

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
Escuela Profesional de Administración



*Una Institución Adventista*

**Salario emocional y su relación con el desempeño laboral en  
las instituciones públicas de la provincia de San Martín**

Tesis para Obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración con  
Mención en Gestión Empresarial

**Autor:**

Esther July Doroteo Martínez  
Ali Dahiza Julca Facundo

**Asesor:**

Mtro. Jose Joel Cruz Tarrillo

Tarapoto, octubre de 2022

## DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA DE TESIS

Yo, Mtro. Jose Cruz Tarrillo, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“Salario emocional y su relación con el desempeño laboral en las instituciones públicas de la provincia de San Martín”** constituye la memoria que presenta el (la) / los Bachiller(es) Esther July Doroteo Martínez y Ali Dahiza Julca Facundo para obtener el título de Profesional de Licenciado en Administración – Mención Gestión Empresarial, cuya tesis ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente declaración en la ciudad de Tarapoto, a los 21 días del mes de noviembre del año 2022.



---

Mtro. Jose Joel Cruz Tarrillo

## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En san Martín, Tarapoto, Morales, a los 14 día(s) del mes de octubre del año 2022 siendo las 08:00 horas se reunieron los miembros del jurado en la Universidad Peruana Unión campus Tarapoto, bajo la dirección del (de la) Presidente(a): **Dr. Mario Manuel Siles Nates**, el (la) secretario(a): **Mtro. Elvis Ricardo Flores Calderón** y los demás miembros, **Mtro. David Troya Palomino Mtra. Kelita Guillen Lopez**, y el asesor(a): **Mtro. Jose Joel Cruz Tarrillo**, con el propósito de administrar el acto académico de sustentación de la tesis titulado:

“Salario emocional y su relación con el desempeño laboral en las instituciones públicas de la provincia de San Martín”

de los (las) bachiller (es): a) **Esther July Doroteo Martinez** b) **Ali Dahiza Julca Facundo**

c) ..... Conducente a la obtención del título profesional de:

**Lic. Administración – Mención Gestión Empresarial**

El presidente inició el acto académico de sustentación invitando al (a la) / a (los) (las) candidato (a)/s hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del jurado a efectuar las preguntas, y aclaraciones y la emisión del dictamen del jurado.

Posteriormente, el jurado procedió a dejar constancias escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Bachiller (a): **Esther July Doroteo Martinez**

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
<b>APROBADO</b>	<b>15</b>	<b>B-</b>	<b>BUENO</b>	<b>MUY BUENO</b>

Bachiller (b): **Ali Dahiza Julca Facundo**

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
<b>APROBADO</b>	<b>15</b>	<b>B-</b>	<b>BUENO</b>	<b>MUY BUENO</b>

Bachiller (c): .....

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	

Finalmente, el Presidente del jurado invito al (a la) / (los) (las) candidato (a)/s a ponerse de pie, para recibir la evaluación final y concluir el acto académico de sustentación procediéndose a registrar las firmas respectivas.

.....  
Presidente/a

  
.....  
Secretario/a

.....  
Asesor

.....  
Miembro

.....  
Miembro

.....  
Bachiller (a)

.....  
Bachiller (b)

.....  
Bachiller (c)

## Resumen

En las instituciones públicas es común encontrar personal desmotivado y poco eficiente en el desarrollo de sus labores. En este contexto, el salario emocional juega un rol importante en el rendimiento laboral. El objetivo de este estudio es determinar la relación entre el salario emocional y el desempeño laboral. La muestra de estudio estuvo compuesta por 350 funcionarios públicos, en la recolección de datos se utilizó la encuesta, para ambas variables los instrumentos son confiables, pues cuentan con un coeficiente Alfa de Cronbach de .893 y .972. Los resultados evidencian que si existe relación entre el salario emocional y el desempeño laboral ( $Rho=.778$ ) y P-valor  $=.000$ , es decir, las variables se relacionan de forma positiva alta.

**Palabras clave:** salario emocional, desempeño laboral, eficiencia, organización.

## Abstract

In public institutions it is common to find unmotivated and inefficient staff in the development of their work. In this context, emotional salary plays an important role in job performance. The objective of this study is to determine the relationship between emotional salary and job performance. The study sample was composed of 350 public officials, the survey was used in data collection, for both variables the instruments are reliable because they have a Cronbach's Alpha coefficient of .893 and .972. The results show that there is a relationship between emotional salary and job performance ( $Rho=.778$ ) and P-value  $=.000$ , that is, the variables are positively highly related.

**Keywords:** emotional salary, job performance, efficiency, organization.

## 1. INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios generados en el ambiente laboral conllevan a las instituciones a planear un ritmo de trabajo acelerado, con la finalidad de alcanzar el éxito y ser más competitivas. Por ello, se vuelve una necesidad que las instituciones gestionen adecuadamente su capital humano.

