

Análisis de las Mejores Prácticas en Salarios Emocionales para los Servidores Públicos

Encargados de la Educación Básica y Media de Bogotá

Proyecto de Investigación Maestría en Gerencia del Talento Humano

Rómulo Ivan Cubides Matiz

Autor

Sandra Patricia Hernández Rincón

Director del Proyecto

Doctora en Psicología

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad

Escuela de Estudios en Psicología, Talento Humano y Sociedad

Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano

Bogotá, 24 de febrero de 2025

Resumen

Este estudio tuvo como objetivo principal analizar la literatura científica y documentos oficiales sobre compensación y salarios emocionales en el sector educativo distrital de Bogotá. Se buscó identificar las mejores prácticas en la implementación de estas estrategias y evaluar su impacto en la Secretaría de Educación del Distrito (SED) y sus funcionarios. El problema abordado radicó en la necesidad de mejorar el bienestar laboral y la retención del talento humano a través de esquemas de compensación no monetaria. Para ello, se realizó un Scoping Review, siguiendo el modelo de Arksey y O'Malley (2005), revisando estudios teóricos y el programa de incentivos del Plan de Acción Bienestar 2025, apéndice del Plan de Estímulos 2025 de la SED. Los resultados mostraron que las estrategias implementadas por la SED, como el reconocimiento, el bienestar físico, el equilibrio entre la vida laboral y familiar, la cultura organizacional y el desarrollo profesional, mejoraron el clima laboral y el sentido de pertenencia. No obstante, se identificaron desafíos en su aplicación, como restricciones presupuestales, normativas y burocráticas que limitan la flexibilidad en la gestión de beneficios. Se concluyó que fortalecer los programas de bienestar y adaptar las estrategias de salario emocional a las necesidades del personal educativo es clave para reducir la rotación, mejorar la productividad y garantizar un entorno laboral motivador. Además, se destacaron barreras y oportunidades de mejora dentro del contexto gubernamental para optimizar la implementación de estas estrategias.

Palabras Clave: Salario Emocional, Capital Humano, Esquemas de Compensación, Ambiente Laboral.

Abstract

This study aimed at analyzing scientific literature and official documents on compensation and emotional salaries in Bogotá's district educational sector. The objective was to identify best practices in implementing these strategies and assess their impact on the District Education Secretariat (SED) and its employees. The research addressed the need to enhance job satisfaction and retain human talent through non-monetary compensation schemes. A Scoping Review was conducted following Arksey and O'Malley's (2005) model, analyzing theoretical studies and the incentive program outlined in the 2025 Well-being Action Plan, part of the 2025 Incentive Plan of the SED. The results indicated that SED's strategies—such as recognition, physical well-being, work-life balance, organizational culture, and professional development—have improved the work environment and employees' sense of belonging. However, challenges were identified in their implementation, including budgetary, regulatory, and bureaucratic limitations that restrict flexibility in benefit management. It was concluded that strengthening well-being programs and adapting emotional salary strategies to the needs of educational staff are essential for reducing turnover, increasing productivity, and ensuring a motivating work environment. Additionally, barriers and opportunities for improvement were highlighted within the governmental context to optimize the implementation of these strategies.

Keywords: Emotional salary, workplace well-being, public education, non-monetary compensation, work motivation, talent retention.

Tabla de Contenido

Contenido	
Resumen.....	2
Abstract.....	3
Listado De Tablas.....	5
Listado De Figuras.....	6
Planteamiento Del Problema.....	11
Justificación.....	15
Objetivo General.....	17
Objetivos Específicos.....	17
Antecedentes Teóricos Y Empíricos.....	18
Marco Teórico.....	18
Antecedentes Empíricos.....	24
Marco Legal.....	29
Diseño Metodológico.....	33
Resultados.....	36
Discusión.....	60
Conclusiones.....	67
Referencias.....	69
Apendice.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.



Listado De Tablas

Tabla 1	25
Tabla 2	51
Tabla 3	53
Tabla 4	54
Tabla 5	55
<i>Tabla 6</i>	56
Tabla 7	56



Listado De Figuras

Figura 1	42
Figura 2	43
Figura 3	43
Figura 4	44
Figura 5	44
Figura 6	45
Figura 7	48
Figura 8	49
Figura 9	50
Figura 10	52



Análisis de las Mejores Prácticas en Salarios Emocionales para los Servidores Públicos Encargados de la Educación Básica y Media de Bogotá

El salario emocional se ha constituido como una de las herramientas fundamentales utilizadas por las compañías para garantizar el bienestar de sus empleados y el de sus familias, permitiendo la fidelización de los colaboradores y en consecuencia la reducción de la rotación del personal. En este entendido cabe mencionar que el salario emocional se define como el conjunto de beneficios no monetarios que las organizaciones ofrecen a sus empleados para mejorar su calidad de vida y satisfacción laboral (Chiavenato, 2019).

Asimismo, se hace necesario mencionar que la actualidad de las organizaciones y las nuevas preferencias de los empleados, crean tendencias cada vez más desafiantes para la administración del talento humano, la retención de los colaboradores es cada vez más compleja e involucra una serie de factores que en tiempos pasados podrían ser irrelevantes, las compensaciones no monetarias cobran mayor importancia y la implementación de estrategias como el reconocimiento, la conciliación entre la vida personal y laboral, el desarrollo profesional y la estabilidad emocional juegan un papel clave en la motivación y productividad de los colaboradores (Krekel, et al., 2019).

Dicho lo anterior y en concordancia con lo planteado en la presente investigación, es pertinente aclarar que la implementación de compensaciones no monetarias y salarios emocionales en las entidades gubernamentales reviste una serie de retos, provenientes en gran medida de las restricciones de tipo presupuestal, normativo y burocrático propias del sector público (Fernández y Sánchez, 2020). No obstante, en consecuencia, con el objetivo del presente trabajo es menester mencionar que la Secretaría de Educación del Distrito, ha desarrollado iniciativas dentro de su



Plan de Acción Bienestar 2025, que buscan fortalecer el bienestar físico, la estabilidad emocional y el reconocimiento de los servidores públicos de la educación en Bogotá.

En dicho sentido el presente trabajo analizó la efectividad de dichas iniciativas, así como el impacto generado en el clima organizacional de la entidad, posibles ajustes a las actividades ya existentes en pro de la mejora continua y la búsqueda constante de bienestar para los servidores y sus familias; sin dejar de lado el análisis de las barreras existentes para la implementación de nuevas estrategias y para su seguimiento, así como el ajuste necesario a las que se encuentran en ejecución. El documento está estructurado de la siguiente manera:

Planteamiento del Problema: Se expone la relevancia del salario emocional en el sector público, particularmente en la educación, y la necesidad de evaluar su impacto en los funcionarios de la SED.

Justificación: Se argumenta la importancia del estudio en el contexto de la retención del talento humano y la mejora del clima laboral en la educación pública.

Objetivos: Se establecen los propósitos generales y específicos del estudio, incluyendo la identificación de mejores prácticas y oportunidades de mejora en los esquemas de salario emocional.

Marco Teórico: Se presentan los conceptos clave del salario emocional, su relación con la compensación laboral y los modelos teóricos que sustentan su importancia en la motivación y satisfacción de los empleados.

Antecedentes Empíricos: Se revisan estudios previos sobre la aplicación del salario emocional en el sector educativo y otras instituciones públicas.

Marco Legal: Se analiza la normativa vigente en Colombia relacionada con la compensación y el bienestar de los servidores públicos.



Metodología: Se describe el enfoque del estudio, basado en la revisión de literatura y el análisis de documentos oficiales de la SED.

Resultados: Se presentan los hallazgos principales sobre la implementación del salario emocional en la SED, su impacto en el bienestar de los empleados y las principales barreras identificadas.

Discusión y Conclusiones: Se interpretan los resultados en el marco de la teoría y los estudios previos, se identifican desafíos y oportunidades de mejora, y se formulan recomendaciones para la optimización de estos esquemas en la administración pública.

Vistas la particularidades del presente trabajo cabe resaltar que en una actualidad tan dinámica, donde todos los días cambian las preferencias personales, las organizaciones deben intentar seguir el ritmo y actualizarse para poder permanecer vigentes, cuando de administrar el talento humano se trata, es necesario tomar conciencia sobre la necesidad de actualizar el conocimiento y las estrategias utilizadas frente a las particularidades y las nuevas tendencias que surgen a diario, en ese entendido, vale la pena expresar que la elaboración de la presente trabajo permitió afianzar los conocimientos previos relacionados tanto con los salarios emocionales, como con las compensaciones no monetarias; permitiendo constatar el impacto positivo que un buen esquema de salarios emocionales puede causar en los empleados, sin dejar de lado el impacto positivo para las organizaciones.

En concordancia con lo expuesto anteriormente, el presente trabajo aporta conocimientos claves en cuanto a la administración del talento humano y propicia un punto de partida para la integración de los elementos estudiados en el quehacer cotidiano; definitivamente es claro entender que el capital humano debe ser cuidado, cada vez hay más desafíos en dicho sentido; pero el conocimiento y la capacidad de entender las necesidades humanas en los entornos

laborales, mientras se integran con las necesidades organizacionales, suponen una nueva etapa en la gerencia del talento humano, es así como el presente trabajo se convierte en una herramienta clave que permite robustecer los conocimientos adquiridos frente al capital humano y las particularidades propias de las compensaciones no monetarias y los esquemas de salarios emocionales, destacando los múltiples beneficios tanto para empleados como para empleadores.



Planteamiento Del Problema

En la actualidad las organizaciones enfrentan múltiples desafíos dentro de los cuales se destaca la necesidad de atraer, retener y motivar al talento humano; en un momento de la vida donde todo avanza rápida y dinámicamente y además se hace menos frecuente que los colaboradores quieran permanecer en una entidad hasta el día de su jubilación, las organizaciones deben evolucionar y entender que existen varios factores motivadores para los empleados y que aun cuando la compensación monetaria es y seguirá siendo fundamental las estrategias para fidelizar el talento humano deben concebir tipos de recompensas que sean complemento de la retribución económica. Según Ávila (2021) la compensación económica no es el único factor relevante para la consecución de la satisfacción laboral, por el contrario, actualmente están cobrando fuerza las estrategias diseñadas en torno al salario emocional, restándole de cierta forma, atención a lo netamente económico (citado en Villegas Gil et al., 2022, p. 5)

En consecuencia, es pertinente decir que constantemente surgen nuevas expectativas y preferencias por parte de los trabajadores; claramente siempre van a ser importantes las compensaciones económicas, pero cada día los colaboradores valoran más los salarios emocionales, como parte de su compensación. Desde hace algunos años se ha evidenciado la importancia que puede tener para un colaborador sentirse reconocido, sentir que hace parte de su empresa, mientras se convierte en parte fundamental de las decisiones y de muchas de las innovaciones que se pueden plantear al interior de esta, pero también toma importancia el deseo de disfrutar de horarios flexibles, para garantizar más tiempo de calidad con sus seres queridos, así como la posibilidad de visualizar nuevas expectativas profesionales, generándole mayor crecimiento tanto laboral como profesional y por consiguiente un ambiente de trabajo más

positivo y agradable. En concordancia con Rubio y Varón (2018), se puede expresar que las organizaciones buscan la implementación del salario emocional, con el objetivo principal de mejorar el bienestar de sus colaboradores y en consecuencia crear sentido de pertenencia, al mismo tiempo que fidelizan el talento humano (citado en Villegas Gil et al., 2022, p. 5).

Es necesario entender que estos factores, aunque menos palpables comparados con los de tipo monetario, tienen un impacto significativo en el compromiso, el bienestar y la productividad del talento humano. Por otro lado, cabe mencionar que aun cuando muchas organizaciones conocen la importancia con respecto a la necesidad de incluir esquemas de salarios emocionales y compensaciones, aún existe una gran diferencia entre la necesidad de su implementación al interior de las empresas y su real ejecución.

A nivel mundial se resaltan la importancia del salario emocional, la forma en que se podrían implementar modelos que permitan la integración de aspectos tan diversos como los emocionales, los económicos, los sociales; e incluso las expectativas que puedan tener las diferentes generaciones presentes al interior de las organizaciones, pero infortunadamente aun con todos los hallazgos positivos, las empresas tienen muchas dudas e incógnitas sobre la medición de su efectividad y el impacto positivo que puede causar en sus colaboradores, a su vez Ávila et al. (2020) sostiene que el salario emocional es una variante que toma cada vez mayor importancia en los entornos laborales, permitiendo a los empleados mantener una adecuada salud emocional, al tener acceso a entornos de trabajo más saludables y adecuados.

En este entendido, surge la intención de resolver la pregunta problema formulada en el presente trabajo, mediante la revisión literaria compuesta por publicaciones oficiales e investigaciones de tipo científico relacionadas con los salarios emocionales y las compensaciones no monetarias en el sector relacionado con la educación pública bogotana,

fundamentando el punto de partida para el desarrollo de la investigación, la respectiva discusión y conclusión sobre ¿cuáles son las mejores prácticas identificadas en la literatura científica y las publicaciones oficiales sobre la implementación de salarios emocionales en el sector educativo público de Bogotá, y qué implicaciones tiene esta relación para el diseño de políticas de remuneración más integrales? Al interior de una de las entidades estatales más grandes del país, perteneciente al distrito de Bogotá y a su vez encargada de la educación básica y media de niños, niñas y adolescentes, compuesta por cerca de 80.000 colaboradores de todos los niveles socioeconómicos, así como diferentes niveles educativos e incluso diferentes tipos de contratación, entendiéndose entre estas últimas; plantas temporales, provisionales, contratación por prestación de servicios entre otras; maneja los esquemas de salarios emocionales, si dichos esquemas atienden las necesidades de los funcionarios de la entidad y si influyen o no en el compromiso, la satisfacción laboral y el desempeño de sus colaboradores (Secretaría de Educación del Distrito, 2024).

