores a 3,9, reflejan un alto nivel de acuerdo en que el retraso o incumplimiento de estos pagos disminuye la motivación, genera inconformidad y afecta la confianza hacia las empresas. En particular, la media más alta se observa en la inconformidad por la falta de pago oportuno, lo que sugiere que este aspecto es especialmente sensible para los colaboradores. Las desviaciones típicas moderadas indican cierta variabilidad en las respuestas, aunque con una tendencia clara hacia valoraciones altas.

**Tabla 3**

Resolución CS N°283-10-2025-09-17



	La demora en el pago de los décimos disminuye la motivación de los empleados.	La falta de pago oportuno genera inconformidad entre los trabajadores.	La demora de estos pagos genera inconformidad entre los trabajadores.	El incumplimiento en el pago de los décimos afecta la confianza de los empleados hacia las empresas	La falta de cumplimiento en estos pagos reduce la motivación que tienen los colaboradores para asistir a su lugar de trabajo.
Válido	254	254	254	254	254
Ausente	0	0	0	0	0
Media	4.220	4.260	4.087	4.165	3.965
Desviación Típica	0.961	0.913	1.006	0.980	1.087
Mínimo	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Máximo	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000

Según la tabla 4 muestran una valoración consistente sobre la relación entre el pago de los décimos y el clima laboral, entorno laboral y desempeño de los colaboradores, donde se registran medias cercanas y superiores a 4 significando que el retraso en estos pagos deteriora el clima laboral y afecta negativamente el ambiente interno de la empresa. Asimismo, la media más alta se registra en la afirmación relacionada con la puntualidad en el pago de los décimos como un factor que contribuye a un mejor desempeño y ambiente laboral, lo que resalta su importancia como elemento motivacional. Las desviaciones típicas moderadas evidencian cierta diversidad de opiniones, aunque sin dispersión extrema, lo que refuerza la tendencia general observada. En ese sentido, los resultados sugieren que el cumplimiento oportuno de estas obligaciones económicas no solo impacta en la satisfacción de los empleados, sino a su vez, en la eficiencia, el compromiso y la armonía dentro de la organización.

**Tabla 4**

*Estadísticos descriptivos de clima laboral, ambiente de trabajo, desempeño y ambiente laboral*

	El clima laboral se ve deteriorado cuando no se pagan los décimos a tiempo.	El retraso en los décimos influye en el ambiente de trabajo dentro de la empresa.	La puntualidad en el pago de los décimos contribuye a un mejor desempeño y ambiente laboral
Válido	254	254	254
Ausente	1	1	1
Media	3.965	3.957	4.205
Desviación Típica	1.038	1.007	0.952
Mínimo	1.000	1.000	1.000
Máximo	5.000	5.000	5.000

La tabla 5 evidencia un promedio cercano a los niveles altos reflejando una parte significativa de los empleados que perciben el retraso de estos pagos como un factor que incide negativamente en su productividad. Por ende, su cumplimiento fortalece el compromiso laboral y favorece una actitud más proactiva frente a las tareas asignadas. Aunque existe cierta variabilidad en las respuestas, la tendencia general confirma que los incentivos económicos inciden directamente en el rendimiento, convirtiéndose en un elemento clave para la estabilidad y eficiencia dentro de la organización.

**Tabla 5**

*Estadísticos descriptivos de productividad*

	El retraso en el pago de los décimos influye en la productividad de los colaboradores
Válido	254
Ausente	0
Media	3.965
Desviación Típica	1.057
Mínimo	1.000
Máximo	5.000

#### Análisis de resultados de las entrevistas

El análisis conjunto de las entrevistas permite identificar que el retraso en el pago de los décimos no responde únicamente a limitaciones económicas, sino a una combinación de debilidades estructurales en la planificación financiera y en la gestión organizacional. A su vez, destacan la ausencia de previsión y provisión mensual como el principal origen del problema, así como la tendencia a priorizar otros compromisos operativos por encima de las obligaciones laborales. Esta manera de gestionar los recursos termina generando efectos acumulativos sobre el flujo de caja, lo que obliga a la empresa a postergar pagos y a desenvolverse bajo una presión constante. En este escenario, los décimos suelen asumirse como un gasto eventual y no como un derecho adquirido por el trabajador, lo que deja en evidencia un necesario fortalecimiento de la cultura organizacional en relación al cumplimiento oportuno y gestión financiera responsable.