Un estudio realizado en Quito, concluyó que el 33% de las instituciones no conocen ni implementan estrategias de salario emocional, lo que genera efectos negativos en el capital humano y retraso en la ejecución del plan anual organizacional. Mientras el 67% que si conoce del salario emocional implementan estrategias tales como desarrollar una línea de carrera, establecer un contrato fijo, gestionar un ambiente laboral armonioso y trabajar en una empresa vanguardista y con futuro, genera efectos positivos en el rendimiento laboral y organizacional. Por lo cual, se considera como una de las bases para la motivación del personal, ya que conlleva alcanzar óptimos resultados en el desempeño laboral (Raza et al., 2017).

Un factor común de las municipalidades peruanas es la poca eficiencia en el desenvolvimiento laboral de los servidores públicos, debido a que una parte desconocen sus funciones laborales, y los demás, que si conocen sus labores no las cumplen con responsabilidad y compromiso. Esta problemática se manifiesta en los reclamos de malas orientaciones, poco interés y seguimiento en los trámites que realizan los usuarios, disconformidad con la información brindada, entre otros (Santillán y Saavedra, 2021).

Las municipalidades son responsables de promover un buen servicio para el bienestar de su población. En este sentido, gestionar el talento humano es primordial para optimizar las prestaciones de servicios públicos. En esa línea el salario emocional encamina al mejoramiento del desempeño laboral, si el colaborador encuentra un equilibrio emocional entre lo laboral y lo personal, se inspirará a maximizar su rendimiento (Quintero y Betancur, 2021).

El salario emocional actúa directamente como un factor motivador de los colaboradores, por lo cual, las organizaciones no pueden darse el lujo de tener trabajadores insatisfechos, debido a que esto incide principalmente en la productividad de la institución (Muñoz y Robles, 2019). Si el colaborador no es valorado y recompensado adecuadamente, tiene como resultado la reducción de la productividad (Tacuri y Orbe, 2021).

Las organizaciones generalmente se enfocan en los resultados y se olvidan de brindar los medios adecuados que requieren los colaboradores para cumplir con sus funciones, generando un sobre esfuerzo laboral, que produce agotamiento y frustración laboral. Aquí la importancia de gestionar la salud emocional de sus colaboradores.

El salario emocional está compuesto por distintos factores relevantes que aportan de manera positiva en la salud emocional de los trabajadores. El bienestar emocional de los colaboradores influye directamente en los resultados de las organizaciones, dado que es un factor determinante en el desempeño laboral (Rubio et al., 2020). Hay que tener en cuenta que el nivel de compromiso de un colaborador aumenta a medida que siente que la institución se preocupa por su bienestar (Salvador et al., 2021). En esa misma línea, se sugiere que las organizaciones consideren en su filosofía la implementación de retribuciones no monetarias, con el propósito de contribuir en el desarrollo profesional y familiar del colaborador (Vera et al., 2021).

El desafío más grande que tienen las instituciones públicas es optimizar el rendimiento de sus funcionarios y el salario emocional es uno de los mecanismos fundamentales para enfrentar este desafío. Por ello, se manifiesta la importancia de implementar un sistema de beneficios no económicos que pueda incentivar al colaborador a mejorar su productividad (Enríquez y López, 2020). El sistema de beneficios debe incluir variables de compensación acorde al rendimiento individual o grupal de los colaboradores y recursos motivacionales tales como, cursos, capacitaciones, línea de carrera, flexibilidad en los horarios de trabajo, espacios para la recreación, entre otros (Espinoza y Toscano, 2020).

El objetivo de estudio es determinar la relación entre el salario emocional y el desempeño laboral de los funcionarios de las instituciones públicas de la provincia de San Martín. Con los resultados de la investigación se pretende evidenciar si existe o no relación entre las variables y sus dimensiones.

Respecto al artículo, está estructurado de la siguiente manera: se presenta el desarrollo teórico, seguido de la metodología aplicada en la investigación y continuando con el análisis de resultados. Finalmente, se determina la discusión y conclusión.

## **2. DESARROLLO**

### **Salario emocional**

En la gestión organizacional moderna el concepto salario emocional cobra relevancia ya que juega un papel importante para mejorar el desempeño laboral. El salario emocional se conceptualiza como los beneficios y retribuciones no monetarias que la empresa brinda al colaborador, muy aparte del salario monetario (Raza et al., 2017). También, se le denomina salario emocional porque se busca el bienestar del colaborador y presta atención a sus necesidades profesionales y personales (Rodríguez, 2020).

Las organizaciones perciben que el salario económico es insuficiente para retribuir la labor de sus trabajadores, por tal motivo, se enfatiza al salario emocional como garantía para lograr el compromiso y fidelización del colaborador (Echeverri et al., 2020). Si los colaboradores cumplen responsablemente con su labor, podrán ser retribuidos con recursos materiales intangibles y autorrealización (Quintero y Betancur, 2018). De tal manera que, al brindar incentivos no se benefician únicamente los colaboradores sino también la institución mediante el compromiso, motivación y esfuerzo del colaborador por cumplir con las funciones encargadas (Torres y Muñoz, 2021).

