

SALARIO EMOCIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS FUNCIONARIOS DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI

Gissela Kassandra Tapia-Alvarado *
<https://orcid.org/0009-0003-5465-5061>

Katheryn Domenica Tobar-Parra *
<https://orcid.org/0009-0006-6477-3004>

Viviana Pastora Panchi-Mayo *
<https://orcid.org/000-0001-5428-5492>

Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, Ecuador *

Email: gissela.tapia5682@utc.edu.ec

Recibido: 09 de noviembre de 2024 / **Aprobado:** 04 de diciembre de 2025 / **Publicado:** 26 de enero de 2025

DOI: <https://doi.org/10.24133/576w7162>

Resumen

Este estudio tuvo el propósito de determinar la relación entre el salario emocional y el desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Latacunga, con el fin de comprender como los factores no monetarios influyen en la eficiencia y compromiso del personal. La investigación propuso establecer la correlación entre el salario emocional y el desempeño laboral mediante un enfoque cuantitativo de alcance correlacional con diseño transversal. Con una muestra probabilística de 204 funcionarios, se aplicaron instrumentos validados que revelaron una percepción positiva del salario emocional especialmente en las dimensiones de reconocimiento y apoyo. A su vez se detectó un nivel bajo de desempeño laboral, el cual se caracterizó por signos de desmotivación y desgaste profesional. El análisis estadístico confirmó una correlación positiva, indicando que el bienestar no monetario como el reconocimiento verbal están directamente asociados con la eficiencia en la función que desempeñan dentro de la empresa. Por lo tanto, el fortalecimiento de la transparencia en el desarrollo profesional es importante para lograr un ámbito de trabajo sano estable y productivo.

Palabras Clave: Salario emocional, desempeño laboral, bienestar organizacional, desarrollo profesional, compromiso del personal.

Emotional Salary and Work Performance among Civil Servants at a Public Institution in the Province of Cotopaxi

Abstract

This study aimed to determine the relationship between emotional salary and job performance among employees of the Latacunga Municipal Decentralized Autonomous Government, in order to understand how non-monetary factors, influence staff efficiency and commitment. The research sought to establish this relationship using a quantitative, correlational, cross-sectional design. With a probabilistic sample of 204 employees, validated instruments were applied, revealing a positive perception of emotional salary, particularly in the dimensions of recognition and support. At the same time, a low level of job performance was detected, characterized by signs of demotivation and burnout. Statistical analysis confirmed a positive correlation, indicating that non-monetary well-being, such as verbal recognition, is directly associated with efficiency in the employee's role within the organization. Therefore, strengthening transparency in professional development is important for achieving a healthy, stable, and productive work environment.

Keywords: Emotional salary, job performance, organizational well-being, professional development, staff commitment.

Introducción

Según Guerrero-Figueroa et al. (2024):

En un entorno laboral cada vez más competitivo, las empresas han comenzado a reconocer que la satisfacción y el bienestar de sus empleados no dependen únicamente de una compensación monetaria adecuada. El concepto de salario emocional ha ganado relevancia al destacar que factores como el reconocimiento, la flexibilidad laboral, el desarrollo personal y profesional, y un ambiente de trabajo saludable son determinantes para aumentar la productividad y el compromiso de los trabajadores. Este tipo de incentivos no financieros tiene un impacto directo en el bienestar emocional y psicológico de los empleados, lo que a su vez repercute en su rendimiento y en la eficiencia organizacional. (p.1)

Por su parte el desempeño laboral se define como el nivel de eficacia, eficiencia y calidad con el que un colaborador ejecuta las responsabilidades de su cargo, reflejando su competitividad y aporte a los objetivos institucionales. “Aplicar evaluaciones de desempeño trae muchos beneficios para el empleado, el empleador y la empresa en general, estos podrían ser: motivación del personal, mejor comunicación, conocimiento acertado de las actividades del puesto, compensaciones, mejorar el desempeño, entre

otras” (González-Lazalde, Martínez-Reynay Galván-Ismael, 2020).

