



## Salario emocional y comunicación estratégica: factores para la optimización del clima organizacional en la industria del cangrejo azul

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.21157992>

**Arias Mora, Emily Chiquinquirá<sup>1</sup>**

**Correo:** emilyarias Mora@gmail.com

**Orcid:** <https://orcid.org/0009-0007-6038-1131>

**Ferrer Alaña, Luis Guillermo<sup>2</sup>**

**Correo:** ferrerl@unesur.edu.ve

**Orcid:** <https://orcid.org/0000-0002-5801-5825>

Universidad Sur del Lago. Zulia, Venezuela

### Resumen

La investigación tuvo como objetivo general proponer estrategias basadas en el salario emocional y la comunicación estratégica como factores para la optimización del clima organizacional en la industria del cangrejo azul. El estudio se desarrolló en la empresa maquiladora de carne de cangrejo Agropecuaria Concha, C.A., ubicada en Puerto Concha, Estado Zulia, Venezuela. El estudio fue de campo, no experimental, de nivel descriptivo, bajo la modalidad de proyecto factible. La población estuvo constituida por el personal que labora en la organización, a quienes se les aplicó un cuestionario de opciones dicotómicas, validado a través del juicio de expertos. Los resultados reflejan la necesidad de optimizar los procesos de comunicación y fortalecer los incentivos no remunerativos para elevar el compromiso del capital humano. Se concluyó que el diseño de estrategias basadas en el reconocimiento y el desarrollo profesional permitirá consolidar un clima organizacional armónico que impacte positivamente en la productividad empresarial.

**Palabras clave:** Salario emocional, clima organizacional, capital humano, reconocimiento, desarrollo profesional.

<sup>1</sup> Lcda. en Contaduría Pública. MSc. en Gestión del Talento Humano. Dirección General de Creación Intelectual de la Universidad Sur del Lago. Zulia, Venezuela.

<sup>2</sup> Economista. Esp. en Planificación Estratégica. MSc. en Gerencia Empresarial. Dr. en Gestión para la Creación Intelectual. Centro de Investigaciones Administrativas, Contables y Económicas de la Universidad Sur del Lago. Zulia, Venezuela.

*Emotional salary and strategic communication: factors for optimizing the organizational climate in the blue crab Industry*

**Abstract**

The general objective of this research was to propose strategies based on emotional salary and strategic communication as factors for optimizing the organizational climate in the blue crab industry. The study was conducted at the crab meat processing company Agropecuaria Concha, C.A., located in Puerto Concha, Zulia State, Venezuela. The study was a non-experimental, descriptive field study, conducted as a feasibility project. The population consisted of the organization's employees, who were administered a dichotomous questionnaire, validated through expert review. The results reflect the need to optimize communication processes and strengthen non-monetary incentives to increase employee engagement. It was concluded that designing strategies based on recognition and professional development will help consolidate a harmonious organizational climate that positively impacts business productivity.

**Keywords:** Emotional salary, organizational climate, human capital, recognition, professional development.

**Introducción**

La actividad económica del cangrejo azul (*Callinectes sapidus*) en Venezuela ha evolucionado de ser una práctica de subsistencia a consolidarse como un recurso estratégico de alto valor comercial. No obstante, este crecimiento ha traído desafíos estructurales, como la intensificación de la pesca sin criterios técnicos y factores climáticos que alteran los patrones migratorios, afectando la rentabilidad empresarial. En respuesta a la situación planteada, empresas como Agropecuaria Concha, C.A. han implementado ajustes financieros drásticos que han generado un clima de incertidumbre y una fuga de talento calificado. Las consecuencias directas de esta problemática incluyen la asignación de funciones críticas a personal inexperto, comprometiendo la eficiencia y la seguridad

industrial, sumadas a una desmotivación palpable por la falta de canales de comunicación claros y planes de incentivos estructurados.

Ante este escenario, la investigación tuvo como objetivo general proponer estrategias basadas en el salario emocional y la comunicación estratégica como factores para la optimización del clima organizacional en la industria del cangrejo azul. Los objetivos específicos incluyen identificar las estrategias aplicadas actualmente por la empresa maquiladora de carne de cangrejo, determinar las expectativas del personal, diagnosticar los factores influyentes, analizar la percepción interna y diseñar la propuesta final. El estudio justifica su alcance práctico al facilitar la corrección de debilidades operativas y su relevancia social al buscar el bienestar de los trabajadores en contextos vulnerables. Asimismo, la investigación se delimitó al área de talento humano de la empresa ubicada en Puerto Concha, estado Zulia, Venezuela durante el periodo 2025-2026.

## **1. Análisis de antecedentes y bases teóricas**

En el sustento teórico de este estudio se integran perspectivas, análisis y criterios de autores (Scribano, 2008), fundamentales para comprender la dinámica laboral. Desde esta perspectiva, Chiavenato (2009) define el clima organizacional como las percepciones de los miembros sobre su entorno, las cuales dictan su motivación y desempeño. Para profundizar en el impulso humano, se recurre a Maslow (1943) y su jerarquía de necesidades, estableciendo que la satisfacción evoluciona desde lo fisiológico hasta la autorrealización. Complementariamente, Ruiz (2014) diferencia la motivación intrínseca, nacida de la satisfacción de la tarea, de la extrínseca, basada en recompensas externas.