Las instituciones gubernamentales deben priorizar la gestión e implementación del salario emocional, que permita a los trabajadores disfrutar de sus labores y paralelamente disfrutar de su vida personal o familiar. Adicionalmente, la institución tiene que evaluar un conjunto de características que identifique la vida productiva del trabajador, tales como su preparación académica, edad, experiencia laboral, problemas de salud, jubilación, entre otros (Gil et al., 2019). Por lo tanto, es fundamental aplicar adecuadamente las compensaciones no monetarias debido a que cada persona tiene distintas necesidades, y así contar con colaboradores satisfechos y más productivos para cumplir con las metas organizacionales (Augusto et al., 2018).

El salario emocional bien implementado ayuda a disminuir la rotación del personal y el ausentismo (Petit, 2019). El conocer las necesidades, intereses y anhelos de cada colaborador permite encontrar distintas estrategias para motivar, establecer vínculo empresa – colaborador y generar lealtad. Estas estrategias se ven reflejado en el desempeño laboral e impactan en los resultados finales de la productividad.

Las tres (03) dimensiones del salario emocional que son parte de la variable de estudio de la presente investigación. Según Salvador et al. (2021), son: el ambiente, el desarrollo profesional y la flexibilidad.

#### El ambiente

El ambiente laboral se divide en 2 partes: el ambiente de trabajo físico que está compuesto por todo lo material y el entorno de trabajo no físico que genera un ambiente saludable para la realización de sus actividades (Nguyen et al., 2020). En el ambiente laboral se hace referencia a los criterios de confort y sobre todo a las condiciones ambientales, burocráticas, culturales, y preocupaciones por parte del empleador, debido a que estos aspectos proporcionan un ambiente laboral saludable (Enríquez y López, 2020). Si el ambiente de trabajo es favorable, se verá reflejado directamente en el desempeño del colaborador.

#### Desarrollo profesional

El desarrollo profesional es un proceso continuo en actualización de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, que se van desplegando mediante la

seguridad de la estabilidad laboral y las constantes capacitaciones que incrementan la motivación en el progreso profesional y personal (Broniman y Vargas, 2018). Las instituciones requieren invertir en su personal, sobre todo en su crecimiento profesional, para así garantizar el desarrollo de la institución y de los que pertenecen a ella (Cázares, 2020). Así mismo, para mantener el éxito organizacional la empresa debe contar con colaboradores motivados y dispuestos a aprender, para que así, las actividades laborales se ejecuten de manera efectiva en forma y tiempo, porque el desempeño del colaborador dentro de la organización mejora por medio del aprendizaje y la motivación (Forson et al., 2021).

#### Flexibilidad

La flexibilidad en el contexto laboral viene a ser la necesidad de adaptar y equilibrar las jornadas laborales entre las necesidades sociales y económicas, de modo que se mejore la calidad de vida del talento y este pueda satisfacer sus necesidades (Quintero y Betancur, 2021). También, es un instrumento que se utiliza para evitar la sobre carga y estrés laboral, posibilitándole al colaborador organizarse de acuerdo a su disponibilidad de tiempo, sin descuidar el cumplimiento de sus labores en los plazos establecidos (Cos, 2018). Por lo tanto, la flexibilidad laboral es una estrategia de competitividad entre el mercado laboral, la empresa y la economía (Gómez, 2017).

#### Desempeño laboral

El desempeño laboral ha ido evolucionando con el tiempo, al inicio se le denominó descripción de puestos, ya en el siglo XX surge el término desempeño laboral en EE. UU. En la actualidad es considerado como la piedra angular en el desarrollo, efectividad y éxito de las organizaciones (Bautista et al., 2020).

El desempeño laboral de un colaborador se mide en las actividades que realiza, como se comporta, como se desenvuelve y cómo este impacta en la institución. Es precisamente aquí, donde resulta fundamental medirlo para conocer su grado de eficiencia y eficacia (Bohórquez et al., 2020). El activo fundamental dentro de las instituciones es el recurso humano y conocer el rendimiento de cada talento se vuelve vital en una organización (Jara et al., 2018). Por lo tanto, cuidar de ellos conlleva una gran responsabilidad, para alcanzar los objetivos.

Para medir el rendimiento del colaborador en las instituciones gubernamentales se tiene que identificar las brechas de habilidades y competencias de los funcionarios, jefes o subordinados. Y de acuerdo al perfil del puesto, se debe plantear e implementar estrategias de fortalecimiento laboral, que impulsen el logro de las metas proyectadas y los resultados propuestos (Pashanasi et al., 2021). El desempeño laboral sea bueno o malo, es el resultado del rendimiento y esfuerzo aportado por cada colaborador en el cumplimiento de sus actividades cotidianas (Penachi Valle, 2019).

En la administración pública se debe gestionar los procesos y agilizar los tiempos con la finalidad de atender y resolver las necesidades de los ciudadanos (León, 2022). Es aquí que, al considerar al salario emocional como influencia del desempeño laboral Municipal, resaltamos aspectos relacionados al crecimiento profesional, cuidado de la vida laboral y familiar, incentivos no monetarios, garantizar ambientes libres de riesgos, siempre teniendo en cuenta las necesidades del colaborador. Toda organización pública debe tener en cuenta la calidad y efectividad laboral, por eso la necesidad de integrar y valorar a sus

funcionarios con la finalidad de que estos puedan retribuir con un eficiente desempeño laboral.

