



**Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una Entidad Pública
Departamental en el cumplimiento de sus funciones**

Autores:

Mariana Jaramillo Osorno

Nancy Ximena González Patiño

Gustavo Adolfo Amaya Coronado

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

15 de enero de 2025

**Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una Entidad Pública
Departamental en el cumplimiento de sus funciones**

Autores:

Mariana Jaramillo Osorno

Nancy Ximena González Patiño

Gustavo Adolfo Amaya Coronado

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de
Proyectos

Asesor(a)

Ivonne Tatiana Muñoz Martínez

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

15 de enero de 2025

Tabla de Contenido

Tabla de Contenido.....	3
Lista de tablas.....	6
Lista de figuras.....	7
Resumen	10
Abstract.....	11
Introducción	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1 Descripción del Problema.....	13
1.2 La pregunta de investigación	15
1.3 Los objetivos de investigación	16
1.3.1 Objetivo general.....	16
1.3.2 Objetivos específicos	16
1.4 Justificación de la investigación	16
2 MARCO DE REFERENCIA.....	17
2.1 Marco de Antecedentes.....	17
2.2 Marco Teórico	26
2.3 Marco Normativo	32
3 METODOLOGÍA	36
3.1 Enfoque y alcance de la investigación	36
3.2 Población y muestra	37
3.2.1 Definición de la población	37
3.2.2 Cálculo y selección de la muestra	37

3.3	Instrumento(s).....	38
3.4	Descripción de procedimientos	38
	Análisis de la información	39
3.5.1	Recolección de datos	39
3.5.2	Codificación de datos	39
3.6.	Consideraciones éticas.....	40
4.	RESULTADOS.....	40
4.1	Categorización de los factores internos y externos que afectan la satisfacción laboral de los funcionarios públicos de carrera administrativa.....	64
4.2	Evaluación del impacto de las condiciones laborales, incluyendo ingresos, ambiente físico y oportunidades de desarrollo, en la satisfacción y desempeño de los empleados de carrera administrativa	66
4.3	Estrategias para mejorar la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados en el sector público colombiano	67
	Conclusiones	69
	Referencias.....	74
	Anexos.....	78
	Anexo 1. Encuesta desarrollada a través de Google Forms.....	78
	Anexo 2. Análisis encuesta JASP	83
	Tabla 1 Reconocimiento por el trabajo realizado.....	83
	Tabla 2 Satisfacción con las funciones asignadas al cargo.....	84
	Tabla 3 Apoyo de su jefe inmediato en su desarrollo profesional.....	85
	Tabla 4 Existencia de un buen clima laboral	86

Tabla 5 Adaptación del Manual de Funciones al Perfil del Empleo	87
Tabla 6 Adecuación de las Infraestructuras Físicas para el Desempeño de las Labores ...	88
Tabla 7 Comunicación Asertiva entre el Superior Inmediato y los funcionarios de Carrera	89
Tabla 8 Adecuación del Salario en relación con las Funciones y Nivel Jerárquico	90
Tabla 9 Disponibilidad de Equipos Tecnológicos y Herramientas para un Buen Desempeño laboral.....	91
Tabla 10 Estrategias para Generar una Adecuada Satisfacción Laboral.....	92
Tabla 11 Aspectos a Mejorar en su Desempeño Profesional	95
Tabla 12 Aspectos a Mejorar en su Desempeño Profesional	96
Tabla 13 Formas de Reflejar la Insatisfacción Laboral en el Entorno de Trabajo	99
Tabla 14 Comentarios adicionales sobre la experiencia laboral en la gobernación	100

Lista de tablas

Tabla 1 Marco Normativo	33
Tabla 2 Categorización de factores externos e internos que afectan la satisfacción laboral de los funcionarios públicos de carrera administrativa.	65

Lista de figuras

Figura 1 Satisfecho	41
Figura 2 Totalmente insatisfecho	42
Figura 3 Totalmente satisfecho	42
Figura 4 Satisfecho	43
Figura 5 Totalmente insatisfecho	44
Figura 6 Totalmente satisfecho	45
Figura 7 Satisfecho	45
Figura 8 Totalmente insatisfecho	46
Figura 9 Totalmente satisfecho	47
Figura 10 De acuerdo	48
Figura 11 Totalmente de acuerdo	48
Figura 12 Totalmente en desacuerdo.....	49
Figura 13 De acuerdo	50
Figura 14 Totalmente de acuerdo	51
Figura 15 Totalmente en desacuerdo.....	52
Figura 16 De acuerdo	53
Figura 17 Totalmente de acuerdo	54
Figura 18 Totalmente en desacuerdo.....	55
Figura 19 De acuerdo	56
Figura 20 Totalmente de acuerdo	57
Figura 21 Totalmente en desacuerdo.....	58
Figura 22 De acuerdo	59
Figura 23 Totalmente de acuerdo	60
Figura 24 Totalmente en desacuerdo.....	61
Figura 25 De acuerdo	62

