

**Análisis del Salario Emocional y su Impacto en el Bienestar del Talento Humano de la
Alcaldía Local de Fontibón (Bogotá D.C.)**

Estudiante: Leofredis Mosquera Palacios

Administración Pública Territorial

Argemiro Torres Rodríguez

Tutor académico

Decanatura de Pregrado

Escuela Superior de Administración Pública-ESAP

Bogotá D.C., Colombia

Noviembre de 2025

ABSTRACT

This monograph analyzes the implementation of emotional salary strategies in the Local Mayor's Office of Fontibón, Bogotá D.C., focusing on the gap between formal policies and operational reality. The objective was to evaluate the effectiveness of non-monetary compensation variables established by Colombia's Administrative Department of Public Service (DAFP), including flexible schedules, compensatory days off, and the "1000 Points" free time program, and to identify structural barriers preventing their successful implementation.

The study employed a mixed methodology with qualitative emphasis, combining documentary analysis of institutional policies, surveys of contracted personnel, and an in-depth interview with the Local Ombudsperson. Data triangulation revealed critical convergences between sources that validated the main findings.

The results demonstrate that although the Local Mayor's Office has formally adopted three of the four main emotional salary variables recommended by DAFP, their practical effectiveness is virtually null. The most critical finding is that systematic delays of one to three months in salary payments to contractors act as an absolute veto that nullifies any other emotional salary strategy, violating Maslow's fundamental principle that higher-order needs cannot be satisfied when basic security needs are unmet. Additional barriers include an organizational culture of silence due to fear of reprisals, structural inequity in treatment between permanent employees and contractors, and critical communication failures that leave 55% of personnel with no or very limited knowledge of available programs.

The SWOT analysis revealed that the main problem is not the absence of emotional salary policies but critical implementation failures caused by non-compliance with basic obligations,

deficient inter-departmental coordination, and a culture incompatible with the psychological well-being that emotional salary seeks to promote. The study proposes prioritized strategies in four levels, with highest priority given to establishing a guaranteed payment protocol and a contractor protection system, as prerequisites for any other intervention to function effectively.

The study concludes that emotional salary in Fontibón's Local Mayor's Office is currently a formal policy with minimal practical effectiveness. However, structural problems are identifiable and correctable through focused strategic interventions. The entity possesses the formal resources and favorable regulatory framework to implement emotional salary effectively, but requires political will, committed leadership, and immediate corrective actions on critical priority problems. When genuine conditions are created where employees feel valued, recognized, treated equitably, and supported in their integral development, the result is a virtuous circle of motivation, commitment, productivity, and retention that benefits both public servants and the citizens who receive higher quality services.

RESUMEN

Esta monografía analiza la implementación de las estrategias de salario emocional en la Alcaldía Local de Fontibón, Bogotá D.C., centrándose en la brecha entre las políticas formales y la realidad operativa. El objetivo fue evaluar la efectividad de las variables de compensación no monetaria establecidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) de Colombia incluyendo horario flexible, días compensatorios y el programa de tiempo libre "1000 Puntos" e identificar las barreras estructurales que impiden su implementación exitosa.

El estudio empleó una metodología mixta con énfasis cualitativo, combinando análisis documental de políticas institucionales, encuestas al personal contratista y una entrevista en

profundidad con la Personería Local. La triangulación de datos reveló convergencias críticas entre las fuentes que validaron los principales hallazgos.

Los resultados demuestran que, si bien la Alcaldía Local ha adoptado formalmente tres de las cuatro principales variables de salario emocional recomendadas por el DAFP, su efectividad práctica es prácticamente nula. El hallazgo más crítico es que los retrasos sistemáticos de uno a tres meses en los pagos a contratistas actúan como un veto absoluto que anula cualquier otra estrategia de salario emocional, violando el principio fundamental de Maslow según el cual no pueden satisfacerse las necesidades de orden superior cuando las necesidades básicas de seguridad están insatisfechas. Otras barreras incluyen una cultura organizacional de silencio por temor a represalias, inequidad estructural en el tratamiento entre empleados de planta y contratistas, y fallas críticas de comunicación que dejan al 55% del personal con conocimiento nulo o muy limitado de los programas disponibles.

El análisis DOFA reveló que el problema principal no es la ausencia de políticas de salario emocional, sino fallas críticas en la implementación causadas por el incumplimiento de obligaciones básicas, la coordinación interdepartamental deficiente y una cultura incompatible con el bienestar psicológico que el salario emocional busca promover. El estudio propone estrategias priorizadas en cuatro niveles, dando máxima prioridad al establecimiento de un protocolo de pagos garantizados y un sistema de protección a contratistas, como prerequisites para que cualquier otra intervención funcione efectivamente.

El estudio concluye que el salario emocional en la Alcaldía Local de Fontibón es actualmente una política formal con efectividad práctica mínima. Sin embargo, los problemas estructurales son identificables y corregibles mediante intervenciones estratégicas focalizadas. La entidad posee los recursos formales y el marco normativo favorable para implementar el salario

emocional de manera efectiva, pero requiere voluntad política, liderazgo comprometido y acciones correctivas inmediatas en los problemas de prioridad crítica. Cuando se crean condiciones genuinas en las que los empleados se sienten valorados, reconocidos, tratados con equidad y apoyados en su desarrollo integral, el resultado es un círculo virtuoso de motivación, compromiso, productividad y retención que beneficia tanto a los servidores públicos como a los ciudadanos que reciben servicios de mayor calidad.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
JUSTIFICACIÓN	9
OBJETIVOS	10
OBJETIVO GENERAL	10
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
MARCO TEÓRICO Y JURÍDICO	11
MARCO TEÓRICO	12
MARCO JURÍDICO	21
METODOLOGÍA	23
Resultados del Diagnóstico sobre Implementación del Salario Emocional	24
Perfil de los Encuestados	29
TRIANGULACIÓN Y SÍNTESIS ANALÍTICA	37
Matriz de Triangulación de Hallazgos	37
Análisis de la Triangulación	39
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	44
Matriz DOFA del Programa de Bienestar Laboral	45
ANÁLISIS DERIVADO DE LA MATRIZ DOFA	46
CONCLUSIONES	52
RECOMENDACIONES	53
Bibliografía	54

TABLAS DE ILUSTRACIONES.....	63
ANEXOS.....	63
PALABRAS CLAVE.....	63
LICENCIA Y DERECHOS DE AUTOR.....	63

INTRODUCCIÓN

El análisis del bienestar laboral en la Alcaldía Local de Fontibón representa una iniciativa estratégica fundamental para alinear las prácticas de gestión del talento humano con la misión de servicio público que caracteriza a la entidad. En un contexto donde los servidores públicos son el principal motor para la ejecución de las políticas locales y la atención a la ciudadanía, comprender y fortalecer las condiciones que promueven su desarrollo integral y satisfacción se convierte en un imperativo para la efectividad de la gestión pública moderna.

El propósito fundamental de esta monografía es reconocer y exaltar el valor que los colaboradores aportan a la entidad, con el fin de fomentar un entorno laboral estimulante y motivador. Esta iniciativa encuentra su sustento normativo en el artículo 2.2.10.1 del Decreto 1083 de 2015, el cual mandata que *"Las Entidades deberán organizar programas de estímulo que permitan motivar el desempeño eficaz y el compromiso de sus servidores. Los estímulos se implementarán en el marco del código de integridad y la propuesta de propiciar una armonía social"*. Dicho marco legal proporciona el impulso para implementar estrategias contemporáneas como el salario emocional, concebido como un sistema de retribuciones no monetarias que permite a los funcionarios alcanzar un equilibrio armónico entre sus dimensiones personal y laboral. Por consiguiente, el enfoque de este trabajo se concentra en la tensión existente entre las políticas formales de bienestar y la realidad operativa que experimenta el talento humano, distanciándose de un análisis puramente legalista de situaciones administrativas regladas.

Este documento establece las bases fácticas y analíticas indispensables para el desarrollo de las fases posteriores, culminando en la propuesta final que se presentará para optar al título de Administrador Público, sentando así los cimientos para fortalecer la gestión del talento humano y, por ende, la calidad del servicio público en la Alcaldía Local de Fontibón.

JUSTIFICACIÓN

El estudio del bienestar laboral en el sector público no es una opción, sino un imperativo gerencial y ético. El talento humano es el principal motor para el cumplimiento de los fines del Estado Social de Derecho y la prestación efectiva de servicios a la ciudadanía. Por ello, comprender y fortalecer las condiciones que promueven el desarrollo integral de los servidores públicos constituye una estrategia clave para la efectividad de la gestión pública moderna.

El desarrollo de esta investigación se justifica desde las siguientes perspectivas, en primera medida, en la mejora del Desempeño Organizacional ya que los programas de bienestar laboral son una estrategia gerencial fundamental para generar un ambiente de trabajo armónico, fomentar el sentido de pertenencia y, en consecuencia, mejorar la productividad y la calidad del servicio público. Un personal motivado y satisfecho se traduce directamente en una gestión más eficiente y una mejor atención a las necesidades de la ciudadanía.

En segunda medida la retención del talento humano, debido a que la administración pública enfrenta el desafío constante de atraer y retener a personal calificado. La implementación efectiva de programas sociales, como capacitaciones, estímulos educativos y políticas de conciliación, actúa como un factor diferenciador que contribuye a la retención del talento, reduciendo los costos asociados a la alta rotación y garantizando la continuidad del conocimiento institucional.

En tercera medida con el cumplimiento de la regulación vigente en el estudio se fundamenta en la necesidad de verificar la aplicación de la regulación vigente, incluyendo el Plan de Desarrollo Distrital y los acuerdos colectivos que rigen el bienestar de los servidores públicos. Este análisis permite evaluar la coherencia entre el marco normativo y su implementación práctica en el

contexto específico de la Alcaldía Local de Fontibón, identificando posibles brechas de cumplimiento.