El desempeño laboral tiene cuatro (04) dimensiones que son parte del presente estudio. Según Vargas y Flores (2019), son: la responsabilidad/calidad, actitud de servicio, comunicación y trabajo en equipo.

#### Responsabilidad/calidad

La responsabilidad laboral es la manera como el colaborador asume cumplir su labor. También, es la actitud y dedicación con la que cada talento desarrolla sus actividades, teniendo en cuenta la calidad del trabajo y los plazos determinados (Rodríguez y Lechuga, 2019). Hay que tener en cuenta que al colaborador de cualquier nivel no solo se le delega tareas, se le asigna responsabilidades para alcanzar los objetivos organizacionales (Bautista et al., 2020). Por ello, las empresas son responsables de conocer las competencias de los colaboradores, para usarlo en beneficio de la organización.

La calidad es la valoración positiva que realiza un usuario frente a un servicio o producto que satisface su necesidad y cumple con sus expectativas (Yáñez y Rea, 2022). Cuando hablamos de calidad laboral podemos asumir que esta es la capacidad que tiene un colaborador para resolver y satisfacer la necesidad de un cliente que requiere de su soporte, si el cliente queda completamente satisfecho podrá valorar el desempeño del colaborador como un trabajo de calidad.

#### Actitud de servicio

Mediante la actitud de servicio, el colaborador manifiesta interés y compromiso en las actividades que realiza. Una de las características principales de la actitud es la disposición que muestra el colaborador frente a las tareas que se le asigna, lo cual le impulsa a poder mostrarse frente a los demás como una persona accesible, comprometida, está valorado en la determinación del acto y no en la efectividad (Calles y Bracho, 2019). También, es el deseo o interés que muestra una persona al momento de servir a los demás, la actitud de servicio es una habilidad social que todo personal debe desarrollar.

#### Comunicación

La comunicación en las entidades públicas debe ser gestionada adecuadamente, con una planificación previa, que permita mediante la comunicación crear una herramienta integral que brinde soporte en las interacciones y transmita un mensaje correcto y fluido (Charry, 2018). Cabe destacar, que la comunicación es elemental en el desempeño de las funciones organizacionales porque permite al entorno estar informado y generar buenas relaciones manteniendo un buen clima laboral (Niño y Cortés, 2018).

#### Trabajo en equipo

Un conjunto de personas forma un equipo de trabajo que interactúan ordenadamente y que están enfocados en lograr los objetivos distribuyendo las cargas de trabajo de acuerdo al talento de sus miembros. Donde, la suma de las labores individuales genera una mayor eficiencia y optimización de recursos (Cardona y Trejos, 2020). No es solo juntar personas y denominarlo equipo de trabajo, si no, es la seriedad de un proceso coherente y consiente que busca alcanzar una sinergia positiva en relación a las virtudes del equipo (Quaranta, 2019). Donde se identifiquen las habilidades y flaquezas de cada individuo y de

acuerdo a ello se repartan las actividades laborales, de modo que cada colaborador pueda sentirse cómodo y rendir al máximo.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **Diseño**

El estudio tiene un enfoque cuantitativo puesto que se recolecta datos para su procesamiento, descripción e interpretación con la finalidad de comprobar las hipótesis planteadas (Sánchez, 2019). La investigación es de tipo básica y de nivel descriptivo correlacional, ya que contribuye al conocimiento de la problemática de estudio, con diseño no experimental y de naturaleza transaccional (Ramos, 2020).

#### **Instrumentos**

Para recolectar los datos se aplicó la encuesta. Esta técnica está conformada por un cuestionario o conjunto de interrogantes, que permiten obtener información requerida para la investigación (Feria et al., 2020).

El instrumento aplicado para la variable salario emocional consta de 18 ítems y nos permite evaluar 3 dimensiones (Salvador et al., 2021). Para la variable desempeño laboral, el instrumento está basado en la investigación propuesta por Vargas y Flores (2019), que consta de 31 ítems y nos permite evaluar 5 dimensiones. Adaptándolo a la realidad de las entidades municipales, hemos considerado 25 ítems que nos permiten evaluar 4 dimensiones. Ambos instrumentos están en escala de tipo Likert, y tiene 5 valores, que van desde 1 como menor valor, hasta 5 como máximo valor.

Se realizó el juicio de expertos para validar la herramienta, donde se evaluó su coherencia, replicabilidad y relevancia. Y, se estableció que eran adecuados para la aplicación.

Los instrumentos obtuvieron un índice Alfa de Cronbach de .893 y .972 para el salario emocional y el desempeño laboral respectivamente, esto indica que el instrumento es altamente fiable.

#### **Procedimiento de muestreo**

La población está compuesta por 502 funcionarios de la Municipalidad Provincial de San Martín (MPSM), 74 funcionarios de la Municipalidad Distrital de Morales (MDM) y 86 funcionarios de la Municipalidad Distrital de La Banda de Shilcayo (MDBSH). Estas instituciones objeto de estudio están ubicadas en la región San Martín.

