



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

Trabajo de Titulación
Para la Obtención del Título de:
Psicólogo en Psicología laboral y empresarial

Tema:
Salario Emocional como herramienta para desarrollar lealtad en
empleados públicos

Autora:
Ericka del Carmen Sandoval Acosta

Director de Trabajo de Titulación:
Ing. Walter Quezada Torres. PhD.

2024
Guayaquil - Ecuador

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todos quienes han hecho posible la realización de este documento científico, que representa el cierre de una etapa muy importante en mi vida profesional y personal.

En primer lugar, agradezco a Dios por la guía constante, agradezco a mi familia, especialmente a mis hijos, por su comprensión, su paciencia y su amor incondicional, ellos han sido mi mayor motivación y mi fuente de inspiración para superar los obstáculos y alcanzar esta meta, mi tutor, el Dr. Walter Quezada, por su valiosa orientación, sus sugerencias y su confianza en mi trabajo, profesores y compañeros durante todo el camino. Su sabiduría paciencia amistad y apoyo ha sido fundamentales para el desarrollo de esta investigación y para mi formación como psicólogo laboral.

En segundo lugar, agradezco a los participantes de mi estudio, por su disposición, su honestidad y su tiempo. Sin ellos, no hubiera sido posible obtener los datos y los resultados que sustentan este documento; al Municipio de la ciudad de Chambo que me dio acceso a sus instalaciones, a sus recursos y a su personal. Su colaboración ha sido esencial para el desarrollo de mi investigación y para el análisis del salario emocional en su contexto.

Finalmente, quiero expresar que este documento científico es el resultado de un trabajo riguroso, sistemático y ético, que busca contribuir al conocimiento y a la mejora de las condiciones laborales y emocionales de los trabajadores públicos del Ecuador. Asimismo, este documento representa el fruto de un esfuerzo personal y colectivo, que me ha permitido crecer y aprender como profesional y como persona. Estoy muy orgullosa de haber culminado esta carrera. Espero que este documento sea de utilidad y de interés para los lectores y para el campo de la psicología laboral. Muchas gracias.

DEDICATORIA

Con amor y gratitud dedico este trabajo a Dios, fuente de toda sabiduría y bondad, por guiarme y bendecirme en cada paso de este camino llamado vida. A mis hijos, por ser mi mayor motivación, mi alegría, que me llenan de orgullo y esperanza. A mis familiares, por su apoyo incondicional y su confianza en mí. A la universidad, por brindarme la oportunidad de formarme y crecer como profesional y como persona.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, ERICKA DEL CARMEN SANDOVAL ACOSTA portador de la cédula de ciudadanía No. 1307418408 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del Título de Psicóloga en Psicología laboral y empresarial son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Ericka Del Carmen Sandoval Acosta

SALARIO EMOCIONAL COMO HERRAMIENTA PARA DESARROLLAR LEALTAD EN EMPLEADOS PÚBLICOS

Ericka Del Carmen Sandoval Acosta
sandovalacostaericka@gmail.com

RESUMEN

El estudio se centra en una problemática relevante en el ámbito laboral, específicamente en el sector público, donde las necesidades y expectativas de los empleados están en constante evolución. La lealtad y el compromiso de los empleados públicos son fundamentales para garantizar la eficiencia en la prestación de servicios gubernamentales. No obstante, muchos de estos empleados enfrentan desafíos como la falta de reconocimiento, oportunidades de crecimiento limitadas y percepciones de salarios injustos, lo que plantea la pregunta de cómo fomentar la lealtad en este contexto. El objetivo de la investigación consiste en analizar el salario emocional, como una herramienta efectiva que fomente la lealtad, sobre todo con empleados de instituciones públicas. El estudio es considerado de carácter cualitativo, y los datos se recopilaron mediante encuestas. Los resultados revelan que; a pesar de aspectos positivos en el ambiente laboral y el compromiso con los objetivos de la organización, se identifican áreas críticas de mejora en términos de valoración, bienestar, motivación, oportunidades de crecimiento, solución, se proponen estrategias relacionadas con el salario emocional, como una alternativa para mejorar la satisfacción laboral, la retención de empleados y; en última instancia, beneficiar a la comunidad al elevar la calidad de los servicios públicos.

Palabras Claves: Empleados públicos, Salario emocional, ética laboral, satisfacción laboral, lealtad laboral.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio se sumerge en el análisis de un concepto fundamental en el entorno laboral, el salario emocional; es claro que el entorno laboral está en constante evolución, y con ello, las necesidades y expectativas de los empleados. En particular, el sector público, se enfrenta a desafíos únicos relacionados con la gestión de recursos humanos y la retención de talento. La problemática de la lealtad de los empleados públicos es un tema que merece una atención especial, donde el salario emocional, puede ser la vía de solución a esta problemática (Quinteros, 2016).

Los empleados públicos desempeñan un papel fundamental en la administración y prestación de servicios gubernamentales, y su lealtad y compromiso son esenciales para garantizar la eficiencia y la calidad en la prestación de estos servicios. Sin embargo, muchos empleados públicos enfrentan desafíos, como la falta de incentivos financieros y la percepción de que sus esfuerzos no son reconocidos ni recompensados adecuadamente. En este sentido, surge la pregunta: ¿Cómo pueden las organizaciones públicas fomentar la lealtad de sus empleados en un entorno donde los incentivos económicos son limitados?

Es importante señalar que el salario emocional se refiere a las recompensas no monetarias que los empleados reciben de sus empleadores y que contribuyen a su bienestar y satisfacción en el trabajo. Esto incluye aspectos como el reconocimiento, el desarrollo profesional, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, el ambiente laboral y la cultura organizacional. En el contexto de empleados públicos, el salario emocional se convierte en un elemento crucial, ya que puede compensar en cierta medida las restricciones presupuestarias que limitan los aumentos salariales.