En relación al personal, se evidenció que este incumplimiento de pago décimos incide directamente con el bienestar emocional, el compromiso y el rendimiento de los trabajadores. Los retrasos generan estrés, preocupación e incertidumbre, afectando tanto al desempeño laboral como la estabilidad personal y familiar. Con el tiempo, este malestar se acumula y se

Resolución CS N°283-10-2025-09-17

refleja en un deterioro del clima organizacional, caracterizado por desconfianza, tensiones constantes y una menor disposición al trabajo colaborativo entre los equipos. Asimismo, se observa una disminución gradual del sentido de pertenencia y de la disposición a realizar esfuerzos adicionales, lo que incide negativamente en los resultados organizacionales. En contraste, el pago oportuno fortalece la motivación, la confianza y la estabilidad laboral, consolidando relaciones laborales más sanas y sostenibles.

**Tabla 6**

Matriz de análisis de las entrevistas

Pregunta	Análisis	Aspectos clave
¿Cuáles considera que han sido las principales causas del retraso o incumplimiento en el pago de los décimos dentro de su empresa en los últimos años?	Las entrevistas evidencian que el retraso en el pago de los décimos responde principalmente a problemas de liquidez derivados de una planificación financiera deficiente. Se identifican retrasos en la cobranza a clientes, priorización de otros gastos operativos y ausencia de provisiones específicas para beneficios laborales. Además, varios participantes señalan una débil cultura organizacional que no reconoce a los décimos como un derecho fundamental del trabajador. El incumplimiento genera un efecto acumulativo sobre el flujo de caja, ya que las obligaciones laborales pendientes se concentran en periodos posteriores. Esto provoca desajustes financieros, necesidad de reprogramar pagos y una gestión reactiva orientada a resolver urgencias más que a planificar de forma ordenada.	Problemas de liquidez; falta de provisión mensual; retrasos en cobros; priorización de otros gastos; débil cultura de cumplimiento laboral.
¿Cómo ha afectado el incumplimiento de estos pagos al manejo del flujo de caja?	A partir de los retrasos, se observa una tendencia progresiva hacia una planificación más preventiva. Los participantes señalan una mayor conciencia sobre la necesidad de anticipar obligaciones laborales, incorporar provisiones mensuales y mejorar la coordinación entre las áreas financieras y de talento humano.	Acumulación de obligaciones; presión financiera; gestión reactiva; desorden en egresos; reprogramación constante.
¿Qué tendencias ha identificado en la planificación financiera de la empresa a partir de estas experiencias?	El retraso en los décimos afecta directamente a la empresa en el cumplimiento con proveedores, impuestos y servicios. Se produce un efecto dominó en el que un incumplimiento genera otros, comprometiendo la estabilidad financiera y la credibilidad de la organización frente a terceros.	Enfoque preventivo; provisiones anticipadas; mejor coordinación interáreas; mayor control presupuestario.
¿De qué manera influye el retraso en el pago de los décimos en la capacidad de cumplir con otras obligaciones financieras?	En los periodos de demora, la liquidez se describe como limitada, inestable e impredecible. Los entrevistados señalan que la empresa opera con márgenes ajustados, alta dependencia de ingresos futuros y una constante sensación de incertidumbre para cubrir obligaciones inmediatas.	Efecto dominó; retrasos a proveedores; reordenamiento de prioridades; afectación a la credibilidad financiera.
¿Cómo describiría el comportamiento de la liquidez de la empresa en estos periodos?		Liquidez frágil; ingresos irregulares; dependencia de cobros; incertidumbre financiera.