Y en última medida, el mejoramiento continuo que para la investigación se alinea con el principio de mejoramiento continuo, un pilar de la buena gobernanza. Al identificar debilidades, oportunidades y buenas prácticas, este diagnóstico provee insumos valiosos para fortalecer la gestión del talento humano, optimizando los programas para que respondan a las necesidades reales de los trabajadores y a los objetivos estratégicos de la entidad.

La relevancia de este tema y la necesidad de abordarlo con rigor metodológico demandan el establecimiento de una hoja de ruta clara, definida a través de los objetivos que guiarán la investigación.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar la implementación de las estrategias de salario emocional en la Alcaldía Local de Fontibón (Localidad Novena de Bogotá D.C.), evaluando su efectividad en la satisfacción y bienestar del talento humano, para proponer mejoras que fortalezcan el equilibrio entre vida personal y laboral de los servidores públicos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los siguientes objetivos específicos corresponden al alcance de este segundo informe y estructuran las fases de diagnóstico y análisis:

- 3.2.1 Identificar y caracterizar las variables de salario emocional implementadas en la Alcaldía Local de Fontibón (teletrabajo, horario flexible, programa de tiempo libre), en el marco de la normatividad vigente y las políticas institucionales del DAFP.
- 3.2.2. Evaluar la percepción y el conocimiento que tienen los servidores públicos y contratistas sobre las estrategias de salario emocional disponibles, mediante encuestas y entrevistas que permitan identificar brechas en divulgación y participación.
- 3.2.3. Analizar la brecha entre las políticas formales de salario emocional y su implementación real, determinando los factores que obstaculizan su efectividad.
- 3.2.4. Determinar estrategias de mejoramiento mediante análisis DOFA que permitan corregir las áreas con falencias identificadas, priorizando la equidad, la comunicación efectiva y el cumplimiento oportuno de obligaciones básicas.
- 3.2.5. Elaborar una propuesta de fortalecimiento de las estrategias de salario emocional que sirva como documento base para la toma de decisiones institucionales y como requisito para optar al título de Administrador Público.

MARCO TEÓRICO Y JURÍDICO

Para analizar con rigor el bienestar laboral en la Alcaldía de Fontibón, es indispensable deconstruir el fenómeno a través de dos lentes complementarios: el marco teórico, que explica las motivaciones humanas subyacentes, y el marco jurídico, que delimita las obligaciones institucionales del Estado como empleador.

MARCO TEÓRICO

El análisis de las estrategias de salario emocional en la Alcaldía Local de Fontibón requiere una fundamentación teórica que articule conceptos clave sobre motivación, bienestar laboral y compensación no monetaria en el sector público. Este marco permite comprender por qué las organizaciones modernas han trascendido la visión puramente económica de la retribución laboral.

1. Del Bienestar Laboral al Salario Emocional

El bienestar laboral se define como el conjunto de condiciones organizacionales que promueven la satisfacción, la salud física y mental, y el desarrollo integral de los empleados (Chiavenato, 2020). En el sector público, su relevancia es estratégica, pues estos programas constituyen herramientas esenciales para mejorar la productividad y la calidad del servicio a la ciudadanía (Fernández & Martínez, 2019).

Sin embargo, el concepto de bienestar ha evolucionado hacia el reconocimiento de que la compensación monetaria, aunque necesaria, resulta insuficiente para garantizar el compromiso y la satisfacción de los trabajadores. Es aquí donde emerge el concepto de salario emocional, definido como el conjunto de retribuciones no económicas que un empleado recibe de su organización y que contribuyen significativamente a su bienestar emocional, su calidad de vida y su sentido de realización en el trabajo.

2. Salario Emocional: Concepto y Fundamentos Teóricos

Diversos autores han abordado el salario emocional desde perspectivas complementarias. Rojas Valero y Blanco Jiménez (2023) lo definen como "la suma de todos los beneficios no monetarios que los empleados reciben de sus empleadores y que contribuyen a su bienestar psicológico en el

trabajo". Esta definición incluye aspectos como el equilibrio entre trabajo y vida personal (Greenhaus y Allen, 2011), el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo profesional (Kraimer et al., 2011), el ambiente de trabajo y la calidad de las relaciones interpersonales en la empresa (Dychtwald et al., 2014).

El salario emocional se fundamenta en teorías clásicas de la motivación que han demostrado la importancia de factores no económicos en el desempeño laboral:

- **Teoría de la Jerarquía de Necesidades (Maslow, 1943):** Establece que una vez satisfechas las necesidades básicas (salario), los individuos buscan satisfacer necesidades superiores como reconocimiento, pertenencia y autorrealización.
- **Teoría de los Dos Factores (Herzberg, 1968):** Distingue entre factores higiénicos (como el salario) que previenen la insatisfacción, y factores motivadores (como el reconocimiento y el desarrollo) que generan satisfacción real y compromiso.
- **Teoría de la Autodeterminación (Deci y Ryan, 1985):** Enfatiza la importancia de satisfacer las necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relación en el trabajo para fomentar la motivación intrínseca.

Como señala Maslach (1993), el salario emocional se refiere a las recompensas intrínsecas y extrínsecas que los individuos reciben en el trabajo y que tienen un impacto significativo en su bienestar emocional y su sentido de realización. La investigación de Diener y Biswas-Diener (2008) respalda esta perspectiva al demostrar que la felicidad en el trabajo se asocia positivamente con la productividad y la creatividad.

3. Variables del Salario Emocional según el DAFP (2018)

El Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia ha establecido un marco conceptual específico para el sector público colombiano en su "Guía de Salario Emocional" (2018). Este documento define el salario emocional como:

"Una retribución equilibrada que complementa el salario monetario, compuesta por conceptos no económicos destinados a satisfacer necesidades de tipo personal, familiar y profesional de los empleados, que mejora de forma global la calidad de vida, generando además impacto positivo en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones."

El DAFP establece que el salario emocional se enfoca en "crear un ambiente en el que el empleado sea feliz en su trabajo, tenga un propósito y sentido de pertenencia, que su labor le facilite la posibilidad de crear, inspirarse, crecer y dar todo el potencial de sus capacidades."

Las variables específicas de salario emocional para el sector público colombiano son:

3.1. Teletrabajo

Definido por la Ley 1221 de 2008 como "una forma de organización laboral que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación – TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo."

Condiciones según el DAFP:

- Puede implementarse hasta tres días a la semana cuando existan condiciones especiales
- Requiere autorización del jefe inmediato y la dirección

- Duración inicial de un año, con posibilidad de renovación
- Causal de terminación: incumplimiento del 85% de los entregables
- Compatible con horario flexible
- Debe quedar formalizado mediante resolución o comunicado oficial

3.2. Horario Flexible

Fundamentado en el artículo 33 del Decreto 1042 de 1978, que establece que el jefe del respectivo organismo puede establecer el horario de trabajo de acuerdo con las necesidades del servicio. La Resolución 0076 de 2018 adiciona que "cuando medie justa causa, un servidor podrá trabajar en un horario flexible diferente a los establecidos."

Condiciones según el DAFP:

- Debe ser avalado por el jefe inmediato y autorizado por la dirección
- Se formaliza mediante comunicado oficial
- El control es responsabilidad del jefe de cada dependencia
- El incumplimiento reiterado (tres veces por vigencia) es causal de suspensión
- Compatible con teletrabajo
- Contribuye a la conciliación vida-trabajo y a la movilidad urbana

Modalidades típicas:

- 07:00 a.m. a 04:30 p.m. (incluida una hora de almuerzo)
- 07:30 a.m. a 05:00 p.m. (incluida una hora de almuerzo)

- 09:00 a.m. a 06:30 p.m. (incluida una hora de almuerzo)

3.3. Programa de Tiempo Libre - "Los 1000 Puntos"

Esta estrategia, desarrollada conjuntamente entre Gestión Humana y Secretaría General, tiene como objetivo "fortalecer el equilibrio de vida de los servidores y el vínculo con sus familias, reconociendo que los servidores públicos tienen una vida más allá de la laboral."

Estructura del programa: Al iniciar el año, cada servidor cuenta con 1000 puntos que puede distribuir en diferentes beneficios, cada uno con un valor específico:

a) Disfruta tu Día (300 puntos)

- Permite tener libre el día del cumpleaños
- Si cae en día no laboral, puede tomarse el día hábil anterior o posterior
- Previa concertación con el jefe inmediato
- No es acumulable ni canjeable por dinero

b) Puente Más Largo (150 puntos, máximo 1 vez por semestre)

- Medio día libre (viernes o martes) en puentes festivos
- Jornada continua: 7:00 am-1:00 pm (viernes) o 12:00 pm-6:00 pm (martes)
- Solo aplica cuando el lunes o viernes sea festivo
- Facilita viajes o evita congestiones vehiculares

c) Tarde de Bienestar (100 puntos, una vez al año)

- Tarde de integración para el equipo completo

- Por cumplir programación de vacaciones sin modificaciones
- Reconoce la planificación del servidor y del área

d) Comparte con los Tuyos (150 puntos, máximo 1 vez por semestre)

- Permite compensar tiempo para compartir con familia
- Solo martes, miércoles o jueves (sin festivos adyacentes)
- Fundamentado en Ley 1857 de 2017 (protección a la familia)

Condiciones generales del programa:

- Los beneficios NO son acumulables entre sí
- NO son canjeables por dinero
- El área NO recibe reemplazo durante la ausencia
- Requiere concertación previa con jefe inmediato
- El servidor debe garantizar que sus funciones estén al día
- Compromiso de no impactar la productividad del área
- Control mediante planilla que reposa en cada dependencia

4. Principios de Funcionamiento del Salario Emocional (DAFP, 2018)

El DAFP establece que para que las estrategias de salario emocional funcionen y se mantengan en el tiempo, se requiere:

a) Toma de Conciencia: Los beneficiarios deben reconocer que es un "beneficio" como retribución al buen desempeño, no un derecho adquirido independiente del rendimiento.

b) Concertación: Los beneficios deben ser plenamente concertados con el jefe inmediato, no son automáticos.

c) No Acumulabilidad: Para evitar conflictos operativos y garantizar uso equilibrado.

d) Suspensión Condicional: Por necesidades del servicio, el jefe puede suspender temporalmente los beneficios.

e) Formalización: Los beneficios deben quedar formalizados (resolución para teletrabajo/horario flexible; registro en planilla para programa de tiempo libre).

f) Vínculo con Desempeño: El incumplimiento del 85% de entregables o metas es causal de terminación del beneficio.