Figura 26 Totalmente de acuerdo62

Figura 27 Totalmente en desacuerdo.....63

Lista de anexos

Anexo 1. Encuesta desarrollada a través de Google Forms.....	78
Anexo 2. Análisis encuesta JASP	83

Resumen

En muchas entidades públicas y empresas privadas, es común observar empleados frustrados en el desempeño de sus funciones debido a diversos factores, tanto externos como internos a su entorno laboral. Entre las causas externas se encuentran problemas de salud, dificultades económicas en el hogar o una longevidad prolongada, que afectan su bienestar general. Por otro lado, existen factores internos que también inciden en esta frustración, tales como los bajos ingresos salariales, infraestructuras inadecuadas, falta de comunicación entre directivos y empleados, ausencia de planes de bienestar laboral, así como un bajo desempeño en las capacidades laborales, tanto físicas como intelectuales. Además, la imposibilidad de ascender dentro de la estructura organizacional puede generar una sensación de estancamiento, agravando aún más la situación.

Es por esto, que para obtener los resultados de la investigación se empleó la metodología cualitativa. Un enfoque pertinente por las diferentes técnicas y aproximaciones que usa para dar respuesta al planteamiento del problema. A su vez, se realizó previamente una revisión documental amplia para poder llegar a la población objetivo.

Los resultados obtenidos de las encuestas y análisis realizados muestran que diversos factores internos, como la motivación, el ambiente laboral, el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento profesional, impactan directamente en la satisfacción y el desempeño de los empleados en el sector público colombiano. En particular, la motivación y un entorno de trabajo favorable están estrechamente relacionados con altos niveles de satisfacción y un rendimiento óptimo por parte de los empleados.

Para asegurar el éxito con la satisfacción laboral es importante considerar estrategias como el reconocimiento del trabajo, el desarrollo profesional, el equilibrio y respeto entre la vida profesional y personal, fomentar una cultura organizacional positiva, mejorar el ambiente laboral, fomentar la integración entre los empleados, apoyo y empatía por parte de los líderes, entre otras estrategias que impactarían de forma positiva un equipo de trabajo.

Palabras clave. Satisfacción laboral, Carrera Administrativa, motivación, bienestar laboral.

Abstract

In many public entities and private companies, it is common to see employees frustrated in the performance of their duties due to various factors, both external and internal to their work environment. External causes include health problems, economic difficulties at home or prolonged longevity, which affect their general well-being. On the other hand, there are internal factors that also affect this frustration, such as low wage income, inadequate infrastructure, lack of communication between managers and employees, absence of workplace wellness plans, as well as poor performance in work skills, both physical and intellectual. In addition, the inability to advance within the organizational structure can generate a feeling of stagnation, further aggravating the situation.

This is why qualitative methodology was used to obtain the results of the research. A pertinent approach due to the different techniques and approximations it uses to respond to the problem statement. In turn, a broad documentary review was previously carried out in order to reach the target population. The results obtained from the surveys and analyses carried out show that various internal factors, such as motivation, work environment, recognition and opportunities for professional growth, directly impact employee satisfaction and performance in the Colombian public sector. In particular, motivation and a favorable work environment are closely related to high levels of satisfaction and optimal performance by employees.

To ensure success with job satisfaction, it is important to consider strategies such as job recognition, professional development, balance and respect between professional and personal life, promoting a positive organizational culture, improving the work environment, encouraging integration among employees, support and empathy from leaders, among other strategies that would positively impact a work team.

Keywords: Job satisfaction, Administrative Career, motivation, job well-being

Introducción

Las instituciones públicas en Colombia son de tipo de orden nacional, departamental y municipal y, según la estructura del Estado está conformado por ramas del Poder Público, Órganos Autónomos e Independientes, Organismos de Control, Organización Electoral y Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No reparación. En ellas convergen diferentes tipos de servidores públicos con funciones en distintos órdenes jerárquicos y estos se clasifican en miembros de las corporaciones, trabajadores oficiales y empleados públicos, estos dos últimos se encuentran vinculados al Estado; pero con relaciones laborales diferentes (Departamento Nacional de Planeación, 2011).

Es necesario precisar que los funcionarios y empleados públicos se subdividen en: empleados de libre nombramiento y remoción, empleados de elección popular, empleados de carrera administrativa, y otros que determine la ley (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2019).

Los empleados de carrera administrativa serán la población objeto de estudio analizada principalmente desde el escenario de una administración departamental, por lo que se examinará si existe algún grado de insatisfacción en relación con el entorno laboral, y cuáles pueden ser los factores que conllevan a que los empleados de carrera administrativa del nivel territorial referido se muestran insatisfechos. Además, desde la gestión de proyecto se puede plantear estrategias para mejorar condiciones adversas utilizando metodologías o marcos de trabajo por los gerentes que puedan generar sinergia entre las distintas herramientas para alcanzar los objetivos.