En el marco de la propuesta, se analiza la Teoría de los dos factores de Herzberg, que explica cómo los factores higiénicos (sueldo, seguridad) evitan la

queja, pero no motivan por sí solos, requiriendo de factores motivadores como el reconocimiento y el crecimiento. De igual manera, se trabajó con la Teoría de las Expectativas de Vroom, la cual señala que la motivación depende del vínculo percibido entre esfuerzo y recompensa, lo que justifica la necesidad de una comunicación estratégica en la entrega de incentivos. Finalmente, el concepto de salario emocional, según Chiavenato (2017), se posiciona como el pilar para transformar beneficios no monetarios en fidelidad y compromiso institucional.

### **1.1. Antecedentes legales**

En relación al marco legal que sustenta la investigación, se fundamenta en la protección de la dignidad, la salud y el desarrollo integral del trabajador, elementos que son la base del clima organizacional. En Venezuela, la normativa vigente establece que la gestión del talento humano no debe limitarse exclusivamente a la remuneración económica, sino que debe abarcar estrategias que promuevan el bienestar y la motivación.

En este sentido, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en sus artículos 87 y 91, establece que el trabajo debe realizarse en condiciones dignas, asegurando una existencia decorosa que trascienda la simple labor operativa. Por su parte, la Ley Orgánica del Trabajo, los trabajadores y las trabajadoras (2012), fundamenta el diseño de incentivos no salariales. El artículo 105 faculta el uso de beneficios sociales (salud, formación, becas) como herramientas motivacionales que no tienen carácter remunerativo. Asimismo, el artículo 156 exige que el entorno laboral fomente el desarrollo del potencial creativo y humano, lo cual justifica los planes de reconocimiento profesional propuestos en este estudio.

Finalmente, la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005), conocida como LOPCYMAT, en su artículo 59, establece el deber de garantizar el descanso y la recreación. Esto vincula legalmente la propuesta con la mejora del clima organizacional, entendiendo que la satisfacción y el bienestar mental del personal son requisitos legales para prevenir riesgos psicosociales y optimizar el rendimiento laboral. De esta manera, el plan estratégico a proponer no es solo una alternativa de mejora, sino un mecanismo para dar cumplimiento efectivo a las normativas de justicia social y salud laboral vigentes en el país.

## **1.2. Antecedentes de la investigación**

Se revisaron estudios efectuados en el área de talento humano, con el propósito de seleccionar los elementos necesarios y pertinentes que están relacionados directamente con la temática planteada. Es por ello que se tomó en cuenta al autor Figueroa (2023), con la investigación realizada en la Universidad Cooperativa de Colombia titulada “Estrategias motivacionales en el entorno laboral”. Este estudio plantea que las estrategias de motivación más efectivas incluyen reconocer y recompensar el desempeño, crear oportunidades para el desarrollo profesional, promover el equilibrio entre la vida laboral y personal, y fomentar un ambiente colaborativo.

Asimismo, se consideró la investigación de Martínez, Paredes y Peralta (2018), de la Universidad del Pacífico, titulada “Estrategias de retención de personal para la organización Explora Valle Sagrado”. Las autoras hacen referencia a la importancia de desarrollar estrategias descentralizadas y claras, otorgando márgenes de autonomía que permitan generar iniciativas locales respaldadas por un presupuesto establecido.

Por último, se consultó el trabajo realizado por Alvarado (2017) en la Universidad Militar Nueva Granada, a través de su tesis: “Motivación laboral como factor de disminución de rotación de personal en las organizaciones”, donde el autor explica que la motivación laboral es determinante para conseguir los resultados esperados y sugiere que se debe mantener motivados a los colaboradores atendiendo sus necesidades tanto internas como externas.

Por tanto, la investigación se considera relevante para el estudio en curso porque demuestra la relación causa-efecto entre la motivación y la productividad. Su contribución es vital para justificar por qué mejorar el clima organizacional en la maquiladora de carne de cangrejo no es solo un beneficio social para el empleado, sino una estrategia necesaria para el rendimiento de la empresa.

## **2. Diseño metodológico**

La investigación se estructuró como un estudio de campo, no experimental y de nivel descriptivo (Hurtado, 2010; Arias, 2006, 2012; Palella y Martins, 2012; Hernández et al., 2014), bajo la modalidad de proyecto factible (Esterkin, 2007). Al ser la población accesible, se seleccionó una muestra no probabilística intencional con enfoque censal de diez (10) sujetos clave que concentran la operatividad de la planta. El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario con 28 ítems de escala dicotómica (Sí/No), validado mediante juicio de expertos.