La importancia de abordar el tema del salario emocional en empleados públicos radica en su influencia directa en la lealtad y el compromiso de estos trabajadores. La falta de incentivos financieros significativos en el sector público hace que sea fundamental explorar y aplicar estrategias que no solo mantengan a los empleados satisfechos, sino que también los motiven a permanecer en sus puestos y contribuir de manera significativa al servicio público.

Esta investigación tiene como propósito general explorar cómo el salario emocional puede influir en la lealtad de los empleados públicos y, en última instancia, mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios gubernamentales. Para lograr este propósito, se estructura el trabajo en tres partes principales:

Un marco teórico, donde se proporcionará una revisión de la literatura sobre el salario emocional y su relación con la lealtad en el contexto de empleados públicos, se abordarán conceptos clave, teorías relevantes y estudios previos que arrojen luz sobre el tema. La metodología, donde se explicarán los métodos que se utilizarán para llevar a cabo la investigación, se describirá la metodología, las técnicas de recolección de datos y el enfoque analítico que se seguirá para obtener resultados significativos.

Un apartado de resultados y conclusiones, donde se presentarán los hallazgos de la investigación, que derivan en la construcción de las conclusiones de la investigación.

Para dar respuesta a la problemática expuesta, se estructura un sistema de objetivos conformado por un general y sus específicos asociados y que se describen a continuación:

Objetivo General: Analizar el salario emocional, como una herramienta efectiva que fomente la lealtad en los empleados públicos; a partir del caso de estudio, el Municipio de Chambo, provincia de Chimborazo, Ecuador.

Objetivos específicos:

- Identificar los beneficios no económicos que perciben los empleados públicos del municipio de Chambo, como parte de su salario emocional.
- Evaluar la percepción de los empleados públicos sobre su salario emocional y su impacto en su compromiso y lealtad hacia la organización.
- Proponer estrategias que permitan el incentivo de la lealtad de los empleados públicos a través del salario emocional en el Municipio de Chambo, provincia de Chimborazo.

MARCO TEÓRICO

El "salario emocional" es una modalidad de recompensa laboral que trasciende la dimensión financiera, abarcando aspectos emocionales y psicológicos para satisfacer las necesidades de los empleados en el ámbito laboral. Este enfoque se centra en reconocer el valor del reconocimiento, el desarrollo profesional, el equilibrio entre la vida laboral y personal, el ambiente de trabajo y la cultura organizacional como factores cruciales para fomentar la satisfacción y la lealtad de los empleados, especialmente en situaciones en las que los aumentos salariales son limitados, como es común en el sector público (Rodríguez, 2020).

Implica consideraciones no monetarias que se centran en satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, lo que a su vez mejora su calidad de vida y promueve un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Este enfoque estratégico busca fortalecer la conexión emocional del empleado con la organización, aumentando su compromiso y lealtad, lo que puede traducirse en un desempeño más eficiente y en la retención de talento, elementos cruciales en el contexto del sector público

donde los incentivos económicos son limitados (Asociación Española para la Calidad, 2019).

Según Ortega (2022) el salario emocional es una decisión que recae en cada organización, pero existen ciertos incentivos para los empleados que se consideran esenciales para mantenerlos satisfechos para eso existen algunos tipos de salarios emocionales, los cuales se detallan a continuación.

- **Promover un ambiente de trabajo positivo**

Cultivar un ambiente laboral positivo asegura que los empleados se sientan felices y colaboren de manera efectiva como equipo. Para entender sus perspectivas, se puede realizar una encuesta sobre el clima laboral y enfocarse en realizar los ajustes necesarios. Al tomar en cuenta las opiniones y necesidades de los empleados, se demuestra un compromiso genuino con su bienestar y satisfacción. Esta atención a su voz y sus inquietudes promueve la lealtad y el compromiso, creando un ciclo virtuoso que beneficia tanto a los empleados como a la organización en su conjunto (Espinoza & Toscano, 2020).

- **Fomentar el desarrollo personal y profesional**

Proporcionar oportunidades continuas de capacitación es esencial para que los empleados actualicen sus habilidades y aprendan nuevas competencias. Esto los mantiene motivados para obtener resultados positivos en beneficio de la empresa, al tiempo que refuerza su compromiso y lealtad, ya que se sienten respaldados en su desarrollo profesional. Esta inversión en el crecimiento y el bienestar de los empleados se traduce en una fuerza laboral más competente y comprometida, lo que a su vez contribuye al éxito a largo plazo de la organización (Hurtado & Taquez, 2021).

- **Facilitar un equilibrio entre la vida profesional y personal**

Ofrecer beneficios como días libres para asuntos personales, horarios flexibles, trabajo remoto, vacaciones y cuidado infantil, permite a los empleados equilibrar sus compromisos laborales y personales. Esta flexibilidad promueve un ambiente de trabajo más armonioso y reduce el estrés, lo que se traduce en empleados más satisfechos, saludables y comprometidos. Al impulsar un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal, las organizaciones fomentan una mayor lealtad de los empleados, ya que estos se sienten valorados y respaldados en su bienestar integral. Como resultado, se fortalece la cohesión del equipo y se promueve un ambiente laboral más productivo y positivo (Giraldo, 2023).