Para calcular la muestra probabilística se empleó el programa STATS® con un parámetro de confianza de 95% (Rendón y Villasís, 2017). Los resultados obtenidos para la muestra por cada institución son: 218 funcionarios de la MPSM, 62 funcionarios de la MDM y 70 funcionarios de la MDBSH. Conformando un total de 350 funcionarios, el proceso de muestreo es no probabilístico.

#### **Técnicas estadísticas para el procesamiento de análisis de datos**

Para el análisis de datos se utilizó el SPSS versión 25 para Windows, donde se ingresó la información recolectada. Se empleó la técnica Alfa de Cronbach para corroborar la confiabilidad de los instrumentos, la técnica de la prueba de normalidad Kolmogórov-Smirnov determinó que los datos no tienen una distribución normal, por lo que se aplicó la técnica de correlación Rho Spearman. Posteriormente, se realizó el análisis estadístico de las hipótesis teniendo en

cuenta las reglas de decisión donde, Si p-valor es mayor  $>0.05$  no existe relación y si el p-valor es menor  $<0.05$  existe relación.

#### 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

##### Análisis de los participantes

La Tabla 1 muestra la información sociodemográfica de los participantes, el género con mayor porcentaje es el femenino con 55.7%, las edades predominantes son las comprendidas de 36 años a más con un 32.6%, en cuanto al tiempo de servicio en la institución el 48.6% respondió que se encuentra entre 1 a 5 años, por otro lado, el grupo ocupacional con mayor porcentaje es el profesional representado por el 51.7%.

Tabla 1  
*Información sociodemográfica*

		Frecuencia	Porcentaje
Género	Masculino	155	44,3%
	Femenino	195	55,7%
	Total	350	100,0%
Edad	20 - 25 años	57	16,3%
	26 - 30 años	95	27,1%
	31 - 35 años	84	24,0%
	$\geq$ - 36 años	114	32,6%
	Total	350	100,0%
Tiempo de servicio en la institución	< - 1 año	91	26,0%
	1 - 5 años	170	48,6%
	6 - 10 años	51	14,6%
	$\geq$ - 11 años	38	10,9%
	Total	350	100,0%
Grupo ocupacional	Ejecutivo	11	3,1%
	Profesional	181	51,7%
	Técnico	77	22,0%
	Auxiliar	31	8,9%
	Otros	50	14,3%
	Total	350	100,0%

##### Análisis descriptivo

Tabla 2  
*Análisis descriptivo de los niveles del salario emocional y sus dimensiones*

Variables/ Dimensiones	Bajo		Medio		Alto	
Salario emocional	3	0.90%	166	47.40%	181	51.70%

Ambiente	0	0.00%	97	27.70%	253	72.30%
Desarrollo profesional	14	0.40%	189	54.00%	147	42.00%
Flexibilidad	5	0.14%	136	38.90%	209	59.70%

Se puede observar en la Tabla 2 la frecuencia y porcentaje de los niveles de la variable salario emocional y sus dimensiones. Entre los datos más resaltantes encontramos que, la variable salario emocional se encuentra en un nivel alto con un 51.70%, la dimensión ambiente se encuentra en un nivel alto con un 72.30%, mientras que la dimensión desarrollo profesional alcanza un nivel medio con un 54.00%, finalmente la flexibilidad alcanza un nivel alto con un 59.70%.

**Tabla 3**  
*Análisis descriptivo de los niveles del desempeño laboral y sus dimensiones*

Variables/ Dimensiones	Bajo		Medio		Alto	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Desempeño laboral	0	0.00%	173	49.40%	177	50.60%
Responsabilidad/Calidad	2	0.60%	165	47.10%	183	52.30%
Actitud de servicio	1	0.30%	186	53.10%	163	46.60%
Comunicación	3	0.90%	215	61.40%	132	37.70%
Trabajo en equipo	1	0.30%	190	54.30%	159	45.40%

En la Tabla 3, se observa la frecuencia y porcentaje de los niveles de la variable desempeño laboral y sus dimensiones, Entre los datos más resaltantes encontramos que el 50.60% alcanza un nivel alto en cuanto al desempeño laboral, la dimensión responsabilidad/calidad alcanza un nivel alto con un 52.30%, mientras que las dimensiones actitud de servicio, comunicación y trabajo en equipo alcanzan un nivel medio con un 53.10%, 61.40% y 54.30% respectivamente.

#### Análisis de correlación

**Tabla 4**  
*Coefficientes de correlación entre salario emocional y desempeño laboral con sus dimensiones*

	Salario emocional	
	Rho	P-valor
Desempeño laboral	0.778**	0.000
Responsabilidad/Calidad	0.727**	0.000
Actitud de servicio	0,703**	0.000
Comunicación	0,684**	0.000

Se observa en la Tabla 4 la relación entre el salario emocional y el desempeño laboral, que alcanza un nivel de correlación positiva alta ( $Rho=.778^{**}$  y P-valor .000).