A nivel macro:

Diversos estudios han demostrado que el salario emocional, al proporcionar mayor motivación intrínseca, no solo mejora el desempeño laboral, sino que también reduce el estrés y la ansiedad en el entorno de trabajo. Las empresas que integran prácticas de bienestar emocional en su cultura organizacional experimentan un aumento en la creatividad e innovación de sus empleados, ya que un estado mental positivo favorece la generación de nuevas ideas y soluciones a problemas complejos (Guerrero-Figueroa et al., 2024, p. 378).

A lo largo de toda trayectoria profesional, un entorno de trabajo que favorece el bienestar emocional da lugar al incremento de las relaciones sociales, evidencia la mejora de la competencia del talento humano y reduce el absentismo, lo que conlleva una mayor estabilidad y cohesión dentro de la organización.

A nivel meso:

En Ecuador, específicamente en la ciudad de Quito se realizó un estudio de investigación para conocer el grado de conocimiento y aplicación del salario emocional en una empresa, los datos obtenidos arrojaron que el 33% de las organizaciones no aplican el salario emocional por

desconocimiento del tema, lo que aumenta la probabilidad de obtener consecuencias negativas en torno a la motivación de los trabajadores. (Freire, 2023, p.15)

transversal, en función de la relación entre las variables en un único momento temporal, sin manipular las mismas. Por último, el diseño fue no experimental, observando los fenómenos que ocurren en su contexto natural.

Desde una visión micro, el GAD Municipal de Latacunga presenta distintas visiones sobre los indicadores de bienestar emocional; y por otro lado sobre la motivación institucional. Este trabajo, se sitúa en un marco de un proyecto de investigación más grande en la provincia de Cotopaxi y apoyado en este contexto, su futuro es aportar evidencias propias sobre la relación entre salario emocional y rendimiento laboral. En este sentido, el objetivo general consiste en determinar la relación entre las dos variables en dicha entidad; una manera de entender técnicamente cómo los incentivos extrínsecos pueden influir en la productividad pública. La pregunta de investigación que guio el estudio es: ¿Cuál es el tipo de relación que existe entre salario emocional y desempeño laboral en los funcionarios de una institución pública de la provincia de Cotopaxi?

Metodología

La indagación científica fue fundamentada sobre la base de un enfoque cuantitativo que permitió la obtención del análisis de los datos, utilizando para su análisis procedimientos de tipo estadístico. El trabajo fue de tipo correlacional como transversal, orientado a estudiar la correlación existente entre el salario emocional y el rendimiento del trabajador, es decir, el estudio fue de tipo

Instrumentos, Validación y Técnicas

Para la recolección de datos se implementaron dos cuestionarios, en la primera variable se aplicó el Instrumento para medir el Salario Emocional con 18 ítems y 3 dimensiones: el ambiente, el desarrollo profesional y la flexibilidad estandarizado y validado mediante Alfa de Cronbach (0,944) así como el KMO (0,66). Esto conforme a lo desarrollado en la investigación realizada por (Salvador, Torrens, Falcón y Noroña, 2021).

En la segunda variable se utilizó el instrumento Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) con 18 ítems y 3 dimensiones: desempeño de tareas, desempeño contextual y comportamientos contraproducentes validado con Alfa de Cronbach (0,77) y KMO (0,81) (Kopmans, 2014). Las técnicas estadísticas utilizadas incluyeron análisis descriptivos, correlación de variables y pruebas significativas apoyadas en el sistema de Software SPSS la herramienta que permitió organizar, procesar, y analizar los datos de forma rigurosa.