Así las cosas, mediante este proyecto se pretende estudiar el clima organizacional de los empleados de carrera pertenecientes a una entidad pública departamental, utilizando mecanismos o herramientas de investigación que permitan entender el contexto real del entorno laboral y mediante los resultados de esta investigación contribuir a la identificación de las condiciones de insatisfacción y al mejoramiento de estas al interior de los entes territoriales que administran los recursos de un departamento; y por qué no, de aquellas entidades de cualquier orden que presten interés en este ejercicio.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del Problema

Es frecuente que al interior de las entidades públicas como en las empresas privadas se evidencie que existen empleados frustrados en el desempeño de sus funciones o actividades de trabajo, debido a diferentes factores externos o internos a su entorno laboral. Muchas de las causas pueden ser externas al entorno laboral como es, el estado de salud, longevidad prolongada y dificultades económicas en el hogar. Por otro lado, existen factores internos como los bajos ingresos salariales, infraestructuras físicas inadecuadas, poca comunicación entre directivos y empleados, deficiencia o carencia de planes de bienestar laboral, bajo desempeño de las capacidades laborales, físicas e intelectuales, imposibilidad de crecimiento dentro de la estructura organizacional, entre otras circunstancias.

De acuerdo con un informe de Infobae:

En Colombia, aproximadamente, dos de cada diez empleados dicen sentirse desmotivados o desalentados para ejercer sus laborales, según lo reveló un reciente pulso hecho por la consultora Change Américas, la cual consultó a cerca de 1.000 empleados de distintas áreas de más de 300 empresas del país. Así mismo, el análisis reveló también que cerca del 60% de los empleados del país se sienten ocupados en su día a día y les gusta su trabajo; sin embargo, no lo ejecutan con la misma pasión y compromiso que tuvieron cuando empezaron en sus cargos. Por otro lado, un 29% afirmó que trabajan a gusto y se sienten motivados de manera constante, entusiastas y ejercen las labores con pasión (Escobar, 2023.p.1).

La desmotivación de la fuerza de trabajo es una problemática que no solo afecta el desempeño de los colaboradores, sino que repercute en la actitud profesional y social de las personas, lo que en últimas afectará la productividad de las empresas, explicó la gerente de la Unidad de Desarrollo Organizacional de Change Américas, Catalina Pinzón.

El informe también revela que, las principales causas de desmotivación en los empleados son, en primer lugar, porque no logran adaptarse a la cultura organizacional de las empresas, seguido de incumplimientos en las expectativas del empleo, falta de tecnologías para favorecer la eficiencia, ausencia de liderazgo y problemas personales que no son escuchados por los empleadores (Escobar, 2023.p.1).

De acuerdo con el análisis de la consultora, aun cuando las empresas reconocen la importancia que tiene la motivación en los empleados para el desarrollo de la misma, la mayoría de las organizaciones siguen con problemas asociados a un mal clima laboral, falta de estrategia de beneficios, compensación y/o seguimiento natural a las labores hechas con indicadores claros de gestión y desempeño.

La psicóloga María Clotilde Atalaya Pisco, describe que, la satisfacción o insatisfacción con el trabajo depende de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc. Hay otros factores que repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción en el trabajo. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socioeconómica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares” (Atalaya, 1999.p. 23).

En este orden de ideas, la satisfacción se puede relacionar con un conjunto de aspectos que influyen en el desempeño de las actividades laborales, y determinan la actitud de las personas frente a su trabajo.

En el sector público, dentro de las diferentes entidades bien sea de orden nacional, departamental o municipal, influyen diferentes factores externos que afectan el buen desempeño de los empleados. Se puede indicar que uno de esos elementos es la sobreposición de lo político ante lo administrativo; es decir, ejercen mayor fuerza las corrientes políticas sobre el deber ser de la administración pública que debe desarrollarse libre de burocracia, esta, se considera “como una amenaza u obstáculo a lo largo del proceso de democratización” (Oslak, 2024.p.11).). Esta situación puede ser causal para que los funcionarios de carrera administrativa no se desempeñen de manera satisfactoria en su entorno laboral.

Por otra parte, dentro del sector público los funcionarios de dirección y confianza carecen y desconocen la aplicación de la administración contemporánea, orientada a la emancipación de esos esquemas tradicional de la administración de orden Vertical e impositivos, al igual que a la incorporación de nuevas tendencias como la teoría de “El coaching que ha de entenderse como una técnica científica que permite llevar a cabo un

proceso de ayuda individualizado en el ámbito personal o profesional, ya sea a una sola persona, a un equipo de trabajo o una organización, para liberar su talento y potencial, maximizando la efectividad de sus actividades ejecutando el plan de acción acordado” (Mariné, 2014.p.16).

En correlación con lo mencionado en líneas anteriores, al analizar el contexto actual de las administraciones públicas en Colombia, se puede señalar que, entre más bajo sea el presupuesto y categoría de los entes territoriales, menos beneficios e incentivos van a recibir los trabajadores. A esto se suma, el desenfoco de los líderes de oficinas en temas de liderazgo y dirección administrativa, así como también, la pugna de las corrientes políticas que buscan favorecer el clientelismo; quienes tienen mayor privilegio, son los más allegados a los mandatarios; es así, que algunas entidades públicas, en ciertos niveles territoriales, se presentan atropellos, desconociendo e incumpliendo aspectos normativos que deben implementar en pro de los empleados sin distinción alguna, para brindar bienestar laboral, garantías y condiciones adecuadas a los empleados.