Las estrategias procedimentales se dividieron en tres fases fundamentales: *Fase I:* Diagnóstico del rendimiento y estrategias actuales, donde se aplicó el instrumento para medir el estado inicial de la organización.

# Salario emocional y comunicación estratégica: factores para la optimización del clima organizacional en la industria del cangrejo azul

Arias Mora, Emily Chiquinquirá y Ferrer Alaña, Luis Guillermo

*Fase II:* Identificación de las causas del clima organizacional, analizando las expectativas y discrepancias entre el esfuerzo del trabajador y la recompensa recibida.

*Fase III:* Diseño de un plan estratégico, enfocado en la reingeniería de la comunicación y la institucionalización del salario emocional.

## 3. Resultados

### Resultados de la Fase I: Tipos de estrategias motivacionales aplicadas en la empresa maquiladora de carne de cangrejo azul Agropecuaria Concha C.A.

*Indicador:* Intrínsecas

**Tabla 1:** Distribución de frecuencias para el indicador Intrínsecas

Ítem	Pregunta	Sí	(%)	No	(%)	Total
1	¿Siente que el trabajo que realiza en su puesto es importante para usted?	10	100%	0	0%	100%
2	¿Usted realiza bien su trabajo, aunque nadie lo esté observando?	10	100%	0	0%	100%

**Fuente:** Elaboración propia (2026)

El personal encuestado manifestó un compromiso intrínseco total, interpretado como una lealtad profunda y voluntaria que nace de la motivación propia y de los valores de cada trabajador. De igual manera, la totalidad de la muestra otorga valor subjetivo a su puesto y manifiesta una ética de trabajo autónoma, lo que expone la capacidad que poseen los individuos para tomar decisiones y cumplir con sus obligaciones laborales basándose en sus propios valores y juicio crítico, en lugar de depender de reglas externas o de una supervisión constante. Implica un alto sentido de responsabilidad, autogestión y honestidad.

# Salario emocional y comunicación estratégica: factores para la optimización del clima organizacional en la industria del cangrejo azul

Arias Mora, Emily Chiquinquirá y Ferrer Alaña, Luis Guillermo

*Indicador:* Extrínsecas

**Tabla 2:** Distribución de frecuencias para el indicador Extrínsecas

Ítem	Pregunta	Sí (%)	No (%)	Total
3	¿El dinero que gana le permite cubrir sus gastos básicos?	1 10%	9 90%	100%
4	¿Los bonos o ayudas que le otorga la empresa le ayudan?	5 50%	5 50%	100%

**Fuente:** Elaboración propia (2026)

El 90% de los encuestados no logra cubrir sus necesidades básicas con el salario que reciben, y la percepción de efectividad de los bonos otorgados está dividida en 50/50. Se evidencia una vulnerabilidad económica crítica, definida como la incapacidad severa de un individuo para cubrir necesidades básicas, fenómeno que no solo refleja la falta de recursos, sino también la fragilidad de las estructuras que sostienen a las personas en situaciones de riesgo, en consecuencia, se trata de un concepto clave para entender las dinámicas de riesgo y exposición que enfrentan los trabajadores de una empresa y su grupo familiar ante eventos externos que pueden afectar su bienestar financiero.

*Indicador:* Compensación y Beneficios

**Tabla 3:** Distribución de frecuencias para el indicador Compensación y Beneficios

Ítem	Pregunta	Sí (%)	No (%)	Total
5	¿Cree usted que el pago que recibe es acorde al trabajo que realiza?	3 30%	7 70%	100%
6	¿Sabe claramente qué beneficios (ayudas, bonos, servicios) le tocan?	10 100%	0 0%	100%

**Fuente:** Elaboración propia (2026).

Se comprobó que el 100% de los trabajadores de la empresa maquiladora conoce sus beneficios, pero el 70% manifiesta que la remuneración no es equitativa respecto al esfuerzo realizado, es decir, el trabajador siente que lo que aporta a la empresa supera con creces lo que recibe a cambio, de manera que el

## Salario emocional y comunicación estratégica: factores para la optimización del clima organizacional en la industria del cangrejo azul

Arias Mora, Emily Chiquinquirá y Ferrer Alaña, Luis Guillermo

pago recibido no es proporcional al desgaste físico, mental, tiempo, responsabilidad o nivel de especialización exigido por el puesto.

*Indicador:* Cultura y Ambiente Laboral

**Tabla 4:** Distribución de frecuencias para el indicador Cultura y Ambiente Laboral

Ítem	Pregunta	Sí (%)	No (%)	Total
7	¿Se siente a gusto conviviendo con sus compañeros en la planta?	10 100%	0 0%	100%
8	¿La empresa lo trata con respeto y consideración?	9 90%	1 10%	100%

**Fuente:** Elaboración propia (2026)

Los resultados reflejan un clima de convivencia óptimo (Brunet, 2011; Iglesias y Torres, 2018; León, 2028), con un 100% de satisfacción en el trato entre compañeros. Asimismo, el 90% percibe respeto y consideración por parte de la empresa maquiladora, lo que contribuye a la generación de una base sólida de relaciones interpersonales. La buena convivencia laboral y las relaciones interpersonales sanas, respetuosas y armónicas que se desarrollan entre todos los miembros de una empresa, incluyendo líderes y empleados, contribuyen a la generación de un entorno de trabajo colaborativo que proteja el bienestar emocional y físico de los trabajadores.