5. Dimensiones del Salario Emocional en la Literatura Académica

La investigación académica ha identificado dimensiones clave del salario emocional que coinciden con el enfoque del DAFP. Según Cordero et al. (2022), basándose en González (2017), estas dimensiones son:

a) Oportunidades de Desarrollo: Capacitación, gestión del talento, coaching, mentoring y plan de carrera (Tannenbaum y Yukl, 1992).

b) Balance de Vida: Flexibilidad en horarios, beneficios de salud, integración familiar, oportunidades de recreación (Guest, 2002).

c) Bienestar Psicológico: Reconocimiento, autonomía, desafíos profesionales, sentido de trascendencia (Kahn, 1990).

d) Entorno Laboral: Clima de compañerismo, sentido de familia, trabajo en equipo (Rousseau, 1990).

e) **Cultura Organizacional:** Responsabilidad social, ética, relación con líderes (Denison, 1990).

6. Importancia del Salario Emocional en el Sector Público

El salario emocional ha demostrado impactos significativos en tres áreas críticas:

6.1. Satisfacción y Retención de Empleados

Cuando las organizaciones invierten en el bienestar emocional de su personal, estos se sienten más valorados y apreciados, lo cual fomenta un sentido de pertenencia y compromiso (Leal, 2021). La investigación de Deci y Ryan (2000) encontró que cuando los empleados se sienten apoyados, valorados y tienen oportunidades para el crecimiento personal y profesional, su satisfacción laboral aumenta significativamente. La satisfacción laboral, a su vez, es un predictor importante de la retención de empleados y el compromiso organizacional (Alegre et al., 2016).

6.2. Desempeño Laboral y Productividad

Los trabajadores que se sienten emocionalmente conectados con su trabajo y la cultura organizacional tienden a esforzarse más y a comprometerse con las metas de la organización, traduciéndose en un aumento en la calidad y eficiencia de su trabajo (Dessler y Varela, 2017). El salario emocional también puede mejorar la salud mental y emocional de los empleados, reduciendo niveles de estrés y agotamiento, lo que contribuye a un ambiente de trabajo más saludable (Clodagh, 2021).

6.3. Compromiso Organizacional

El compromiso de los empleados se define como la medida en que los trabajadores se sienten identificados con su trabajo y organización, dispuestos a esforzarse más allá de sus tareas habituales y con un sentido de lealtad hacia la empresa (Coronado et al., 2020). Dávila et al.

(2022) demostraron una relación directa entre salario emocional y engagement en empleados.

Zhang et al. (2017) confirmaron que un personal comprometido tiende a ser más productivo y a generar un ambiente de trabajo positivo que atrae a otros talentos.

7. Salario Emocional vs. Compensación Tradicional

Es fundamental enfatizar que el salario emocional complementa, pero no sustituye la compensación económica justa (Arias, Portilla y Castaño, 2008). Como señala Quintero y Betancur (2018), incluir el salario emocional como parte directa de la compensación se convierte en una ventaja competitiva para la organización.

La distinción es crucial: Chiavenato (2011) explica que la compensación total incluye:

- **Compensación financiera directa:** Salarios, bonos, premios, comisiones
- **Compensación financiera indirecta:** Beneficios, servicios sociales, vacaciones
- **Compensación no monetaria (salario emocional):** Reconocimiento, desarrollo, ambiente laboral, flexibilidad

El salario emocional solo puede ser efectivo cuando la compensación económica básica es justa y oportuna. Como destaca la literatura, ningún beneficio secundario puede compensar una falla en el respeto fundamental del pago puntual.

8. Factores Críticos para el Éxito del Salario Emocional

La literatura y las directrices del DAFP coinciden en factores críticos:

a) Confianza Organizacional: Rodríguez y Sánchez (2020) destacan que la percepción de equidad en el trato, especialmente entre distintos tipos de vinculación (planta vs. contratistas), es

fundamental. La falta de transparencia o incumplimiento de acuerdos erosionan la confianza y anulan el impacto positivo de los programas.

b) Comunicación Efectiva: La divulgación clara de los beneficios disponibles es esencial para su uso efectivo.

c) Equidad: Todos los servidores, independientemente de su tipo de vinculación, deben tener acceso equitativo a los beneficios aplicables.

d) Cumplimiento de lo Básico: Como establece el DAFP, los beneficios emocionales solo funcionan cuando existe cumplimiento de las obligaciones fundamentales del empleador.

Este marco teórico establece las bases conceptuales para analizar críticamente la implementación del salario emocional en la Alcaldía Local de Fontibón, contrastando el "deber ser" normativo con la realidad operativa.

MARCO JURÍDICO

La Alcaldía Local de Fontibón opera dentro de un robusto andamiaje normativo que define sus obligaciones en materia de bienestar. Este marco establece el "deber ser" del bienestar, cuyo contraste con la realidad operativa constituye el eje central de esta investigación.

- Marco Constitucional: La base de toda política de bienestar se encuentra en los fines esenciales del Estado. El artículo 2 de la Constitución Política de Colombia establece el deber del Estado de servir a la comunidad y promover la prosperidad general, mientras que el artículo 366 define el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida como finalidades sociales del Estado.

- Normativa Nacional: El Decreto 1083 de 2015 (Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública) establece los lineamientos generales para la gestión del talento humano en el

sector público, incluyendo la obligatoriedad de desarrollar programas de estímulos y bienestar que fomenten el crecimiento personal y profesional de los servidores.

- Planes y Acuerdos Distritales: El Plan de Desarrollo Distrital 2020-2024 y el Acuerdo Colectivo Laboral 2024-2025 establecen compromisos específicos y vinculantes para Bogotá en materia de bienestar, formación y dignificación del empleo público, los cuales son de obligatoria aplicación en todas las alcaldías locales.

- Planeación Institucional Local: La operatividad de estas políticas se concreta a nivel local a través de instrumentos como el Plan de Desarrollo Local Fontibón 2025-2028 y el Reglamento Disciplinario Interno, que adaptan las directrices distritales a la realidad institucional y a las necesidades específicas de sus colaboradores.

- Disposiciones sobre Flexibilidad y Bienestar: El artículo 10 de la Ley 1821 de 2016 establece la posibilidad de jornadas laborales flexibles en el sector público, siendo una herramienta clave para la implementación de políticas de salario emocional y el artículo 2.2.1.4.6 del Decreto 1083 de 2015 faculta a las entidades para establecer horarios flexibles dentro de la jornada laboral para facilitar la participación en programas de bienestar, capacitación y otras actividades que promuevan la conciliación.

"Las entidades pueden establecer horarios flexibles, dentro de la Jornada laboral establecida, en función de las necesidades del servicio y de la prevención de riesgos laborales, para el desarrollo de programas de bienestar y actividad física, capacitación, prevención de riesgos laborales, atención médica, eventos corporativos de la entidad, actividades de los servidores, entre otros"

ARTÍCULO 2.2.1.4.6 DEL DECRETO 1083 DE 2015

La aplicación de estos marcos al caso de estudio se realiza a través de la metodología que se describe a continuación.

METODOLOGÍA

Esta investigación se centra específicamente en evaluar las estrategias de salario emocional implementadas en la Alcaldía Local de Fontibón, entendidas como retribuciones no monetarias (teletrabajo, horario flexible, programas de tiempo libre) que complementan la compensación tradicional y promueven el bienestar integral de los servidores.

Este estudio adopta un enfoque metodológico mixto con un énfasis cualitativo, diseñado para comprender en profundidad el fenómeno del bienestar laboral en la Alcaldía Local de Fontibón. Esta aproximación permite integrar el análisis de la estructura formal (documentos y normativas) con la percepción y experiencia vivida de los actores involucrados, ofreciendo una visión integral y matizada de la realidad estudiada.

El diseño metodológico se ha estructurado en las siguientes fases:

- **Indagación Documental:** Esta fase consistió en la compilación y análisis sistemático de documentos oficiales de la Alcaldía Local y del Distrito. Se examinaron planes de desarrollo, acuerdos colectivos y normativas laborales vigentes para construir un mapa detallado del marco institucional y la oferta programática formal de bienestar laboral.
- **Investigación de Campo Mixta:** Para complementar y contrastar los hallazgos documentales, se aplicaron dos técnicas de recolección de datos primarios:
- **Aplicación de encuestas:** Se aplicó un instrumento de encuesta al personal vinculado a la alcaldía para captar cuantitativamente sus percepciones sobre conocimiento, participación

y satisfacción con los programas, así como su visión sobre el cumplimiento normativo y la confianza institucional. En cuestas aplicadas (Anexo 1 y 2)

Anexo 1 <https://forms.office.com/r/2tGemQh8X7?origin=lprLink>

Anexo 2 <https://forms.office.com/r/6QaesKDifN?origin=lprLink>

- Entrevista a la Personería Local: Se realizó una entrevista en profundidad con la Personera Local para obtener una perspectiva institucional cualificada. Esta técnica permitió indagar sobre el cumplimiento normativo desde el rol de control, las quejas recurrentes, las brechas sistémicas y el impacto real de las políticas de gestión del talento humano. (Anexo 3)

Anexo 3 [Transcripción Entrevista Personera Local.pdf](#)

Esta combinación de métodos permite una triangulación de datos que, al contrastar la información oficial, las percepciones del personal y la visión del órgano de control, fortalece la validez de los hallazgos y ofrece un análisis integral y multidimensional del problema de investigación.