Por eso, según Sanabria (2023), a finales del siglo XIX, varios analistas insistieron en la importancia de cambiar esa administración de funcionarios nombrados por razón política, sin entrenamiento ni conocimiento para desempeñar bien sus cargos. Así, apareció la famosa dicotomía política-administración, la idea de que la política no debe tener injerencia en lo administrativo (p.1)

En definitiva y siendo consecuente, con lo mencionado, el clientelismo provoca cierto desconcierto en algunos empleados públicos, puesto que evidencian inequidad en el trato dentro su entorno laboral. Por lo tanto, es imperante fortalecer el sistema de escogencia de los servidores públicos para el Servicio Civil y garantizarles, además, buenas condiciones laborales alejadas del pago de favores.

1.2 La pregunta de investigación

¿Cómo influyen factores internos y externos en la satisfacción laboral de los empleados en el sector público en Colombia, y cuáles son sus impactos en su desempeño?

1.3 Los objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general

Analizar la influencia de los factores internos y externos en la satisfacción laboral de los empleados en el sector público en una entidad pública departamental y su impacto en el desempeño laboral.

1.3.2 Objetivos específicos

Categorizar los factores internos y externos que afectan la satisfacción laboral de los funcionarios públicos de carrera administrativa en una entidad pública departamental.

Evaluar el impacto de las condiciones laborales, incluyendo ingresos, ambiente físico y oportunidades de desarrollo, en la satisfacción y desempeño de los empleados de carrera administrativa en una entidad pública departamental.

Proponer estrategias para mejorar la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados en el sector público colombiano, considerando factores internos en una entidad pública departamental según el estado actual.

1.4 Justificación de la investigación

Este trabajo de investigación nace a partir de la indagación del por qué se generan insatisfacciones en el entorno laboral de los empleados de carrera administrativa en las entidades públicas departamentales, muchas de esas insatisfacciones obedecen a hechos como: Manuales de funciones que no se adaptan al perfil del empleado, infraestructuras físicas en mal estado, bajo presupuesto asignado para el desempeño de labores, falta de reconocimiento, ausencia de comunicación, mal clima laboral, imposibilidad de desarrollo, salario inadecuado, falta de equipos tecnológicos, y obsolescencia de los mismos, entre otros factores que generan insatisfacción en el entorno laboral (Rojas, 2023).

Existen entidades públicas que están presentando en su planta global de personal algún tipo de insatisfacción, por lo que este trabajo servirá de apoyo para realizar una mirada introspectiva de cuáles pueden ser las falencias que se generan con respecto al desarrollo de un buen clima organizacional.

Es importante indagar cuál es el porcentaje de empleados que pueden estar viviendo algún grado de insatisfacción, dado que esto nos conlleva arrojar indicadores de cuál es la situación real del clima organizacional. Del mismo modo, es indispensable identificar y tipificar los factores internos y externos que pueden llegar a producir insatisfacción en algunos empleados de carrera administrativa. En este sentido, es de suma relevancia evaluar el impacto que puede ocasionar las condiciones de trabajo, incluyendo emolumento, entorno físico y oportunidades de desarrollo en la satisfacción y desempeño de los empleados de carrera administrativa, por ende, se deben proponer estrategias que permitan avanzar en la búsqueda de la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados del de carrera, esto estimando, los factores internos y externos que inciden en el medio laboral.

Con el diagnóstico que se pueda desarrollar a partir de esta investigación, las entidades pueden efectuar un plan de acción que contribuya al mejoramiento y reorganización de estrategias enfocadas a brindar mejores garantías de satisfacción en los empleados públicos. Esto se puede lograr a través del liderazgo y la dirección que ejerza el área de gestión humana en articulación de otras sectoriales, lo que podría constituirse en un gran aporte, al mejoramiento de las condiciones laborales.

2 MARCO DE REFERENCIA

2.1 Marco de Antecedentes

Para la presente investigación se revisaron los siguientes antecedentes teóricos: Atalaya (1999), aborda la temática de insatisfacción laboral y cuáles son los determinantes. en este estudio se analizó el enfoque de las teorías humanistas, las cuales consideran que estar satisfecho o insatisfecho condicionan el comportamiento de los trabajadores frente al trabajo que realizan, estos más productivos si perciben satisfacción en su trabajo; si, por lo contrario, si se encuentran insatisfechos con sus condiciones laborales,

generan baja producción. Así mismo, se plantea que existen factores externos e internos que pueden incidir en la insatisfacción laboral.

De igual forma, se resalta la importancia que tiene el directivo o gerente para garantizar condiciones adecuadas para los trabajadores, debe conocer el comportamiento de la organización para establecer relaciones asertivas entre personas y la misma organización.