Según Ramos, Barrada, Fernández y Koopmans (2019):

El Cuestionario de Desempeño Laboral Individual es una escala de 18 ítems desarrollada en los Países Bajos

para medir las tres dimensiones principales del desempeño laboral: desempeño en la tarea, desempeño contextual y comportamiento laboral contraproducente. Todos los ítems tienen un período de recuperación de tres meses y una escala de calificación de 5 puntos (de 0 = rara vez a 4 = siempre para desempeño en la tarea y contextual; y de 0 = nunca a 4 = a menudo para comportamiento laboral contraproducente). Se puede calcular una puntuación media para cada escala del IWPQ sumando las puntuaciones de los ítems y dividiendo su suma entre el número de ítems de la escala.

Principales Hallazgos

Las dimensiones evaluadas sirven para relacionar la percepción del personal sobre las condiciones no monetarias con el rendimiento real:

- **Percepción de Valor:** se consideró la forma en la que las condiciones del ambiente y la flexibilidad afectan la actitud del trabajador.
- **Rendimiento y Actuación:** Los datos extraídos muestran que las condiciones de salario emocional que percibe la institución determinan la eficacia y eficiencia en el puesto de trabajo, en un alto grado.

Población y Procesamiento

La población correspondía a 433 funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado de Latacunga el cual se trabajó con una muestra representativa seleccionada mediante un muestreo probabilístico aplicando la fórmula del 95% del nivel de confianza 5% margen de error con el tamaño de la muestra de 204 funcionarios.

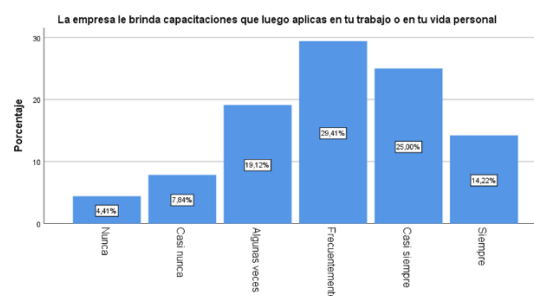
Resultados

La evaluación de los indicadores alcanzados durante la medición 2025 evidencia un campo diferenciador en el GAD de Latacunga, al constatar que emergen los avances significativos en lo que se refiere a la gestión del talento humano, y que, sin embargo, hay márgenes que imposibilitan el fortalecimiento integral para los funcionarios.

Salario Emocional

Figura 1

La empresa le brinda capacitaciones que luego aplicas en tu trabajo o en tu vida personal



Nota. Los resultados representan el porcentaje de encuestados que respondieron en una escala de frecuencia sobre si La empresa le brinda capacitaciones que luego aplicas en tu trabajo o en tu vida personal. Fuente: Encuesta propia

Los resultados de la valoración de la formación son positivos. Si se combinan las respuestas 'frecuentemente' con la de 'casi

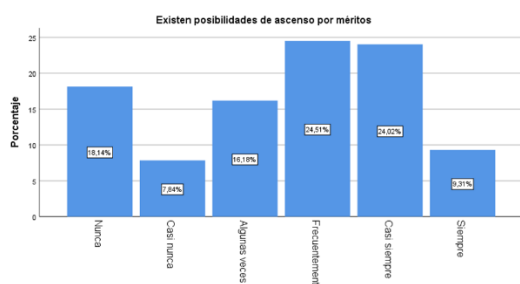
siempre' y 'siempre', observamos que cerca del 68,63% de los encuestados piensa que los cursos proporcionan un verdadero valor y que son aplicables a su trabajo y a otros ámbitos de la vida.

Por otro lado, un 19,12% dice que esta transferencia solo se produce 'algunas veces', lo que hace pensar que determinadas temáticas formativas carecen de continuidad o no son relevantes.

Y, por último, queda una proporción pequeña, aunque importante (11,89%, sumando las respuestas 'casi nunca' y 'nunca') que dice no transferir a la propia vida cotidiana nada de lo que ha aprendido, lo que evidencia un punto de disconformidad que exige revisar la adecuación de los programas de estudios que proporciona la institución.

Figura 2

Existen posibilidades de ascenso por méritos



Nota. Los resultados representan el porcentaje de encuestados que respondieron en una escala de frecuencia sobre si Existen posibilidades de ascenso por méritos. Fuente: Encuesta propia.