En cuanto a las dimensiones responsabilidad/calidad y la dimensión actitud de servicio relacionadas con el salario emocional obtienen ( $Rho .727^{**}$  y P-valor .000) y ( $Rho .703^{**}$  y P-valor .000) respectivamente, cada relación obtiene un nivel de correlación positiva alta. Para, el salario emocional y las dimensiones comunicación y trabajo en equipo alcanzan un nivel de correlación positiva media con ( $Rho .684^{**}$  y P-valor .000) y ( $Rho .692^{**}$  y P-valor .000) respectivamente. De modo que, se aceptan las hipótesis alternas y se rechazan las hipótesis nulas, es decir, a mejores condiciones en el salario emocional el desempeño laboral incrementará significativamente.

## 5. DISCUSIÓN

Referente a la hipótesis general del presente estudio, se evidenció que existe relación entre el salario emocional y el desempeño laboral ( $Rho=.778$ ) lo cual significa que tienen un nivel de correlación positiva alta. Por lo que, si las instituciones gubernamentales implementan estrategias que tomen en cuenta la variable salario emocional, los colaboradores incrementarían su eficiencia laboral.

En la actualidad las variables salario emocional y desempeño laboral, correlacionalmente cuentan con escasas investigaciones aplicadas en las entidades públicas. En un estudio desarrollado en una institución pública de Piura, se estableció que la relación entre salario emocional y eficiencia en el trabajo alcanza un nivel de correlación positivo bajo ( $Rho=0.292$ ). Aunque, el índice de correlación es bajo, se puede decir que, el salario emocional ayudará a mejorar la eficiencia laboral (Rodríguez, 2020). Lo demostrado en el estudio de Rodríguez, respalda los resultados de esta investigación.

En la investigación realizada en la Municipalidad de Lince se determinó que el 60% de los funcionarios encuestados perciben un nivel medio respecto al desempeño laboral. La investigación resalta como aspecto fundamental al desempeño laboral para el mejoramiento del servicio al ciudadano, por ello se debe contar con funcionarios responsables, comprometidos y competentes (Cruzado y Alomia, 2020). Para lograrlo se debe emplear estrategias del salario emocional tales como, capacitaciones, licencias y una gestión de un buen clima laboral. El objetivo de brindar estos beneficios al colaborador es generar un alto grado de pertenencia por la empresa a fin de mejorar su desempeño laboral (Rubio y Varón, 2018). Ya que la selección y contratación no garantizan una buena gestión del talento; si no que, se debe crear políticas y estrategias de gestión enfocadas en el desempeño eficiente del colaborador (Armijos et al., 2019).

Debido a la crisis social presente en Venezuela, un estudio determinó que este factor desacreditó al sistema de compensación laboral y creó un espacio laboral fracturado e insatisfecho. Se demostró que la causante de la desmotivación es originada por el salario emocional recortado y poco motivador (Andrade, 2018). Ante esta problemática, es importante que los jefes planteen la implementación

de incentivos emocionales y programas que busquen fortalecer las capacidades, habilidades y destrezas del colaborador con la finalidad de optimizar el desempeño laboral (Lluncor et al., 2021).

Las limitaciones que se presentaron durante el desarrollo de la investigación fueron, los escasos estudios que correlacionen nuestras variables para poder profundizar nuestro tema de indagación, otra limitación es no poder trabajar con todas las municipalidades distritales pertenecientes a la provincia de San Martín, debido a la falta de tiempo y recursos, ya que con todas estas instituciones como objeto de estudio reforzarían la investigación. También, fue no aplicar la encuesta virtual ya que las instituciones no contaban con el correo de todos sus funcionarios.

## CONCLUSIONES

En esta investigación se ha demostrado a través de la correlación que el salario emocional influye de manera positiva en el desempeño laboral en los funcionarios de las instituciones públicas. Como existen diversos factores que imposibilitan a los servidores públicos desarrollar una correcta labor, surge la importancia de implementar políticas de beneficios no económicos que van desde la capacitación constante, desarrollo profesional, comunicación eficaz, generación de ambiente y cultura integral, flexibilidad laboral, entre otros. Todo funcionario público tiene el deber de servir satisfactoriamente a los ciudadanos, y para lograrlo se emplea al salario emocional que sirve como motivador en el desempeño laboral de los colaboradores.

El salario emocional es una variable intangible que no es bien gestionada por las instituciones gubernamentales, motivo por el cual el rendimiento del colaborador es deficiente. Es recomendable que las municipalidades brinden entornos saludables, ambientes equipados y seguros que permitan al funcionario poder optimizar su desempeño con responsabilidad y calidad.