Referido lo anterior, se encuentra relación con lo abordado durante todo el ejercicio de esta investigación, en el sentido que se busca encontrar esa relación que puede existir entre los factores externos e internos que genera frustración en los empleados y como somatizan esa situación en su entorno laboral.

De otro lado, Rojas (2023), realiza un artículo sobre causas fatales de insatisfacción laboral. Por medio de este artículo publicado en la revista referida, se hace alusión a la insatisfacción laboral como un sentimiento de malestar o descontento que padece una persona frente a su trabajo y manifestándolo a través de agobio, frustración, ausencia de autorrealización, entre otros factores que repercuten en la apatía al trabajo realizado. La autora indica que el trabajo juega un papel importante en el desarrollo de la vida de las personas. El trabajo proporciona seguridad personal y emocional, autoestima positiva y sensación de sentirse útil e insertado en la sociedad.

En este orden de ideas, se hace un llamado a que las empresas actuales adapten estrategias internas y tengan claro los principios como tratar a los trabajadores, del mismo modo a que los trabajadores sepan actuar a tiempo frente a las causas de insatisfacción para darle pronta solución. Finalmente da a conocer alguna de las causales de insatisfacción laboral entre las que se puede identificar, el trabajo rutinario sin retos, imposibilidad de desarrollo, salarios inadecuados, entre otros elementos.

Justamente lo que plantea la autora, encaja con la investigación llevada a cabo, pues se precisa que el trabajo juega un elemento esencial en desarrollo personal del individuo al igual que las empresas deben tener una visión a la mejora del plan de bienestar laboral, e incluso se plantea un objetivo específico que orienta a identificar estrategias que busquen contrarrestar los factores que generan insatisfacción laboral.

Adicionalmente, Sanabria (2023), aporta con su estudio sobre el clientelismo en Colombia como un problema que se mantiene y empeora. Por medio de este estudio, el autor

deja entrevisto la manera de asignar cargos en las entidades públicas, señala Pablo Sanabria que, a pesar del discurso de transparencia y mérito para seleccionar las personas, aun se continua con la vieja práctica del clientelismo, esto sucede cada vez que se elige un nuevo Gobierno.

También se señala, que para finales del siglo XIX diversos analistas manifestaron la necesidad de cambiar el modelo de administración de funcionarios nombrados por razones políticas, ya que este no tenía ningún tipo de preparación; de allí, que toma interés el tema de que la política no debe ingerir en lo administrativo. Se resalta la importancia de la creación de las escuelas de administración pública para capacitar funcionarios y generar la estabilidad laboral evitando la intromisión de politiqueros en la administración pública. La reforma del servicio civil se considera un éxito a pesar de los intentos por derrotar los avances alcanzados.

La investigación de este ejercicio investigativo recae sobre los empleados de carrera administrativa, quienes deben estar alejados de lo político en la toma de decisiones, este aspecto no debe ejercer ninguna presión en su actuar como servidor público, así como tampoco deben verse afectados por la incursión política, en todo caso se busca indagar si existe algún indicio de incidencia de lo político en el servicio civil.

De otro lado, Martínez et al., (2008) en su trabajo sobre el régimen del servidor público, desarrolla “el origen del concepto de servidor público en la constitución colombiana en 1991, refiriéndose a este como un concepto que vincula a todos los individuos que se encuentran al servicio de la comunidad y del Estado. Con esto se recuerda que los servidores públicos deben perseguir el logro de los fines de la sociedad y el Estado y no del bien propio. Dicho lo anterior, los servidores públicos son todos aquellos que ejercen funciones públicas y tareas estatales, esto lo define el tipo de vinculación laboral que tengan con el Estado.

Se hace una clasificación de los servidores públicos, así como también un análisis detallado de los mismos, seguidamente se hace una presentación del régimen de carrera, que reglamenta, el acceso, permanencia, ascenso y retiro de los empleados públicos.

Se toma esta referencia documental, dado que ayuda a identificar y clasificar de qué manera está compuesto el esquema de los servidores públicos y su relación con el estado, al

igual, nos aterriza en la población objetivo de estudio, que sería para este caso los funcionarios de carrera administrativa.

De la misma manera, Bonillo et al., (2002), realiza una investigación sobre la satisfacción laboral como elemento motivador del empleado. A partir de este, lleva a cabo una revisión de fuentes literarias que abordaban la satisfacción laboral; retoman lo señalado por (Scott, y Taylor, 1985) señalando que el

“interés en la satisfacción laboral proviene de su relación con otros importantes resultados organizativos entre los que están el absentismo, la rotación, el compromiso organizativo y el desempeño. Además, los cambios organizativos extremadamente inestables que afectan a la mayor parte de los sectores están aumentando la necesidad de comprender la forma en la que poder mantener e incrementar la productividad de los empleados y su compromiso en el trabajo (p.189).

Se concluye, en este artículo por medio del análisis de la literatura, que se puede mejorar la satisfacción laboral modificando los puestos de trabajo dentro la organización con base en el paradigma de las diferentes teorías, teniendo en cuenta que para poder aplicar cada una, es necesario que se presenten los supuestos de partida de ésta.