- **Valorar la opinión de los empleados**

Escuchar las opiniones de los empleados antes de tomar decisiones, es crucial para cualquier organización, demostrando que se valora lo que sienten y piensan, fortaleciendo así la confianza y la lealtad de los trabajadores. Cuando los empleados se sienten escuchados y ven que sus ideas son consideradas, se genera un ambiente de colaboración y compromiso, lo que a su vez puede impulsar la innovación y la mejora continua. La retroalimentación constante y la participación activa de los empleados son elementos fundamentales en la construcción de una cultura organizacional sólida y en el fomento de la lealtad de los empleados a largo plazo (Pérez, 2020).

- **Crear espacios recreativos**

Los espacios de ocio en la oficina son esenciales para el bienestar laboral. Permiten a los empleados relajarse y desconectarse momentáneamente de sus responsabilidades, proporcionándoles un ambiente de recreación. Estos espacios promueven la interacción entre compañeros de trabajo, fortaleciendo la cohesión del equipo y generando un ambiente

más amigable y relajado en el lugar de trabajo. Al brindar a los empleados la oportunidad de disfrutar de momentos de descanso y distracción, las organizaciones contribuyen a reducir el estrés y a mejorar la satisfacción laboral, lo que, en última instancia, conduce a una mayor lealtad y compromiso por parte de su personal (Arrubla, Echavarría, & Hoyos, 2020).

- **Fomentar la autonomía en el trabajo**

Al compartir metas y estrategias, se permite que los empleados desarrollen su creatividad y reduzcan la monotonía en el trabajo. Esto los motiva a esforzarse y trabajar arduamente para alcanzar los objetivos, ya que se sienten parte integral del proceso y ven cómo sus contribuciones impactan en el éxito de la organización. La colaboración y la comunicación abierta entre empleados y líderes fomentan un ambiente de confianza y apoyo mutuo, lo que a su vez fortalece la lealtad de los trabajadores hacia la empresa. La sensación de formar parte de un equipo comprometido y unido es un poderoso incentivo para el desempeño sobresaliente y la retención de talento en el entorno laboral (Cordero, Beltrán, & Bermeo, 2022).

- **Promover la comunicación**

Cultivar una cultura donde las opiniones de los empleados sean escuchadas y valoradas es esencial, con la finalidad de alinear los objetivos y supervisar el progreso de las tareas, mejorando así la comunicación organizacional. Este enfoque no solo promueve la transparencia en la toma de decisiones, sino que también fomenta un sentido de pertenencia y participación activa. Cuando los empleados se sienten involucrados en la definición de metas y estrategias, se crea un ambiente donde su compromiso y lealtad florecen, impulsando un rendimiento laboral más efectivo y una mayor retención de talento en la organización (Banda & Herrera, 2023).

- **Mantener la motivación laboral**

Aunque es natural que surjan desafíos, es importante evitar que los empleados se desmotiven y pierdan interés en su trabajo. Fomentar un ambiente motivador y positivo es clave para mantener la productividad y el compromiso laboral a largo plazo. La gestión efectiva del salario emocional, la escucha activa de los empleados y la promoción de un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal son estrategias que pueden contribuir a que los trabajadores se sientan valorados y respaldados en su crecimiento. Al hacerlo, se fortalece la lealtad y se crea un entorno laboral en el que los empleados están dispuestos a enfrentar desafíos con entusiasmo y aportar al éxito de la organización (Salvador, Torrens, Vega, & Noroña, 2021).

Según Quintero (2016) en su artículo científico titulado "El enfoque de derechos emocionales en la fidelización de empleados para el avance de organizaciones competitivas" en el contexto de Colombia, su investigación se basó en un análisis exhaustivo de la literatura existente. La conclusión principal de su estudio destacó la importancia de que cualquier empresa considere la implementación de un enfoque de Salario Emocional., este enfoque se revela como un vínculo crítico que conecta la satisfacción de los empleados, el empleo sostenible y la productividad organizacional. Además, Quintero subraya la relevancia de desarrollar un modelo de Salario Emocional personalizado que se ajuste a las necesidades específicas de la empresa, lo que contribuye a que las organizaciones puedan establecer políticas claras basadas en sus objetivos estratégicos y evaluar con precisión la productividad empresarial.

Las características del salario emocional, como fueron establecidas por Elizundia (2022), una experta en Recursos Humanos, se han medido objetivamente a través del barómetro del salario emocional. Este enfoque innovador tiene como objetivo transformar

la percepción que los empleados tienen de su trabajo y redefine las dinámicas laborales.

Estas características incluyen:

- **Autonomía del Colaborador:** Permite que los empleados gestionen su tiempo y proyectos de manera independiente.
- **Sentido de Pertenencia:** Fomenta la conexión emocional tanto con la organización como con el equipo de trabajo.
- **Creatividad en la Resolución de Problemas:** Incentiva la habilidad para abordar situaciones de manera creativa y única.
- **Desarrollo de Aspiraciones Profesionales a Largo Plazo:** Ofrece oportunidades para establecer metas y ambiciones a mediano y largo plazo.
- **Disfrute en las Tareas Realizadas:** Proporciona satisfacción y placer en las labores diarias.
- **Inspiración por valores y liderazgo:** Se basa en la inspiración derivada de los valores organizacionales y/o líderes.
- **Crecimiento personal:** No solo se enfoca en el crecimiento profesional, sino también en el desarrollo personal.
- **Desarrollo profesional:** Brinda la oportunidad de expandir el talento, habilidades y fortalezas profesionales.
- **Maestría continua:** Impulsa la mejora y aprendizaje constantes.
- **Propósito:** Alinea el trabajo con el propósito de vida individual de los colaboradores.