*Indicador:* Desarrollo Profesional

**Tabla 5:** Distribución de frecuencias para el indicador Desarrollo Profesional

Ítem	Pregunta	Sí (%)	No (%)	Total
9	¿Siente que en esta empresa tiene oportunidad de desarrollo profesional?	4 40%	6 60%	100%
10	¿Alguna vez le han enseñado a mejorar su actividad laboral?	7 70%	3 30%	100%

**Fuente:** Elaboración propia (2026)

## Salario emocional y comunicación estratégica: factores para la optimización del clima organizacional en la industria del cangrejo azul

Arias Mora, Emily Chiquinquirá y Ferrer Alaña, Luis Guillermo

Se observa una debilidad estratégica en las respuestas obtenidas, ya que el 60% de los encuestados consideran que no reciben oportunidades de crecimiento; esto incluye ascensos, aumentos salariales y desarrollo de nuevas competencias. Aunque el 70% respondió que ha recibido instrucción técnica, la falta de una línea de carrera clara repercute en el establecimiento de una ruta de crecimiento profesional estructurada que una empresa ofrece a sus trabajadores, y esto limita la visión a largo plazo del personal, que de solucionarse, permitiría a los colaboradores visualizar cómo ascender a roles de mayor responsabilidad mediante el desarrollo de habilidades y competencias específicas derivadas de su proceso formativo y experiencial.

*Indicador: Equilibrio Vida-Trabajo*

**Tabla 6:** Distribución de frecuencias para el indicador Equilibrio Vida-Trabajo

Ítem	Pregunta	Sí (%)	No (%)	Total
11	¿El horario que tiene le permite descansar y estar con su familia?	7 70%	3 30%	100%
12	¿Tiene tiempo suficiente para tomar sus descansos y pausas activas durante su jornada laboral?	9 90%	1 10%	100%

**Fuente:** Elaboración propia (2026)

Para este indicador predomina una valoración positiva; el 70% de los encuestados consideraron que su horario permite el descanso familiar y un 90% dispone de pausas activas. Esto indicó que la jornada laboral está bien estructurada, lo que contribuye al logro equilibrado de la productividad empresarial con el bienestar físico y mental del trabajador, cumpliendo estrictamente con el marco legal vigente que involucra el régimen de jornada laboral en Venezuela contemplado en la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT), respecto a los horarios, límites de trabajo y la jurisprudencia emitida por el TSJ en torno a esta materia.

*Indicador:* Cultura Organizacional

**Tabla 7:** Distribución de frecuencias para el indicador Cultura Organizacional.

Ítem	Pregunta	Sí	(%)	No	(%)	Total
13	¿Sus compañeros le colaboran cuando tiene mucho trabajo?	10	100%	0	0%	100%
14	¿Se siguen las reglas de la empresa de forma equitativa para todos?	9	90%	1	10%	100%

**Fuente:** Elaboración propia (2026).

Los resultados evidencian una cohesión total (100%) en el apoyo mutuo ante cargas de trabajo. Además, el 90% de los encuestados afirmó que las reglas se aplican equitativamente, lo que refuerza la percepción de justicia dentro de las organizaciones; es decir, la visión de cómo los empleados evalúan la equidad en su lugar de trabajo. Esto se traduce en una percepción positiva de los trabajadores de cuando son tratados de manera justa, lo que aumenta su compromiso, motivación y productividad.

*Indicador:* Comunicación

**Tabla 8:** Distribución de frecuencias para el indicador Comunicación

Ítem	Pregunta	Sí	(%)	No	(%)	Total
15	¿Su jefe le explica claramente qué es lo que tiene que hacer?	10	100%	0	0%	100%
16	¿Tiene conocimiento de lo que sucede en la empresa (avisos, cambios, noticias)?	10	100%	0	0%	100%

**Fuente:** Elaboración propia (2026).

El 100% de los trabajadores respondió que comprenden con claridad sus funciones y se mantienen informados sobre los eventos de la empresa, Esto elimina la incertidumbre operativa, entendida como la falta de claridad y control sobre las prioridades, procesos y el entorno laboral. En caso contrario, la no consideración en el ambiente de trabajo reduce la motivación, frena la

## Salario emocional y comunicación estratégica: factores para la optimización del clima organizacional en la industria del cangrejo azul

Arias Mora, Emily Chiquinquirá y Ferrer Alaña, Luis Guillermo

productividad y aumenta el estrés psicológico al impedir que los empleados anticipen los cambios.