La revisión de esta literatura guarda correlación con la temática abordada en la medida que también se manifiesta el interés de investigar de donde proviene la satisfacción laboral, dejando también plasmadas recomendaciones para mejorar las situaciones adversas en el entorno laboral a través de reestructuración y acondicionamiento de los puestos de trabajo.

Por otra parte, Chiang et al., (2018), realizó una investigación con el objetivo de analizar la relación entre el estrés y la satisfacción laboral de los trabajadores de una Institución de Beneficencia en la Provincia de Concepción. La metodología utilizada para lograr el objetivo se desarrolló por medio de un estudio empírico transversal, descriptivo correlacional, con un universo del estudio conformado por 184 trabajadores, segmentado en cinco grupos.

Las interrelaciones realizadas por medio de esta investigación permiten concluir que a mayor apreciación de las variables de satisfacción laboral y mayor control sobre el trabajo, se logra reducir el grado de estrés. Además, la dimensión de Apoyo Social Laboral Global aumenta la satisfacción laboral, permitiendo disminuir el estrés. En otro sentido, se indica en

este artículo sobre la satisfacción laboral que “se intenta comprender dónde residen sus determinantes, si en la naturaleza del trabajo en sí, en las variables del trabajador o en la satisfacción resultante de las interacciones establecidas entre el ciudadano activo” (Chiang et al., 2018, p.179).

Esta investigación tomada como referencia documental, busco hallar la relación entre el estrés y la satisfacción, y menciona que si se hace mayor observación sobre los aspectos que favorezcan laboralmente, puede existir mayor control sobre el desempeño laboral. Tiene como principal objetivo determinar o entender de dónde proviene la satisfacción laboral; por lo anterior, se tiene relación, teniendo en cuenta que se indica en el primer objetivo de esta investigación, categorizar esos factores externos o internos que pueden afectar los empleados de carrera administrativa, en lo que puede caber que el estrés pueda ser uno de esos factores.

Así mismo, Mora et al., (2019), realiza una investigación sobre la correlación entre la satisfacción y desempeño laborales. Este trabajo realizado tiene como objetivo exponer un análisis de la coherencia entre la satisfacción y el desempeño laborales para demostrar cuantitativamente que gran parte de los factores que afectan el desempeño dependen propiamente de la satisfacción laboral. Al evaluar las variables significativas que afectan la satisfacción laboral dentro de cada organización, se orientan las acciones de mejora que tiene como resultado una mejora en el desempeño laboral.

Se señala, además, que la satisfacción laboral juega un papel fundamental en el desempeño laboral ya que los servidores captan de manera diferente su ambiente de trabajo y las acciones favorables que desarrolla la empresa en pro de su bienestar, ejerciendo acciones que puedan determinar su actuar, afectando a terceras personas de fuera del ambiente del trabajo que lo rodea, influyendo de una manera involuntaria de forma positiva y negativa” (Mora et al., p,1)

Este trabajo arrojó a manera de conclusión que las personas buscan la satisfacción de sus necesidades dentro de las organizaciones a las que pertenecen; al lograr su objetivo, su motivación se convierte en el motor impulsor para asumir responsabilidades y encaminar su actuar laboral, cumplir con sus metas personales y organizacionales con altos niveles de eficacia. Evaluar la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño a través de análisis cuantitativos proporciona valiosa información a las organizaciones para encaminar las acciones

en función de la mejora continua. Este documento citado como referencia bibliográfica, demarca en este ejercicio académico, el derrotero que incita a la búsqueda de la mejora continua, en lo que respecta a la búsqueda de la satisfacción laboral para alcanzar los objetivos dentro de las organizaciones.

Así mismo, Gamero (2005), realiza un trabajo de investigación sobre el análisis Microeconómico de la Satisfacción Laboral. En este trabajo se describe que, el estudio de lo que proporciona satisfacción en el ámbito del trabajo debería ser prioritario para la Economía, en la medida en que, por término medio, los individuos consagran aproximadamente un tercio de sus vidas a la actividad laboral y estas experiencias condicionan las vividas en otras esferas de la vida (p.3).

Desde la perspectiva de esta investigación cobra gran relevancia el hecho que cada vez preocupa más la calidad de vida laboral y profesional y la satisfacción se sitúa en su núcleo. Es considerado como un problema social de gran envergadura, si cabe, que el propio problema del paro, ya que afecta a la totalidad de las personas trabajadoras, en tanto que aquél es un problema, dramático sí, pero que afecta a una minoría de la población laboral.

Por otra parte, se destaca también que, pese a la colaboración prestada por la ciencia económica al estudio de la satisfacción, ha sido escasa y normalmente sólo dentro del campo de la Economía de la Empresa y de los Recursos Humanos, por sus efectos sobre la productividad y el funcionamiento organizativo.

La vinculación de la satisfacción laboral al conjunto de temas susceptibles de investigación económica cuenta con la ventaja de que existe una amplísima literatura psicológica consagrada a su estudio, cuyos resultados teóricos y empíricos pueden ser tomados como punto de referencia. La Economía, a su vez, puede ayudar a acrecentar su conocimiento a partir de la aplicación de los enfoques y técnicas de análisis que le son propias.