Resultados del Diagnóstico sobre Implementación del Salario Emocional

En esta sección se presentan los hallazgos consolidados sobre la implementación de las estrategias de salario emocional en la Alcaldía Local de Fontibón. Los resultados se organizan en tres dimensiones complementarias: la caracterización de las variables de salario emocional formalmente establecidas, la percepción y conocimiento de los beneficiarios sobre estas estrategias, y la brecha entre el diseño normativo y la implementación real. Este análisis permite contrastar el marco conceptual del DAFP con la realidad operativa de la entidad. (Anexo 4)

Identificación de las Variables de Salario Emocional Implementadas

La revisión documental permitió identificar las variables de salario emocional que la Alcaldía Local de Fontibón ha implementado en concordancia con la Guía de Salario Emocional del DAFP (2018). Estas estrategias representan el componente formal de retribución no monetaria destinado a mejorar el equilibrio vida-trabajo de los servidores.

Tabla 1 VARIABLES DE SALARIO EMOCIONAL

Variable de Salario Emocional	Documento Normativo	Descripción	Estado de Implementación
Horario Flexible	Resolución 633-2016 Resolución 076-2018	Permite trabajar en horarios diferenciados (7:00-16:30, 7:30-17:00, 9:00-18:30) previa autorización del jefe inmediato y Dirección General. Busca conciliación vida-trabajo y mejora de movilidad urbana.	IMPLEMENTADO FORMALMENTE Requiere comunicado de Secretaría General. Control mediante planilla de registro en cada dependencia.

<p>Días Compensatorios</p>	<p>Reglamento Interno 2023 Circular Talento Humano 2024</p>	<p>Reconocimiento de días libres por trabajo en horarios extendidos o actividades adicionales. Busca garantizar la conciliación entre vida personal y laboral.</p>	<p>IMPLEMENTADO FORMALMENTE Regulado en reglamento, pero con evidencia de aplicación inconsistente según tipo de vinculación.</p>
<p>Programa de Tiempo Libre ("Los 1000 Puntos")</p>	<p>Manual de Bienestar 2024</p>	<p>Sistema de puntos (1000/año) canjeables por beneficios: - Disfruta tu día (300p) - Puente más largo (150p) - Tarde de bienestar (100p) - Comparte con tuyos (150p)</p>	<p>IMPLEMENTACIÓN PARCIAL Existe el diseño formal, pero bajo conocimiento y participación por parte de contratistas.</p>
<p>Teletrabajo</p>	<p>Resolución 120-2017 Resolución 491-2018</p>	<p>Modalidad suplementaria hasta 3 días/semana cuando existan condiciones especiales. Requiere autorización y</p>	<p>NO IDENTIFICADO No se encontró evidencia de implementación activa en la Alcaldía Local. Posiblemente aplicable solo a nivel central del Distrito.</p>

		formalización mediante resolución.	
--	--	------------------------------------	--

Hallazgo crítico: De las cuatro variables principales de salario emocional establecidas por el DAFP, la Alcaldía Local de Fontibón ha implementado formalmente tres (horario flexible, días compensatorios, programa de tiempo libre), pero con limitaciones significativas en su divulgación y acceso equitativo. El teletrabajo, una de las estrategias más valoradas en la literatura por su impacto en el balance vida-trabajo, no está implementado a nivel local.

Tabla 2 PROGRAMAS COMPLEMENTARIOS DE BIENESTAR (NO SON SALARIO EMOCIONAL)

Programa	Documento	Descripción	Relación con Salario Emocional
Plan de Bienestar Social	Manual de Bienestar 2024	Actividades deportivas, recreativas y culturales dirigidas a servidores, contratistas y grupos vulnerables.	Programa complementario. No constituye salario emocional según DAFP, pero contribuye al bienestar psicológico (una dimensión del salario emocional).
Programas de Capacitación	Política de Formación 2024	Formación continua en temas normativos, administrativos y habilidades blandas.	Programa complementario. Relacionado con la dimensión "oportunidades de desarrollo"

			pero no es retribución no monetaria directa.
Estímulos Económicos y Educativos	Lineamientos de Estímulos 2024	Apoyo escolar, premios por desempeño para reconocer mérito y apoyar familias.	NO es salario emocional. Son compensaciones monetarias indirectas, no retribuciones no económicas.

Es fundamental diferenciar entre las estrategias de salario emocional (retribuciones no monetarias que modifican condiciones de tiempo, autonomía y reconocimiento) y los programas de bienestar tradicionales (actividades recreativas, formación, estímulos económicos). Aunque complementarios, solo las primeras constituyen salario emocional en el sentido establecido por el DAFP (2018).

Adicionalmente, el análisis documental revela que el personal se compone de funcionarios de planta y contratistas por prestación de servicios, con una rotación significativa en este último grupo. Los informes de control interno identifican un problema administrativo clave: la existencia de retrasos recurrentes en los pagos a contratistas, atribuidos a problemas de trámite, lo cual impacta directamente el bienestar de este colectivo.

Conocimiento, Acceso y Percepción sobre las Estrategias de Salario Emocional

Esta sección presenta la percepción de los servidores sobre las estrategias de salario emocional disponibles en la Alcaldía. El análisis revela brechas críticas entre la oferta formal y el

conocimiento/acceso real de los beneficiarios, particularmente en el segmento de contratistas que constituye el 100% de la muestra.

Perfil de los Encuestados

El análisis demográfico de la muestra arrojó un hallazgo crítico que contextualiza todos los resultados subsiguientes: el 100% de los encuestados se identifica como "Contratista por prestación de servicios". Adicionalmente, la mayoría tiene una antigüedad menor a 3 años. Este perfil caracterizado por una vinculación no laboral y una permanencia relativamente baja es fundamental para interpretar sus percepciones.

Este perfil homogéneo (100% contratistas, mayoría con menos de 3 años de antigüedad) limita la posibilidad de evaluar diferencias de percepción entre tipos de vinculación, pero permite identificar con precisión las barreras que enfrenta el grupo más vulnerable en el acceso a estrategias de salario emocional. Como establece el DAFP (2018), estos beneficios deben aplicar a 'servidores de carrera administrativa, libre nombramiento y remoción, provisionales, y planta temporal', pero la realidad operativa muestra que los contratistas por prestación de servicios — que no están incluidos formalmente en esta cobertura— constituyen una proporción significativa del talento humano de la entidad.

Conocimiento y Divulgación de las Estrategias de Salario Emocional

Uno de los principios establecidos por el DAFP (2018) para el funcionamiento efectivo del salario emocional es la toma de conciencia por parte de los beneficiarios. Sin embargo, los datos revelan una falla crítica en la comunicación institucional:

Nivel de Conocimiento de las Variables de Salario Emocional:

- 25% no conoce ninguna de las estrategias disponibles
- 30% conoce pocos programas
- 45% conoce algunos programas
- 0% reporta conocer todos los programas

Hallazgo crítico: Un alarmante 55% tiene conocimiento nulo o muy limitado (no conoce o conoce pocos), y ni un solo encuestado declaró conocer la totalidad de las estrategias de salario emocional disponibles. Esto evidencia que la variable de horario flexible, días compensatorios y programa de los 1000 puntos no están siendo efectivamente comunicadas al personal contratista.

A la pregunta específica sobre el Programa de los 1000 Puntos, y al indagar específicamente sobre esta estrategia (la más estructurada según el DAFP), el 50% declaró no conocer el programa, confirmando la brecha de divulgación.

Implicación: Como establece la teoría, el salario emocional solo puede generar motivación y compromiso si los empleados *conocen* que existen estos beneficios y *comprenden* cómo acceder a ellos (González, 2017). La falta de divulgación anula el posible impacto motivacional de las estrategias formalmente establecidas.

Participación y Acceso Real a los Beneficios

El conocimiento limitado se traduce en baja participación efectiva:

Participación en Variables de Salario Emocional:

- 55% no ha participado en ninguna actividad de salario emocional
- 45% ha participado en alguna actividad

Análisis por tipo de beneficio: Entre quienes sí han participado, la mayoría reporta haber accedido a:

1. Actividades recreativas/deportivas (que son bienestar tradicional, no salario emocional)
2. Días compensatorios (variable de salario emocional)
3. Muy pocos reportan uso de horario flexible o programa de 1000 puntos

Hallazgo paradójico: Existe mayor participación en programas de bienestar tradicional (recreación, deporte) que en las variables específicas de salario emocional (horario flexible, tiempo libre estructurado). Esto sugiere que:

- La divulgación de actividades puntuales es más efectiva que la comunicación de políticas estructurales.
- Los contratistas pueden percibir barreras informales para solicitar beneficios que requieren autorización formal.
- La concertación con jefe inmediato (requisito del DAFP) puede ser un obstáculo no verbalizado.

Percepción de impacto (entre participantes): No obstante, la baja participación, entre el reducido grupo que sí ha accedido a alguna estrategia, la percepción es mayoritariamente positiva, considerando que los programas contribuyen a reducir el estrés y mejorar el balance

vida-trabajo. Esto confirma la efectividad potencial de las estrategias cuando se implementan adecuadamente.

Percepción sobre Equidad y Cumplimiento de Derechos Fundamentales

El análisis de esta dimensión revela la contradicción más significativa de todo el diagnóstico, que denominamos:

- 87.5% afirma que sus derechos laborales son respetados
- 75% expresa un nivel de confianza alto/muy alto en la administración

Pero, la evidencia documentada y el testimonio de la Personería Local revelan:

- Retrasos sistemáticos de 1 a 3 meses en pagos a contratistas (calificado como problema "Muy Recurrente")
- Práctica de personal trabajando sin contrato firmado
- Más de 20 personas afectadas mensualmente por estas irregularidades

Interpretación de la paradoja: Esta divergencia entre percepción declarada y realidad operativa puede explicarse por tres factores:

1. **Cultura organizacional de temor:** Como señala la Personería Local, existe una "cultura de riesgo donde los contratistas temen represalias si reclaman sus derechos". Esto genera un sesgo de deseabilidad social en las respuestas a encuestas formales.
2. **Resignación normalizada:** Los contratistas pueden haber normalizado los retrasos como parte inherente del trabajo público, reduciendo sus expectativas sobre lo que constituye "cumplimiento de derechos".