Finalmente es de aclarar que, aunque los costos asociados al diseño y la implementación de esquemas de salario emocional son mínimos al compararlos con los beneficios que trae tanto para las empresas como para los mismos empleados, tal como lo expresa Santofinío y Rodríguez (2016), cuando se revisan las particularidades propias de las entidades gubernamentales, surgen limitantes que dificultan la implementación de salarios emocionales y compensaciones no monetarias, pues aun cuando aparentemente no debería existir un compromiso presupuestal para la ejecución de dichos programas, se hace necesaria la inversión en el otorgamiento de días de descanso, tardes de juego y en general los permisos remunerados que generalmente acompañan los esquemas de salarios emocionales, esto sin olvidar los recursos destinados a las capacitaciones constantes y los beneficios de tipo educativo, así como las adecuaciones

necesarias en las plantas física destinadas a ofrecer entornos más saludables y propicios para la interacción con pares e incluso para la realización de actividades físicas y deportivas, tal como se puede corroborar en la destinación económica descrita en el Plan de Acción Bienestar 2025 de la Secretaría de Educación del Distrito (SED).



Justificación

Es necesario recalcar que parte de la razón para abordar estos temas, radica en la necesidad de conocer que tan actualizadas y preparadas pueden estar las entidades gubernamentales, en específico quien está directamente relacionada con la educación del Distrito de Bogotá, sin olvidar además que es una de las entidades que más capital humano ostenta a nivel nacional; en este entendido resulta de gran importancia revisar si una entidad de tales dimensiones, está preparada para asumir los retos que el presente impone, cuando de nuevas preferencias por parte de los colaboradores se habla.

Es evidente que el reconocimiento, un adecuado ambiente laboral y la posibilidad de sentirse parte de la compañía, así como una percepción de bienestar, no necesariamente económico, genera satisfacción en los colaboradores, tal como lo expresa Ávila (2021) por lo tanto el presente trabajo analizó literatura relacionada con los salarios emocionales y la compensación no monetaria, permitiendo definir cuáles podrían ser las estrategias aplicables a las particularidades de la Secretaria de Educación del Distrito; toda vez que la implementación de esquemas de salarios emocionales en las entidades públicas pueden resultar, aun en la actualidad, desconocidos y poco relevantes. En dicho sentido, se analizaron las practicas que en conjunto integran los esquemas de salarios emocionales desarrollados por la SED, así como las más representativas aplicadas tanto en empresas privadas como públicas, permitiendo determinar el impacto en el compromiso y el desempeño de los colaboradores, mientras se identificaron las barreras para su implementación.

Ahora bien, es indiscutible que las labores de otras organizaciones serán relevantes desde muchos puntos de vista y que el sentido social puede estar inmerso en sus actividades cotidianas, pero cuando la labor del capital humano de una entidad está directamente relacionada con el

futuro de las nuevas generaciones, al tener a cargo la educación de niñas, niños y adolescentes cursando los grados correspondientes a la formación básica y media, es sumamente importante propender por el bienestar de sus colaboradores, entendiendo que su labor, impacta directamente a sus usuarios directos (Osorio, 2016).

Por otro lado, se debe mencionar que aunque este trabajo busca investigar el esquema de salarios emocionales y compensaciones al interior de una entidad gubernamental distrital encargada de la educación básica y media en la ciudad de Bogotá, con el fin de identificar el avance en su adopción, así como el impacto generado a su colaboradores en términos de satisfacción laboral y productividad, debe tenerse en cuenta que las limitantes de origen presupuestal, normativo y político en el entendido que los recursos de las entidades gubernamentales pueden ser limitados en concordancia con lo dispuesto por el Gobierno Nacional en el decreto 199 del 2024 donde se insta a las entidades gubernamentales a adoptar medidas para minimizar el gasto. Presidencia de la República de Colombia. (2024). Decreto 199 de 2024: Por el cual se establece el Plan de Austeridad del Gasto que regirá para los órganos que hacen parte del Presupuesto General de la Nación durante la vigencia fiscal del 2024 (funcionpublica.gov.co, sf).

En consecuencia, es menester aclarar que los factores mencionados son determinantes para la implementación de este tipo de esquemas, que aunque las investigaciones realizadas en este campo, especialmente las adelantadas en entidades estatales son limitadas, no dejan de representar un insumo para la consecución de una entidad con funcionarios más comprometidos, con una mayor capacidad de adaptación y con un nivel de productividad mayor, tal como se puede evidenciar en la investigación de Robledo Herrera y Muñoz Casanova (2024) realizada con los funcionarios de grados auxiliares del SENA.

Objetivos Generales y Específicos

Objetivo General

Realizar una revisión de la literatura científica y publicaciones oficiales de los últimos 10 años sobre los salarios emocionales en el sector de la educación pública bogotana para identificar las mejores prácticas y oportunidades de mejora.

Objetivos Específicos

- Explorar, mediante una revisión de la literatura, las teorías y modelos que explican la interacción entre el salario emocional y la compensación económica, y cómo esta combinación puede afectar la productividad y el compromiso de los empleados públicos bogotanos.
- Analizar, a través de estudios de caso similares o investigaciones previas, los componentes tradicionales de la compensación económica que suelen estar asociados con el desempeño laboral y la retención de talento de la educación pública bogotana.
- Identificar, a partir de las publicaciones oficiales de la entidad gubernamental, los elementos clave del salario emocional que la organización ha comunicado como parte de su esquema de compensación.



Antecedentes Teóricos Y Empíricos

Marco Teórico

El salario emocional y la compensación son partes fundamentales cuando de un ámbito de gestión de recursos humanos hablamos, son factores que influyen directamente en el bienestar, la satisfacción, el compromiso y la retención de los colaboradores, en este sentido cabe destacar que en la insatisfacción del personal genera altos niveles de rotación, ocasionando costos elevados para las organizaciones a causa de toda la operatividad requerida al momento de hacer reclutamientos constantes y capacitaciones a nuevos integrantes, por lo tanto en el presente marco teórico se identifica fundamentos, componentes e importancia en el contexto organizacional de los salarios emocionales y las compensaciones no monetarias.

Concepto de Salario Emocional

El salario emocional es un factor determinante para las organizaciones, pues permite proporcionar felicidad y bienestar a sus colaboradores, al mismo tiempo que se genera mayor productividad y se minimiza la rotación de personal, este concepto resulta armónico al revisar la definición propuesta por Osorio (2016), en el mismo sentido, se puede concebir al salario emocional como un conjunto de beneficios, en algunas ocasiones intangibles, que permiten la consecución de satisfacción y felicidad a los empleados, toda vez que busca diversificar los esquemas de compensación; propendiendo por el aumento en la productividad y el compromiso mediante una adecuada motivación al personal, mientras contribuye con la disminución de la rotación de este. En consecuencia y tal como lo describe (Cartagena Gálvez, 2018) el salario emocional y los esquemas de compensación diseñados por las empresas según su alcance y éxito, pueden constituirse en un factor diferenciador de gran beneficio.

Por otro lado, se hace necesario tener en cuenta que las necesidades y preferencias

de quienes laboran en una organización, son determinantes e impactan directamente a su entorno y en mayor medida a sus familias, por lo tanto, el salario emocional toma gran importancia incluso en la vida personal de los empleados, cuando hay reconocimiento, pero también planes y beneficios que involucran a su entorno familiar, el nivel de satisfacción es mayor, tal como lo manifiesta Hurtado y Taquez (2021).

En la actualidad el salario emocional ha tomado gran relevancia, pues su objetivo principal es el de garantizar la satisfacción de las necesidades de los empleados, entendiendo entre ellas, necesidades individuales, familiares y naturalmente laborales; fomentando así el equilibrio entre la vida familiar y laboral. Esta concepción ha tomado mayor trascendencia debido a las preferencias actuales, las nuevas generaciones de empleados otorgan mayor importancia a la posibilidad de armonizar sus actividades laborales con las necesidades familiares, anteponiéndolas frente a los beneficios de tipo económico. Por consiguiente, el salario emocional ha trascendido al punto de integrar elementos determinantes que terminan incrementando los niveles de lealtad dentro las organizaciones. (Cartagena Gálvez, 2018)

Componentes del Salario Emocional

- Reconocimiento y valoración: La apreciación del trabajo realizado y el refuerzo positivo, aumentan los niveles de bienestar y gratitud de los empleados, mientras disminuyen los niveles de frustración (Alvarez, 2021).
- Flexibilidad laboral: Horarios adaptables, opciones de teletrabajo articulación entre la vida laboral y familiar, permite la consecución de objetivos personales, laborales y familiares (Padilla, 2016).



- Ambiente laboral positivo: Relaciones interpersonales saludables, adecuada interacción entre pares, resolución de conflictos y consecución de objetivos organizaciones en equipo (Ortega de Peña, 2020).
- Oportunidades de desarrollo personal y profesional: Formación continua, planes de carrera, oportunidades de desarrollo y ambientes de trabajo enmarcados en el respeto, generando mayor retención del talento humano (Ortega de Peña, 2020).
- Sentido de propósito: Autonomía en la toma de decisiones contribuye con la posibilidad de aplicar conocimientos adquiridos y el desarrollo de nuevas habilidades, permite la desarrollar el sentido de pertenencia y fomenta la sana competencia (Cassar y Meier, 2018).

El salario emocional es especialmente relevante en entornos donde los empleados buscan experiencias laborales enriquecedoras que trasciendan la remuneración económica, ahora bien dichas experiencias son cada vez más tentadoras para empleados de todo tipo y de todos los entornos laborales, por lo tanto y entendiendo que el presente trabajo busca el análisis sobre una empresa estatal, se hace necesario entender los conceptos que puede tener el ámbito gubernamental sobre la implementación de los llamados esquemas de salarios emocionales al interior de las entidades estatales.

En el sector público se pueden identificar algunos elementos normativos que propenden por el bienestar de los servidores y que garantizan su cumplimiento, es claro que algunas entidades tienen particularidades sobre lo relacionado con los salarios emocionales y que algunas estrategias han venidos siendo consensuadas con las agremiaciones sindicales mediante las diferentes actividades de negociación propiciadas en conjunto.



Por otro lado, existen directrices claras como el Decreto 1083 de 2015, artículos 2.2.10.1, 2.2.10.2 y 2.2.10.3 (Función Pública, 2018) que las entidades estatales deben tener en cuenta como hoja de ruta para propender por la motivación, el desempeño y el bienestar de sus empleados, integrando programas que buscan incentivar el deporte, las actividades recreativas y culturales, así como la que estén encaminadas a garantizar la salud física y mental de los servidores, programas de vivienda articulados con las cajas de compensación y educación tanto formal como no formal, se pueden entender como pilares fundamentales que conforman el punto de partida para que cada entidad diseñe y complemente sus esquemas de salarios emocionales.

Aunado a lo expuesto en el decreto 1083 del 2015 el cual compila las disposiciones generales en lo que a la Función Pública corresponde, se hace necesario revisar las particularidades en cuanto a salario emocional se refiere y sus características como insumo fundamental a tener en cuenta en el diseño de los esquemas de compensación, donde se involucren los salarios emocionales, en las entidades públicas.

Variables del Salario Emocional en la Función Pública

Teletrabajo, El artículo 2º de la Ley 1221 de 2008, define el teletrabajo 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.

Horario Flexible, El inciso 2º del artículo 33 del Decreto 1042 de 1978, establece que, dentro del límite máximo fijado en ese artículo, el jefe del respectivo organismo podrá establecer el horario de trabajo de acuerdo con las necesidades del servicio. En virtud de facilitar los horarios laborales de los servidores de Función Pública, se hace necesaria la emisión de la

Resolución No. 0076 de 2018, la cual adiciona un párrafo al artículo 1° de la Resolución No. 633 de 2016, cuando medie justa causa, un servidor podrá trabajar en un horario flexible diferente a los establecidos en la Resolución No. 633 de 2016, condición avalada por el jefe inmediato y autorizada por la Dirección General, contribuyendo así a una mejor prestación del servicio, a la vida familiar y a la movilidad de los ciudadanos.

La compensación según (Milkovich, Newman & Gerhart, 2016) se define como todo aquello que los empleados consideran valioso que reciben como parte de su relación laboral con la organización. Este enfoque destaca que la compensación no solo incluye el salario monetario, sino también una amplia gama de beneficios, incentivos y elementos no tangibles clasificados así.

- Compensación directa: salario base, incentivos financieros y las bonificaciones que son pagos directos a los empleados.
- Compensación indirecta: comprende los beneficios no salariales como seguros de salud, planes de jubilación, vacaciones pagadas, subsidios y otros incentivos no monetarios.
- Compensación no financiera: son los factores intangibles que influyen en la percepción del valor de la relación laboral, como el reconocimiento, el desarrollo profesional, el ambiente laboral, la flexibilidad y la cultura organizacional.

Con relación a lo mencionado en relación a los tipos de compensación, cabe mencionar que su principal objetivo es atraer, retener y motivar al talento humano, asegurando una alineación entre los intereses del empleado y los objetivos organizacionales, según (Chiavenato, 2017) la compensación debe ser justa y competitiva, no solo para garantizar la satisfacción del empleado, sino también para alinear los intereses del individuo con los objetivos de la

organización, lo que claramente se armoniza con todo lo expuesto sobre salario emocional y compensación, es claro que el beneficio de los empleados es necesario y que de su bienestar y el de sus familias, depende su compromiso, e incluso su productividad; pero también se hace necesario que dichos beneficios estén alineados con los objetivos y los intereses de las organizaciones de tal forma que las dos partes empleado y empleador obtengan un beneficio mutuo.