*Indicador:* Estilos de Liderazgo

**Tabla 9:** Distribución de frecuencias para el indicador Estilos de Liderazgo

Ítem	Pregunta	Sí (%)	No (%)	Total
17	¿Su opinión es escuchada por su jefe?	9 90%	1 10%	100%
18	¿Su jefe trata a sus trabajadores con igualdad?	9 90%	1 10%	100%

**Fuente:** Elaboración propia (2026)

El 90% de los empleados indicó que se sienten escuchados y perciben un trato igualitario por parte de su jefe inmediato, lo que validó la existencia de un liderazgo participativo y democrático, el cual constituye un estilo de gestión donde el líder fomenta la colaboración activa de todo el equipo en la toma de decisiones. En lugar de imponer órdenes de forma vertical, el líder funciona como un facilitador que consulta, dialoga y valora las perspectivas de sus colaboradores.

*Indicador:* Motivación y Satisfacción

**Tabla 10:** Distribución de frecuencias para el indicador Motivación y Satisfacción

Ítem	Pregunta	Sí (%)	No (%)	Total
19	¿Se siente con ánimo cuando empieza su turno de trabajo?	8 80%	2 20%	100%
20	¿Se siente satisfecho con las tareas que hace todos los días?	8 80%	2 20%	100%

**Fuente:** Elaboración propia (2026)

El 80% del personal reconoció que inicia su jornada con ánimo y satisfacción. El 20% de negatividad restante, muestra la necesidad de revisar factores motivacionales extrínsecos para alcanzar el compromiso total. Dichos factores motivacionales externos son aquellos que impulsan a una persona a

## Salario emocional y comunicación estratégica: factores para la optimización del clima organizacional en la industria del cangrejo azul

Arias Mora, Emily Chiquinquirá y Ferrer Alaña, Luis Guillermo

realizar una tarea, orientados a obtener una recompensa o evitar un castigo. Por lo tanto, su valor principal radica en iniciar acciones, aunque suelen requerir apoyo externo y disminuir su efecto a largo plazo.

*Indicador:* Estructura y Políticas

**Tabla 11:** Distribución de frecuencias para el indicador Estructura y Políticas

Ítem	Pregunta	Sí (%)	No (%)	Total
21	¿Conoce usted las normativas y políticas de la empresa?	9 90%	1 10%	100%
22	¿Siente que hay orden en la forma en que se hacen las cosas?	9 90%	1 10%	100%

**Fuente:** Elaboración propia (2026)

El 90% de los trabajadores afirmó que conoce las normativas y percibe orden en los procesos, lo que implica la existencia de un marco de referencia que guía el comportamiento, estandariza la calidad y asegura la eficiencia. Esto reduce la incertidumbre, evita errores costosos y fomenta una cultura de mejora continua y toma de decisiones objetiva. Esa claridad procedimental facilita el cumplimiento de metas y reduce errores por falta de información.

*Indicador:* Ambiente Laboral (Físico)

**Tabla 12:** Distribución de frecuencias para el indicador Ambiente Laboral (Físico)

Ítem	Pregunta	Sí (%)	No (%)	Total
23	¿El lugar donde trabaja es limpio y ordenado?	9 90%	1 10%	100%
24	¿Siente que tiene buen compañerismo con los que trabajan a su lado?	10 100%	0 0%	100%

**Fuente:** Elaboración propia (2026)

Los resultados confirmaron condiciones de higiene adecuadas, con un 90% de respuestas afirmativas y un compañerismo pleno del 100%. El entorno físico actúa como un facilitador y no como un obstáculo para el desempeño diario, en

## Salario emocional y comunicación estratégica: factores para la optimización del clima organizacional en la industria del cangrejo azul

Arias Mora, Emily Chiquinquirá y Ferrer Alaña, Luis Guillermo

consecuencia, un entorno físico bien diseñado elimina la fricción y el desgaste mental de los trabajadores. En lugar de actuar como un obstáculo, funciona como un facilitador directo que aumenta la eficiencia, reduce la fatiga y mejora el bienestar general de las personas en su día a día.

*Indicador:* Sistema de Recompensas y Reconocimiento

**Tabla 13:** Distribución de frecuencias para el indicador Sistema de Recompensas y Reconocimiento

Ítem	Pregunta	Sí (%)	No (%)	Total
25	¿Cree que la empresa reconoce cuando alguien hace un buen trabajo?	2 20%	8 80%	100%
26	¿Siente que su esfuerzo diario es valorado por su jefe?	5 50%	5 50%	100%

**Fuente:** Elaboración propia (2026)

Se identificó un punto crítico: el 80% de los encuestados considera que la empresa no reconoce el buen desempeño. Asimismo, la división del 50/50 en la valoración del jefe directo confirmó que el sistema de incentivos actual es insuficiente o poco visible, lo que se traduce en desmotivación y desalinea los objetivos personales con los organizacionales, desmotiva a los equipos y aumenta la rotación del capital humano. Un sistema ineficaz ocurre cuando no se ajusta a las necesidades reales de los trabajadores, por ejemplo, bonos bajos o la carencia de una comunicación transparente que permita a los empleados visualizar cómo alcanzarlos.