<p>¿Cómo describe la evolución del desempeño laboral del personal ante pagos oportunos versus retrasos?</p>	<p>Cuando los pagos se realizan de forma oportuna, el desempeño laboral es más estable, con mayor compromiso y responsabilidad. En contraste, los retrasos generan desmotivación, actitudes mecánicas y una disminución progresiva en la calidad laboral y la iniciativa del personal.</p>	<p>Mayor compromiso con pagos oportunos; desmotivación con retrasos; menor iniciativa; desempeño mecánico.</p>
<p>¿Qué consecuencias ha observado en la estabilidad emocional y laboral de los empleados?</p>	<p>La falta o demora en los pagos afecta profundamente la estabilidad emocional de los trabajadores. Se evidencian niveles altos de estrés, ansiedad e inseguridad, que trascienden el ámbito laboral e impactan la vida familiar, la concentración y el bienestar general del personal.</p>	<p>Estrés; ansiedad; inseguridad laboral; impacto familiar; desgaste emocional.</p>
<p>¿Qué impacto tiene esta situación en el compromiso laboral y la productividad?</p>	<p>El compromiso laboral se ve afectado de manera gradual. Cada incumplimiento debilita la lealtad del trabajador hacia la empresa, reduciendo su disposición a aportar más allá de lo mínimo exigido, traduciéndose en una sostenida reducción de la productividad.</p>	<p>Pérdida de lealtad; compromiso mínimo; baja productividad; desinterés progresivo.</p>
<p>¿Qué cambios observa en el clima laboral cuando no se realizan los pagos a tiempo?</p>	<p>El clima laboral se deteriora notablemente, caracterizándose por tensión, desconfianza y distanciamiento entre colaboradores y directivos. Se reducen la comunicación, la colaboración y el sentido de pertenencia, generando un ambiente frío y poco participativo.</p>	<p>Tensión; desconfianza; conflictos; deterioro de la comunicación; bajo sentido de equipo.</p>
<p>¿Qué prácticas de gestión considera necesarias para prevenir el retraso o incumplimiento?</p>	<p>Necesidad de implementar provisiones mensuales obligatorias, tratar los décimos como un costo fijo del talento humano y fortalecer los controles financieros. Asimismo, resaltan la importancia de una planificación anual y del rol activo de GTH en la toma de decisiones.</p>	<p>Provisión mensual; planificación anual; control financiero; rol estratégico de GTH.</p>
<p>¿Qué recomendaciones ofrecería a otras empresas del sector privado?</p>	<p>Se recomienda priorizar el pago de los décimos no solo desde una perspectiva legal, sino humana y estratégica. Cumplir a tiempo fortalece la confianza, reduce conflictos y mejora el compromiso del personal, consolidando la sostenibilidad organizacional.</p>	<p>Cumplimiento legal y humano; comunicación transparente; respeto al trabajador; sostenibilidad.</p>
<p>¿Qué mecanismos y políticas internas han resultado más útiles?</p>	<p>Los mecanismos más efectivos han sido la calendarización obligatoria de pagos, la separación anticipada de fondos, la automatización de procesos y el seguimiento permanente desde GTH. Estas prácticas han permitido reducir errores y fortalecer la confianza interna.</p>	<p>Cronogramas fijos; fondos separados; automatización; seguimiento continuo; transparencia.</p>

## Discusión

Ante lo descrito, se confirma que el retraso en el pago de los décimos constituye un fenómeno con implicaciones que trascienden lo meramente económico, afectando de forma directa la motivación, el compromiso y el clima laboral. A su vez, el alfa de Cronbach de 0,921 revela un alto nivel de confiabilidad reforzando la solidez de las percepciones recogidas, permitiendo

Resolución CS N°283-10-2025-09-17

contrastarían con estudios previos que abordan la relevancia de los beneficios sociales como elementos clave del bienestar laboral. En este sentido, los hallazgos coinciden con lo señalado por Chunga et al. (2022) y Landero et al. (2024), quienes sostienen que la remuneración justa y oportuna incide directamente en la calidad de vida y en la estabilidad emocional de los trabajadores.

Las medias elevadas registradas en los ítems relacionados con inconformidad, desmotivación y pérdida de confianza evidencian que el incumplimiento de estas obligaciones vulnera el denominado “contrato psicológico” entre trabajador y empleador. Esta coincidencia es consistente con los planteamientos de Babenco (2025), quien destaca que la ruptura de expectativas básicas genera distanciamiento emocional y reduce la disposición del trabajador a comprometerse con los objetivos organizacionales. Tal como advierten de Oliveira et al. (2023), cuando estos factores no se cumplen de manera adecuada, se debilita la percepción de estabilidad y seguridad del trabajador, afectando su vínculo con la organización.