En este escenario, además es importante mencionar que la motivación y valoración de los empleados públicos es esencial por varias razones:

Incremento del entusiasmo y la energía: Los empleados motivados aportan energía, compromiso y entusiasmo al lugar de trabajo cada día. Disfrutan de su trabajo la mayor parte del tiempo, están entusiasmados por completar la mayoría de sus tareas al máximo de sus capacidades y buscan aprender y crecer en sus funciones.

Incremento de la productividad: Un empleado motivado está dispuesto a dar lo mejor de sí mismo y a idear e innovar en la organización. Esto aumenta su productividad y ayuda a la organización a obtener más ingresos y beneficios.

Desarrollo de la autodisciplina: La motivación promueve la autodisciplina entre los empleados

Servicio efectivo al público: Los empleados motivados, que prestan servicios efectivos al público, son esenciales para recuperar la confianza de la ciudadanía en los gobiernos.

Fuente de incentivos: Los incentivos son el factor más destacado para mantener motivados a los empleados públicos: estos trabajan más cuando creen que gracias a su esfuerzo obtienen los resultados deseados.

En el ámbito de las instituciones estatales, se encuentran organizaciones diseñadas para proporcionar servicios públicos. Estas son consideradas entidades gubernamentales que tienen su propio marco legal, patrimonio y características específicas. Estas instituciones son establecidas a través de decretos emitidos por el Ejecutivo, y su enfoque puede variar, incluyendo funciones comerciales, industriales o cualquier otra actividad basada en su nombre o estructura legal. Estas entidades están destinadas a servir a todos los ciudadanos de un país, sin importar su raza o intereses particulares. Su financiamiento

proviene tanto del Estado como de las personas que utilizan sus servicios. Ejemplos típicos incluyen escuelas, hospitales y universidades. (Instituciones Públicas, 2022)

El código (Código Organico Administrativo) menciona en el artículo 49 que el órgano administrativo es la unidad fundamental en las administraciones públicas. Sus competencias se derivan de la ley y son ejercidas por los servidores públicos de acuerdo con las regulaciones que gobiernan su organización y operación. Este artículo resalta la importancia de las leyes y normativas en la definición y ejercicio de las competencias administrativas. La cláusula también subraya el papel crucial de los servidores públicos en la aplicación de estas competencias. El artículo 50 define la entidad administrativa como un conjunto de órganos administrativos que comparten una misión institucional única. Aquí, se pone de manifiesto la importancia de la coherencia y coordinación en las operaciones de los órganos administrativos dentro de una entidad, destacando la necesidad de una misión institucional clara y compartida para garantizar la eficacia en la administración pública. En el artículo 51 establece los requisitos mínimos para la creación de órganos y entidades administrativas. Estos requisitos incluyen la determinación de su estructura organizativa y su relación de dependencia o adscripción, la delimitación clara de sus competencias, la especificación de los recursos necesarios para su funcionamiento y, cuando sea necesario, la presentación de informes por parte de los órganos competentes en planificación y finanzas. Estos criterios subrayan la necesidad de una planificación cuidadosa, claridad en las funciones y asignación adecuada de recursos para garantizar la eficiencia y eficacia de los órganos y entidades administrativas.

La estabilidad laboral y la oferta de una carrera laboral a los empleados públicos son aspectos fundamentales para el desarrollo de las instituciones públicas:

La estabilidad laboral es uno de los principales derechos de los servidores públicos. Durante la pandemia, este derecho se vio vulnerado, ya que varios servidores fueron despedidos por la falta de productividad y efecto económicos que generó la pandemia. La estabilidad en el empleo es un derecho de los trabajadores para conservar su trabajo durante todo el tiempo pactado o determinado en la ley para la duración de la relación de trabajo, pudiendo perderlo sólo si existe una causa legalmente justificada para la rescisión sin responsabilidad para el patrón. (Loaiza Reyes, Benavides Salazar, & Benavides Salazar, 2022)

Por su parte, el ofrecer una carrera laboral a los empleados públicos puede aumentar su motivación y compromiso con la institución. Esto puede llevar a un aumento en la productividad y la eficiencia, lo cual es beneficioso para el desarrollo de la institución. (Morales Arredondo, 2021)

El salario emocional, se hace presente a todas las formas de retribución no monetaria que un empleado puede recibir de su empleador, con el propósito de mejorar su percepción del entorno laboral de manera positiva y aumentar su nivel de productividad. Estas retribuciones también están destinadas a satisfacer las necesidades personales, familiares o profesionales del empleado, mejorando así su calidad de vida y promoviendo un ambiente de trabajo favorable en la organización. (Barcelo, 2021)

La lealtad de empleados públicos podemos observar en el compromiso y apego de los empleados públicos a su organización, manifestado a través de su disposición a permanecer en sus puestos de trabajo, contribuir al logro de los objetivos institucionales y mostrar una actitud positiva hacia la misión y valores de la organización. (Villavicencio Logroño, 2020)

METODOLOGÍA

Tipo de investigación

La investigación realizada en el Municipio de Chambo adopta un enfoque cualitativo, centrado en las percepciones de los empleados públicos sobre el salario emocional. El estudio prioriza como un análisis cualitativo para comprender las experiencias laborales y los sentimientos hacia los beneficios no monetarios. Se utilizan métodos como grupos focales y análisis de contenido para capturar la influencia del salario emocional en la motivación y satisfacción de los trabajadores, buscando tener una visión holística y detallada de como el salario emocional influye en la motivación, el compromiso y la satisfacción de los trabajadores.

La metodología adoptada se responde a una investigación cualitativa, en la que, para interpretar los significados y sentimientos asociados a las experiencias laborales (Equipo editorial, Etecé, 2021).