Se recomienda a los futuros investigadores realizar un estudio de carácter experimental que permita diseñar e implementar políticas de beneficios no económicos en las entidades públicas. Por estas razones, otra línea de investigación pretende plantear estrategias para implementar el salario emocional para el fortalecimiento laboral.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, S. M. (2018). El salario emocional como organizador de representaciones sociales con la satisfacción. Una visión desde la crisis venezolana. *Ehquidad Revista Internacional de Políticas de Bienestar y Trabajo Social*, 9, 12–31. <https://doi.org/10.15257/ehquidad.2018.0001>
- Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 313–318. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v11n3/2218-3620-rus-11-03-186.pdf>
- Augusto Reis, T., Rose Campagnolli, D., Canuto da Silva, T., & Graziano Cremonezi, G. (2018). Emotional Salary as a Strategy To Retain Talents. *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, 23(1), 74–80. <https://www.iosrjournals.org/iosr-jhss/papers/Vol. 23 Issue1/Version-3/H2301037480.pdf>

- Bautista Cuello, R., Cienfuegos Fructus, R., & Aquilar Panduro, J. D. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista De Investigación Valor Agregado*, 7(1), 54–60. <https://doi.org/https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides Rodríguez, A. (2020). La motivación y es desempeño laboral: El capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 385–390. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000300385&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385&lng=es&tlng=es)
- Broniman Ramírez, K., & Vargas Salgado, M. (2018). Desarrollo profesional como fuente de ventaja competitiva en las organizaciones. *Vincula Téctica EFAN*, 3(2), 41–45. <http://cathi.uacj.mx/20.500.11961/5029>
- Calles Vence, L. J., & Bracho Pérez, K. J. (2019). Competencias del Docente Deportivo y Actitud de Servicio en Instituciones Educativas. *Podium*, 36(36), 55–72. <https://doi.org/10.31095/podium.2019.36.4>
- Cardona Triana, C. P., & Trejos Parra, J. J. (2020). Estudio cualitativo del aprendizaje experiencial para equipos de trabajo organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI (Vol. 26, Num. 3). <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i3.33232>
- Cázares Sánchez, C. (2020). La inclusión del salario emocional en México norma oficial mexicana NOM-035-STPS-2018. Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-identificación, análisis y prevención. *Revista Cambios y Pertenencias*, 11(1), 602–624. <https://revistas.uis.edu.co/index.php/revistacyp/article/view/11075>
- Charry Condor, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25–34. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682018000100003](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003)
- Cos Egea, M. (2018). La flexibilidad laboral como retorno a una concepción liberal de las relaciones de trabajo. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 38(2018), 63–80. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6528129>
- Cruzado Malaver, L. Y., & Alomia Lozano, D. L. (2020). Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Lince. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 61–72. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1414>
- Echeverri, Y. M., Mesa, J. C., & Betancur, J. (2020). Salario emocional y patrones de aprendizaje organizacional. *Revista Espacios*, 41(29), 371–385. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n29/20412927.html>
- Enríquez Yépez, S., & López Paredes, H. (2020). Análisis de las prácticas de salario emocional que fidelizan al personal, caso: Empresa de servicio de la Ciudad de Quito. *AGLALA*, 11(2), 39–51. <https://revistas.curn.edu.co/index.php/aglala/article/view/1694>
- Espinoza Saldívar, A. K., & Toscano Moctezuma, J. A. (2020). Salario emocional: Una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *NovaRUA*, 12(20), 72–89. <https://doi.org/10.20983/novarua.2020.20.5>
- Feria Avila, H., Matilla González, M., & Mantecón Licea, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica? *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 11(3), 62–79. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7692391>

- Forson, J. A., Ofosu-Dwamena, E., Opoku, R. A., & Adjavon, S. E. (2021). Employee motivation and job performance: a study of basic school teachers in Ghana. *Future Business Journal*, 7(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-021-00077-6>
- Gil Vera, V. D., Quintero Arango, L. F., Puerta, I., & Quintero López, C. (2019). Development of an Emotional Salary Model: A Case of Application. *Indian Journal of Science and Technology*, 12(42), 1–18. <https://doi.org/10.17485/ijst/2019/v12i42/146964>
- Gómez Vélez, M. A. (2017). Sobre el sentido del trabajo en la flexibilidad laboral en Medellín, Colombia. *Equidad y Desarrollo*, 29, 83–104. <https://doi.org/10.19052/ed.4152>
- Jara Martínez, A. M., Asmat Vega, N. S., Alberca Pintado, N. E., & Medina Guzmán, J. J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 740–758. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058775014>
- León Corzo, C. A. (2022). Influencia del síndrome de burnout en la efectividad del desempeño laboral en la municipalidad distrital de Jesús Nazareno 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 1090–1108. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i3.2276](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2276)
- Lluncor, M., Cacho, A., Zegarra, W., & Olano, D. (2021). El desempeño laboral en organizaciones públicas y privadas. *Revista Pakamuros*, 9 (enero-marzo), 12–20. <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v9i1.159>
- Muñoz Lara, M. E., & Robles Salguero, R. E. (2019). Salario emocional en el desempeño laboral del personal de enfermería: Caso del área de enfermería de un hospital público de la provincia de los Ríos. *Revista Mapa*, 2(16), 12–29. <https://www.revistamapa.org/index.php/es/article/view/159>
- Nguyen, P. T., Yandi, A., & Mahaputra, M. R. (2020). Factors that influence employee performance: Motivation, leadership, environment, culture organization, work achievement, competence and compensation (A study of human resource management literature studies). *DIJDBM Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(4), 645–662. <https://dinastipub.org/DIJDBM/article/view/389>
- Niño- Benavides, T. D. P., & Cortés Cortés, M. I. (2018). Comunicación estratégica y responsabilidad social empresarial, escenarios y potencialidades en creación de capital social: Una revisión de la literatura. *Revista Prisma Social*, 22, 127–158. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6562963>
- Pashanasi Amasifuen, B., Gárate Ríos, J., & Palomino Alvarado, G. del P. (2021). Desempeño laboral en instituciones de educación superior: una revisión Latinoamericana de literatura. *Revista de Investigación En Comunicación y Desarrollo*, 12(3), 163–174. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.537>
- Penachi Valle, N. (2019). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Instituto Nacional de Defensa Civil – INDECI. *Gestión En El Tercer Milenio*, 22(44), 85–93. <https://doi.org/10.15381/gtm.v22i44.17314>
- Petit, H. (2019). Empresas comprometidas con el salario emocional de sus colaboradores en el sector de Colombia. *Consensus (Santiago)- Revista Interdisciplinaria de Investigación*, 3(1), 3–23.