3. **Desconocimiento normativo:** El 50% no conoce el Código Disciplinario Único, lo que sugiere que muchos contratistas no saben cuáles son sus derechos para poder evaluar si se cumplen.

Impacto en el salario emocional:

Como establece el marco teórico, el salario emocional solo puede funcionar cuando existe cumplimiento de lo básico (Rodríguez y Sánchez, 2020). El componente más fundamental del reconocimiento laboral es el pago oportuno. La falla sistemática en este aspecto actúa como un veto estructural que anula cualquier otra estrategia de salario emocional:

- No sirve ofrecer Disfruta tu día (300 puntos) si el servidor lleva 2 meses sin pago.
- No tiene sentido el "horario flexible" si la persona está trabajando sin contrato firmado.
- La confianza institucional declarada es un espejismo cuando existe temor a represalias

Hallazgo sobre inequidad estructural:

El 50% reconoce que existe inequidad en el trato entre funcionarios de planta y contratistas, lo cual es confirmado totalmente por la Personería. Esta inequidad se manifiesta en:

- Acceso diferenciado a variables de salario emocional
- Vulnerabilidad financiera por retrasos en pagos (solo afecta a contratistas)
- Menor estabilidad y protección laboral

Como establece el DAFP, el salario emocional debe aplicarse bajo "criterios de equidad", pero la realidad operativa contradice este principio fundamental.

Perspectiva de Control: La Brecha entre Política y Realidad Operativa

La entrevista con la Personera Local aporta la perspectiva de un órgano de control externo que recibe directamente las quejas y reclamos del personal. Sus hallazgos desvelan la realidad operativa detrás de los datos formales y las percepciones declaradas en encuestas, confirmando problemas estructurales graves que anulan la efectividad del salario emocional.

Fallas en el Componente Más Básico: Remuneración Oportuna

Problema identificado: Retrasos sistemáticos de 1 a 3 meses en pagos a contratistas, calificado como "Muy Recurrente" y afectando a más de 20 personas mensualmente.

Causas identificadas:

- Problemas de trámite administrativo entre áreas (Tesorería, Talento Humano)
- Ampliación de plazos de pago (hasta 23/dic/2024 según documentos)
- Posible negligencia o favoritismos no confirmados

Gravedad del problema: Desde la perspectiva de la Personería, esta falla constituye un colapso del componente más básico del salario emocional, el reconocimiento y la remuneración oportuna. Como establece la teoría, ningún beneficio no monetario: horario flexible, días libres, reconocimientos, puede compensar la falta de pago del salario base.

Impacto en el salario emocional: El retraso sistemático en pagos genera:

- Estrés financiero elevado que anula cualquier beneficio de programas de bienestar.
- Pérdida de confianza institucional real (no la declarada en encuestas).
- Percepción de falta de reconocimiento que contradice la filosofía del salario emocional.

- Desmotivación estructural que ninguna actividad recreativa puede revertir.

Como señala Quintero y Betancur (2018), el salario emocional es una ventaja competitiva solo cuando complementa, no sustituye una compensación económica justa y oportuna.

Prácticas Irregulares que Vulneran Derechos

El problema identificado fue que el personal que se encuentra trabajando, está sin contrato firmado por presión institucional.

Implicaciones: Esta práctica contradice directamente los principios del salario emocional establecidos por el DAFP:

- Anula la seguridad laboral (dimensión del bienestar psicológico)
- Genera incertidumbre extrema sobre derechos y deberes
- Impide el acceso formal a beneficios que requieren estar vinculado oficialmente
- Configura una violación del Código Disciplinario Único (Ley 1952/2019)

Como establece Kahn (1990), el bienestar psicológico —una dimensión clave del salario emocional— requiere condiciones de seguridad, reconocimiento y autonomía. Trabajar sin contrato firmado viola las tres.

Cultura Organizacional de Silencio

Problema identificado: Cultura organizacional de riesgo donde los contratistas temen represalias si reclaman sus derechos.

Implicaciones para el salario emocional:

El DAFP establece que el salario emocional debe basarse en la concertación y el sentido de pertenencia. Sin embargo, una cultura de temor:

- Impide la concertación genuina, pues los empleados no expresan necesidades reales.
- Anula el sentido de pertenencia en la relación es de supervivencia, no de compromiso.
- Genera respuestas sesgadas en evaluaciones explicando la paradoja de la confianza.
- Bloquea la retroalimentación necesaria para mejorar programas.

Como señala Denison (1990), la cultura organizacional es una dimensión fundamental del salario emocional. Una cultura de temor es incompatible con el objetivo de "crear un ambiente en el que el empleado sea feliz en su trabajo" (DAFP, 2018).

Inequidad Estructural Confirmada

La Personería confirma totalmente que los contratistas son el grupo más vulnerable en términos de:

- Pagos (únicos afectados por retrasos)
- Derechos (menor protección laboral)
- Acceso a beneficios (barreras informales para solicitar salario emocional)

Esta inequidad contradice el principio de "equidad, eficiencia y mayor cubrimiento institucional" establecido en el Decreto 1083 de 2015 para programas de bienestar.

Síntesis del hallazgo crítico:

La Personería Local identifica un problema que la literatura académica confirma: el salario emocional solo puede funcionar sobre una base de respeto fundamental. Cuando falla lo básico

(pago oportuno, seguridad contractual, trato digno), todo el edificio del salario emocional colapsa, convirtiéndose en una fachada formal sin impacto real en el bienestar de los trabajadores.

Como concluye la Personera: *'Los programas de bienestar son importantes, pero si un contratista lleva dos meses sin pago, ¿de qué sirve ofrecerle una tarde de integración?'*

TRIANGULACIÓN Y SÍNTESIS ANALÍTICA

La triangulación de datos permite contrastar la información de las diferentes fuentes (documentos, encuestas, entrevista) para obtener una comprensión validada de la situación del bienestar laboral, exponiendo las contradicciones entre el deber ser normativo, la percepción subjetiva y la realidad operativa.

Matriz de Triangulación de Hallazgos

Hallazgo/Tema	Encuestas funcionarios	Entrevista Personera	Documentos oficiales	Interpretación
Pagos atrasados	87.5% dice "siempre se cumplen derechos"	Problema "MUY RECURRENTE": 20+ personas, 1-3 meses sin pago	Plazos de pago ampliados (hasta 23/dic/2024); Informes de Tesorería con retrasos	DIVERGENCIA CRÍTICA

Conocimiento de programas	37.5% NO conoce los programas	No mencionado explícitamente	Plan de Bienestar Social 2025 existe y está formalizado	BRECHA DE DIVULGACIÓN
Equidad contratistas/planta	50% reconoce inequidad	Totalmente confirmado: contratistas son los más vulnerables (pagos, derechos)	Manual de Funciones y normativa aplicable diferencia tratamientos y beneficios	INEQUIDAD ESTRUCTURAL CONFIRMADA
Confianza en la administración	75% reporta alta/muy alta confianza	Reporta problemas graves de gestión (negligencia, posibles favoritismos)	Plan de Desarrollo y acuerdos promueven transparencia y confianza	PARADOJA DE LA CONFIANZA
Cumplimiento normativo (Código Disciplinario)	50% NO lo conoce	Vinculado a prácticas irregulares (trabajar sin contrato)	Ley 1952 de 2019 (Código Disciplinario Único) es de	NORMA INVISIBLE

			obligatorio cumplimiento	
--	--	--	-----------------------------	--

Tabla 3. Triangulación de hallazgos

Análisis de la Triangulación

El contraste sistemático de las tres fuentes de información (documentos oficiales, encuestas a personal, entrevista a Personería) revela patrones que definen el estado real de las estrategias de salario emocional:

Patrón 1: Divergencia Crítica - Lo Formal vs. Lo Real

Evidencia:

- Documentos: Política de salario emocional formalmente establecida
- Encuestas: 87.5% dice que sus derechos se cumplen
- Personería: Retrasos de 1-3 meses afectan a más de 20 personas mensualmente.

Interpretación desde la teoría del salario emocional:

Esta divergencia ejemplifica el concepto de "desacoplamiento organizacional" (Meyer & Rowan, 1977): existe una estructura formal (políticas, resoluciones, manuales) que cumple con requisitos normativos, pero está desconectada de las prácticas reales. Como establece el DAFP, el salario emocional requiere no solo diseño formal sino implementación efectiva con seguimiento.

El 87.5% que declara cumplimiento de derechos contrasta con evidencia objetiva de incumplimiento, lo que sugiere:

- Sesgo de deseabilidad social por temor a represalias

- Resignación normalizada (no esperan que se cumpla)
- Desconocimiento de derechos (no saben qué deberían recibir)

Ninguna de estas tres explicaciones es compatible con un salario emocional efectivo, que según Maslach (1993) requiere que los empleados perciban genuinamente las recompensas intrínsecas.

Patrón 2: El Veto del Bienestar Básico

Evidencia:

- Documentos: Programa de 1000 puntos estructurado (disfruta tu día, puente más largo, etc.)
- Encuestas: 50% no conoce el programa; 55% no ha participado en nada
- Personería: Retrasos en pagos generan estrés que anula cualquier beneficio

Interpretación desde la Jerarquía de Necesidades de Maslow:

El hallazgo confirma la teoría motivacional clásica: las necesidades básicas deben satisfacerse antes de que las superiores generen motivación. El pago oportuno corresponde a necesidades fisiológicas/seguridad (base de la pirámide). El salario emocional (reconocimiento, autorrealización) está en los niveles superiores.