Alcance de la Investigación: El propósito de esta investigación se centra en examinar la influencia del salario emocional como herramienta para el desarrollo de lealtad en empleados públicos. Se toma como objeto de análisis a los colaboradores del departamento financiero del Municipio de Chambo, una localidad de dimensiones reducidas, situado en la provincia de Chimborazo del Ecuador, con la finalidad de proporcionar una comprensión detallada de la falta compromiso laboral y social al momento de desarrollar sus actividades laborales.

Variables de la Investigación: Como variable independiente tenemos el “Salario emocional”, esta variable se refiere a los beneficios no monetarios que los empleados

reciben en su lugar de trabajo; se manipula esta variable para examinar su influencia en el desarrollo de la lealtad de los empleados públicos.

La variable “satisfacción laboral” se considera independiente por ser la que determina el valor de las variables dependientes como la lealtad, motivación, compromiso y satisfacción de los trabajadores, estas últimas son las que se utilizan para evaluar el impacto del salario emocional en los empleados. (Westreicher G, Economipedia, 2021).

Unidad Muestral

La muestra para este estudio se obtuvo a través de un proceso de muestreo no probabilístico, específicamente, un muestreo por conveniencia. Es el que me permite seleccionar muestras basadas en un juicio subjetivo en lugar de hacer selección al azar (Hernández González O, 2021).

La unidad muestral, constituyen los empleados del departamento financiero del Municipio de Chambo, ubicado en la provincia de Chimborazo, Ecuador; cuenta con un total de 153 empleados, tanto fijos como temporales y externos. El departamento financiero se compone de 14 empleados de los cuales estuvieron dispuestos a participar en la encuesta 12 personas, lo que representa aproximadamente el 86% de la población, siendo una representación significativa del departamento.

Las características de la muestra son diversas, ya que incluyen a empleados de diferentes niveles dentro del departamento, incluyendo al director. Esta diversidad permite una comprensión más completa de las percepciones y experiencias de los empleados en relación con el salario emocional. Es necesario resaltar que, aunque se invitó a todos los empleados del departamento financiero a participar en el estudio, algunos optaron por no hacerlo debido a preocupaciones sobre posibles repercusiones laborales al expresar sus opiniones.

Es importante mencionar que se eligió el Departamento Financiero para este estudio debido a su relevancia y los desafíos únicos que enfrenta. Este departamento es responsable del cobro de tasas por trámites municipales y la asignación del presupuesto anual a cada área del municipio. Al centrar el estudio en este departamento, se busca proporcionar una comprensión detallada de cómo el salario emocional puede influir en la lealtad y el compromiso de los empleados en un entorno desafiante.

Técnicas y Herramientas

En este estudio, se emplean las técnicas y herramientas que permiten el cumplimiento de los objetivos de la investigación y que se detalla a continuación:

Revisión bibliográfica: Para llevar a cabo el documento se procede a una revisión exhaustiva y bien fundamentada recurriendo a una variedad de fuentes de información: documentos o información de la web. Esta revisión nos permitió entender el estado actual del campo y definir el alcance de nuestra investigación.

Recolección de datos: La técnica aplicada para diagnosticar es mediante el uso de una encuesta semiestructurada de 10 preguntas. Las respuestas se recogieron utilizando una escala de Likert de 5 puntos, donde 1 representa ‘totalmente en desacuerdo’ y 5 representa ‘totalmente de acuerdo’. Esta metodología permite dar cumplimiento a los dos primeros objetivos del estudio; y, a partir de sus resultados, proponer estrategias para el incentivo de la lealtad de los empleados públicos a través del salario emocional del Municipio de Chambo, Provincia del Chimborazo.

Limitaciones:

Una limitación significativa a enfrentar fue la preocupación por parte de los empleados por mantener su anonimato y seguridad laboral. Entre los trabajadores existe un

temor evidente de ser identificados y posiblemente enfrentar represalias o incluso ser despedidos de la empresa pública. Esta situación llevó a tomar la decisión de no realizar entrevistas directas y de garantizar que las encuestas fueran anónimas para proteger la identidad de los participantes. Además, la selección de la muestra se vio limitada por la disponibilidad de los empleados en el área financiera. Esto podría limitar la capacidad de generalizar los hallazgos a otras áreas o contextos similares. Chambo es una pequeña ciudad en la sierra ecuatoriana, y las condiciones específicas de este lugar pueden no ser aplicables a otros contextos.

A continuación, se detallan algunos datos relevantes sobre la población y la muestra (Tabla 1):

Tabla 1

Datos Demográficos del Municipio de Cantón Chambo

Característica	Descripción
Nombre de la Empresa	Municipio de Cantón Chambo
Ubicación	Chambo, Chimborazo
Número de Trabajadores (Población)	153
Número de Trabajadores Área Administrativa	14
Número de Encuestados (Muestra)	12

Nota: Los datos presentados corresponden a la información interna del Municipio de Cantón Chambo y son utilizados con fines investigativos.

RESULTADOS

La encuesta realizada, arrojó resultados interesantes que nos permite entender mejor la percepción de los colaboradores sobre varios aspectos en su experiencia laboral. Se destaca una mayoría significativa de los empleados que no se sienten completamente valorados (58 % del total de la muestra); además, un 17 % de los encuestados expresó un total desacuerdo con sentirse valorados. Estos hallazgos nos proporcionan una visión inicial de las percepciones de los empleados y establecen el escenario para un análisis más profundo de los resultados de la encuesta.