Relación entre Salario Emocional y Compensación

Si bien la compensación económica es esencial para cubrir las necesidades básicas de los empleados, el salario emocional desempeña un papel crucial en la satisfacción intrínseca y el sentido de pertenencia. Tal como lo aborda Herzberg (1963, citado en Correa y Ventura, 2023), en su teoría de los dos factores, entendiendo dichos factores como higiénicos (compensación financiera) los cuales evitan la insatisfacción, incluyen aspectos como el salario, las condiciones laborales y la política de la empresa. Estos factores son esenciales para evitar la insatisfacción, pero no contribuyen significativamente a la motivación o satisfacción a largo plazo. mientras que los motivadores (relacionados con el salario emocional) generan satisfacción laboral e incluyen aspectos como reconocimiento por el trabajo bien hecho, oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, tareas significativas y desafiantes. (Neurolaunch, 2023).

Importancia del Salario Emocional en el Entorno Actual

En el entorno actual, donde las preferencias de los trabajadores han evolucionado, el salario emocional es un elemento diferenciador que contribuye al éxito de las organizaciones. Implementar estrategias que promuevan la atracción y retención del talento humano, el bienestar y la salud mental, propenden por el fortalecimiento del clima organizacional y contribuyen con el aumento de la productividad en beneficio tanto de los empleados como de la organización.

En consecuencia, se puede determinar que la importancia de salario emocional en el entorno actual se cimienta en la necesidad de mejorar las experiencias laborales de los empleados contemporáneos, mientras las empresas fortalecen su marca empleadora, obteniendo un mayor reconocimiento en su entorno, mayor ventaja competitiva y mayor nivel de compromiso, satisfacción y productividad por parte de sus empleados (Neurolaunch, 2023)

Antecedentes Empíricos

Salario Emocional y Compensación en el Sector Privado

En Colombia, los conceptos salario emocional y compensación no monetaria, han logrado ganar gran importancia tanto para las empresas como para los mismos empleados, cada vez son más las organizaciones que se preocupan por adoptar nuevos esquemas que beneficien a sus colaboradores y que por consiguiente deriven en mayor productividad y en general mayores beneficios para ambas partes. Debido a la evolución dinámica de las organizaciones y las nuevas preferencias y expectativas de los empleados, los esquemas de compensación han tenido que sufrir ciertas transformaciones, adaptándose a lo que demandan los nuevos empleados y las nuevas condiciones de conectividad y globalización que nuestra actualidad impone.

Por lo tanto es pertinente revisar el ranking de la implementación de salario emocional en empresas colombianas, producto de la medición realizada en el año 2024 por merco talento en Colombia, donde se enumeran las 100 empresas colombianas que tienen mayor capacidad de atracción y retención de personal, entendiendo que la capacidad de retener y atraer talento humano por parte de las empresas, está directamente relacionado con la percepción de bienestar que tienen los empleados al interior de las organizaciones, en consecuencia se presentan las 10 primeras empresas colombianas según ranking mencionado, las cuales fueron evaluadas teniendo en cuenta



la capacidad para mantener el compromiso y la lealtad de los colaboradores (merco TALENTO, 2024).

Tabla 1

Ranking Empresas Colombianas

Posición	Empresa	Puntuación
1	Ecopetrol	10000
2	Bancolombia	9720
3	Grupo Nutresa	9165
4	Alpina	8340
5	Bavaria	8127
6	Sura	7888
7	EPM	7630
8	Nestlé	7553
9	Johnson y Johnson	7450
10	Davivienda	7077

Nota. Diseño propio

En este sentido, se puede resaltar la encuesta realizada por (Deloitte, 2020), según esta encuesta, el 68% de las empresas colombianas consideran el bienestar emocional como un componente crítico para la retención del talento humano, implementando políticas como horarios flexibles, programas de bienestar y esquemas de trabajo remoto. Del mismo modo cabe mencionar a la Pontificia Universidad Javeriana, como una de las organizaciones colombianas al servicio de la educación superior más representativas en el país y con uno de los esquemas de beneficios al servicio de sus empleados más robustos y con mayor relevancia en cuanto al bienestar laboral se trata, tal como se puede evidenciar en el ranking presentado por (merco TALENTO, 2024). Esta entidad ha desarrollado iniciativas de salario emocional dirigidas a

seguir mejorando la satisfacción y el compromiso de sus empleados dentro de las cuales se pueden nombrar.

1. **Calidad en el Empleo**, beneficios comprendidos en el Plan de Beneficios

Flexibles como:

Salud y bienestar, con servicios prestados por el consultorio médico universitario, como asesoría y prevención en salud o acompañamiento psicológico, formación deportiva, actividades como semana de la vida saludable, dentro de la cual es posible acceder a realización de exámenes médicos, campañas destinadas a mejorar la salud de los empleados de la organización e incluso talleres de ejercicios y acompañamiento espiritual, entre otros.

Seguros y créditos, participación del Fondo de Empleados para créditos de vivienda, libre inversión, con entidades financieras mediante convenio de libranza, créditos directos otorgados por la misma universidad con el fin de solventar calamidades domésticas como fallecimiento, enfermedad o lesión grave de empleados y familiares en primer grado de consanguinidad, descuentos en la adquisición de productos en la tienda Javeriana como pólizas y seguros para vehículos y estudio, acceso a tarifas preferenciales en consultas de medicina especializada en el Hospital San Ignacio.

Movilidad Javeriana, plataforma para compartir rutas caminando en carro, motocicleta, tarifas preferenciales para el uso de parqueadero con descuento por nomina y servicio de parqueadero para bicicletas, patinetas eléctricas y ciclomotores.

2. **Desarrollo Personal y profesional**,

Cumpleaños de la universidad, realización de actividades por ocasión del cumpleaños de la universidad, actividad que se realiza el día 1 de octubre de cada año involucrando a toda la comunidad propendiendo por la integración de todos los funcionarios.

Celebración de fin de año, cada dependencia de la universidad cuenta con la autonomía de seleccionar el sitio, la fecha y la hora para la realización de dicha celebración, para tal fin la universidad otorga una asignación presupuestal por cada uno de los integrantes de cada área o división.

Participación en secciones y torneos deportivos, los empleados tienen la posibilidad de participar de torneos internos en disciplinas como baloncesto, voleibol, futbol y tenis de mesa en el marco de los eventos Olimpiadas de Empleados y Copa de Navidad, así mismo los empleados pueden acceder al beneficio como el plan de entramiento personalizado remoto y planes de entrenamiento de la condición física.

Oferta de agenda cultural y participación en grupos institucionales, permite el acceso gratuito a actividades culturales ofrecidas por la misma institución, entra las cuales están obras de teatro, conciertos y foros.

Escuela de liderazgo, acceso a programa de capacitación en liderazgo enfocado a afianzar dichas competencias permitiendo un mejor desarrollo de las gestiones realizadas.

Excelencia en el servicio, busca capacitar al personal administrativo de la institución brindando herramientas que permitan mejorar el servicio prestado por la universidad.

Entrenamiento en línea, permite el acceso de docentes y funcionarios administrativos a la plataforma de entrenamiento en línea, dotada de cursos relacionados con diferentes temas de interes utilizando la metodología e-learnig.

Acuerdo de capacitación para programas de postgrado y maestría, posibilita el apoyo por parte de la institución para cursar programas de postgrado y maestría dentro y fuera de la universidad.



3. **Apoyo a la familia,**

Vacaciones javerianas, actividades para hijos de empleados en edades entre los 5 y los 12 años, desarrolladas durante dos semanas del periodo de vacaciones, el empleado debe aportar un porcentaje de acuerdo a su asignación salarial.

Fiesta de los niños y obsequio de fin de año, actividad de recreación realizada para hijos menores a 12 años, la celebración incluye un obsequio a los niños participantes.

Auxilio educativo para compra de útiles y elementos escolares para hijos, otorgado a hijos de funcionarios que estén cursando grados de primaria, dicho beneficio aplica para funcionarios que devenguen hasta 2SMLV, para acceder al beneficio el menor debe estar matriculado en una institución educativa pública o privada que este aprobada por el Ministerio de Educación Nacional.

Auxilio educativo para hijos en programas de pregrado en la universidad, se efectúa mediante el pago de un porcentaje del valor de la matrícula por parte de la Universidad Javeriana, dicho porcentaje está sujeto a la antigüedad del funcionario y aplica para máximo dos hijos de forma simultánea, incluye hijastros.

4. **Flexibilidad Temporal y Espacial**

Semana Santa Completa, la universidad otorga la semana completa a sus funcionarios posibilitando el disfrute de dicho espacio en familia.

Días de descanso periodo intersemestral, los empleados pueden tomar 4 días de descanso en los puentes festivos de los meses de junio o julio, buscando beneficiar la interacción de los colaboradores con sus familias.

Días libres remunerados por matrimonio, se conceden tres días de permiso remunerado inmediatamente posterior a la celebración de la boda.

Estas iniciativas han resultado en altos índices de satisfacción laboral y una mejora significativa en la retención de talento. Este enfoque de la Universidad Javeriana hacia el bienestar de sus colaboradores refuerza su posición como un empleador atractivo en el país tal como lo ha sido a lo largo del tiempo. (Pontificia Universidad Javeriana, s.f.)

Marco Legal

Aunque la normativa colombiana no concibe el salario emocional como de obligatorio cumplimiento, es necesario entender que existen diferentes normas y leyes en Colombia que buscan establecer disposiciones específicas sobre salarios, prestaciones sociales y beneficios para los trabajadores sobre el territorio nacional, e incluso reglamentan el acceso a los empleos públicos, por lo tanto es menester comprender que el acceso a los puestos de trabajo públicos, se hace mediante carrera administrativa; basado en lo que estipula la Constitución Política de Colombia (1991, art. 125), exceptuando los trabajadores de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, así como los contratados por prestación de servicios profesionales.

En este sentido se hace necesario resaltar, que el ingreso al empleo público se fundamenta en un sistema técnico que permite garantizar a los servidores públicos estabilidad e igualdad de oportunidades, basado en el mérito de tal forma que se permita mayor transparencia y objetividad sin ningún tipo de discriminación en los procesos de selección. (Función Pública, 2022). Este proceso es realizado por la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), la cual se define como un órgano autónomo e independiente, del más alto nivel en la estructura del Estado colombiano, con personería jurídica, autonomía administrativa, patrimonial y técnica, la cual a su vez no hace parte de ninguna de las ramas del Poder público.

Según el artículo 130 de la Constitución Política, es responsable de la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos, a excepción las que tengan carácter especial.

Su misión consiste en garantizar, a través del mérito, que las entidades públicas cuenten con servidores de carrera competentes y comprometidos con los objetivos institucionales y el logro de los fines del Estado. Dentro de los objetivos de la CNSC está el de proveer los empleos de carrera administrativa en vacancia definitiva, mediante la realización de procesos de selección ágiles (CNSC, s. f.).

Vista la metodología utilizada por las entidades públicas en Colombia para realizar la selección de personal se ha evidenciado que existe un componente fundamental que marca un punto de partida de donde se desligan otras tantas normas y leyes que buscan complementar las disposiciones generales a tener en cuenta tanto por empleadores como empleados; en este caso y teniendo en cuenta lo que ocupa el presente trabajo, se hace pertinente recordar que la Constitución Política de Colombia, en el artículo 25 cataloga el derecho al trabajo como una actividad que debe ser digna y en condiciones justas, así mismo contempla en el artículo 53 elementos fundamentales que debe contener el estatuto de trabajo, de tal forma que todos los trabajadores en el territorio nacional gocen de igualdad de oportunidades, remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales, garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad. (Constitución Política de Colombia, 1991, art. 25, 53).

Una vez determinado el punto de partida en la Constitución Política, mediante los artículos 25 y 53, se hace necesario entender las particularidades que contiene el Código Sustantivo de Trabajo en Colombia, en el entendido que dicho documento busca lograr la justicia

en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

Ahora bien, con respecto a las normas relacionadas vale la pena mencionar que el Código Sustantivo del Trabajo establece que “constituye salario no solo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio” (Congreso de Colombia, 1950, art. 127). Así las cosas, podríamos inferir que el Código Sustantivo del Trabajo no concibe al salario emocional dentro de sus directrices, pues su terminología no lo detalla como tal, pero al revisar más a fondo su estructura encontramos componentes básicos de lo que hoy en día se conoce como salario emocional.

Al revisar al detalle lo expuesto en el Código Sustantivo del Trabajo encontramos características que se sugieren como fundamentales para el bienestar de los trabajadores, dentro de las cuales se pueden resaltar beneficios adicionales al salario que tal como lo dice el Código Sustantivo de Trabajo (Congreso de Colombia, 1950, arts.128 y 306) pueden entenderse como auxilios educativos, de transporte, alimentación, recreación y facilidades para la adquisición de vivienda que aunque no son constitutivos como factores salariales, permiten la concepción de dichos beneficios por parte de las entidades que quieran adoptarlos como propios, en el mismo sentido y complementando lo relacionado con los beneficios no monetarios descritos en el CST se destaca el principio a la igualdad y la promoción de la capacitación y formación profesional según lo mencionado en el Código Sustantivo de Trabajo (Congreso de Colombia, 1950, arts. 9, 53 y 354.

visto lo anterior, se ratifica que, aunque no es mencionado el salario emocional expresamente, algunos artículos del Código Sustantivo del Trabajo mencionan alguno de los beneficios que deberían tenerse en cuenta por parte de los empleadores al momento de

desarrollar los esquemas de salarios emocionales con el fin de generar mayores beneficios a sus empleados sumados a los ya conocidos y normados como salarios de tipo monetario.