# Salario emocional y comunicación estratégica: factores para la optimización del clima organizacional en la industria del cangrejo azul

Arias Mora, Emily Chiquinquirá y Ferrer Alaña, Luis Guillermo

Indicador: Liderazgo Gerencial

**Tabla 14:** Distribución de frecuencias para el indicador Liderazgo Gerencial

Ítem	Pregunta	Sí (%)	No (%)	Total
27	¿Su jefe es una persona accesible a la que puede acercarse a hablar?	9 90%	1 10%	100%
28	¿Siente que a la empresa le importa realmente cómo se siente usted?	4 40%	6 60%	100%

Fuente: Elaboración propia (2026)

Aunque el 90% de los encuestados afirmaron que la jefatura es accesible, el 60% de ellos respondió que a la empresa no le interesa su bienestar emocional. Este contraste resalta la urgencia de implementar el salario emocional (Montalvo, 2018) para fortalecer el vínculo afectivo, es decir, el establecimiento de retribuciones no monetarias que la empresa Agropecuaria Concha C.A., puede ofrecer para mejorar la calidad de vida y el bienestar de sus trabajadores. Más allá de lo económico, resulta clave para fortalecer el vínculo afectivo en el entorno laboral, generando confianza, sentido de pertenencia y compromiso.

## Resultados de la Fase II: Estrategias motivacionales acordes con las expectativas del personal en la empresa maquiladora de carne de cangrejo azul Agropecuaria Concha, C.A.

Basados en los resultados del diagnóstico, en esta fase se agruparon y analizaron los puntos donde la empresa presenta mayores debilidades. Es el "porqué" de la situación actual. A continuación, se concluye en lo siguiente:

– Déficit de Motivación Extrínseca: El análisis reveló que el factor económico es la principal debilidad (90% de insatisfacción). Esto confirma que, aunque el trabajador tiene disposición, el entorno financiero limita su bienestar.

## **Salario emocional y comunicación estratégica: factores para la optimización del clima organizacional en la industria del cangrejo azul**

*Arias Mora, Emily Chiquinquirá y Ferrer Alaña, Luis Guillermo*

---

- Carencia de Reconocimiento Formal: Con un 80% de percepción negativa en el reconocimiento de logros, se identificó que la empresa no posee una cultura de "refuerzo positivo", lo cual es vital para el clima organizacional.
- Estancamiento Profesional: La falta de visión de crecimiento (60%) genera que el personal vea su cargo como algo transitorio, lo que afecta la retención del talento a largo plazo.

### **Resultados de la Fase III: Factores que influyen en el clima organizacional en la empresa maquiladora de carne de cangrejo azul Agropecuaria Concha, C.A.**

En esta fase, se establecieron las bases teóricas y prácticas sobre las cuales se construyó la propuesta. Se definen los pilares de las estrategias.

- Pilar 1: Salario Emocional (Montalvo, 2018). Dado que el clima social es excelente (100% compañerismo), las estrategias deben apoyarse en este punto fuerte para fortalecer el sentido de pertenencia sin depender exclusivamente del flujo de caja.
- Pilar 2: Comunicación y Liderazgo (Brunet, 2011; Iglesia y Torres, 2018; León, 2018). Se aprovechará la alta accesibilidad de los jefes (90%) para canalizar nuevos programas de feedback y evaluación del desempeño.
- Pilar 3: Estructura de Incentivos (Camacho y Hernández, 2022; Rodríguez, 2023). Se deben diseñar planes que vinculen el cumplimiento de metas con beneficios tangibles o intangibles.

### **Resultados de la Fase IV: Percepción del personal sobre el clima organizacional en la empresa maquiladora de carne de cangrejo azul, Agropecuaria Concha, C.A.**

En esta sección, se evaluó si la Agropecuaria Concha, C.A. puede realmente aplicar las estrategias propuestas.

## **Salario emocional y comunicación estratégica: factores para la optimización del clima organizacional en la industria del cangrejo azul**

*Arias Mora, Emily Chiquinquirá y Ferrer Alaña, Luis Guillermo*

---

- Factibilidad Operativa: Existe total disposición del personal y de los jefes inmediatos para mejorar los procesos de comunicación y reconocimiento.
- Factibilidad Técnica: La empresa cuenta con la estructura jerárquica necesaria para implementar evaluaciones de desempeño y programas de capacitación interna.
- Factibilidad Institucional: Los resultados muestran que las reglas son claras y equitativas (90%), lo que facilita la introducción de nuevas políticas motivacionales sin generar conflictos de desigualdad.

Una vez finalizadas las fases de diagnóstico, identificación de factores críticos, determinación de elementos de diseño y análisis de factibilidad, se concluye que la empresa Agropecuaria Concha, C.A. posee una base sólida de relaciones interpersonales y el compromiso intrínseco de sus trabajadores. No obstante, el clima organizacional se encuentra actualmente afectado por una marcada insatisfacción en los factores higiénicos de la motivación, específicamente en la compensación económica y la ausencia de programas formales de reconocimiento.