En síntesis, se presenta la satisfacción laboral como variable económica, describiendo la importancia del fenómeno por sus efectos sobre el individuo, las empresas u organizaciones y la sociedad, en general. También se presta atención a la interpretación psicológica del concepto, por su relevancia como fundamento para el análisis económico. Las distintas visiones otorgadas por los economistas a los juicios de satisfacción laboral.

En este sentido, el punto de vista del autor Carlos Gamero Burón en lo que tiene que ver con la forma de visualizar la satisfacción laboral como un problema social, puesto que los trabajadores dedican una gran parte de su vida a desarrollar su área productiva para obtención del sustento económico, y la forma como las demás áreas de la vida del hombre se puede ver afectada positiva o negativamente dependiendo como haya ejercido su trabajo; Mantiene la línea investigativa del trabajo que se está realizando aquí. Se espera además que esta investigación se sume a los diferentes trabajos que existen y que han aportado al estudio de la satisfacción o insatisfacción que puedan padecer los trabajadores en algún momento de sus vidas.

Adicionalmente, García (2010), realiza una investigación sobre la satisfacción laboral. Este artículo resalta que “actualmente el fenómeno de la satisfacción laboral adquiere vital importancia para el desarrollo de la humanidad y necesario combinar las nuevas tecnologías y el factor humano para lograr la eficacia, eficiencia y efectividad en las organizaciones del siglo XXI” (p.1).

Así mismo menciona que, en la comunidad científica, existe consenso en señalar que la satisfacción laboral es la actitud que asume la persona ante su trabajo y que se refleja en actitudes, sentimientos, estados de ánimo y comportamientos en relación con su actividad laboral. Si la persona está satisfecha con su trabajo responderá adecuadamente a las exigencias de este; si, por el contrario, está insatisfecha no será capaz de realizar su labor con eficiencia y calidad. Además, la insatisfacción laboral se refleja en todas las esferas de la vida del trabajador. El interés por el estudio de la satisfacción de los trabajadores en la labor que desempeñan se enmarca en los albores de la psicología de las Organizaciones como disciplina científica.

Como se ha mencionado anteriormente, se recalca que se busca categorizar esos elementos tanto externos como internos que pueden afectar la productividad de los empleados de carrera administrativa, de manera contundente el autor aquí citado como referencia en los antecedentes, indica que se debe articular lo tecnológico con una excelente iniciativa humanista dentro de las organizaciones para alcanzar los objetivo. Sin adelantarnos a los resultados del análisis de los datos obtenciones, puede tener coherencia con mencionado por el autor con lo que arroje como resultado esta investigación, dado que es muy frecuente

escuchar que la falencia en dotaciones tecnológicas o la desatención de los empleados por parte de los empleadores, es una constante dentro de las organizaciones.

Otro aporte fue el realizado por Saavedra et al., (2020), con el objetivo de caracterizar la satisfacción laboral en la gestión administrativa. La investigación fue básica de diseño no experimental descriptiva con revisión sistemática. Se determinó como conclusión que, la satisfacción laboral en la gestión administrativa es cómo se siente el trabajador en su ambiente de trabajo, los colaboradores para llevar a cabo el ejercicio investigativo no están del todo satisfechos, por las bajas remuneraciones, los ambientes de trabajo inadecuados y el deficiente liderazgo.

La gestión administrativa necesita de estrategias que permita direccionar la organización, pues eso facilita al cumplimiento de metas, la dirección, organización, control y planificación deben ser utilizados adecuadamente. La satisfacción laboral es dirigida por el área de los recursos humanos quien hace partícipe a los stakeholders internos (trabajadores) como el centro de toda organización para reconocer y motivar el desempeño laboral.

Según Saavedra et al., (2020), la gestión administrativa es supremamente importante, debido a “que ayuda en la rutina de trabajo, las estrategias, la gestión del tiempo y planificación de una organización, sumado a esta planificación están las personas que laboran quienes deben sentirse satisfechos con lo que realizan. El éxito de las organizaciones modernas radica en la habilidad de integrar a los colaboradores en los proyectos y planificación, de tal forma que ellos empiecen a ver los objetivos de la organización como suyos (p.3).

Esta investigación que se toma como referencia bibliográfica, para referirse a la gestión administrativa como coadyuvadora en la rutina de trabajo, la gestión del tiempo y la planificación dentro una organización, puede iluminar el sendero dando claridad sobre cuáles pueden ser los resultados de esta investigación, es de destacar que el enfoque de este trabajo se basa en identificar los factores de insatisfacción afectante de los empleados y de qué manera se puede superar con el desarrollo de estrategias. La incorporación de los colaboradores en la toma de decisiones en los proyectos y planificación de tareas puede ser una táctica para la mejora continua.