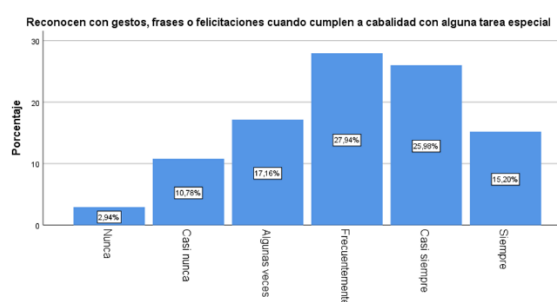
Los resultados respecto a la promoción interna revelan una percepción dividida entre los funcionarios. Al agrupar las

respuestas positivas, el 24,51% ('frecuentemente'), el 24,02% ('casi siempre') y un reducido 9,31% ('siempre') suman un 57,84% de encuestados que confían en la existencia de ascensos basados en el mérito.

No obstante, existe una brecha de credibilidad significativa: el 16,18% percibe estas oportunidades solo de manera esporádica ('algunas veces'), mientras que un 25,98% (sumando 'nunca' con el 18,14% y 'casi nunca' con el 7,84%) afirma taxativamente que no existen procesos de ascenso meritocráticos. Esta cuarta parte de la muestra sugiere la presencia de problemas de transparencia o favoritismo, factores que actúan como potentes desmotivadores y limitan el impacto positivo del salario emocional.

Figura 3

Reconocen con gestos, frases o felicitaciones cuando cumplen a cabalidad con alguna tarea especial



Nota. Los resultados representan el porcentaje de encuestados que respondieron en una escala de frecuencia sobre Reconocen con gestos, frases o felicitaciones cuando cumplen a cabalidad con alguna tarea especial.

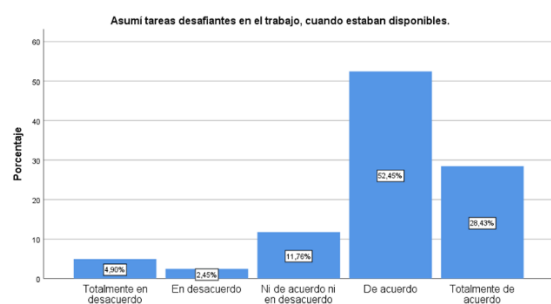
La valoración del reconocimiento verbal por parte de la institución es en su

mayoría positiva. Si se analizan las categorías 'muchas veces' (27,94%), 'casi siempre' (25,98%) y 'siempre' (15,20%), podemos concluir que un 69,12% del personal recibe reconocimiento a través de gestos o de felicitaciones de forma habitual. Sin embargo, el estudio ha llegado al descubrimiento de una debilidad: un 17,16% de los entrevistados lo perciben como algo poco habitual ('algunas veces') y un 13,72% (suma de 'casi nunca' y 'nunca') expresa un vacío en cuanto a elementos estimulantes. Cabe decir que, aunque esta diferencia de valoración es minoritaria, supone un riesgo para el clima laboral y la motivación del personal.

Desempeño Laboral

Figura 4

Asumí tareas desafiantes en el trabajo, cuando estaban disponibles



Nota. Los resultados representan el porcentaje de encuestados que respondieron en una escala de frecuencia sobre Asumí tareas desafiantes en el trabajo, cuando estaban disponibles. Fuente: Encuesta propia

La gráfica muestra un importantísimo grado de autoeficacia en los funcionarios: al unir las respuestas “de acuerdo” (52,45%) y de “totalmente de acuerdo” (28,43%), se concluye que 8 de cada 10 encuestados tienen una percepción positiva de los retos que

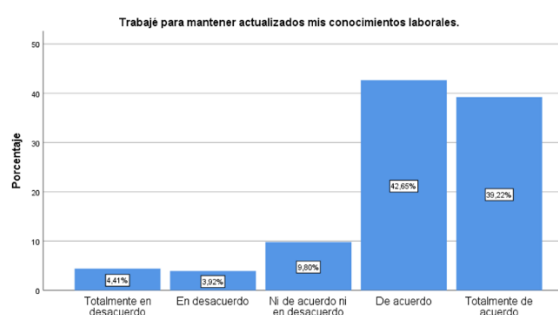
pueden asumir.