Los hallazgos demuestran que existe una disposición favorable tanto de la gerencia como del personal para implementar cambios, lo que otorga una factibilidad positiva a la investigación. La brecha detectada entre el esfuerzo del trabajador y la valoración que este recibe de la organización, es el punto de quiebre que justifica la transición hacia la siguiente etapa del estudio.

En virtud de estos resultados, se hace imperativo el diseño de un sistema estructurado que logre equilibrar las necesidades económicas del personal con incentivos de salario emocional. Por consiguiente, los hallazgos sirven de sustento empírico para dar paso al diseño de propuestas estratégicas orientadas a

transformar el clima laboral de la organización en un entorno más motivador, productivo y humano.

El análisis de la Fase I reveló que el personal posee un compromiso intrínseco total, valorando la importancia de su puesto. Sin embargo, se detectó una debilidad crítica en la motivación extrínseca, donde el 90% manifestó que su salario no cubre gastos básicos, generando una percepción de falta de equidad. En la Fase II, se identificó que, aunque existe un liderazgo accesible (90%) y un compañerismo pleno (100%), el 80% siente que la empresa no reconoce formalmente su buen desempeño y un 60% percibe un estancamiento profesional.

Para la Fase III, y considerando que la empresa ya realiza inversiones en beneficios como seguro médico y bonificaciones espaciales, se propone un plan de acción correctivo. Este plan no requiere nuevas partidas ni asignaciones presupuestarias, sino una gestión estratégica que incluya: protocolos de "Feedback de Logro" para vincular bonos al mérito, la formalización de un "Plan de Carrera" para visibilizar el crecimiento futuro, y la creación de un Boletín Informativo para romper la normalización de los beneficios y humanizar la marca corporativa. Los resultados concluyen que la viabilidad del proyecto es absoluta, basándose en la optimización de los recursos y la estructura jerárquica ya existente en Agropecuaria Concha, C.A.

## **Conclusión**

De acuerdo con los objetivos planteados y los resultados obtenidos en la investigación realizada en la empresa Agropecuaria Concha, C.A., se exponen las siguientes ideas finales:

– Sobre la Motivación Intrínseca y el Compromiso: Se concluyó que el personal posee un alto sentido de pertenencia y responsabilidad individual. La totalidad de

los trabajadores valora su puesto, lo que indica que el problema del clima organizacional no radica en la actitud del personal, sino en las condiciones del entorno.

– Sobre los Factores Extrínsecos y Compensación: Existe una debilidad crítica en la estructura salarial ofrecida por la empresa. La percepción de que el sueldo no cubre necesidades básicas y la falta de equidad entre esfuerzo y pago actúan como los principales detractores del clima laboral, generando una insatisfacción que el compromiso personal no puede sostener indefinidamente.

– Sobre el Liderazgo y la Comunicación: La supervisión directa es una fortaleza. Los trabajadores se sienten escuchados y reciben instrucciones claras. Sin embargo, este liderazgo positivo se ve opacado por la percepción de que a la empresa no le interesa el bienestar emocional del trabajador, marcando una distancia entre el jefe inmediato y las políticas organizacionales.

– Sobre el Sistema de Reconocimiento: Se evidenció una ausencia casi total de refuerzo positivo. Al no reconocerse el buen desempeño, con un 80% de negatividad, el trabajador cae en la apatía operativa, sintiendo que su esfuerzo extra es invisible para la organización.

## **Recomendaciones**

En base a las conclusiones anteriores, se recomienda a la gerencia de la Agropecuaria Concha, C.A.:

– Implementar un Programa de Salario Emocional: Ante la dificultad de realizar aumentos salariales masivos inmediatos, se deben activar beneficios no monetarios como días libres por desempeño, reconocimientos públicos (empleado

## Salario emocional y comunicación estratégica: factores para la optimización del clima organizacional en la industria del cangrejo azul

Arias Mora, Emily Chiquinquirá y Ferrer Alaña, Luis Guillermo

del mes) y mayor flexibilidad en fechas especiales para fortalecer el vínculo afectivo.

- Diseñar un Sistema de Incentivos por Productividad: Crear bonificaciones tangibles ligadas al cumplimiento de metas de producción o calidad, de modo que el trabajador perciba una relación directa y justa entre su esfuerzo extra y su recompensa económica.
- Formalizar el Plan de Carrera y Desarrollo: Iniciar ciclos de capacitación técnica y promociones internas. El hecho de que el 60% no vea futuro de crecimiento es una alerta de fuga de talento que debe atenderse con planes de formación continua.
- Humanizar la Marca Corporativa: La gerencia general debe hacerse presente en la planta mediante actividades de integración, para revertir la sensación de que a la empresa no le importa el sentir del trabajador.