Cuando falla lo básico:

- La persona entra en modo de supervivencia, no de desarrollo.
- Los beneficios de nivel superior (tiempo libre, reconocimiento) pierden relevancia.
- Se genera disonancia cognitiva: la organización ofrece "disfruta tu día" pero no puede pagar a tiempo.

Como establece Herzberg (1968), los factores higiénicos como el pago no generan motivación, pero su ausencia genera insatisfacción extrema que ningún factor motivador puede compensar.

Patrón 3: La Norma Invisible

Evidencia:

- Documentos: Ley 1952/2019 (Código Disciplinario) de obligatorio cumplimiento
- Encuestas: 50% no conoce el Código Disciplinario
- Personería: Prácticas irregulares como trabajar sin contrato, vinculadas a desconocimiento normativo

Interpretación desde la teoría del salario emocional:

El DAFP establece que el salario emocional debe ser plenamente concertado y que los empleados deben tener toma de conciencia de que es un beneficio. Pero ¿cómo puede haber conciencia si no conocen ni siquiera sus derechos básicos?

Este hallazgo revela una falla en la comunicación interna que va más allá del salario emocional:

- Si el 50% no conoce el Código Disciplinario (norma básica), es predecible que no conozcan el Programa de 1000 Puntos (beneficio específico)
- La falta de divulgación sistemática impide el ejercicio informado de derechos
- Los empleados no pueden evaluar si hay inequidad si desconocen qué deberían recibir

Como señala Guest (2002), el balance de vida (dimensión del salario emocional) requiere que los empleados tengan información y autonomía para tomar decisiones sobre beneficios disponibles.

Patrón 4: Inequidad Estructural Multi-Confirmada

Evidencia:

- Documentos: Manual diferencia tratamientos según tipo de vinculación
- Encuestas: 50% reconoce inequidad planta vs. contratistas
- Personería: Confirma totalmente que contratistas son los más vulnerables

Interpretación desde la teoría de la equidad (Adams, 1963):

Este es el hallazgo de mayor consenso entre las tres fuentes. La teoría de la equidad establece que la motivación depende de la percepción de justicia en la relación de intercambio laboral.

Cuando los empleados perciben que:

- Su contribución o trabajo es similar a otros
- Pero su compensación salario más beneficios es menor
- Experimentan inequidad negativa que genera desmotivación

El salario emocional, en este contexto, amplifica la inequidad si solo beneficia a funcionarios de planta:

- Los contratistas perciben que el mensaje institucional es: "valen menos"
- Se genera **resentimiento** que deteriora el clima laboral
- La rotación alta de contratistas se vuelve inevitable

Como establece el Decreto 1083/2015, los programas deben responder a criterios de equidad, pero la implementación real contradice este principio.

Patrón 5: La Paradoja de la Confianza

Evidencia:

- Encuestas: 75% reporta alta confianza en la administración.
- Personería: Reporta graves problemas de gestión en cuanto a negligencia y posibles favoritismos.
- Documentos: Informes de control interno confirman fallos recurrentes

Interpretación desde la psicología organizacional:

Esta paradoja se explica por el concepto de confianza defensiva (Lewicki et al., 1998): en entornos donde expresar desconfianza tiene costos o represalias, las personas declaran confianza como estrategia de autoprotección.

Implicaciones para el salario emocional:

- Si la confianza es defensiva o no genuina, el salario emocional no puede generar compromiso organizacional real.
- La cultura de silencio reportada por la Personería confirma que la relación empleador-empleado está basada en temor, no en reciprocidad.
- Como establece Rousseau (1990), el entorno laboral y la dimensión del salario emocional, requiere clima de confianza genuina, no performativa.

Conclusión de la triangulación:

Los cinco patrones identificados convergen en un hallazgo central: existe una brecha abismal entre el salario emocional como política formal y el salario emocional como experiencia vivida.

Esta brecha no es accidental sino estructural, resultado de:

1. Fallas en el cumplimiento de lo básico (pagos oportunos)
2. Inequidad sistémica en el tratamiento de contratistas
3. Comunicación deficiente de programas disponibles
4. Cultura organizacional basada en temor, no en reciprocidad
5. Desconexión entre áreas administrativas clave

Como establece González (2017), el salario emocional debe estar 'intrínsecamente vinculado a la calidad de vida y la productividad'. Los hallazgos demuestran que, en el caso de la Alcaldía Local de Fontibón, el diseño existe, pero la vinculación efectiva con calidad de vida y productividad está bloqueada por problemas estructurales fundamentales que deben resolverse antes de pretender que el salario emocional genere el impacto esperado.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La matriz DOFA organiza los hallazgos en un marco estratégico que permite identificar rutas de acción. El análisis revela que, a pesar de contar con fortalezas significativas (marco normativo, programas diseñados) y oportunidades del entorno (acuerdos distritales, sistemas de control), las debilidades internas críticas (retrasos en pagos, inequidad, baja divulgación) y las amenazas culturales (temor a represalias, cultura de silencio) generan un impacto que anula la efectividad de las estrategias de salario emocional.

Matriz DOFA del Programa de Bienestar Laboral

DIMENSIÓN	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
POSITIVO	<p>FORTALEZAS (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de Bienestar Social estructurado • Manual de Funciones y Reglamento Disciplinario definidos • Programas de capacitación continúa implementados • Mecanismos de participación y quejas establecidos • Compromiso distrital con enfoque diferencial • Procesos de selección basados en perfiles técnicos • Actividades de bienestar físico y mental ofrecidas 	<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marco normativo robusto (Ley 1952/2019, Acuerdos distritales) • Plan de Bienestar Social 2025 con enfoque diferencial • Mecanismos de control existentes (Personería Local) • Programas de capacitación y estímulos educativos • Plan de Desarrollo Local 2025-2028 con enfoque en bienestar • Acuerdo Colectivo Laboral 2024-2025 vigente • Sistemas de veeduría ciudadana activos
NEGATIVO	DEBILIDADES (W)	AMENAZAS (T)

	<ul style="list-style-type: none"> • Retrasos sistemáticos de 1-3 meses en pagos a contratistas • Personal trabajando sin contrato firmado por presión institucional • Desconocimiento del 50% sobre el Código Disciplinario Único • Baja confianza institucional (25% según encuestas) • Rotación elevada en personal contratista • Quejas anónimas recurrentes sobre incumplimientos • Articulación deficiente entre áreas de tesorería y talento humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios administrativos que afectan continuidad • Posibles actos de corrupción en trámites contractuales • Cultura organizacional de silencio por miedo a represalias • Limitaciones presupuestales para implementación • Alta rotación afecta sostenibilidad de programas • Centralización de decisiones en figura de alcaldesa • Dificultades en articulación interinstitucional
--	---	--

Tabla 4. Matriz DOFA del Programa de Bienestar Laboral - Alcaldía Local de Fontibón

ANÁLISIS DERIVADO DE LA MATRIZ DOFA

La matriz DOFA organiza los hallazgos en un marco estratégico que permite identificar rutas de acción para fortalecer las estrategias de salario emocional en la Alcaldía Local de Fontibón. El

análisis revela una paradoja institucional: a pesar de contar con fortalezas significativas en el plano formal y oportunidades favorables del entorno normativo, las debilidades operativas críticas y las amenazas culturales generan un impacto que anula la efectividad de las políticas de salario emocional.

Las fortalezas identificadas residen principalmente en el diseño y la estructura formal. La Alcaldía cuenta con un Plan de Bienestar estructurado, manuales y reglamentos definidos, programas de capacitación implementados y un compromiso distrital con enfoque diferencial. Sin embargo, estas fortalezas existen en el plano de las políticas escritas, no en las prácticas efectivas, como establece el DAFP, el salario emocional requiere que los beneficios sean plenamente concertados y que haya control y seguimiento efectivo, pero los hallazgos demuestran una brecha crítica: aunque existe el Plan de Bienestar, el 55% de los encuestados no conoce los programas; aunque hay manuales definidos, el 50% no conoce el Código Disciplinario; y aunque se ofrecen capacitaciones, estas no abordan derechos ni salario emocional. La implicación es clara: las fortalezas son potenciales, no actuales, y existen los recursos formales para implementar salario emocional efectivo, pero estos no se están materializando en la realidad operativa.

El entorno normativo y político es altamente favorable, constituyendo oportunidades significativas. Existe un marco normativo robusto compuesto por la Ley 1952 de 2019, decretos sectoriales y acuerdos distritales; el Plan de Desarrollo Local 2025-2028 contempla explícitamente el enfoque en bienestar; el Acuerdo Colectivo Laboral 2024-2025 está vigente; y los mecanismos de control como la Personería Local están activos. No obstante, estas oportunidades no están siendo aprovechadas efectivamente. A pesar de existir marco normativo, se incumplen los plazos de pago sistemáticamente; aunque hay Plan de Desarrollo, este no se

traduce en mejora operativa; y si bien funciona la Personería, las quejas se repiten sin corrección estructural, como establece Quintero & Betancur (2018), el salario emocional es una ventaja competitiva solo cuando se implementa efectivamente, y el problema aquí no es la ausencia de oportunidades sino la incapacidad institucional para capitalizarlas.

Las debilidades identificadas son de naturaleza operativa y cultural, y constituyen el núcleo del problema. Los retrasos de uno a tres meses en pagos a contratistas, la práctica de personal trabajando sin contrato firmado, el desconocimiento del Código Disciplinario por parte del 50% del personal, la baja confianza institucional real, la rotación elevada de contratistas y la articulación deficiente entre áreas administrativas configuran un panorama crítico. Estas debilidades pueden clasificarse en dos niveles de criticidad:

El primer nivel incluye las debilidades que actúan como veto absoluto del salario emocional: los retrasos en pagos y el personal sin contrato firmado anulan por completo la posibilidad de que las estrategias de salario emocional funcionen porque violan el principio fundamental de Maslow, según el cual no se pueden satisfacer necesidades superiores como reconocimiento y autorrealización si las necesidades básicas de seguridad y subsistencia están insatisfechas.