Según resultados, el debilitamiento del clima laboral se alinea con la revisión conceptual de Olaz (2024), quien señala que la percepción de justicia organizacional es un pilar fundamental para la cohesión interna. Mientras que la evidencia empírica demuestra que los retrasos sistemáticos generan tensión, desconfianza y una reducción del sentido de pertenencia, coincidiéndose con García y Gutiérrez (2023) y Hennicks et al. (2022), quienes relacionan directamente con un ambiente laboral negativo, menor satisfacción y mayores intenciones de desvinculación.

Además, dichos resultados refuerzan que el incumplimiento en el pago de los décimos tiene efectos concretos sobre el desempeño laboral. Tal como sostienen Cepeda et al. (2023) y Fonseca y Hernández (2024), la estabilidad financiera del trabajador influye de manera significativa en su capacidad de concentración, eficiencia y disposición para asumir responsabilidades adicionales. Las entrevistas realizadas permiten profundizar en esta relación, al revelar que las dificultades para cumplir con estos pagos responden, en gran medida, a falencias en la gestión financiera y en la provisión mensual de recursos, más que a situaciones imprevistas. Este hallazgo resulta coherente con lo expuesto por Alvan (2022) y Alvarado (2022) en estudios desarrollados en contextos empresariales similares.

En ese sentido, los resultados describen que dicho incumplimiento no implica una obligación legal, sino como una acción estratégica a nivel personal y organizacional mientras fortalece la motivación, el clima laboral y la sostenibilidad empresarial, alineándose así, con la normativa vigente y los principios basados en la protección del trabajo.

## Propuesta

Por consiguiente, el incumplimiento en el pago de los décimos no se debe únicamente a limitaciones económicas, sino también a fallas en la planificación financiera y en la gestión interna. Frente a ello, la propuesta plantea acciones orientadas a garantizar el pago oportuno, procurando reducir los efectos negativos en la motivación y bienestar del personal. Estas medidas buscan fortalecer una cultura organizacional basada en previsión financiera, corresponsabilidad organizacional y sostenibilidad laboral.

### Objetivo

Asegurar el cumplimiento oportuno del pago de los décimos mediante prácticas

Resolución CS N°283-10-2025-09-17

## Desarrollo

- **Inserción de provisiones mensuales obligatorias para la planificación de décimos**

Se plantea incorporar la provisión mensual de los décimos como una práctica financiera permanente, considerándolos parte del costo regular del talento humano y no como un gasto ocasional. Esta medida permite distribuir de forma equilibrada el impacto económico durante el año, evitando acumulaciones que afecten el flujo de caja. Además, la previsión anticipada reduce la presión financiera en los meses de pago y asegura el cumplimiento oportuno de esta obligación laboral.

- **Planificación de un calendario institucional y automatización de pagos**

Se propone el desarrollo un cronograma anual de pago de décimos, debidamente aprobado por la gerencia y comunicado al personal. A su vez, integrar la automatización de los procesos de cálculo y pago contribuye a disminuir errores administrativos y retrasos innecesarios. Esta práctica fortalece la transparencia, genera mayor confianza en los trabajadores y reduce conflictos derivados de la incertidumbre sobre las fechas de cumplimiento.

- **Integración del área de Talento Humano en la planificación financiera**

La incorporación activa de esta área en los procedimientos de planificación presupuestaria, anticipará las obligaciones laborales, identificará riesgos y propondrá ajustes oportunos, evitando decisiones focalizadas en la gestión operativa. Esta articulación favorece una gestión más equilibrada, responsable y sensible a las necesidades del personal.

- **Fortalecimiento de la comunicación interna y corresponsabilidad**

Se promueve a una comunicación interna oportuna y clara sobre la situación financiera y el estado de los pagos. En ese sentido, la comunicación transparente y el diálogo con los empleados permiten la reducción de incertidumbre, conservación del nivel de confianza y prevención de clima laboral negativo. En sí, se direcciona una cultura de corresponsabilidad y respeto mutuo.

- **Seguimiento y control**

Integración de acciones de seguimiento y control periódico mediante indicadores financieros y laborales para la identificación de desviaciones a tiempo, corrección de prácticas ineficientes y consolidación una cultura organizacional direccionada al cumplimiento, la sostenibilidad financiera y el bienestar laboral.