Revisados tanto el marco conceptual, como el marco legal se evidencian ciertas particularidades sobre salarios de tipo monetario y emocional, es claro que la ley colombiana busca reglamentar todo lo relacionado con los salarios monetarios y sugiere algunas premisas que buscan el beneficio de los empleados tal como se pudo revisar en el Código Sustantivo de Trabajo (Congreso de Colombia, 1950) en este sentido se hace necesario aclarar una vez más; que aunque el CST sugiera ciertas pautas que fundamentan lo que podríamos entender como salario emocional; es potestad de cada entidad bien sea pública o privada, la escogencia de los beneficios que otorga a sus trabajadores tanto monetarios de mera liberalidad como de tipo emocional.



Diseño Metodológico

Tipo de Investigación

El presente trabajo de investigación se desarrolló siguiendo una metodología de análisis cualitativo con alcance descriptivo, con el propósito de mapear la información recolectada para responder a la pregunta problema propuesta, propuesta como objeto de la investigación, la metodología empleada fue Scoping Review, propuesta por Arksey y O'Malley (2005), con el propósito de analizar y sintetizar la literatura existente que permitiera identificar ¿Cuáles son las mejores prácticas identificadas en la literatura científica y las publicaciones oficiales sobre la implementación de salarios emocionales en el sector educativo público de Bogotá, y qué implicaciones tiene esta relación para el diseño de políticas de remuneración más integrales? .

Este enfoque metodológico tuvo como objetivo mapear la información pública disponible, con el fin de aportar insumos fundamentales para medir el éxito de estos esquemas y determinar sus beneficios para los colaboradores de la Secretaría de Educación del Distrito. La metodología implementada se desarrolló en cinco etapas sugeridas por Arksey y O'Malley (2005).

Primera etapa: Identificación de la pregunta de investigación. En este caso, la pregunta fue: ¿Cuáles son las mejores prácticas identificadas en la literatura científica y las publicaciones oficiales sobre la implementación de salarios emocionales en el sector educativo público de Bogotá, y qué implicaciones tiene esta relación para el diseño de políticas de remuneración más integrales?

Segunda etapa: Determinación de estudios relevantes para abordar el tema propuesto. Para ello, se realizaron búsquedas específicas relacionadas con salarios emocionales y compensaciones no monetarias, las búsquedas fueron realizadas principalmente haciendo uso

de Google Académico mediante el uso de operadores booleanos como “salario emocional” AND “educación pública” AND “Colombia”, con variaciones como “salario emocional” AND “educación” AND “Colombia” y “salario emocional” AND “Colombia” utilizando filtros de búsqueda que clasificaran investigaciones y artículos que contaran con máximo 10 años de publicación.

Estas búsquedas se realizaron en bases de datos como SciELO, Google Académico y repositorios institucionales (Función Pública, Secretaría de Educación Distrital, Universidad EAFIT, Universidad Militar Nueva Granada, y Universidad Agustiniana), cabe destacar que el acceso a las páginas web mencionadas anteriormente se realizaron mediante el buscador de Google Chrome, se identificaron documentos, artículos e investigaciones mediante palabras como salario emocional, compensación, características del salario emocional, tipos de salario emocional y salario emocional en la Función Pública.

Tercera etapa: Selección de estudios con especificidad adecuada. En esta etapa, se realizó una revisión de los títulos y los resúmenes de los documentos encontrados, una vez clasificados y seleccionados dichos documentos, se leyeron completamente permitiendo constatar en su totalidad el contenido y por consiguiente validar su relevancia para la investigación, en dicha revisión se excluyeron documentos que aunque mencionaban componentes del salario emocional, así como su importancia y aplicación, correspondían a investigaciones que no se relacionaban con el sector educativo público, es así como se descartaron investigaciones como:

- Las compensaciones y el salario emocional en el sector comercio de Villavicencio Colombia



- Empresas comprometidas con el salario emocional de sus colaboradores en el sector minero de Colombia
- Salario emocional un estudio comparativo entre Colombia y Chile revisión teórica.
- El salario emocional, una estrategia para incrementar la retención del talento humano en el sector asegurador.

Cuarta etapa: Análisis y determinación de elementos clave. En esta fase, se identificaron los documentos que sirvieron como insumo para la investigación mediante el uso de una tabla en Excel, la cual permitió la clasificación mediante la fecha de publicación, el tema determinado tanto en los objetivos generales, específicos y lo propuesto en la pregunta problema de cada uno de los trabajos.

Quinta etapa: Quinta etapa: Recopilación, resumen y comunicación de los resultados. Esta etapa permitió estructurar las conclusiones de la investigación, destacando las mejores prácticas y las implicaciones para las políticas públicas de remuneración, haciendo uso de tablas permitiendo agrupar la información obtenida, graficas que permitieron evidenciar de una manera más practica datos numéricos relevantes para la investigación

Instrumentos de Medición

El instrumento de medición utilizado fue mediante matriz de Excel (Apéndice) la cual cuenta con datos básicos de los documentos a investigar como título de los artículos, nombres de los autores, año de publicación, nombre de la revista o fuente, resumen de los estudios criterios por los cuales se excluyen o se incluyen los artículos, el estado de los artículos (incluido o excluido) y observaciones o comentarios, permitiendo una referenciación más adecuada y rápida al momento de revisar los documentos insumo de la investigación.



Resultados

El análisis del Plan de Acción Bienestar 2025, enmarcado dentro del Plan de Estímulos 2025 de la Secretaría de Educación del Distrito (SED), permitió identificar el impacto del salario emocional en la satisfacción, motivación y desempeño de los servidores educativos en Bogotá, así mismo permitió conocer las mediciones del estado emocional de los funcionarios, en términos porcentuales, y la caracterización de la población al interior de la SED. De igual manera fue posible conocer al detalle el esquema de salarios emocionales con las actividades propias a realizar en pro del bienestar de los trabajadores y sus familias, en consecuencia, se evidencia un alto nivel de satisfacción.

Cabe aclarar que, aunque se registran algunas situaciones de inconformismo particular con respecto a algunos eventos realizados en vigencias anteriores, es destacable el compromiso de la organización al buscar estrategias que subsanen las experiencias que pudieron causar inconformismo generalizado. En este sentido se hace necesario acudir a la revisión de los objetivos planteados en el presente trabajo, de tal forma que permitan una mejor interpretación de los resultados y contribuyan a armonizar lo propuesto con lo evidenciado.

Para el primer objetivo de explorar, mediante una revisión de la literatura, las teorías y modelos que explican la interacción entre el salario emocional y la compensación económica, y cómo esta combinación puede afectar la productividad y el compromiso de los empleados públicos bogotanos. En este sentido es necesario expresar que tal como se plantea en el objetivo, evidentemente existe una relación directa entre la compensación económica y el salario emocional y que la combinación de las dos formas de remuneración contribuye a mejorar el



bienestar de los empleados, e incluso el de sus familias, en consecuencia; el sentido de pertenencia de los empleados es mayor, así como su compromiso y por ende su productividad.

Por lo expuesto anteriormente es menester revisar los planteamientos propuestos por algunos autores, con relación a los salarios emocionales y su impacto tanto en las empresas como en los empleados, en este sentido Ávila, (2021) afirma que la compensación económica no es el único factor relevante al momento de obtener la satisfacción laboral, incluso menciona que las estrategias diseñadas en torno al salario emocional han cobrado fuerza en los últimos años, restándole atención a los esquemas de retribución netamente económicos.

Por otro lado, resulta conveniente revisar el planteamiento de Rubio y Varón (2018), quienes exponen que las organizaciones buscan la implementación del salario emocional, con el objetivo principal de mejorar el bienestar de sus colaboradores y en consecuencia crear sentido de pertenencia, al mismo tiempo que fidelizan el talento humano. En concordancia con lo ya expuesto, cabe mencionar la definición que Osorio (2016) quien concibe el salario emocional como un conjunto de beneficios que en algunas ocasiones pueden ser intangibles, que permiten la consecución de satisfacción y felicidad a los empleados, toda vez que busca diversificar los esquemas de compensación; propendiendo por el aumento en la productividad y el compromiso mediante una adecuada motivación al personal, mientras contribuye con la disminución de la rotación de este.

Cabe destacar que los planteamientos revisados anteriormente, confirman la importancia del salario emocional como herramienta para la consecución del bienestar de los empleados, el incremento de la productividad y la fidelización del clima laboral mientras contribuye a la fidelización del talento humano, en dicho sentido y teniendo en cuenta que el salario, tanto emocional como económico, constituye una recompensa por la labor desempeñada, es pertinente

mencionar el modelo de recompensas totales, según lo descrito por Müller (2020) quien lo cataloga como el conjunto de recompensas que los empleados valoran de la relación laboral, entre las cuales se pueden mencionar salarios, beneficios, trabajo interesante, oportunidades de capacitación, desarrollo profesional, interacción social e integración efectiva de trabajo y vida familiar.

Frente al objetivo de analizar, a través de estudios de casos similares o investigaciones previas, los componentes tradicionales de la compensación económica que suelen estar asociados con el desempeño laboral y la retención de talento de la educación pública bogotana. Es necesario resaltar que no existe normativa que regule el salario emocional o que permita su obligatorio cumplimiento, en este entendido y en concordancia con lo propuesto en el presente objetivo, se hace necesario aclarar que, aunque no exista una norma en particular que aborde las particularidades del salario emocional, si se evidenciaron algunas determinaciones generales tanto en el Código Sustantivo del Trabajo, como en la Constitución Política de Colombia, donde se contemplan algunas pautas que en esencia buscan garantizar el bienestar laboral.

En consecuencia se puede mencionar lo expresado en la Constitución Política de Colombia (1991, art. 125) mediante la cual se aclara que el acceso a los puestos de trabajo públicos, se hace mediante carrera administrativa exceptuando los trabajadores de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, así como los contratados por prestación de servicios profesionales, disposición que busca garantizar que el ingreso a los cargos públicos en la mayoría de los casos se realice mediante concursos de mérito, pero que además los servidores nombrados mediante dicha modalidad, cuenten con el derecho al trabajo garantizándoles la estabilidad laboral bajo el amparo de la Constitución Política.



Aunado a lo expresado anteriormente, cabe mencionar, algunas características identificadas en el Código Sustantivo del Trabajo (Congreso de Colombia, 1950, arts.128 y 306), que buscan el beneficio de los trabajadores en el territorio colombiano, es de aclarar que dichas disposiciones no necesariamente pueden ser tomadas como elementos fundamentales de los salarios emocionales, pero si están diseñadas para satisfacer algunas necesidades básicas de los empleados como auxilios educativos, de transporte, alimentación, recreación y facilidades para la adquisición de vivienda.

Ahora bien, tal como se identificó en el desarrollo del presente trabajo, el salario emocional ha tomado gran importancia en la administración del talento humano, con mayor relevancia en las empresas privadas, por lo tanto, es poca la información existente relacionada con esquemas de salarios emocionales en las entidades públicas al servicio de la educación, aun así, vale la pena destacar la investigación de Robledo Herrera y Muñoz Casanova (2024) la cual aborda la influencia del salario emocional en el bienestar de los funcionarios públicos de los grados asistencial y oficinista del Centro Internacional de Producción Limpia Lope, del SENA, regional Nariño.

Dicha investigación refleja que al encuestar a los funcionarios objeto de la investigación, gran parte de ellos coinciden en relacionar el concepto salario emocional, con las actividades del plan de bienestar de la entidad, en otros casos varios de los encuestados desconocen el termino salario emocional, lo que concuerda con la falta de información sobre salarios emocionales en las entidades públicas, lo que en consecuencia sugiere la necesidad apremiante de hacer propio el termino, así como sus componentes y por supuesto el beneficio que reviste tanto para la entidad como para sus servidores.



En este apartado, se hace necesario conocer más a fondo cual es la realidad al interior de la Secretaría de Educación del Distrito con relación a los salarios emocionales y las compensaciones, entendiendo que es la entidad gubernamental garante de la educación pública de niños y adolescentes en la ciudad de Bogotá.

La Secretaria de Educación del Distrito de Bogotá, concibe dentro de sus planes institucionales, un plan de estímulos, el cual hace parte fundamental del Plan Estratégico de Talento Humano 2025, dicho plan se estructura haciendo uso de un objetivo general, unos objetivos particulares o específicos y las respectivas mediciones tomadas teniendo en cuenta la caracterización de la población, en este caso es necesario tener en cuenta que la SED cuenta con una población de colaboradores compuesta por funcionarios de libre nombramiento y remoción, servidores de carrera administrativa divididos entre profesionales, técnicos y asistenciales, para el caso en particular se excluyeron los contratistas, pues si bien están prestando servicio a la entidad, no cuentan con los beneficios que otorga dicha entidad a sus colaboradores, por la naturaleza de su contratación.

Como se nombró anteriormente el Plan de Estímulos de la SED busca la consecución tanto de ciertos objetivos específicos, como de un objetivo general, el cual tiene como fin mejorar la calidad de vida de los servidores de la Secretaría de Educación del Distrito, mediante la implementación de planes y programas diseñados para beneficiar tanto a los empleados como a sus familias. Esto se logra a través de iniciativas que incluyen apoyo emocional, reconocimiento a la labor prestada, actividades recreativas, integración familiar y cultural, además de programas que fomenten su desarrollo integral, adaptándose a las necesidades de los servidores y promoviendo su bienestar en todos los ámbitos.