- <http://pragmatika.cl/review/index.php/consensus/article/view/29>
- Quaranta, N. (2019). La comunicación efectiva: un factor crítico del éxito en el trabajo en equipo. *Enfoques*, XXXI (1), 21–46. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25961484008>
- Quintero Arango, L. F., & Betancur Arias, J. D. (2018). Modelo de salario emocional para la fidelización de los colaboradores en la búsqueda de una organización competitiva. *Revista Espacios*, 39(41), 8. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n41/18394108.html>
- Quintero Arango, L. F., & Betancur Arias, J. D. (2021). *Factores para el diseño de políticas de salario emocional*. Colombia. <https://doi.org/10.21501/9789588943640>
- Ramos Galarza, C. A. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), 1–5. <https://doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>
- Raza Calcedo, Á. F., Vallejo Ayala, J. L., & Fonseca Bautista, S. R. (2017). Conocimiento, aplicación y estrategias del salario emocional en el sector de la gran empresa del Distrito Metropolitano de Quito. *Comercio & Negocios*, 7, 120–130. <https://revistasdigitales.upec.edu.ec/index.php/comercionegocio/article/view/448>
- Rendón Macías, M. E., & Villasís Keever, M. Á. (2017). El protocolo de investigación V: el cálculo del tamaño de muestra. *Revista Alergia México*, 64(2), 220–227. <https://doi.org/10.29262/ram.v64i2.267>
- Rodríguez Marulanda, K. P., & Lechuga Cardozo, J. I. (2019). Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 87, 79–101. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2452>
- Rodríguez Ortega de Peña, N. (2020). El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 141–149. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1433>
- Rubio Ávila, S. M., Aranda Beltrán, C., González Baltazar, R., & Gómez-Sánchez, R. V. (2020). El concepto de salario emocional. *Revista Científica Retos de La Ciencia*, 4(8), 15–24. <https://doi.org/10.53877/rc.4.8.20200101.02>
- Rubio Rodríguez, G. A., & Varón Romero, A. M. (2018). Valor que subroga el salario emocional como práctica de responsabilidad social empresarial interna en la gobernanza. *Revista Iberoamericana de Economía Solidaria e Innovación Socioecológica*, 1, 87–100. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6760737>
- Salvador Moreno, J. E., Torrens Pérez, M. E., Vega Falcón, V., & Noroña Salcedo, D. R. (2021). Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19. *Retos de Ciencia de La Administración y Economía*, 11(21), 41–52. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.03>
- Sánchez Flores, F. A. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *Revista Digital de Investigación En Docencia Universitaria*, 101–122. <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Santillán Guzmán, K., & Saavedra Sandoval, R. (2021). Desempeño laboral de

- los trabajadores administrativos de la municipalidad provincial de Moyobamba, San Martín Perú. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 5(6), 0–2. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i6.1227](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1227)
- Tacuri-Palaguachi, M. J., & Orbe-Guaraca, M. P. (2021). Motivación y desempeño laboral en la Universidad Católica de Cuenca. Caso: Extensión Cañar. *CIENCIAMATRIA*, 7(3), 593–614. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i3.602>
- Torres Flórez, D., & Muñoz Vergara, L. (2021). Factores salariales y equidad de género en las instituciones prestadoras de servicios de salud IPS: Caso Villavicencio, Colombia. *Dictamen Libre*, 28, 105–123. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.28.7296>
- Vargas Echeverría, S. L., & Flores Galaz, M. M. (2019). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. *Investigación Bibliotecológica*, 33(79), 149–176. <https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2019.79.57913>
- Vera-Orellana, F., Camacho-Leon, J., Jaya-Pineda, I., & Sánchez-Cabrera, L. (2021). Validez de contenidos por expertos en gestión del talento humano: Estrategias frente a la pandemia. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(6), 380–390. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6.775>
- Yáñez Moretta, P., & Rea Vaca, F. (2022). *Sistemas Integrados de Gestión en un contexto de responsabilidad social*. 7(1), 311–326. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8331445>