En términos de bienestar, el 67 % de los empleados siente que la empresa no se preocupa lo suficiente por ellos, lo que subraya la necesidad de mejorar los programas de bienestar y apoyo. Otro de los aspectos consultados, resalta la motivación laboral, donde existe una aparente división de apreciación; siendo un 33 % que se siente motivado, un 34 % se mantienen neutrales, y el 33 % restante expresa algún grado de desmotivación. Estos resultados constituyen algunas de las debilidades por las que se deben trabajar, y que constituye uno de los objetivos que persigue la investigación.

En cuanto a las oportunidades de crecimiento profesional, un 75 % de los empleados percibe una falta de oportunidades que permitan el crecimiento dentro de la propia institución, y evidencia un descuido en la ejecución de programas de desarrollo profesional y promoción interna.

Por otra parte, la percepción del ambiente laboral es variado; un 42 % de los empleados mencionan sentirse cómodos, un 33 % que se mantienen neutral y un 25 % que está en desacuerdo con el ambiente laboral.

En relación con las herramientas y recursos necesarios para el desarrollo de las actividades de los trabajadores, el 50 % de los empleados encuestados señalan estar de acuerdo con el equipo y herramientas proporcionadas por la institución; sin embargo, un 42 % señalan no estar de acuerdo, lo que sugiere que la empresa podría necesitar mejorar la disponibilidad y calidad de las herramientas y recursos.

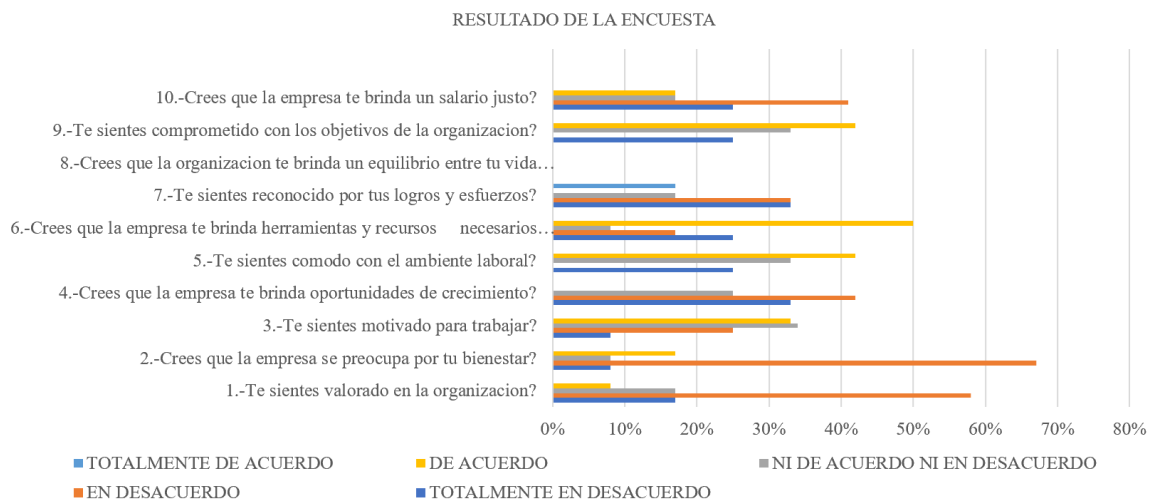
En cuanto al reconocimiento de logros y esfuerzos, el 66% de los encuestados presenta su desacuerdo e inconformidad, ya que la institución no reconoce sus logros y esfuerzos, evidenciando necesidad de mejorar las prácticas de reconocimiento.

En cuanto al equilibrio entre la vida personal y laboral, la mayoría de los empleados (67 %) están en desacuerdo y perciben que la entidad no proporciona un equilibrio adecuado, lo que sugiere que la organización podría necesitar implementar políticas y prácticas que promuevan un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal de sus empleados.

Respecto al compromiso con los objetivos de la institución, un 42 % de los empleados está de acuerdo y siente que su trabajo se alinea a los objetivos, un 33 % se mantiene neutral y un 25 % está en desacuerdo. A pesar que existe un gran porcentaje que se identifican con los objetivos de la organización, es un factor importante a mejorar.

Finalmente, en relación con la justicia salarial, el 66 % de los encuestados está en desacuerdo con que la administración ofrece un salario justo; aspecto crucial a revisar y posiblemente ajustar, según las estructuras salariales. Estos hallazgos revelan la importancia de abordar estos algunos factores orientados a la mejora de la satisfacción y la lealtad de los empleados, y que a manera de resumen se exponen en la Figura 1.

Figura 1
Gráfico Recopilación completa de respuestas



Elaborado por: Ericka Sandoval.

Análisis de los resultados de la encuesta

La encuesta revela una visión integral de la experiencia laboral en la entidad municipal de Chambo, destacando tanto fortalezas como oportunidades de mejora. A continuación, se realizará un análisis detallado de cada aspecto para entender mejor las percepciones de los empleados que permita identificar soluciones para su mejora.

En términos de **valoración y reconocimiento**, la mayoría de los empleados no se sienten completamente valorados. Esta falta de reconocimiento podría disminuir la satisfacción laboral y conducir a la desmotivación, lo que subraya la necesidad de implementar estrategias de reconocimiento en todos los empleados.

Respecto a la **preocupación por el bienestar**, hay insatisfacción con el nivel de preocupación de la institución por el bienestar de los empleados. La falta de apoyo emocional y de bienestar podría afectar negativamente el ambiente laboral, sugiriendo la necesidad de programas de bienestar y apoyo psicológico.

En el aspecto de **,motivación y oportunidades de crecimiento**, existe un nivel variado de motivación y desacuerdo sobre las oportunidades de crecimiento. Esto indica la necesidad de una estrategia de motivación integral y oportunidades de desarrollo profesional.