Del objetivo general planteado por la Secretaría de Educación del Distrito, se infiere que tal como otras organizaciones a nivel mundial y nacional; la entidad está concibiendo el bienestar de los trabajadores de una forma un poco más compleja, teniendo en cuenta factores que se podrían ver como irrelevantes en otros tiempos, pero que en la actualidad son factores fundamentales que deben estar integrados cuando de bienestar laboral se habla. En este sentido se hace necesario resaltar que:

La aplicación de estrategias enfocadas hacia el beneficio de los empleados como el salario emocional aún se encuentran en una etapa inicial, Colombia todavía enfrenta desafíos relacionados con las desigualdades salariales, sin dejar de nombrar que el desempleo sigue siendo una problemática vigente; que naturalmente redundaría en la no existencia de una política de pleno empleo, aun así es destacable la labor de las empresas que desde su dirección buscan adoptar nuevas tendencias e innovar en pro de robustecer su posición en el mercado, cada vez más dinámico y cambiante. (Villegas Gil, Soto Giraldo, & Burbano Ordoñez, 2022, p. 15).

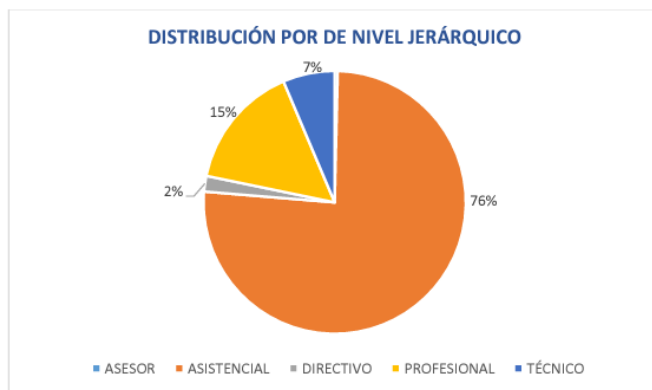
En consecuencia, y aun cuando las entidades gubernamentales enfrentan retos de tipo presupuestal al momento de tomar decisiones, vale la pena resaltar la labor que la SED intenta realizar con sus funcionarios al desarrollar un plan de incentivos que pueda propender por el bienestar de sus colaboradores; se evidencia así, como la entidad ha incluido mecanismos que integran incluso a la familia de los colaboradores, la educación continua, la posibilidad de acceder a seguros con tarifas preferenciales, día de movilidad sostenible y tarde en familia; e incluso se observan esquemas de acompañamiento emocional a los colaboradores, entendiendo la creciente necesidad que existe en cuanto a la gestión de emociones se trata.

Con respecto al objetivo, identificar, a partir de las publicaciones oficiales de la entidad gubernamental, los elementos clave del salario emocional que la organización ha comunicado

como parte de su esquema de compensación. La Secretaria de Educación del Distrito, desde la oficina de la Subsecretaria de Gestión Institucional, perteneciente a la Dirección de Talento Humano, formula el Plan de Incentivos aplicable a cada vigencia fiscal, con el fin de determinar los incentivos y estímulos que atenderán las necesidades de bienestar tanto de servidores, como de sus familiares, es menester entender en dicho sentido, que la SED, cuenta con una población bastante diversa en cuanto a su nivel académico, nivel socioeconómico e incluso ubicación geográfica, por tal razón se hace necesario conocer quienes componen la SED, la caracterización de la población, los diagnósticos de necesidades que se han evidenciado y las mediciones del clima laboral que se convierten en componentes indispensables al momento de tomar decisiones relacionadas con el talento humano y por supuesto los esquemas de salario emocional existentes.

Figura 1

Distribución porcentual planta de personal por nivel jerárquico.

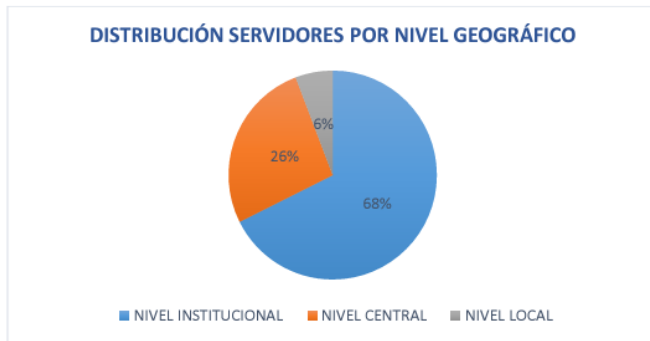


Nota: Datos tomados del Plan Estímulos (bienestar social e incentivos) 2024 SED.



Figura 2

Distribución porcentual planta por nivel geográfico.

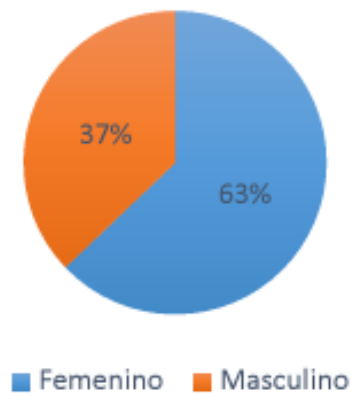


Nota. Datos tomados del Plan Estímulos (bienestar social e incentivos) 2024 SED.

Figura 3

Distribución porcentual planta de personal por genero

DISTRIBUCIÓN POR GÉNERO

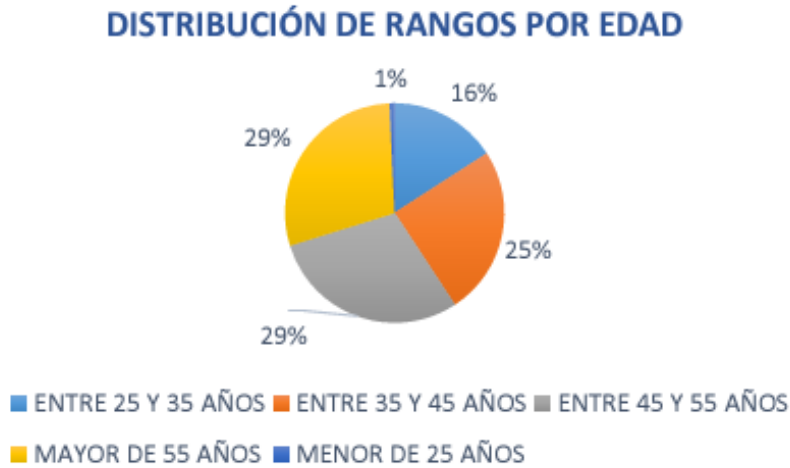


Nota. Datos tomados del Plan Estímulos (bienestar social e incentivos) 2024 SED.



Figura 4

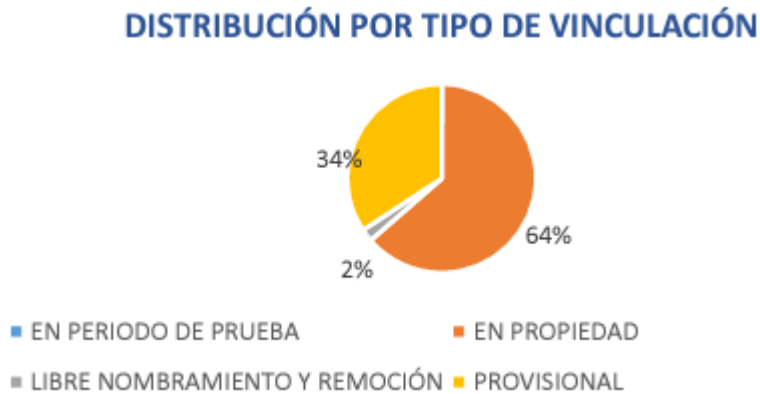
Distribución porcentual planta de personal por edades.



Nota. Datos tomados del Plan Estímulos (bienestar social e incentivos) 2024 SED.

Figura 5

Distribución porcentual planta por tipo de vinculación

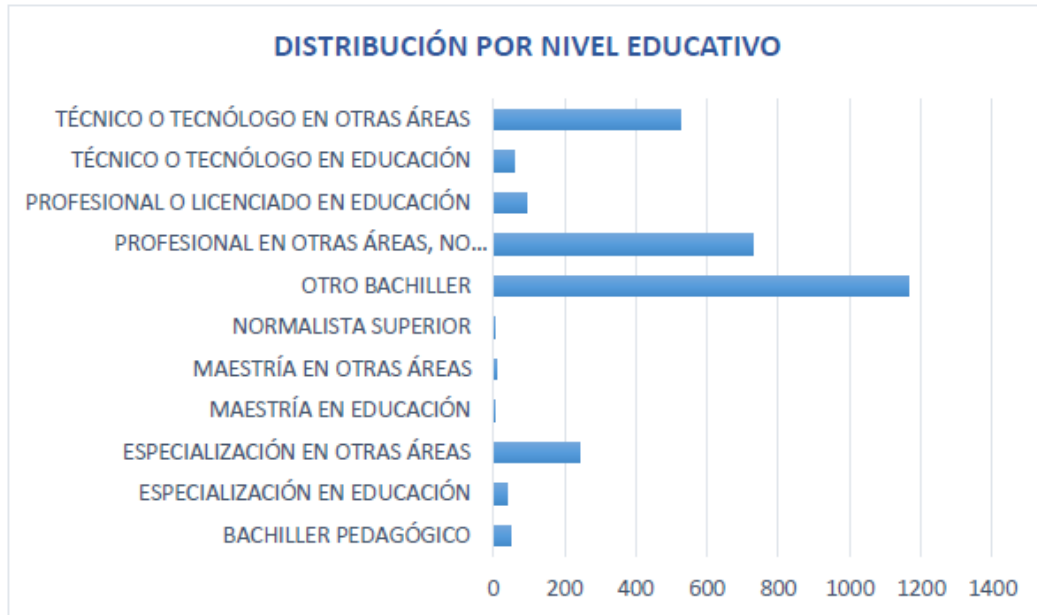


Nota. Datos tomados del Plan Estímulos (bienestar social e incentivos) 2024 SED



Figura 6

Distribución porcentual planta de personal por nivel educativo.



Nota. Datos tomados del Plan Estímulos (bienestar social e incentivos) 2024 SED

Vistas las anteriores graficas, se ratifica la diversidad de población con la que cuenta la SED en cuanto a capital humano se trata, se puede evidenciar también que la mayor cantidad de funcionarios superan los 45 años de edad y que uno de los porcentajes mayores es el que integra a funcionarios que están por encima de 55 años, además se evidencia que la cantidad de funcionarios menores a 25 años es mínima y que los que se encuentran en el rango de 25 a 35 años componen uno de los porcentajes más bajos en las mediciones publicadas, en este sentido vale la pena destacar que aun en la actualidad muchos de los jóvenes en edades productivas laboralmente hablando, prefieren participar en procesos de selección para entidades privadas, argumentando que los procesos para el acceso a empleo público son largos y enmarcados en



procesos burocráticos demasiado demandantes y demorados (Análisis-Desempleo juvenil en Colombia, 2024).

Por otro lado, y sumado lo ya mencionado, se encuentra la especificidad en formación académica que buscan las empresas públicas, los jóvenes conciben dentro de sus preferencias de estudio carreras como economía, ingenierías y ciencias sociales, mientras que las entidades públicas requieren carreras más enfocadas hacia los servicios administrativos, los relacionados con la salud y la educación. Esto sumado a la falta de confianza en el sistema para proveer empleos genera que muchos jóvenes prefieran los procesos de selección privados (El Colombiano, 2024).

Una vez revisadas las particularidades de los funcionarios de la Secretaría de Educación del Distrito, en cuanto a rangos de edades, tipo de vinculación, nivel educativo y jerárquico, así como su distribución por género, se hace necesario conocer cuál es el resultado al medir el clima laboral tanto en funcionarios administrativos como en docentes y directivos docentes, al servicio de la educación básica y media en la ciudad de Bogotá y en este sentido cabe mencionar cual es el nivel de satisfacción que pueden llegar a tener dichos funcionarios al prestar sus servicios para la Secretaria de Educación del Distrito, en el entendido que la información obtenida representa uno de los insumos fundamentales al momento de realizar el diseño de esquemas de salarios emocionales, entendiendo que tal como lo dice Santofinío y Rodríguez (2016), el salario emocional es un recurso que no genera costos para las empresas comparado con todos los beneficios que este conlleva, entre los que se puede destacar como uno de los principales, el mejoramiento del clima laboral, en aras de lograr satisfacer necesidades del trabajador a nivel familiar, personal, profesional y laboral” (citado en Villegas Gil, Soto Giraldo & Burbano Ordoñez, 2022, p. 12).

Así las cosas y según lo enmarcado por el Decreto 1227 del 2005, artículo 75 y artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 las mediciones del clima laboral deben realizarse mínimo cada dos años y entendiendo que la realizada a los funcionarios administrativos durante el año 2024 aun no es publicada, se hace necesario revisar la realizada por la Secretaria de Educación del Distrito en el año 2022, medición realizada con la participación de 3.304, personas de todos los niveles jerárquicos incluyendo contratistas, cantidad que para la fecha sugiere el 80% de participación.

El instrumento de clima laboral utilizado concibió los componentes, ambiente organizacional y calidad de vida en el trabajo, se estructuró sobre cuatro ejes; cada uno de estos ejes está constituido por seis factores que permiten realizar una aproximación a la comprensión del clima laboral o ambiente organizacional en servidores y contratistas respectivamente. Así mismo, el instrumento proporciona información que da cuenta de la percepción de calidad de vida en el trabajo, por lo tanto, se incluyen las siete variables asociadas del Modelo de Bienestar para la Felicidad Laboral propuesto por el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital como se presenta en el gráfico.