El segundo nivel incluye debilidades graves que limitan severamente el impacto: el desconocimiento normativo impide el uso de beneficios, la alta rotación contradice el objetivo de retención del salario emocional, y la articulación deficiente entre áreas genera retrasos que producen estrés, anulando los esfuerzos de bienestar.

Las amenazas del entorno son principalmente culturales y políticas. Los cambios administrativos frecuentes afectan la continuidad de programas, existen riesgos de corrupción en trámites contractuales, ya que, prevalece una cultura de silencio por miedo a represalias, y hay una

excesiva centralización de decisiones en la figura de la alcaldesa local. La amenaza más grave es la cultura organizacional de silencio, porque impide la retroalimentación genuina necesaria para mejorar, genera datos falsos que explican la paradoja de la confianza identificada en las encuestas, bloquea la concertación real que requiere el salario emocional según el DAFP, y perpetúa los problemas porque nadie reclama oficialmente por temor a represalias. Como establece Denison (1990), la cultura organizacional es una dimensión fundamental del salario emocional, y una cultura de temor es radicalmente incompatible con el objetivo del DAFP de crear un ambiente en el que el empleado sea feliz en su trabajo.

Del análisis DOFA se derivan cuatro tipos de estrategias según los cuadrantes de la matriz. Las estrategias de fortaleza-oportunidad buscan maximizar el aprovechamiento de factores positivos internos y externos. En esta categoría se propone utilizar el Plan de Bienestar estructurado junto con el marco normativo robusto para crear un sistema de divulgación proactiva de las variables de salario emocional con énfasis en el personal contratista; aprovechar el compromiso distrital con enfoque diferencial y el Acuerdo Colectivo Laboral para formalizar la extensión del salario emocional a contratistas con criterios claros de equidad; y utilizar los mecanismos de participación establecidos junto con los sistemas de veeduría ciudadana para crear comités de seguimiento con representación de contratistas.

Las estrategias de debilidad-oportunidad tienen como objetivo usar las oportunidades externas para superar las debilidades internas y constituyen las intervenciones correctivas prioritarias. La estrategia crítica de máxima prioridad consiste en aprovechar el Acuerdo Colectivo Laboral y el Plan de Desarrollo Local para establecer un protocolo de pagos garantizados que elimine los retrasos mediante plazos máximos vinculantes no ampliables, designación de responsables con consecuencias por incumplimiento, y un sistema de alerta temprana. Como establece Maslow,

esto es requisito indispensable para que cualquier otra estrategia de salario emocional pueda funcionar. Adicionalmente, se propone utilizar los programas de capacitación disponibles y los mecanismos de control para implementar una inducción obligatoria sobre derechos y salario emocional al cien por ciento de contratistas nuevos y existentes, así como aprovechar el Plan de Desarrollo con enfoque en bienestar para diseñar un programa de retención de contratistas que incluya prioridad para renovación de contratos de personal con buen desempeño, acceso equitativo a variables de salario emocional y reconocimiento explícito de antigüedad.

Las estrategias de fortaleza-amenaza buscan usar las fortalezas internas para mitigar las amenazas externas, adoptando una postura defensiva. Se propone utilizar los procesos de selección basados en perfiles técnicos junto con el reglamento disciplinario para prevenir favoritismos y corrupción en trámites contractuales mediante protocolos transparentes de contratación, auditorías aleatorias de tiempos de trámite y publicación de indicadores de gestión. Igualmente, se plantea aprovechar los mecanismos de participación y el Manual de Funciones para contrarrestar la cultura de silencio mediante canales anónimos de reporte efectivos, protección explícita contra represalias con una política de cero tolerancias, y retroalimentación periódica sobre acciones correctivas tomadas.

Las estrategias de debilidad-amenaza tienen como objetivo minimizar simultáneamente las debilidades y amenazas, constituyendo planes de contingencia ante el peor escenario. Ante la combinación de baja confianza, cultura de silencio y cambios administrativos frecuentes, se propone crear un sistema de protección de contratistas en transiciones que incluya contratos mínimos de seis meses en lugar de renovaciones mensuales, cláusula de no despido sin justa causa durante transiciones administrativas, y continuidad de acceso a salario emocional independiente del cambio de administración.

Ante la articulación deficiente y la centralización de decisiones, se plantea implementar un comité operativo interáreas que integre a Tesorería, Talento Humano y Alcaldía Local, que se reúna quincenalmente, tenga autoridad para resolver bloqueos en trámites y reporte directamente a la alcaldesa local. Finalmente, ante el desconocimiento generalizado y los riesgos de corrupción, se propone crear indicadores públicos de salario emocional que incluyan el porcentaje de personal que conoce los programas con meta del noventa por ciento, el porcentaje que ha accedido a al menos una variable con meta del setenta por ciento, los días promedio de retraso en pagos con meta de cero, y el porcentaje de contratos firmados antes de inicio de labores con meta del cien por ciento. Como establece Davenport y colaboradores (2010), la medición y publicación de indicadores genera presión institucional para el cumplimiento.

Con base en el análisis teórico del salario emocional según el DAFP (2018) y la evidencia recolectada, se establece una priorización estratégica en cuatro niveles. La prioridad crítica, sin la cual ninguna otra estrategia puede funcionar, incluye el protocolo de pagos garantizados y el sistema de protección de contratistas, porque abordan las debilidades de nivel uno que actúan como veto absoluto del salario emocional. La prioridad alta, que constituye requisito para la efectividad de cualquier programa, incluye la inducción obligatoria sobre derechos, las acciones para contrarrestar la cultura de silencio y el sistema de divulgación proactiva, porque sin conocimiento, sin confianza y sin comunicación efectiva, los beneficios de salario emocional no pueden ser aprovechados por los servidores. La prioridad media, orientada a la mejora continua, incluye el programa de retención de contratistas, la formalización de extensión del salario emocional a este grupo y el comité operativo interáreas. La prioridad deseable, enfocada en optimización, incluye los comités de seguimiento con representación de contratistas, las acciones para prevenir favoritismos y la creación de indicadores públicos.

La matriz DOFA revela que el principal problema no es la ausencia de políticas de salario emocional sino fallas críticas en la implementación causadas por cuatro factores estructurales: el incumplimiento sistemático de lo básico representado por los retrasos en pagos, la inequidad estructural en el tratamiento de contratistas versus funcionarios de planta, la comunicación deficiente que impide el conocimiento y acceso a beneficios, y la cultura de temor que bloquea la retroalimentación genuina. Las estrategias propuestas priorizan resolver lo fundamental antes de optimizar lo accesorio, siguiendo el principio teórico de Herzberg (1968) según el cual primero deben eliminarse las fuentes de insatisfacción mediante factores higiénicos como el pago oportuno y la seguridad contractual, y solo entonces pueden potenciarse los factores motivadores como el reconocimiento y el desarrollo. Sin resolver las estrategias de prioridad crítica, cualquier inversión adicional en nuevos programas de salario emocional será estructuralmente inefectiva porque operará sobre una base fundamentalmente dañada que anula su posible impacto positivo en la motivación, el compromiso y la retención del talento humano.

CONCLUSIONES

La nula efectividad de las estrategias existentes en las políticas de salario emocional en la Alcaldía de Fontibón es formalmente robusta, pero operativamente inefectivas. Programas como horario flexible, días compensatorios y el Programa de los 1000 Puntos no impactan la experiencia laboral debido a fallas críticas en divulgación (55% de desconocimiento), acceso inequitativo (especialmente para contratistas) y ausencia de condiciones básicas para su funcionamiento.

La barrera crítica de incumplimiento de pagos en los retrasos sistemáticos de 1 a 3 meses en pagos a contratistas anula cualquier esfuerzo de salario emocional. Este incumplimiento viola el

principio base de la pirámide de Maslow, generando estrés financiero que imposibilita la motivación mediante beneficios no monetarios. Es la prioridad crítica para resolver antes de cualquier otra estrategia.

La cultura organizacional tóxica o cultura de silencio por miedo a represalias distorsiona la retroalimentación, genera datos falsos en encuestas y bloquea la concertación genuina requerida para el salario emocional. Esta cultura es incompatible con los objetivos de bienestar y confianza institucional.

La inequidad estructural que se evidencia genera una brecha significativa en el tratamiento de contratistas versus funcionarios de planta, evidenciada en acceso limitado a beneficios, desprotección ante retrasos de pago y alta rotación. Esto contradice el principio de equidad del salario emocional y profundiza la desmotivación.

La ausencia de Teletrabajo como una no implementación, a pesar de su marco normativo favorable, representa una oportunidad perdida para mejorar el equilibrio vida-trabajo y adaptarse a expectativas laborales contemporáneas, especialmente relevante para el perfil joven de contratistas.

RECOMENDACIONES

Garantizar Pagos Oportunos: Implementar un protocolo de pagos con plazos máximos vinculantes, alertas tempranas y consecuencias por incumplimiento. Es la condición *sine qua non* para cualquier avance en salario emocional.

Transformar la Cultura Organizacional: Establecer canales anónimos de reporte, protección explícita contra represalias y políticas de cero tolerancias al favoritismo. La confianza es el sustento del salario emocional efectivo.

Cerrar Brechas de Comunicación y Acceso: Diseñar un sistema de divulgación proactiva que asegure que el 100% del personal conozca y acceda a los beneficios, con procedimientos claros y equitativos para contratistas.

Implementar Teletrabajo y Fortalecer Programas Existentes: Activar el teletrabajo según normativa distrital y revisar los programas vigentes (ej. 1000 Puntos) para asegurar su difusión, acceso equitativo y alineación con necesidades reales del personal.