### Referencias

- Alvarado, E. (2017). *Motivación laboral como factor de disminución de rotación de personal en las organizaciones*. Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas, Especialización en Gestión de Desarrollo Administrativo. Bogotá D.C., Colombia  
<https://repository.umng.edu.co/items/53fd6b1c-7e7e-4585-9c0f-05df76cda80b>
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación*. Guía para su elaboración. (5ta ed.). Venezuela. Episteme.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. (6ta ed.). Venezuela. Episteme.
- Asamblea Nacional Constituyente. (1999). *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. [Const.]. 30 de diciembre de 1999 (Publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 36.860).

## Salario emocional y comunicación estratégica: factores para la optimización del clima organizacional en la industria del cangrejo azul

Arias Mora, Emily Chiquinquirá y Ferrer Alaña, Luis Guillermo

- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (2005). *Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT)*. Gaceta Oficial N° 38.236, Julio 26 de 2005.
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México. Trillas.
- Camacho, J. y Hernández, L. (2022). Estrategias motivacionales mejora el desempeño docente. Perú. *Revista de Gestión Humana*. <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/4022/version/4250>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (9na ed.). México. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. (3ra ed.). México. McGraw-Hill.
- Esterkin, A. (2007). *Manual de formulación y evaluación de proyectos bajo la modalidad de proyecto factible*. Argentina.
- Figueroa, C. (2023). *Estrategias motivacionales en el entorno laboral*. Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Afines, Programa de Administración de Empresas, Montería, Colombia. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/14724e6d-55d0-4290-801b-ffc19ee0cf48/content>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta ed.). México. McGraw-Hill.
- Hurtado de Barrera, J. (2010). *Metodología de la Investigación: Guía para la comprensión holística de la ciencia*. (4ta ed.). Caracas, Venezuela. Ediciones Quirón / Fundación SYPAL.
- Iglesias, A. y Torres J. (2018) Un acercamiento al Clima Organizacional. *Rev Cubana Enfermer*, vol.34 no.1 Ciudad de la Habana.
- León, O. (2018). *Clima organizacional y funcionamiento eficaz en las organizaciones modernas*. Perú.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras [LOTTT]. (2012). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, N° 6.076 (Extraordinario), mayo 7, 2012.

## Salario emocional y comunicación estratégica: factores para la optimización del clima organizacional en la industria del cangrejo azul

Arias Mora, Emily Chiquinquirá y Ferrer Alaña, Luis Guillermo

- Martínez, J., Paredes, L. y Peralta, G. (2018). *Estrategias de retención de personal para la organización Explora Valle Sagrado*. Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Dirección de Personas. Universidad del Pacífico, Escuela de Postgrado. Perú. <https://repositorio.up.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/c18dee40-5fc3-4312-8dba-cbae2fca1f46/content>
- Maslow, A. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Estados Unidos. *Psychological Review*.
- Montalvo, M. (2018). *El salario emocional, una estrategia para incrementar la retención del talento humano en el sector asegurador* [Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional UMNG. <http://hdl.handle.net/10654/17859>
- Palella Stracuzzi, S. y Martins Pestana, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. (3ra ed.). Venezuela. FEDUPEL.
- Rodríguez, M. (2023). *Estrategias de retención de talento humano para incorporar en los planes de carrera de las organizaciones*. Colombia.
- Ruiz, M. (2014). *Motivación y satisfacción laboral en las organizaciones industriales*. México.
- Scribano, A. (2008). *El proceso de investigación social cualitativa*. Argentina. Prometeo Libros.

### Declaración de conflicto de interés y originalidad

Conforme a lo estipulado en el *Código de ética y buenas prácticas* publicado en *Revista Ceres*, los autores *Arias Mora, Emily y Ferrer Alaña, Luis Guillermo*, declaran al Comité Editorial que no tienen situaciones que representen conflicto de interés real, potencial o evidente, de carácter académico, financiero, intelectual o con derechos de propiedad intelectual relacionados con el contenido del artículo: *Salario emocional y comunicación estratégica: factores para la optimización del clima organizacional en la industria del cangrejo azul*, en relación con su publicación. De igual manera, declaran que el trabajo es original, no ha sido publicado parcial ni totalmente en otro medio de difusión, no se utilizaron ideas, formulaciones, citas o ilustraciones diversas, extraídas de distintas fuentes, sin

## **Salario emocional y comunicación estratégica: factores para la optimización del clima organizacional en la industria del cangrejo azul**

*Arias Mora, Emily Chiquinquirá y Ferrer Alaña, Luis Guillermo*

---

mencionar de forma clara y estricta su origen y sin ser referenciadas debidamente en la bibliografía correspondiente; además son los únicos responsables de la información, ideas, consideraciones finales y/o conclusiones presentadas en el documento. Consienten que el Comité Editorial aplique cualquier sistema de detección de plagio para verificar su originalidad.

Los autores declaran que, en la preparación de este manuscrito, no utilizaron herramientas de inteligencia artificial generativa para la redacción de textos o interpretación de datos.