Figura 7

Modelo Conceptual Laboral y Calidad de Vida en el Trabajo



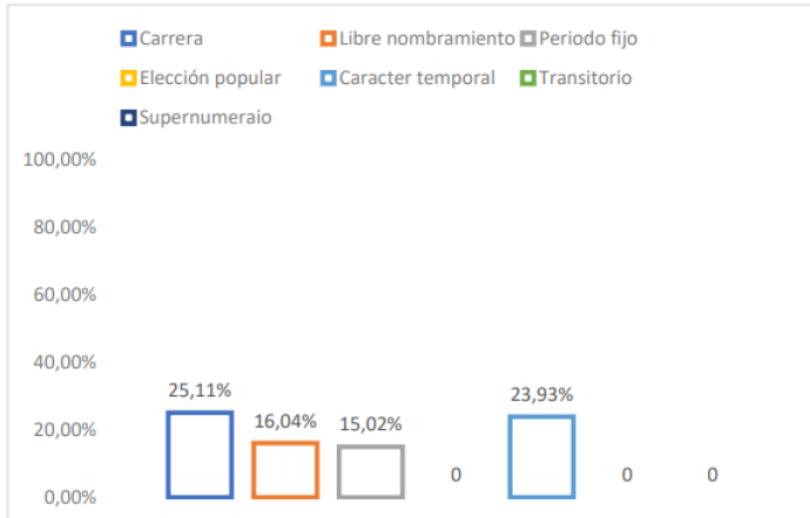
¹ González, R., Hidalgo, G., Salazar, J. y Preciado, M. (2010). Elaboración y Validación del Instrumento para Medir Calidad de Vida en el Trabajo "CVT-GOHISALO". Ciencia y Trabajo, 12(36), 332-340.

Nota. Datos tomados del Plan Estímulos (bienestar social e incentivos) 2024 SED

Visto lo anterior, se hace necesario analizar cuál es el nivel de riesgo del clima laboral y ambiente organizacional determinado en la medición, teniendo en cuenta la percepción de 1729 servidores de carrera administrativa, 51 servidores de libre nombramiento y remoción y 217 servidores nombrados provisionalmente tal como se evidencia en el gráfico.

Figura 8

Nivel de Riesgo de Clima Laboral y Ambiente Organizacional



Nota. Datos tomados del Plan Estímulos (bienestar social e incentivos) 2024 SED

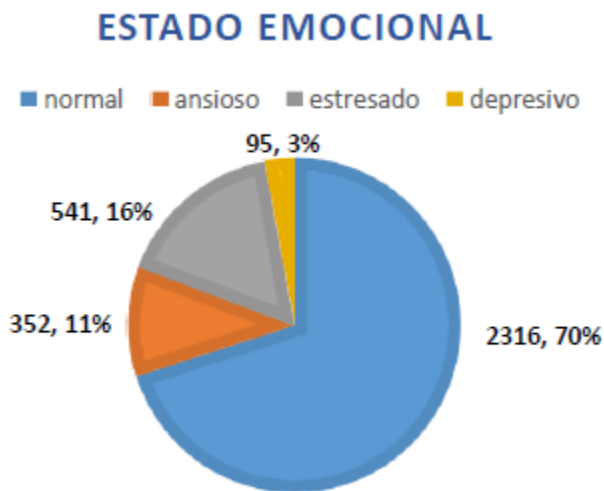
Visto el porcentaje de riesgo del clima laboral y ambiente organizacional, resulta pertinente remitirse a las mediciones relacionadas con el estado emocional de los funcionarios de la SED, entendiendo que las alteraciones emocionales a causa del trabajo, pueden causarse por múltiples factores, dentro de los cuales se pueden contar los ambientes tóxicos, la inseguridad en el empleo, el acoso laboral, la falta de equilibrio entre la vida laboral y familiar, así como las altas cargas de trabajo, factores que en muchas ocasiones terminan causando estrés crónico, ansiedad, depresión y otros tantos trastornos mentales frecuentes en los trabajadores, por consiguiente, se hace tan necesario conocer cuál es el impacto que todos estos factores han tenido en los funcionarios de la SED pues según la Organización Mundial de la Salud (2022), el trabajo puede impactar negativamente la salud mental si no se gestionan adecuadamente los factores de riesgo, por lo tanto y teniendo en cuenta que los esquemas de salario emocional buscan la consecución del bienestar tanto de trabajadores, como de sus familiares, se hace

pertinente ver el consolidado de la medición realizada por la SED donde se evidencian los estados emocionales de sus funcionarios administrativos.

Figura 9

Estado Emocional Funcionarios Administrativos SED de Clima Laboral y Ambiente

Organizacional



Nota. Datos tomados del Plan Estímulos (bienestar social e incentivos) 2024 SED

Al analizar los porcentajes de la gráfica, se evidencia que 2316 funcionarios cuentan con un estado emocional normal, 541 muestran un estado emocional estresado, 352 un estado emocional ansioso y 95 de los funcionarios un estado emocional depresivo, dicho resultado sugiere una buena gestión en cuanto a la búsqueda del bienestar laboral para los funcionarios administrativos, aun así se evidencia la necesidad de incrementar los esfuerzos en miras de minimizar los porcentajes que involucran estados emocionales que revisten mayor complejidad y requieren claramente atención especial. Tal como lo expresa Seligman (2011), el bienestar se basa en cinco pilares fundamentales: emociones positivas, compromiso, relaciones, significado y logros.



En consecuencia con las mediciones del estado emocional correspondiente a los funcionarios administrativos de la SED, es preciso revisar cual es el estado emocional de los docentes y en este apartado se hace necesario aclarar que la última medición del clima laboral realizada a dichos funcionarios se llevó a cabo en el año 2023 como parte del insumo requerido para la realización del plan de estímulos de la vigencia 2025, dicha medición fue tomada de encuesta realizada a 18.901 docentes entre los cuales 1.133 ejercen funciones como directivos docentes, entendiéndose coordinadores y rectores, y los funcionarios restantes ejercen funciones como docentes de aula, es de aclarar que la población total es 35.235 tal como se evidencia en la siguiente tabla.

Tabla 2

Total, de Personas Encuestadas

Desempeño	Nivel de riesgo	Población	Número de participantes	Porcentaje de participación
Directivos docentes	Riesgo Bajo	1.833	1.133	61.8%
Docentes	Riesgo Bajo	33.402	17.768	53.19%

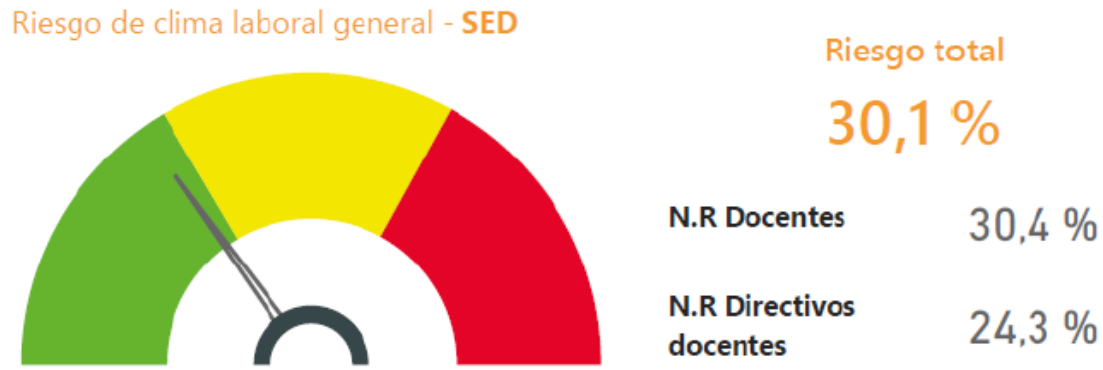
Nota. Tomado del Plan Estímulos (bienestar social e incentivos) 2025 SED

Ahora bien, una vez conocida la cantidad de la población encuestada, resulta pertinente conocer los resultados de dicha medición, los cuales fueron obtenidos teniendo como premisa, que el resultado es medido de 0 a 100 donde 0 es la ausencia total del riesgo y 100 el máximo nivel de riesgo existente. En la gráfica posterior se puede observar un porcentaje de riesgo total del 30.1% lo que sugiere un nivel de riesgo bajo y por ende un alto nivel de satisfacción entre los funcionarios que ejercen los roles de directivos docentes y docentes.



Figura 10

Resultados Globales de la Medición



Nota. Datos tomados del Plan Estímulos (bienestar social e incentivos) 2025 SED

Una vez revisados los datos relevantes de las mediciones realizadas por la Secretaría de Educación del Distrito, respecto a la percepción del clima laboral por parte de docentes y funcionarios administrativos y entendiendo que las cifras muestran un buen nivel de satisfacción, se hace necesario entender cuáles son las medidas que la entidad está tomando en pro del bienestar de sus empleados toda vez que como se ha mencionado en el presente trabajo y tal como lo menciona Solís Granda y Burgos Villamar (2023), el salario emocional es determinante al satisfacer necesidades personales, familiares y profesionales, mejorando la calidad de vida y promoviendo la conciliación laboral (p. 163). En dicho sentido y tal como se ha mencionado, el nivel de satisfacción de los servidores de las SED se puede entender como proporcional al trabajo realizado en la implementación de los esquemas que comprenden los salarios y las compensaciones no monetarias.

Es claro que el salario emocional se refiere a los beneficios no monetarios que las organizaciones ofrecen a sus empleados con el fin de mejorar su calidad de vida, satisfacción y



compromiso laboral. En el sector educativo a nivel distrital, la Secretaría de Educación del Distrito (SED) ha implementado el Plan de Acción Bienestar 2025, un conjunto de estrategias orientadas a fortalecer el bienestar de docentes, directivos y personal administrativo. En consecuencia, se detallan las actividades propuestas por el Plan de Acción Bienestar 2025 en 4 dimensiones por su tipología y el enfoque.

Reconocimiento y sentido de pertenencia

Las estrategias contenidas en esta dimensión tienen como fin fortalecer el sentido de pertenencia y la motivación mediante actividades de reconocimiento.

Tabla 3

Reconocimiento y sentido se pertenencia

Actividad	Descripción	Fecha
Día del Maestro	Homenaje a docentes por su impacto en la educación	15 de mayo
Día del Servidor Administrativo	Reconocimiento a la labor de funcionarios administrativos	Ultimo viernes de junio
La Gala de los Mejores	Exaltación de docentes, directivos y administrativos por su desempeño	30 de noviembre
Reconocimiento a proyectos institucionales	Premios a equipos de trabajo por iniciativas innovadoras	Septiembre – noviembre
Sorteo para servidores administrativos	Incentivo para funcionarios con desempeño sobresaliente	Noviembre
Bonos navideños	Apoyo económico para hijos de servidores administrativos	Noviembre – diciembre

Nota. Diseño propio.

Bienestar Físico y Salud Mental.

Esta dimensión busca la promoción de la actividad física, el aprovechamiento del tiempo libre y el equilibrio emocional.



Tabla 4

Bienestar Físico y Salud Mental

Actividad	Descripción	Fecha
Gimnasio SED	Programa de acondicionamiento físico para servidores	Febrero – noviembre
Juegos de integración del sector educativo	Competencias deportivas en diferentes disciplinas	Abril – diciembre
Caminatas ecológicas	Salidas recreativas para promover el bienestar y la conexión con la naturaleza	Marzo – noviembre
Eventos culturales	Actividades artísticas como música, teatro y danza	Marzo – noviembre
Red de acompañamiento psicosocial	Espacios para el manejo del estrés, duelo y ansiedad	Febrero – noviembre

Nota: Diseño propio

Equilibrio Familiar y Laboral.

En esta dimensión se busca armonizarla la vida laboral con la familiar, entendiendo que del equilibrio entre estos componentes surge el bienestar tanto del empelado como de su núcleo familiar.



Tabla 5*Equilibrio Familiar y Laboral*

Actividad	Descripción	Fecha
Red de Gestantes y Lactantes	Programa para fortalecer la lactancia materna y el vínculo madre – hijo	Mayo y septiembre
Vacaciones Recreativas (0-12 años)	Espacios de entretenimiento para hijos de servidores públicos	Junio
Vacaciones recreativas (12-17 años)	Actividades para adolescentes en periodos de vacaciones	Noviembre
Red de Familias con Discapacidad	Acompañamiento a servidores con familiares en condición de discapacidad.	Marzo, junio y septiembre
Día de la Familia	Dos días de descanso remunerado en el año a los funcionarios directivos docentes, docentes y administrativos	Primer y segundo semestre.
Tiempopreciado con los bebés	Una hora diaria de permiso remunerado durante la jornada laboral para compartir con hija o hijo durante los seis meses posteriores a la finalización del disfrute de la hora de lactancia.	Una hora diaria.
Tarde de juego	Cuatro horas de permiso remunerado para compartir con hijos de 0 a 10 años	Mes de octubre, durante la semana de receso escolar.

Nota: Diseño propio

Cultura Organizacional y Desarrollo profesional.

Esta última dimensión tiene como fin fortalecer el valor institucional, mientras se fortalece el clima laboral.