## Conclusiones

El análisis realizado permitió comprender con mayor profundidad las consecuencias laborales y económicas que genera el incumplimiento o el retraso en el pago de décimos dentro de las empresas privadas. Los hallazgos evidencian que esta situación no responde únicamente a un problema financiero ocasional, sino que está vinculada a falencias estructurales en la forma en que se planifican y gestionan los recursos. La ausencia de una previsión mensual adecuada provoca que, al llegar las fechas de pago, las empresas enfrenten presiones acumuladas sobre su liquidez, lo que dificulta el cumplimiento oportuno de estas obligaciones. En este contexto, el

Resolución CS N°283-10-2025-09-17

Se determinó que el incumplimiento de estos pagos tiene efectos directos sobre el ánimo, la motivación y el desempeño de los trabajadores. Además, de generar incertidumbre creando sentimientos de preocupación, inseguridad y desconfianza hacia la organización afectando progresivamente el ambiente laboral. Con el tiempo, esta situación debilita el sentido de pertenencia y reduce el compromiso, transformando la relación entre trabajador y empresa en un vínculo distante, centrado únicamente en el cumplimiento básico de funciones. Así, más allá del impacto económico, el problema termina erosionando la estabilidad emocional y la calidad de los vínculos laborales.

Asimismo, el estudio identificó una relación estrecha entre las consecuencias laborales y económicas, mientras que el deterioro del clima laboral y la desmotivación del personal influyen directamente en los resultados organizacionales, generando un círculo vicioso que compromete la sostenibilidad empresarial. Frente a esta realidad, la propuesta planteada evidencia que el cumplimiento oportuno de los décimos es viable cuando se adoptan prácticas empresariales basadas en la provisión mensual, la planificación financiera preventiva, la automatización de pagos y la integración del departamento de talento humano en la toma de decisiones.

En definitiva, garantizar el pago efectivo y oportuno del décimo tercero y cuarto sueldo no debe concebirse únicamente como una obligación legal, sino como una estrategia organizacional que protege a los trabajadores, fortalece el ambiente laboral y contribuye a la estabilidad socioeconómica de las empresas privadas.

#### Referencias (APA Edición vigente)

- Alaminos, P., Alaminos, A., & Alaminos, A. (2023). Maslow: The Value Structure in Forty European Societies. An exploratory approach based on Abraham Maslow's theory. *Obets Ciencia Abierta*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.27961.34400>
- Albarracín, P., & Culcay, I. (2023). Payment of additional benefits in the alimony lawsuit and its economic affectation to the obligor. *Runas. Journal of Education and Culture*, 4(7), e230113. <https://doi.org/10.46652/runas.v4i7.113>
- Alvan, S. (2022). *Las mypes y la omisión al pago de los beneficios sociales de sus trabajadores, en la provincia de Coronel Portillo 2020*. Obtenido de [Tesis de grado. Universidad Católica los Ángeles de Chimbote]: [https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/29433/BENEFICIOS\\_SOCIALES\\_DERECHO\\_ALVAN\\_FASANANDO\\_SHEYLA\\_VANESSA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/29433/BENEFICIOS_SOCIALES_DERECHO_ALVAN_FASANANDO_SHEYLA_VANESSA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Alvarado, A. (2022). *Incumplimiento en el pago puntual de las remuneraciones a los trabajadores de las empresas privadas en el cantón Manta, durante el año 2020*. Obtenido de [Tesis de grado. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí]: <https://repositorio.ulead.edu.ec/handle/123456789/6314>
- Aragón, D. (2022). *La vulneración del derecho a la estabilidad laboral por la causal de caso fortuito o fuerza mayor en época de pandemia [Tesis de licenciatura, Universidad Regional Autónoma de los Andes]*. Obtenido de <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/15189/1/UI-DER-PDI005-2022.pdf>
- Babenco, J. (2025). El contrato psicológico en la gestión de personas: relaciones y sensaciones sanas en el entorno laboral. *Revista Gestión De Las Personas Y Tecnología*, 18(54), 24-44. <https://doi.org/10.35588/yzhs6g38>
- Barraza, A. (2023). *Metodología de la investigación cualitativa. Una perspectiva interpretativa* (Primera ed.). México. Obtenido de <http://www.upd.edu.mx/PDF/Libros/MetodologiaInvestigacion.pdf>
- Béjar, V., Madrigal, F., & Madrigal, S. (2025). Factores que inciden en el ausentismo