En cuanto al **ambiente laboral y recursos**, aunque la mayoría del personal se siente cómodo con el ambiente laboral, se evidencia un malestar sobre la falta de recursos adecuados. Esto sugiere la necesidad de inversiones en infraestructura y tecnología para mejorar la eficiencia laboral.

En relación con el **reconocimiento y salario justo**, existe el descontento por el reconocimiento y la percepción de un salario justo. Esto sugiere la necesidad de un sistema de reconocimiento efectivo y una revisión salarial.

En cuanto al **equilibrio entre el trabajo y la vida personal**, hay insatisfacción con este equilibrio, esto sugiere la necesidad de políticas flexibles para mejorar este factor.

Finalmente, en términos de **compromiso con los objetivos de la organización**, la mayoría de los empleados se sienten comprometidos. Este compromiso puede considerarse como una fortaleza que, a través de planes deben mantenerse.

Estos hallazgos proporcionan una visión clara de las áreas que requieren atención y mejoras. Al abordar estos problemas, la institución puede mejorar la satisfacción y la lealtad de los empleados, demostrando la importancia del salario emocional en la retención y el desarrollo del personal en el sector público.

Estrategias de Cumplimientos

Para alcanzar el tercer objetivo específico, se han planteado algunas estrategias que permitan utilizar al salario emocional como alternativa para el incremento la lealtad de los

trabajadores en las instituciones públicas; y de manera particular, en el Municipio del Cantón Chambo.

En respuesta a las percepciones reveladas en la encuesta realizada entre los empleados públicos, se han desarrollado estrategias de salario emocional específicas y adaptadas a sus necesidades. Considerando la dedicación, compromiso y satisfacción, como pilares fundamentales de la organización con un impacto directo en la calidad de los servicios brindados a la comunidad.

Estas estrategias representan un compromiso continuo de la organización para cultivar un ambiente laboral enriquecedor y gratificante, y que se describen a continuación.

- **Comunicación clara y transparente:** Frente a la evidente necesidad de mantener un personal que se sienta valorado, es esencial establecer canales de comunicación efectivos que informen a los empleados sobre los beneficios no económicos disponibles a través de talleres, reuniones informativas y material escrito que explique cómo acceder y aprovechar estos beneficios.

- **Capacitación de líderes y supervisores:** Para dar respuesta a la necesidad de motivar a los trabajadores, es crucial brindar formación a los líderes y supervisores sobre la importancia del salario emocional y cómo promoverlo dentro de sus equipos, alineando la gestión del talento humano con los objetivos de bienestar y satisfacción laboral.

- **Evaluación y retroalimentación continua:** Como respuesta a la falta de oportunidades de promoción y crecimiento; se plantea la implementando mecanismos de seguimiento y evaluación, como encuestas de satisfacción, entrevistas de salida y sistemas de retroalimentación; estos permiten ajustar las prácticas de acuerdo con las necesidades de los empleados.

- **Reconocimiento público y privado:** Con un 66% de los empleados en desacuerdo con que la empresa reconoce adecuadamente sus logros y esfuerzos, es crucial desarrollar programas de reconocimiento que destaquen y premien la contribución de los empleados al éxito de la organización a través de menciones en eventos corporativos, premios simbólicos o días de reconocimiento.

- **Inclusión y participación de los empleados:** Para fomentar un ambiente laboral enriquecedor y gratificante, es importante involucrar a los empleados en el diseño y la mejora de las políticas de salario emocional mediante comités de bienestar, grupos de trabajo y sesiones de brainstorming que permita aportar ideas y sentirse parte del proceso.

- **Equilibrio entre trabajo y vida personal:** Frente a la necesidad de fortalecer este equilibrio, es necesario introducir políticas flexibles de trabajo para ayudar a los empleados a equilibrar sus responsabilidades laborales y oportunidades de desarrollo personal. Fomentar una cultura que valore y respete el tiempo personal de los empleados, evitando expectativas poco realistas de disponibilidad fuera del horario laboral.

- **Oportunidades de crecimiento y desarrollo:** Para aumentar la satisfacción y el compromiso, es esencial establecer programas de desarrollo profesional que proporcionen capacitación y oportunidades de crecimiento en el trabajo. Crear plan de desarrollo individualizado, identificar áreas de mejora y proporcionar recursos para el desarrollo personal y profesional.

- **Compensación justa y salario emocional:** Es necesario realizar análisis comparativos de salarios para garantizar que las remuneraciones sean justas y competitivas en comparación con organizaciones similares. Ofrecer beneficios adicionales, como seguros de salud, planes de jubilación y bonificaciones basadas en el rendimiento, como parte del paquete de salario emocional.

- **Ambiente laboral positivo:** En términos generales, para mejorar el ambiente laboral es importante mejorar las instalaciones y recursos en el lugar de trabajo para crear un ambiente aún más cómodo y estimulante para los empleados. Esto podría incluir, mobiliario ergonómico, renovaciones físicas y zonas de descanso. Fomentar una cultura de trabajo positiva, promoviendo la colaboración, el respeto mutuo y el apoyo entre colegas.