Tabla 6*Cultura Organizacional y Desarrollo Profesional*

Actividad	Descripción	Fecha
Código de Integridad	Actividades lúdicas para promover valores éticos en la entidad	Enero – diciembre
Clima Laboral para Docentes y Directivos	Diagnóstico y estrategias para mejorar el ambiente de trabajo	Febrero – noviembre
Medición de la Cultura SED	Evaluación de nivel de aprobación de los valores institucionales	Noviembre – diciembre
Programa de Comunicación y Clima Laboral	Talleres sobre trabajo en equipo, liderazgo y resolución de conflictos	Marzo – agosto
Jornadas de Inducción	Actividades para facilitar la integración de nuevos funcionarios	Según ingreso

Nota: Diseño propio

Tabla 7*Incentivos por Tiempo de Servicio*

Tiempo de Servicio	Estimulo	Valor	Días de Permiso Remunerado
Cinco años	N/A	N/A	1 día
Diez años	N/A	N/A	3 días
Quince años	Bono equivalente a medio (SMLMV)	\$854.100	3 días
Veinte años	Bono equivalente a un (SMLMV)	\$1.423.500	3 días
Veinticinco años	Bono equivalente a uno y medio (SMLMV)	\$2.135.250	3 días
Treinta años	Bono equivalente a dos (SMLMV)	\$2.847.000	3 días
Treinta y cinco años	Bono equivalente a dos (SMLMV)	\$2.847.000	3 días
Cuarenta años	Bono equivalente a dos (SMLMV)	\$2.847.000	3 días
Cuarenta y cinco años	Bono equivalente a dos (SMLMV)	\$2.847.000	3 días
Cincuenta años	Bono equivalente a dos (SMLMV)	\$2.847.000	3 días

Nota: Diseño propio.



Una vez revisadas las actividades propuestas por la SED en aras de proporcionar bienestar a sus empleados y familiares; vale la pena destacar que es un esquema robusto, que además concibe varios factores, que para efectos del presente trabajo se clasifican como dimensiones, dependiendo del tipo de estrategia a emplear y el impacto que se quiere lograr en los funcionarios. En este sentido y al revisar cada uno de los componentes, resulta válido recordar que Según Maslow (citado en Robbins y Judge, 2021), la motivación humana se estructura en una jerarquía de necesidades que deben ser satisfechas de manera progresiva, comenzando por las necesidades fisiológicas y de seguridad, seguidas por las de afiliación, reconocimiento y, finalmente, la autorrealización.

En consecuencia, el Plan de Acción Bienestar 2025 de la Secretaría de Educación del Distrito (SED) implementa estrategias alineadas con esta teoría, abordando distintas dimensiones del salario emocional como, programas del Gimnasio SED y los Juegos de Integración atendiendo a las necesidades de tipo fisiológico y de salud, mientras que la Red de Acompañamiento Psicosocial y la Red de Familias con Discapacidad generan seguridad y estabilidad emocional a los trabajadores. En la misma línea, eventos como la Gala de los Mejores y el Día del Maestro refuerzan la autoestima y el sentido de pertenencia hacia la entidad permitiendo un acercamiento en términos de bienestar a los que en la pirámide de Maslow se les llamaría niveles superiores, destacando la autorrealización y el crecimiento profesional (Maslow, citado en Chiavenato, 2018).

Se puede destacar que aunque las entidades públicas por su misma naturaleza, cuentan con ciertas limitantes en comparación con las entidades de origen privado, la Secretaria de Educación del Distrito, cuenta con un programa de incentivos bien estructurado, que busca el bienestar tanto de funcionarios, como el de sus familias, se puede inferir además; según los

planes de incentivos por tiempo de permanencia, que los funcionarios de la SED generalmente permanecen en la entidad por muchos años, particularidad que permite evidenciar al nivel de satisfacción al interior de la entidad, sumado a esto y en respuesta a la pregunta problema sobre ¿cuáles son las mejores prácticas identificadas en la literatura científica y las publicaciones oficiales sobre la implementación de salarios emocionales en el sector educativo público de Bogotá, y qué implicaciones tiene esta relación para el diseño de políticas de remuneración más integrales? En primer lugar, se hace necesario afirmar que los salarios emocionales tal como se ha expresado a lo largo del presente trabajo buscan el bienestar del empleado, en este sentido cobra fuerza lo planteado por Osorio (2016) quien menciona que el salario emocional se puede ver como un conjunto de beneficios en algunas ocasiones intangibles, que permiten la consecución de satisfacción y felicidad a los empleados, en dicho sentido.

Ahora bien revisada la importancia del salario emocional en relación con el bienestar laboral, resulta valido, mencionar que del bienestar de los funcionarios pertenecientes a la SED, depende el bienestar de los menores, usuarios de los colegios distritales; entendiendo que la productividad en el sector educativo está directamente relacionada con la calidad educativa, en dicho entendido un adecuado clima laboral al interior de la Secretaria de Educación del Distrito deslga en educación de calidad para los niños, niñas y adolescentes pertenecientes al sistema educativo distrital.

Resultado de la revisión realizada tanto a la literatura como a los esquemas de beneficios implementados por la SED, es pertinente decir que las mejores prácticas con relación a los salarios emocionales, son las encaminadas a satisfacer las necesidades de los empleados, ahora bien, es necesario recordar que dichas necesidades, no son solo de tipo económico, claramente este aspecto es fundamental y determinante en el momento en que se decide trabajar en una

empresa o en otra, pero es fundamental entender que las preferencias de las personas cada vez están más encaminadas a suplir necesidades de bienestar entre las que podemos destacar las de tipo emocional, físico y profesional, que además cambian constantemente y que están ligadas a las nuevas tendencias y a la evolución natural que como seres humanos vivimos, razón por lo cual las empresas deben tener la disposición necesaria para dinamizar sus esquemas de compensación en pro tanto del bienestar de sus empleados, como el de la misma compañía.

Finalmente, y entendiendo que la labor docente, representa un alto nivel de responsabilidad, pero sobre todo un cúmulo de competencias de tipo emocional se deberían priorizar prácticas como: ***Educación emocional y bienestar docente.*** Desarrollo de la inteligencia emocional, permitiendo gestionar de una manera más adecuada el estrés laboral, mientras se mejoran las relaciones interpersonales, fundamental para contribuir con un mejor ambiente laboral y por ende un adecuado ambiente educativo.

Ambientes laborarles positivos. Estrategias compuestas por mentorías, apoyo psicosocial y formación en competencias socioemocionales, generan entornos más favorables, la creación de espacios que permitan la expresión de las emociones, también pueden contribuir a reducir el agotamiento profesional.

Reconocimiento y motivación. Es fundamental entender que los docentes son dueños de su cátedra, en dicho sentido se hace necesario propiciar los escenarios que permitan tanto el reconocimiento a su labor, como la libertad de realizar su actividad pedagógica autónomamente, así como las herramientas que permitan su desarrollo profesional (Redalyc, 2023)

Discusión

El análisis realizado sobre las mejores prácticas en cuanto a salarios emocionales en la Secretaría de Educación del Distrito (SED) de Bogotá evidencio que estas estrategias han impactado positivamente la satisfacción y el bienestar de los funcionarios. La implementación de programas encaminados a mejorar la calidad de vida tanto de los servidores como de sus familias ha fortalecido el sentido de pertenencia y en consecuencia, ha incrementado la motivación en el trabajo. En concordancia con lo expuesto por Rubio y Varón (2018), el salario emocional se implementa en las organizaciones con el propósito de mejorar el bienestar de los empleados, generar sentido de pertenencia y reducir la rotación de personal.

Ahora bien, aunque el trabajo realizado hasta el momento por la Secretaría de Educación del Distrito (SED) ha permitido mejorar el clima laboral y, en general, la percepción sobre el bienestar de los servidores es importante destacar que esta labor es dinámica y que la percepción de bienestar puede cambiar con el tiempo. Esto se debe a las nuevas preferencias que los funcionarios pueden desarrollar en respuesta a los cambios constantes en el entorno social, económico y familiar. Es evidente que las ideas sobre el bienestar laboral que tenemos hoy no son las mismas que tenían los trabajadores hace 50 años. Las costumbres, el uso de nuevas tecnologías y la posibilidad de trabajar desde cualquier parte del mundo, con la única limitante de tener acceso a internet, han provocado que la forma en que percibimos el bienestar laboral cambie. Esto genera la necesidad de adaptar los esquemas de salario emocional a lo que los empleados actuales esperan para sentirse cómodos dentro de las empresas. Tal como lo describe Ávila (2021), la satisfacción laboral y el sentido de bienestar en las organizaciones no depende exclusivamente de la compensación económica. De hecho, en la actualidad, cobran relevancia

enfoques relacionados con los salarios emocionales, por encima incluso de la remuneración de tipo monetario.

Desde el punto de vista teórico y en consecuencia con lo analizado a lo largo del presente trabajo, cabe destacar las bases sobre las cuales parece cimentarse la necesidad de propender por el bienestar de los empleados y es en este apartado donde resurgen teorías como la de Herzberg (1963, citado en Correa y Ventura, 2023) sobre la importancia de los factores motivacionales en la satisfacción laboral, en una época donde el empleado promedio podría conformarse con un sueldo justo para suplir sus gastos y cierta estabilidad laboral, en consecuencia resulta destacable que aún hoy en día persista la necesidad de generar factores motivacionales que propendan por el bienestar de los empleados, lo que en la actualidad se catalogaría como esquemas de salarios emocionales y compensación, en el mismo sentido se hace necesario recordar la teoría sobre la jerarquía de necesidades de Maslow (citado en Robbins & Judge, 2021) que incluso muchos años antes de Herzberg, identificó una serie de necesidades que según el deberían suplirse para que un empleado estuviera a gusto dentro de una organización.

En dicho entendido lo que resulta admirable, es que incluso en esa época, donde las preferencias por parte de los empleados podrían ser aún más básicas que en 1968 y la disposición de los empleadores casi inexistente de satisfacer dichas necesidades, Maslow concibe necesidades como las fisiológicas, las de seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización, se las cuales podemos destacar las tres últimas, donde se evidencia la importancia que toma la socialización, la necesidad de interactuar con otros y formar lazos afectivos, así mismo se sugiere la necesidad de obtener reconocimiento, mediante la confianza propia, el respeto y el autorreconocimiento y finalmente la autorrealización que es la cúspide de la pirámide y se podría decir que el punto al cual todo empleado quisiera llegar, producto de la

satisfacción de todas las necesidades contenidas en cada uno de los niveles descritos por (Maslow, citado en Chiavenato, 2018).

Revisado lo anterior es pertinente decir que la estrategia de la SED concuerda con lo requerido en un esquema de salarios emocionales ya que el Plan de Acción Bienestar 2025 concibe las necesidades de reconocimiento y sentido de pertenencia, el bienestar tanto físico como mental, el equilibrio entre la vida familiar y laboral, así como la cultura organizacional y el desarrollo profesional.

Por otro lado, es necesario mencionar que los resultados de la medición del clima laboral y el estado emocional de los funcionarios administrativos y docentes reflejan niveles de satisfacción positivos, aunque con oportunidades de mejora en la gestión del estrés y la ansiedad. Estos hallazgos concuerdan con estudios, como los de Krekel, Ward y De Neve (2019), quienes destacan que el bienestar emocional y la conciliación entre lo laboral y lo familiar inciden directamente en la productividad y retención del talento.

Finalmente, debe mencionarse que existen barreras significativas en la implementación del salario emocional en la SED, entre ellas las restricciones de tipo presupuestal y la rigidez normativa en las entidades públicas. La indiscutible necesidad de ajustar los esquemas de salario emocional y compensaciones ya establecidos, así como los que se encuentran en diseño actualmente, con los lineamientos del Decreto 199 de 2024 sobre austeridad en el gasto. Dicho esto, se hace necesario aclarar que dicha particularidad limita la flexibilidad en la gestión de beneficios, lo que coincide con los hallazgos de Fernández y Sánchez (2020) sobre los desafíos del sector público en la aplicación de esquemas de bienestar laboral.



Impacto del salario emocional en la satisfacción laboral

En la medición del clima laboral y en los porcentajes obtenidos con respecto a los estados emocionales, se evidencia que los servidores educativos identifican un impacto positivo en la aplicación de las estrategias adoptadas por la administración en pro de su bienestar, se observa un alto sentido de pertenencia, al mismo tiempo que se percibe un adecuado clima laboral, claramente con aristas propias de una medición realizada a una población tan numerosa como la constituida por el capital humano de una de las entidades más grandes a nivel nacional. Ahora bien, en este sentido es pertinente destacar los programas más representativos teniendo en cuenta la percepción de los funcionarios y por su puesto el impacto que ha podido tener entre ellos:

- **Día del Maestro:** como reconocimiento a la labor prestada por docentes y directivos docentes.
- **Gala de los Mejores:** permitiendo hay que destacar el trabajo sobresaliente tanto de servidores administrativos como docente y directivos docentes
- **Día del Servidos Administrativo:** destacando la labor de los funcionarios administrativos y afianzando su sentido de pertenecía aun cuando aparentemente no están directamente relacionados con la labor misional de la entidad.
- **Caminatas Ecológicas y Red de Acompañamiento Psicosocial:** en este apartado, se hace necesario recordar que el bienestar emocional de los funcionarios es indispensable tanto para garantizar una mejor calidad de vida, como una mayor productividad y una menor rotación.



Revisado lo anterior cabe resaltar lo descrito por Chiavenato (2017), quien señala que el reconocimiento y el sentido de pertenencia en el trabajo aumentan significativamente la satisfacción laboral y reducen la intención de renuncia.

Bienestar físico y equilibrio trabajo y familia

Los programas enfocados en el bienestar físico y la conciliación entre lo laboral y lo familiar han mostrado un impacto positivo:

- Los programas como el Gimnasio SED y los Juegos de Integración, permiten precisamente la integración entre diferentes áreas, niveles jerárquicos e incluso localidades, generando espacios de participación y reconocimiento fuera de los escenarios netamente laborales, permitiendo incluso la interacción de las familias.
- Red de Gestantes y Lactantes y Vacaciones Recreativas para niños, estos programas facilitan el equilibrio entre la vida laboral y personal. Minimizando la tensión y los niveles de estrés entre los funcionarios al poder alternar sus actividades familiares con las laborales.