Bibliografía

Fuentes Normativas

- Congreso de Colombia. (1978). Decreto 1042 de 1978. Por el cual se establece el régimen de personal de las entidades territoriales.
- Congreso de Colombia. (2008). Ley 1221 de 2008. Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo.
- Congreso de Colombia. (2009). Ley 1355 de 2009. Por medio de la cual se define la obesidad y las enfermedades crónicas no transmisibles asociadas a ésta como una prioridad de salud pública.
- Congreso de Colombia. (2016). Ley 1821 de 2016. Por medio de la cual se reglamenta la Jornada Laboral Flexible.
- Congreso de Colombia. (2017). Ley 1857 de 2017. Por medio de la cual se modifica la Ley 1361 de 2009 para adicionar y complementar las medidas de protección de la familia.

- Congreso de Colombia. (2019). Ley 1952 de 2019. Por medio de la cual se expide el Código General Disciplinario.
- Constitución Política de Colombia [Const.]. (1991). Artículos 2 y 366.
- Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP. (2015). Decreto 1083 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. Artículos 2.2.1.4.6, 2.2.10.1, 2.2.10.2 y 2.2.10.3.
- Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP. (2018). Guía de Salario Emocional. Grupo de Gestión Humana. Versión 2.

Documentos Institucionales

- Acuerdo Colectivo Laboral de Ámbito Territorial 2024-2025. (2024). Secretaría Jurídica Distrital de Bogotá.
- Alcaldía Local de Fontibón. (2016). Resolución 633 de 2016. Por la cual se establecen los horarios flexibles de trabajo.
- Alcaldía Local de Fontibón. (2017). Resolución 120 de 2017. Por la cual se establece la modalidad de Teletrabajo.
- Alcaldía Local de Fontibón. (2018). Resolución 076 de 2018. Por la cual se adiciona la Resolución 633 de 2016 sobre horarios flexibles.
- Alcaldía Local de Fontibón. (2018). Resolución 491 de 2018. Por la cual se adiciona la Resolución 120 de 2017 sobre Teletrabajo.
- Alcaldía Local de Fontibón. (2023). Reglamento Interno de Trabajo.

- Alcaldía Local de Fontibón. (2024). Circular de Talento Humano sobre Días Compensatorios.
- Alcaldía Local de Fontibón. (2024). Lineamientos de Estímulos Económicos, Educativos y Sociales.
- Alcaldía Local de Fontibón. (2024). Manual de Bienestar Social.
- Alcaldía Local de Fontibón. (2024). Plan de Desarrollo Local Fontibón 2025-2028.
- Alcaldía Local de Fontibón. (2024). Política de Formación y Capacitación.
- Alcaldía Local de Fontibón. (2024). Política de Incentivos.
- Alcaldía Local de Fontibón. (2023). Protocolo de Capacitaciones.
- Secretaría Distrital de Planeación. (2020). Plan de Desarrollo Distrital 2020-2024: Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del Siglo XXI.

Fuentes Teóricas - Libros

- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (9.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones (5.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Creswell, J. W. (2014). Diseño de investigación: Enfoques cualitativos, cuantitativos y mixtos (4.^a ed.). Sage Publications.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. Plenum Press.

- Denison, D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. John Wiley & Sons.
- Dessler, G., & Varela, R. (2017). Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano (6.ª ed.). Pearson Educación de México.
- Diener, E., & Biswas-Diener, R. (2008). Happiness: Unlocking the mysteries of psychological wealth. Wiley-Blackwell.
- Dychtwald, K., Erickson, T., & Morison, R. (2014). Retención del talento: Cómo retener a la fuerza de trabajo en la actualidad. LID Editorial.
- Fernández, A., & Martínez, L. (2019). Bienestar laboral y su impacto en la productividad del sector público. Ediciones de la U.
- Gómez, R., & Pérez, S. (2021). Sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo en el sector público colombiano. Editorial ESAP.
- González, F. (2017). Qué es y cómo se paga el salario emocional. En Revista de Negocios del IEEM (pp. 80-81). <https://www.hacerempresa.uy/>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The Motivation to Work (2.ª ed.). John Wiley & Sons.
- Leal, J. (2021). El método del salario emocional: El aumento que no afecta el presupuesto. Emotional Paycheck.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality. Harper & Row.

- Maslach, C. (1993). Burnout: A Multidimensional Perspective. En W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (pp. 19-32). Taylor & Francis.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Organización Internacional del Trabajo - OIT. (2018). Promoting a safe and healthy working environment. OIT.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400.

Fuentes Teóricas - Artículos Académicos

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. Academic Press.
- Alegre, I., Mas-Machuca, M., & Berbegal-Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter? *Journal of Business Research*, 69(4), 1390-1395.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.

- Arias, L., Portilla, L., & Castaño, J. (2008). Compensación y beneficios salariales: atracción y retención de trabajadores. *Scientia Et Technica*, 14(39), 265-268.
- Aviles-Peralta, Y. (2024). Salario Emocional: más allá de la compensación tradicional. *Región Científica*, 3(1), 2024191. <https://doi.org/10.58763/rc2024191>
- Clodagh, B. (2021). Cómo mejorar la salud mental en el trabajo con el Salario Emocional. *Emotional-salary.com*. <https://emotional-salary.com/es/blog/la-salud-mental-en-el-trabajo/>
- Cordero, D., Beltrán, N., & Bermeo, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 118-131.
- Coronado, G., Valdivia, M., Aguilera, A., & Alvarado, A. (2020). Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias. *Conciencia Tecnológica*, 60, 1-19.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.
- Davenport, T. H., Harris, J., & Shapiro, J. (2010). Competing on talent analytics. *Harvard Business Review*, 88(10), 52-58.
- Dávila, R., Martín, M., García, E., Alfaro, G., & García, E. (2022). Salario emocional y engagement en empleados de una empresa industrial peruana. *Universidad y Sociedad*, 14(S5), 739-749.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2014). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1438-1446.
- Espinoza, A., & Toscano, J. (2020). Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *NovaRua*, 12(20), 72-89.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412-1421.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. En J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (2.^a ed., pp. 165-183). American Psychological Association.
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-279.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Hurtado, N., & Taquez, Y. (2020). Salario emocional: Estrategia para la retención del talento humano en las organizaciones. *Lumen Gentium*, 4(2), 97-108.
- Intriago, J., & Zambrano, M. (2023). Análisis del salario emocional y su impacto en el rendimiento del talento humano de las instituciones públicas de Portoviejo, Ecuador. *Revista Espacios*, 44(3), 59-75.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 485-500.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438-458.
- Mediomundo, C. (2023). Salario emocional como estrategia gerencial para la satisfacción laboral del talento humano en las organizaciones. *Gestión I+D*, 8(2), 161-189.
- Mitchell, P., & Pattison, P. (2010). Organizational culture, intersectoral collaboration and mental health care. *Journal of Health Organization and Management*, 26(1), 32-59.
- Olmedo, P. (2018). El empleo en el Ecuador: Una mirada a la situación y perspectivas para el mercado laboral actual. Friedrich Ebert Stiftung.
- Pérez, M. (2019). Desarrollo y análisis psicométrico del Barómetro del Salario Emocional. *Emotional-salary.com*. <https://emotional-salary.com/es/analisis-psicometrico-del-esb/>
- Quintero, L., & Betancur, J. (2018). Modelo de salario emocional para la fidelización de los colaboradores en la búsqueda de una organización competitiva. *Revista Espacios*, 39(41), 8.
- Reis, T., Campagnolli, D., da Silva, T., & Cremonezi, G. (2018). Emotional salary as a strategy to retain talents. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 23(1), 74-80.

- Rodríguez, M., & Sánchez, J. (2020). Confianza organizacional en el sector público: un análisis de la equidad entre funcionarios y contratistas. *Revista de Administración Pública*, 54(3), 645-662.
- Rojas Valero, E., & Blanco Jiménez, M. (2023). El salario emocional: Una revisión sistemática a la literatura. *Innovaciones de Negocios*, 20(39), 102-121.
- Rubio, S., Aranda, C., González, R., & Gómez, R. (2020). El concepto de salario emocional. *Retos de la Ciencia*, 4(8), 15-24.
- Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43, 399-441.
- Torres, E., & Vargas, M. (2023). Equidad en programas de bienestar: un análisis con enfoque de género y ciclo de vida. *Revista de Estudios Sociales*, 78, 45-62.
- Varela, R. (2018). El concepto histórico del salario y su evolución. *Revista Latinoamericana de Administración*, 61, 23-38.
- Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 437-442.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94.
- Zhang, Y., Guo, Y., & Newman, A. (2017). Identity judgements, work engagement and organizational citizenship behavior: The mediating effects based on group engagement model. *Tourism Management*, 61, 190-197.

TABLAS DE ILUSTRACIONES

Tabla 1 VARIABLES DE SALARIO EMOCIONAL	25
Tabla 2 PROGRAMAS COMPLEMENTARIOS DE BIENESTAR (NO SON SALARIO EMOCIONAL).....	27
Tabla 3. Triangulación de hallazgos	39
Tabla 4. Matriz DOFA del Programa de Bienestar Laboral - Alcaldía Local de Fontibón .	46

ANEXOS

Encuestas 1: <https://forms.office.com/r/2tGemQh8X7?origin=lprLink>

Encuestas 2: <https://forms.office.com/r/6QaesKDifN?origin=lprLink>

Entrevista: [Transcripción Entrevista Personera Local.pdf](#)

Documento Informe Estadístico: [Análisis de Encuestas y Entrevista.pdf](#)

PALABRAS CLAVE: Salario emocional, Sector público, Equilibrio vida-trabajo,

Compensación no monetaria, Confianza organizacional, Gestión del talento humano en el sector público,

Gobierno local, Equidad laboral.

LICENCIA Y DERECHOS DE AUTOR

Este trabajo se comparte bajo una licencia Creative Commons BY-NC-ND 4.0. Está disponible en acceso abierto para su consulta y uso académico, prohibiéndose expresamente su uso comercial y la creación de obras derivadas. Para cualquier uso, se debe citar al autor: Leofredis Mosquera Palacios.