- laboral y su impacto económico en las organizaciones. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 6(1), 3022-3032. <https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3555>
- Cepeda, J., Romero, A., & Santana, M. (2023). Evaluación del desempeño laboral de los empleados de las organizaciones del sector privado. *Ingenium Et Potentia*, 5(1), 773-787. <https://doi.org/10.35381/i.p.v5i1.2686>
- Chunga, R., Arteaga, C., & Delgado, E. (2022). Remuneración Salarial y su Incidencia en la Calidad de Vida de la Zona Urbana del Cantón Jipijapa. *Dominio De Las Ciencias*, 8(1), 384-402. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2578>
- Código de Trabajo. (2020). Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic.-2005. Modificado. [https://www.ces.gob.ec/lotaip/2020/Junio/Literal\\_a2/C%C3%B3digo%20del%20Trabajo.pdf](https://www.ces.gob.ec/lotaip/2020/Junio/Literal_a2/C%C3%B3digo%20del%20Trabajo.pdf).
- Constitución de la República del Ecuador. (2021). *Ministerio de Defensa Nacional del Ecuador*. Obtenido de [https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador\\_act\\_ene-2021.pdf](https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf)
- de Oliveira, D., Balbino, C., Ribeiro, C., Ramos, R., Sepp, V., & Loureiro, L. (2023). Frederick Herzberg and the Theory of the Two Factors in the contribution to the prevention of absenteeism at work. *Cuadernos De Educación Y Desarrollo - QUALIS A4*, 15(12), 17557-17569. <https://doi.org/10.55905/cuadv15n12-131>
- Dolores, E., Salazar, J., & Valdivia, M. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 13(26). <https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478>
- Ecuavisa. (2025). *Cuatro de cada diez trabajadores no reciben el décimo tercer sueldo, según estudio de Multitrabajos*. Obtenido de <https://www.ecuavisa.com/economia/cuatro-de-cada-diez-trabajadores-no-reciben-el-decimo-tercer-sueldo-segun-estudio-de-multitrabajos-20251211-0037.html>
- El Comercio. (2021). *¿Qué hacer si la empresa no paga a tiempo el decimotercer sueldo?* Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/incumplimiento-pago-decimo-navidad/>
- Fonseca, Ó., & Hernández, D. (2024). Influencia de la liquidez y solvencia en la productividad de las medianas empresas comerciales. *Tecnohumanismo*, 4(1), 52-94. <https://doi.org/10.53673/th.v4i1.252>
- García, L. (2025). *Ecuador. Empleadores que no paguen el décimo cuarto sueldo se enfrentan a multas y sanciones severas*. Obtenido de <https://www.eldiario.ec/ecuador/ecuador-empleadores-que-no-paguen-el-decimo-cuarto-sueldo-se-enfrentan-a-multas-y-sanciones-severas-13032025/>
- García, M., & Gutiérrez, M. (2023). El impacto de la motivación laboral, el ambiente laboral, el liderazgo y la comunicación en la satisfacción laboral de los empleados de una empresa pequeña. *Revista Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 4(2). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v2i10.3524>
- Hennicks, E., Heyns, M., & Rothmann, S. (2022). Social well-being, job satisfaction, organisational citizenship behaviour and intentions to leave in a utility organisation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 48(1). <https://doi.org/10.4102/sajip.v48i0.1928>
- Hidalgo, F., Flores, S., Rivera, A., & Mendoza, G. (2024). Beneficios salariales en los países que conforman la comunidad andina de naciones Ecuador, Colombia, Perú y Bolivia. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(1). <https://doi.org/10.56712/latam.v5i1.1604>
- Huepe, M. (2023). Desigualdades, inclusión laboral y futuro del trabajo en América Latina. *Documentos de Proyectos (LC/TS.2023/63/Rev.1)*. Santiago: Comisión

- Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Obtenido de Documentos de Proyectos (LC/TS.2023/63/Rev.1).
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2024). *Visualizador del Registro Estadístico de Empresas*. Obtenido de <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoieYmVjNTZkYWMTMjBmMC00YzJKLWE1ZTctNjFjMTk3Y2VhZDQ5IiwidCI6ImYxNThhMmU4LWNhZWMTNDQwNi1iMGFiLWY1ZTI1OWJkYTEyMiJ9>
- Landero, N., Valenzuela, K., & Sánchez, J. A. (2024). Impacto de la retribución justa en la calidad de vida del empleado. *Revista Científica Empresarial Debe-Haber*, 2(11). <https://doi.org/10.62939/debehaber202411>
- Llaure, E. (2025). La recompensa y satisfacción laboral en contextos organizacionales: Una revisión sistemática. *Arandu UTIC*, 12(1), 3327–3351. <https://doi.org/10.69639/arandu.v12i1.810>
- Loayza, L., Marujo, M., Primo, J., & Alanya, E. (2022). Motivación laboral y desempeño docente en el Perú. *Revista De Propuestas Educativas*, 4(7), 19-31. <https://doi.org/10.33996/propuestas.v4i7.772>
- Medina, M., Rojas, R., Bustamante, W., Loiza, R., Martel, C., & Castillo, R. (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.080>
- Merchán, A., & Vera, A. (2022). Teorías de Motivación y su Relación en el Ambito Laboral. *Revista De Investigación, Formación Y Desarrollo: Generando Productividad Institucional*, 10(2), 6. <https://doi.org/10.34070/rif.v10.i2.365>
- Miranda, L., & Silva, E. (2024). Las prestaciones sociales de los trabajadores frente al incumplimiento del empleador. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(4), 625-636. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.4.2544>
- Olaz, Á. (2024). «La Definiendo el clima laboral. 100 años de revisión bibliográfica». *International Journal of Organizations*, 32, 123-145. <https://doi.org/10.17345/rio32.458>
- Olivera, J. (2022). La Relación Entre La Eficiencia y el Desempeño Organizacional: Una Revisión Desde El Sector Servicios. *Revista Científica Anfibios*, 5(1), 26-35. <https://doi.org/10.37979/afb.2022v5n1.100>
- Perez, C. (2025). *Décimo cuarto sueldo: conozca cómo calcularlo y las sanciones si no le pagan a tiempo*. Obtenido de Ecuavisa: <https://www.ecuavisa.com/economia/decimo-cuarto-sueldo-conozca-como-calcularlo-y-las-sanciones-si-no-le-pagan-a-tiempo-20250813-0062.html>
- Rodríguez, C., Miranda, C., & Martínez, G. (2024). Beneficios sociales y satisfacción laboral: un estudio descriptivo. *Revista Investigación y Negocios*, 17(29), 26-31. <https://doi.org/10.38147/invneg.v17i29.268>
- Rojas, E., & Blanco, M. (2023). El salario emocional. Una revisión sistemática a la literatura. *Innovaciones de negocios*, 20(39), 101-121.
- Salazar, L., & Arcudia, C. (2023). La protección del trabajo asalariado por instituciones y organismos internacionales. *Derecho global. Estudios sobre derecho y justicia*, 9(25), 35-63. <https://doi.org/10.32870/dgedj.v9i25.402>
- Sanguil, M., & Morales, M. (2023). Dependencia o subrogación como elemento fundamental del contrato laboral. *Polo del Conocimiento*, 8(7), 636-954. <https://doi.org/10.23857/pc.v8i7.5913>
- Santana, M., & Fracalanza, P. (2023). Teoría do capital humano e o homo oeconomicus na sociedade neoliberal. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 21(11), 18952-18973. <https://doi.org/10.55905/oelv21n11-020>
- Torres, D., Garcés, P., & Rivera, B. (2023). Relación entre salario y bienestar en los empleados de nivel directivo en Villavicencio, Colombia. *Criterio Libre*, 21(39). Obtenido de <https://revistas.unilivre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/9695/10658>
- Trujillo, S. (2025). *Décimo tercer sueldo: Municipios no podrían pagarlo por falta de*

- liquidez. Obtenido de La Prensa: <https://www.laprensa.com.ec/decimo-tercer-sueldo-advierten-falta-liquidez/>
- Vargas, C. (2023). Anomia y extinción de dominio: una mirada fundamentadora a la figura constitucional . *derecho Penal y Criminología.*, 45(118), 271-298. <https://doi.org/10.18601/01210483.v45n118.09>
- Yaguana, E. (2023). El Décimo Cuarto en Ecuador y la Pensión Alimenticia: Visión Integral en la Vulneración de Derechos del Alimentante. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(6), 358-371. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.6.2096>