En este sentido y aunado a la particularidad de los componentes descritos cabe mencionar la investigación de Krekel, Ward y De Neve (2019), quienes encontraron que los programas de bienestar laboral y conciliación entre el trabajo y la familia no solo mejoran la productividad y la satisfacción de los empleados, sino que también incrementan la retención del talento y el desempeño organizacional.



Barreras y desafíos en la implementación del salario emocional

A pesar de los beneficios reportados, la implementación del salario emocional enfrenta desafíos significativos. Por ejemplo, limitaciones presupuestarias: es necesario aclarar que el fondeo de muchas entidades públicas depende en gran porcentaje de los recursos destinados por el Gobierno Nacional o Distrital según corresponda, algunas entidades tienen fuentes de financiación mixta o por su competencia tienen la oportunidad de percibir recursos de su usuarios, pero para el caso que nos compete, el relacionado con la entidad a cargo de la educación pública bogotana en los niveles básica y media, sus principales fuentes de financiación provienen del Gobierno Nacional mediante el Sistema General de Participaciones (SGP) (Constitución Política de Colombia, 1991, art. 356, 357) y Recursos Propios, provenientes del presupuesto Distrital Estatuto Orgánico de Bogotá (Decreto Ley 1421 de 1993), por otro lado existe financiamiento que puede incluir otras fuentes externas como las provenientes del Sistema General de Regalías (SGR) (Constitución Política de Colombia, 1991, art. 365) pero son fuentes de financiación poco recurrentes y no pueden ser contadas dentro del presupuesto de la entidad por ser un mecanismo de distribución de ingresos provenientes de la explotación de recurso naturales del país, que pueden resultar en construcción de plantas físicas de colegios, o dotación de nuevas tecnologías en beneficio de los estudiantes.

Expuesto lo anterior y entendiendo que el Gobierno Nacional ha instado a las entidades públicas a procurar por políticas que permitan la austeridad en el gasto según lo establece el Decreto 199 del 2024 (Presidencia de la República de Colombia, 2024) el reto en cuanto a mantener esquemas de compensación es cada vez mayor, pero si se equipara con el recurso económico utilizado por las entidades en capacitación y costos de nuevos reclutamientos, es



posible seguir generando alternativas en aras del beneficio de los funcionarios, naturalmente en siguiendo el rumbo de las disposiciones gubernamentales.

En consecuencia cabe mencionar que la burocracia presente en todas las decisiones que deben tomar las entidades públicas, constituyen otro reto importante al momento de implementar esquemas de compensaciones y salarios emocionales, todas las acciones deben estar soportadas por normativas que las soporten, cada acto administrativo emitido por una entidad pública debe tener un soporte normativo por lo cual las decisiones no dependen únicamente de la dirección o la alta gerencia como sucede en las empresas privadas, por el contrario; en las entidades públicas las decisiones deben estar fundamentadas en el principio de legalidad, (Constitución Política de Colombia, 1991, art. 6), sus gastos son objeto de control fiscal y disciplinario, por consiguiente toda actuación está sujeta a ser auditada por la Contraloría General de la Nación Congreso de Colombia. (2000). Ley 610 de 2000, así mismo dichos actos deben garantizar la seguridad y transparencia jurídica, sin olvidar que el actuar fuera de dichos lineamientos pueden generar sanciones tanto pecuniarias como penales Ley 1437 de 2011 (Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo - CPACA)

Finalmente, es necesario mencionar que aun cuando se evidencia una gran labor por parte de la entidad en cuanto a la búsqueda del bienestar de sus colaboradores, hay un largo camino por recorrer, claramente hace falta mayor articulación entre lo regulado normativamente y las iniciativas formuladas por cada una de las entidades a lo largo del territorio nacional y dicha percepción se alinea con estudios como el de Fernández y Sánchez (2020), quienes indican que la falta de flexibilidad en la gestión de incentivos en el sector público es una de las principales barreras para el éxito de los programas de bienestar laboral.

Conclusiones

Impacto del salario emocional: Se ha confirmado que los programas de salario emocional implementados en la Secretaría de Educación del Distrito (SED) han tenido un impacto positivo en la satisfacción y motivación de los servidores públicos adscritos a la entidad. El consenso entre los servidores y la administración, así como la importancia que la entidad otorga a los resultados de las mediciones de percepción sobre el clima laboral, evidencian una preocupación legítima por el bienestar del personal. Además, reflejan un esfuerzo continuo por adaptarse a las dinámicas cambiantes y a las preferencias laborales actuales.

Reducción del riesgo psicosocial: Es claro se evidencian niveles de estrés y ansiedad en ciertos segmentos del personal, pero es pertinente resaltar que la implementación de estrategias de bienestar ha permitido reducir significativamente los factores de riesgo psicosocial y mejorar el clima organizacional.

Barreras y desafíos: Las restricciones de tipo presupuestal y la normativa vigente dificultan la implementación de esquemas de salario emocional más amplios, como se planteó al principio del presente trabajo, no existe una norma determinante que conciba el salario emocional como de obligatorio cumplimiento, por lo tanto es potestad de cada entidad el desarrollo de programas de beneficios para sus servidores, en este entendido cada entidad debe destinar el recurso necesario para la implementación de esquemas de salarios emocionales al no contar con una partida presupuestal emitida por el Gobierno Nacional para tal fin. Sin embargo, se destaca la importancia de continuar promoviendo estrategias innovadoras que permitan fortalecer el bienestar de los funcionarios dentro del marco legal y financiero existente.

Recomendaciones para futuras políticas: Se sugiere que la SED continúe fortaleciendo sus programas de bienestar y explore mecanismos de financiamiento alternativo para sostener estas

estrategias, se sugiere también que algunas iniciativas tengan más en cuenta las particularidades de muchos servidores, cabe aclarar que la Secretaria de Educación Distrital, cuenta con servidores que desempeñan sus labores tanto en los niveles central, local e institucional, entendiéndose que este último tiene ubicaciones geográficas incluso en entornos rurales, situación que en algunas ocasiones puede dificultar el acceso a beneficios como el gimnasio o las salas de lactancia existentes únicamente en el nivel central.

Finalmente, en este apartado, cabe decir que sería de gran beneficio que el Gobierno Nacional y Distrital concibiera la necesidad de realizar ajustes normativos que permitan mayor flexibilidad en la gestión de incentivos no monetarios y de alguna forma se plantearan bases fundamentales de tipo legal que promovieran su implementación en otras entidades gubernamentales y un adecuado seguimiento.

Cumplimiento de los objetivos: La investigación ha logrado cumplir con los objetivos propuestos, al identificar las mejores prácticas en salario emocional, al evaluar su impacto y determinar los principales desafíos que enfrenta el sector público en su implementación y al revisar la concordancia de lo planteado con otras investigaciones realizadas en torno al tema propuesto.

En conclusión, el salario emocional es una herramienta clave para mejorar la satisfacción y retención del talento humano en las organizaciones tanto de carácter privado como público, para el caso en cuestión se infiere que el fortalecimiento de estas prácticas y el diseño de esquemas de salario emocional y compensaciones en beneficio de los servidores de la Secretaria de Educación del Distrito permitirá no solo optimizar el bienestar de los servidores, sino también contribuir a una educación de mayor calidad en Bogotá afectando positivamente la formación de niños, niñas y adolescentes usuarios de la educación básica y media.

Referencias

Arksey, H., & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: Towards a methodological framework.

International Journal of Social Research Methodology, 8(1), 19–32.

<https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>

Ávila, J. (2021). La importancia del salario emocional en la retención del talento humano.

Revista de Gestión Humana, 10(2), 45-60.

Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.

Correa Miranda, M. E., & Ventura Perleche, F. A. (2023). *La motivación y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Patate - 2020*. Fundación

Universitaria San Sebastián. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/10813>

Congreso de Colombia. (1950). *Código Sustantivo del Trabajo* (arts. 9, 53, 127, 128, 306, 354). *Diario Oficial*.

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>

Constitución Política de Colombia. (1991). *Artículos 25 y 53*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4125>

Decreto 1227 de 2005, artículo 75.

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16313>

Decreto-Ley 1567 de 1998, artículo 24.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1246>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018). *Decreto 1083 de 2015*.

<https://www.funcionpublica.gov.co>

Ecopetrol. (2023). *Gestión del talento humano: Beneficios y bienestar*.

<https://www.ecopetrol.com.co>

Fernández, R., & Sánchez, M. (2020). Retos y barreras en la implementación del salario emocional en el sector público. *Revista de Administración Pública*, 12(4), 30-50.

<https://scielo.org>

Ley 1221 de 2008. *Teletrabajo y flexibilidad laboral en Colombia*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=31431>

Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2016). *Compensación*. McGraw-Hill.

Müller, C. (2020). El modelo de recompensas totales y su impacto en la motivación laboral.

Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones, 36(2), 189-202.

<http://dx.doi.org/10.30827/Digibug.67219>

Merco Talento. (2024). *Ranking de las 100 empresas con mejor capacidad de retención de talento en Colombia*. <https://www.merco.info/co/ranking-merco-talento>

Neurolaunch. (2023). *La motivación en el trabajo y el bienestar laboral: Un análisis actualizado*. <https://neurolaunch.com/two-factor-theory-psychology/>

Presidencia de la República de Colombia. (2024). *Decreto 199 de 2024: Plan de austeridad del gasto*. <https://www.funcionpublica.gov.co>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Comportamiento organizacional* (18.a ed.). Pearson.

Robledo Herrera, Á. M., & Muñoz Casanova, Á. R. (2024). *Influencia del salario emocional en el bienestar de los funcionarios públicos del grado auxiliar, asistencial y oficinista del Centro Internacional de Producción Limpia Lope y Despacho del SENA, regional Nariño*. <https://hdl.handle.net/10784/34432>

Secretaría de Educación Distrital (SED). (2024). *Plan Estímulos (Bienestar Social e Incentivos)*. <https://www.sedbogota.edu.co>

Servicio Civil Distrital. (2022). *Modelo de Bienestar para la Felicidad Laboral*.

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=111619>

Secretaría de Educación Distrital (SED). (2025). *Plan de Acción Bienestar 2025*.

<https://www.sedbogota.edu.co>

Villegas Gil, O., Soto Giraldo, A., & Burbano Ordoñez, J. (2022). *Importancia del salario emocional para los trabajadores de Colombia*. Fundación Universitaria del Área

Andina. <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/4512>

Pontificia Universidad Javeriana. (s.f.). *Igualdad de oportunidades*. En *Catálogo de beneficios para administrativos 2025*, <https://www.javeriana.edu.co/inicio>



Apéndice

Matriz inclusión y exclusión de estudios.

TABLA DE INCLUSION Y EXCLUSION							
Nº	Título	Autor	Año	Sector	Tema central	¿Incluido?	Justificación
1	Bienestar y clima organizacional en el SENA	Robledo & Muñoz	2024	Público	Educación técnica y salario emocional	✓ Sí	Contexto público y educativo
2	Catalogo de Beneficios para Administrativos	Pontificia Universidad Javeriana	2025	Privado	Beneficios laborales	✓ Sí	Contexto privado y educativo
3	Compensación	Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B.	2016	Privado	Tipos de compensacion y su importancia	✓ Sí	Contexto publico, privado
4	Compensación emocional en empresas mineras	Rodríguez et al.	2020	Privado	Sector minero	X No	No relacionado con sector educativo
5	Comportamiento organizacional	Robbins, S. P., & Judge, T. A.	2021	Privado	El salario emocional en las organizaciones	✓ Sí	Contexto general
6	El modelo de recompensas totales y su impacto en la motivación laboral.	Müller, C	2020	Privado	Las recompensas promueven la motivacion laboral	✓ Sí	Contexto publico, privado
7	Estrategias de retención en el sector salud	Gómez y Vargas	2019	Público	Salud y bienestar laboral	X No	No aplica al sector educativo
8	Gestión del talento humano	Chiavenato, I.	2019	Privado	Gestion del talento humano	✓ Sí	Contexto publico, privado
9	Impacto del salario emocional en la salud mental de los docentes	Pérez & Torres	2021	Público	Educación y salud mental	X No	Enfocado en docentes del sector público
10	Importancia del salario emocional para los trabajadores de Colombia	Villegas Gil., Soto Giraldo, A., & Burbano Ordoñez, J	2022	Privado	Salario Emocional	✓ Sí	Contexto privado y educativo
11	La importancia del salario emocional en la retención del talento humano.	Ávila, J.	2021	Privado	Salario emocional y su importancia	✓ Sí	Contexto publico, privado
12	La motivación en el trabajo y el bienestar laboral	Neurolaunch	2023	Privado	Bienestar laboral	✓ Sí	Contexto publico, privado
13	La motivación y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Patate	Correa Miranda, M. E., & Ventura Perleche, F. A.	2023	Privado	Tipos de compensacion y su importancia	✓ Sí	Contexto publico, privado
14	Ranking de las 100 empresas con mejor capacidad de retención de talento en Colombia	Merco Talento	2024	Privado	Buenas practicas para la fidelizacion del talenot humano	✓ Sí	contexto privavo
15	Retos y barreras en la implementación del salario emocional en el sector público.	Fernández, R., & Sánchez, M	2020	Privado	Implementacion del salario emocional	✓ Sí	Contexto publico, privado
16	Revisión de salario emocional en startups colombianas	Sánchez & León	2023	Privado	Emprendimiento	X No	No relevante para sector público, ni educativo
17	Salario emocional y burnout en profesores universitarios	Martínez & Ruiz	2022	Público	Educación y salud mental	X No	Burnout no esta relacionado dorectamente con la