CONCLUSIONES

- La investigación revela que la motivación no salarial constituye aún, una estrategia poco aplicada en el contexto ecuatoriano y sobre todo en instituciones públicas, como la del Municipio de Chambo, provincia de Chimborazo; donde se evidencia una permanente inconformidad del ambiente laboral, falta de compromiso, ausencia de aspectos motivacionales que permitan el fortalecimiento de la atención al público con impactos positivos en la satisfacción laboral.
- Los resultados de la encuesta indican que la mayoría de los empleados no se sienten completamente valorados en la organización, existe una falta de reconocimiento que podría conducir a la desmotivación y disminuir la satisfacción laboral, ausencia de oportunidades de crecimiento, y la ausencia de una justicia salarial, entre otros factores, que indiquen en la satisfacción laboral y la lealtad en las áreas de trabajo, provocando otros fenómenos sociales como la alta rotación del personal.
- La definición de estrategias específicas y adaptadas a las necesidades de la organización, constituyen una de las alternativas que permitan el fortalecimiento de la motivación salarial; sin embargo, estas estrategias deben articularse con otros pilares fundamentales de la organización, como la dedicación, el compromiso y la satisfacción, por su impacto directo en la calidad de los servicios brindados a la comunidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Equipo editorial, Etecé. (2021). *"Tipos de investigación"*. Concepto.de.
- Arrubla, M., Echavarría, S., & Hoyos, D. A. (2020). *Diseño e implementación de un plan organizacional acerca del salario emocional para empleados/colaboradores: Caso CEMEX LATAM HOLDINGS*. Obtenido de <http://uniminuto-dspace.scimago.es:8080/handle/10656/12868>
- Asamblea Nacional. (2017). *Código Organico Administrativo*. Registro Oficial Suplemento.
- Asociación Española para la Calidad. (2019). *Salario Emociona*. Recuperado Asociación Española.
- Banda, K. A., & Herrera, A. J. (2023). *Salario emocional y el desempeño laboral: caso de estudio en la empresa de lácteos "Pasteurizadora Tanilact"*. Bachelor's thesis, Ecuador: Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC). Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/11302>
- Barcelo, J. C. (2021). *Recursos Humanos*. IMF Smart Education.
- Caro, N. (2016). *Salario emocional en la organización colombiana*.
- Carrillo, J. (2016). *El salario emocional y la productividad de la empresa Comercializadora P.S*. Universidad Central del Ecuador. .

- Cordero, D. M., Beltrán, N., & Bermeo, K. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(7), 118-131. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890670>
- Elizundia, M. (2022). *Barómetro de Salario Emocional*. Universal.
- Enciclopedia Económica. (2021). *Administración pública*. Enciclopedia Económica .
- Espinoza, A. K., & Toscano, J. A. (2020). Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *NovaRua*, 12(20), 72-89. doi:<https://doi.org/10.20983/novarua.2020.20.5>
- Gay, L. (2018). *Educational Research Neu Jersey*. Prentice Hall Inc.
- Giraldo, M. A. (2023). *Salario emocional: equilibrio entre la vida laboral y personal*. Universidad Libre. Obtenido de <https://hdl.handle.net/10901/24448>
- Hurtado, N., & Taquez, Y. (2021). *Salario emocional: estrategia para la retención del talento humano en las organizaciones*. Unicatónica. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12237/2059>
- Instituciones Públicas. (2022). *Entidades Gubernamentales y Organismos del Estado*. LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Y ENTIDADES GUBERNAMENTALES .
- Loaiza Reyes, J. I., Benavides Salazar, C. F., & Benavides Salazar, J. C. (2022). *La falta de estabilidad laboral para el servidor público durante la pandemia*. Universidad y Sociedad.
- Morales Arredondo, L. E. (2021). *La estabilidad en el empleo y la reinstalación obligatoria*. Revista latinoamericana de derecho social.

- Ñaupas, H. M. (2018). *Metodología de la investigación científica y elaboración de tesis*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Ortega, C. (2022). *Salario emocional: Qué es, importancia, tipos y ejemplos*. Question Pro.
- Pérez, L. M. (2020). *Los salarios emocionales*. Trabajo Fin de Grado Inédito- Universidad de Sevilla. Obtenido de <https://idus.us.es/handle/11441/103647>
- Quintero, L. (2016). *Modelo de salario emocional para la fidelización de los colaboradores en la búsqueda de una organización competitiva*. Revista ESPACIOS.
- Rodríguez Castro, J. A. (2022). *Salario emocional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad*.
- Rodríguez, N. (2020). El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 141-149. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000100141&script=sci_arttext&tlng=pt
- Salvador, J. E., Torrens, M. E., Vega, V., & Noroña, D. R. (2021). Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 41-52. doi:<https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.03>
- Suarez, D. (2016). *El salario emocional y el rendimiento en la productividad*. Bogota.
- Thompson, A. C. (2018). Emotional Salary as a strategy to retain talents. IOSR Journal Of Humanities And Social Science.

Villavicencio Logroño, L. K. (2020). *Régimen laboral de las empresas públicas ecuatorianas*. Licencia Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional.

ANEXOS

Anexo 1. Formato de encuesta

Estimado encuestado, por favor responder cada una de las preguntas según la escala de 1 a 5, de acuerdo con la siguiente tabla:

Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

La información obtenida será usada únicamente con fines académicos.

Preguntas:

1. ¿Te sientes valorado en la organización?
2. ¿Crees que la empresa se preocupa por tu bienestar?
3. ¿Te sientes motivado para trabajar?
4. ¿Crees que la empresa te brinda oportunidades de crecimiento?
5. ¿Te sientes cómodo con el ambiente laboral?
6. ¿Crees que la empresa te brinda herramientas y recursos necesarios para realizar tu trabajo?
7. ¿Te sientes reconocido por tus logros y esfuerzos?
8. ¿Crees que la empresa te brinda un equilibrio entre tu vida personal y laboral?
9. ¿Te sientes comprometido con los objetivos de la organización?
10. ¿Crees que la empresa te brinda un salario justo?