Lo cual implica una cultura de proactividad que no solo favorece la capacidad de desarrollo profesional y personal, sino que también fomenta el clima organizacional. En cambio, el 11,76% tiene una postura neutral (“ni de acuerdo, ni en desacuerdo”); dato que podría resonar con una zona de confort o falta de estímulos en el desarrollo de nuevas competencias.

Finalmente, un pequeño grupo del 7,35% (a todas las quejas en contra) manifiesta resistencia frente a los retos, lo cual sugiere que pueden existir alguna forma de barreras en la confianza técnica o una falta de percepción de apoyo institucional para lograr el manejo de tareas que usan competencias más complejas.

Figura 5

Trabaje para mantener actualizados mis conocimientos laborales



Nota. Los resultados representan el porcentaje de encuestados que respondieron en una escala de frecuencia sobre Trabaje para mantener actualizados mis conocimientos laborales.

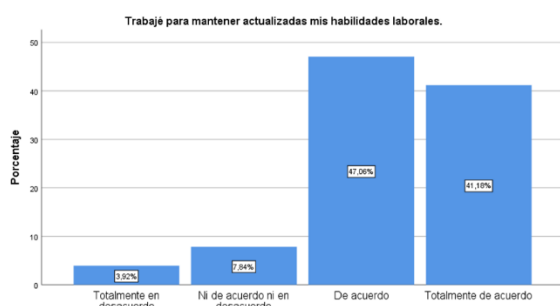
La gráfica muestra un alto grado de autoeficacia entre los encuestados. Los datos permiten concluir que hay una destacada

implicación de los funcionarios en su propio desarrollo técnico. Así, por ejemplo, el porcentaje de respuestas 'de acuerdo' (42,65%) y 'totalmente de acuerdo' (39,22%) alcanzan el 81,87% de los encuestados que está al tanto de la actualización de sus conocimientos profesionales, lo que denota un claro objetivo de gestionar el aprender, este tipo de autodependencia del aprendizaje significa que estamos hablando de una elevada motivación intrínseca.

Del lado contrario, el 9,80% de los encuestados se sitúa en una postura neutral, suponiendo una actualización ocasional o reactiva, y finalmente, un escueto 8,33% (sumando los que se ubican a la contra) son los que demuestran la falta de autonomía o interés por la formación permanente y la cual representa el no querer perder la competitividad y que la Institución debería abordar redactando planes de incentivos al estudio.

Figura 6

Trabaje para mantener actualizados mis habilidades laborales



Nota. Los resultados representan el porcentaje de encuestados que respondieron en una escala de frecuencia sobre Trabajé para mantener actualizada mis habilidades laborales.

Los resultados relativos a la autopercepción de las competencias profesionales evidencian un alto grado de seguridad en los funcionarios. El alto porcentaje de respuestas positivas hace pensar que el 88,24% de los funcionarios se siente satisfecho con sus competencias. Sin embargo, el análisis detallado da lugar a una puntuación cualitativa bastante elevada entre los funcionarios, para quien el 41,18% se muestra 'muy de acuerdo', mientras que el 47,06% expresa satisfacción por sus competencias, pero admite que no las lleva a sus máximas capacidades.

Esta tendencia puede ir acompañada de la presencia de una zona de confort profesional, donde el trabajador cumple con suficiencia y se conforma con ello, pero no necesariamente busca la mejora continua o la optimización de sus capacidades. Por el contrario, una puntuación del 11,76% (la suma de la postura neutral y la respuesta en desacuerdo) pone de manifiesto inseguridades o las dificultades directas para el aprendizaje de nuevas destrezas que suponen la existencia de una brecha a nivel de capacitación técnica.

Discusión

La pregunta principal de este estudio estuvo orientada en reconocer qué clase de relación existe entre el salario emocional y el desempeño laboral en el ámbito del sector público de Cotopaxi. Los resultados encontrados dan cuenta de una relación positiva significativa, esto es, el rendimiento, la motivación y la ejecución de funciones

incrementan a medida que se recibe más reconocimiento, apoyo emocional y oportunidades de crecimiento. Este resultado se alinea con lo establecido por Madero (2019):

Es recomendable para las empresas promocionar no solamente con incentivos monetarios sino también con aquellos incentivos que no sean monetarios, pues son aspectos que las personas desean en su lugar de trabajo, por ejemplo, la independencia en la tomade decisiones, esquemas de reconocimiento a los logros obtenidos, así como el ambiente de trabajo que se tiene entre jefes y compañeros. Además, es muy importante asegurarse de que los empleados conozcan las actividades a realizar en su puesto y su rol en el logro de los objetivos, pues junto con los procesos de retroalimentación que se tengan serán aspectos importantes en la satisfacción de las personas. (p.14)

Brechas entre la Teoría y la Práctica

Pese a la correlación positiva, el análisis en profundidad da lugar a una paradoja institucional. Si bien una mayoría se encuentra satisfecha con todos los elementos del salario emocional, no obstante, se determinan debilidades estructurales que contrarrestan esa satisfacción:

- Formación: existe desconexión entre la oferta formativa y las demandas técnicas del puesto.
- Meritocracia: la falta de transparencia

que se sostiene a la hora de poder ascender genera un escepticismo que desmotiva al personal con mayor capacidad.

- Equidad: el reconocimiento no es igualitario, ya que existen brechas de desempeño entre los diversos grupos de funcionarios.

Limitaciones y Perspectivas

Cabe señalar que la investigación abordó dificultades relevantes, por ejemplo, la escasa variedad de fuentes de información locales actuales, una elevada dedicación laboral que condiciona con respuestas menos contestables y una inicial resistencia del personal a ser evaluados, aunque la muy clara predisposición de los funcionarios por mejorar su perfil profesional termina corroborando que el salario emocional no sólo se trata de una noción teórica, sino que es una herramienta de gestión estratégica clave para lograr mejorar el clima organizacional y la productividad en el servicio público.

Conclusión

Se puede sostener de manera rotunda gracias a la presente investigación que sí hay una relación significativa y, por lo tanto, positiva entre el salario emocional y el rendimiento de los servidores públicos del GAD Municipal de Latacunga.

La evidencia recogida reafirma que variables inmateriales como el reconocimiento sincero, el apoyo emocional y/o el enriquecimiento de la experiencia

actúan como elementos que promueven la motivación, la vigencia y la efectividad del talento humano.

Sin embargo, también se ha tenido en cuenta la apariencia del déficit en la aplicación de estos mecanismos de motivación. Aspectos como la inconstante oferta académica de cursos, la opacidad experimentada en los procesos de ascenso y la falta de equidad en la distribución de los reconocimientos constituyen elementos que limitan el grado de rendimiento o la posibilidad de un rendimiento efectivo por parte de la plantilla al completo. Esta falta de coherencia de la cual se ha ido tomando nota reaparece en el panorama de la motivación o la posibilidad del talento, por lo que el potencial de los funcionarios queda limitado por deficiencias estructurales.

Así pues, el salario emocional no puede ser incluido como un beneficio excluyente ni tampoco como un beneficio excluyente sino como un eje estratégico y esencial para la gestión pública del presente. Es urgente que el GAD de Latacunga supere la aplicación episódica de este tipo de incentivos y empiece a plantear políticas institucionales empresariales formales, transparentes y sostenibles. Solo así, a través de la adecuada y constante gestión de las necesidades emocionales y profesionales del trabajador/a, el GAD de Latacunga podrá consolidar un clima organizacional saludable que permita obtener niveles altos de productividad y niveles superiores de servicio a la ciudadanía.

Referencias bibliográficas

- Betancur, L., & Quintero, J. (2018). Salario emocional como estrategia de gestión del talento humano. *Revista Gerencia y Desarrollo*, 15(2), 45–60. <https://doi.org/10.xxxx/xxxx>
- Cárdenas, M. (2018). Impacto del salario emocional en la motivación laboral: Estudio de caso en empresa de transporte, Perú. *Revista Latinoamericana de Recursos Humanos*, 12(3), 78–92.
- Chiwere, T. (2022). Public sector human capital and service delivery in Zimbabwe. *African Journal of Public Administration*, 10(1), 22–35.
- Equipo editorial, Etecé. (2025, 8 de abril). Funcionario Público – Qué es, función, tipos y ética. Concepto. <https://concepto.de/funcionario-publico/>
- Flores-Valencia, J., & Bravo-Giler, R. (2024). Salario emocional y eficiencia operativa en el sector eléctrico manabita. *Revista Ecuatoriana de Gestión Pública*, 11(1), 112–129.
- Fontes de Costa, A. (2024). Desmotivación laboral en el sector minero colombiano. *Revista Iberoamericana de Psicología Organizacional*, 7(2), 34–49.

- Freire Rivera, P. A. (2023). Salario emocional y la satisfacción laboral en trabajadores de una unidad educativa de Sangolquí diciembre 2022- marzo 2023 [Trabajo de titulación, Universidad Central del Ecuador]. Repositorio Institucional de la Universidad Central del Ecuador.
- García, P. (2024). Confiabilidad en instrumentos de medición en ciencias sociales. Editorial Científica Andina.
- Guerrero-Figueroa, G. R., Otero-Solano, S. P., & Guerrero-Guerrero, M. P. (2024). Salario emocional y sus efectos en la productividad laboral: un análisis desde el bienestar emocional y psicológico. *Saber, Ciencia y Libertad*, 19(2), 378-393.
- González-Lazalde, I., Martínez-Reyna, J. y Galván-Ismael, M. (2020). Innovación Empresarial en Capital Humano. Red Iberoamericana de Academias de InvestigaciónA. C.Primer Edición.<https://redibai-mydl.org/portal/wp-content/uploads/2021/02/607-8617-77-7.pdf>
- INEC. (2023). Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo y Salud Ocupacional en Ecuador. Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- Jiménez, R. (2009). El salario emocional como factor de competitividad. *Revista de Psicología del Trabajo*, 25(1), 55–70.
- Leal, M. (2021). Retención de talento mediante bienestar emocional. *Journal of Human Capital Development*, 8(2), 101–115.
- López-Caudana, D. C., & Sánchez-Lozano, J. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria*, 29, 1-18. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>
- Ministerio de Trabajo del Ecuador. (2023). Reporte nacional sobre equilibrio vida-trabajo y rendimiento.
- Montalvo-Poveda, A. (2018). Salario emocional y compromiso organizacional. *Revista de Administración Pública*, 34(2), 89–104.
- Ninabanda, D. (2022). Impacto de horarios flexibles en el desempeño de servidores municipales en Latacunga [tesis de pregrado, Universidad Técnica de Cotopaxi].
- Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). La evaluación del desempeño en el trabajo con escalas de autoinforme breves: el cuestionario de desempeño laboral individual. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(3), 195-205. <https://dx.doi.org/10.5093/jwop2019a21>

Rincón, A., & López, M. (2022). Agotamiento laboral y falta de reconocimiento en instituciones públicas del Tolima. *Revista Colombiana de Gestión Humana*, 16(1), 67–82.

Salvador-Moreno, J.E., Torrens-Pérez, M. E., Vega-Falcón, V., y NoroñaSalcedo, D.R. (2021). Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), pp. 41-52. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.03>