Adicionalmente, Cabezas (205), realizó un estudio sobre la gestión administrativa y su incidencia en la satisfacción laboral de los empleados de la Empresa Pública Municipal de

Saneamiento Ambiental de Babahoyo – EMSABA E.P. Es trabajo de grado para la obtención del título de Maestría que abordó el tema la gestión administrativa y su incidencia en la satisfacción laboral de los empleados de la Empresa Pública Municipal de Saneamiento Ambiental de Babahoyo EMSABA – EP, planteó como propósito valorar dicha incidencia, caracterizando la actual gestión administrativa y determinando las estrategias administrativas que aplica la dirección para mejorar el clima laboral.

Se subraya que para que la gestión administrativa de resultados positivos el gerente requiere poner en prácticas habilidades administrativas que le garanticen el éxito de la gestión, donde la satisfacción sea un factor fundamental para el logro de los compromisos laborales; además precisa que “es necesario tener satisfecho al personal para mejorar su productividad y con ello su rentabilidad; ya que un trabajador motivado y satisfecho está en mejores condiciones de desempeñar un trabajo adecuado, que otro que no lo esté” (Cabezas, 2015.p.1).

Los resultados obtenidos en la investigación demostraron la ineficiencia de la gestión, ya que aún persisten rasgos administrativos tradicionales, poco desarrollo de habilidades gerenciales, lo que, sí incide en la satisfacción y productividad laboral, obviamente con una percepción de insatisfacción por parte del usuario.

A manera de estrategia para mejorar la percepción y condiciones de insatisfacción, se propone el desarrollo de un plan de mejoramiento de la gestión administrativa para elevar el nivel de satisfacción y productividad laboral de los empleados de la Empresa Pública Municipal de Saneamiento Ambiental de Babahoyo EMSABA EP.

Es de apuntar, que las circunstancias estudiadas y evidenciadas en la empresa referida, puede verse reflejado en una entidad distinta, teniendo en cuenta que la satisfacción o insatisfacción se enmarca en un contexto universal y depende todo del escenario favorable o desfavorable en el que se desenvuelven los trabajadores.

Con relación a los ejemplos bibliográficos citados anteriormente para tratar el tema principal cómo es la insatisfacción laboral, y la manera como esta afecta en la productividad dependiendo de distintos factores tanto externos como internos, al igual que la importancia que juega la gestión administrativa. Este trabajo de investigación realizado por la Lcda. Hilda

Leonor Cabezas Barco, se inclina más por la incidencia de las habilidades gerenciales que el líder de la organización debe poner en práctica para lograr los objetivos, de él depende en mantener motivados y satisfechos a los trabajadores. Se plantea hacer un plan de mejora como una estrategia efectiva desde la gestión administrativa para contrarrestar la insatisfacción laboral. Compaginando así con el propósito de esta investigación, que, dependiendo de los resultados del análisis de los datos recolectados, se puedan brindar recomendaciones y plantear estrategias que puedan implementar en quien se sienten identificados e interesados por este ejercicio académico e investigativo (Cabeza, 2015).

2.2 Marco Teórico

Es de gran importancia mencionar dentro del tema central abordado en este ejercicio académico correspondiente a los factores internos y externos que puedan afectar la satisfacción laboral de los empleados públicos que, las metodologías de proyectos pueden estar correlacionadas con el bienestar laboral de los empleados en cuanto pueden facilitar un buen clima organizacional y a que los empleados se sientan motivados y productivos; en consonancia con lo indicado, se puede referir que,

Las metodologías de gestión de proyectos son un conjunto de teorías, técnicas y procedimientos que ayudan a las organizaciones a estandarizar cómo una idea se convierte en realidad. Sirve para normalizar el flujo de trabajo, mejorar la comunicación del equipo, optimizar el uso de los recursos y facilitar la toma de decisión informada; se puede decir además que, el uso de metodologías de gestión de proyectos permite algunas ventajas como la organización, productividad, empatía y colaboración (Zendesk, 2023.p.1).

Los modelos o marcos de trabajo en gerencia de proyecto como el SCRUM, metodologías Ágiles, cascada, Kanban, Guía PMBOK® del Project Management Institute (PMI), la gestión de proyectos, los stakeholders, entre otras, pueden verse más como un compendio de mejores prácticas o procedimientos para aplicar en los proyectos, que como una normatividad a la que deben ceñirse los gerentes o líderes de proyectos; estas son una gran herramienta para las organizaciones actuales que apuntan a garantizar un buen ambiente laboral y aprovechar de manera eficiente el talento humano que tienen.

La Guía PMBOK® del Project Management Institute (PMI) es una guía concebida para identificar conocimientos, procesos, habilidades, herramientas y técnicas fundamentales sobre

la dirección de proyectos. Estos elementos son generalmente reconocidos como buenas prácticas, pues son aplicables a la mayoría de los proyectos en la mayoría de las ocasiones. La aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas puede contribuir a aumentar las posibilidades de éxito de una amplia variedad de proyectos Fernández (2015)

Así mismo, el Scrum es un marco de trabajo ligero que ayuda a las personas, equipos y organizaciones a generar valor mediante soluciones adaptativas a problemas complejos. (Sutherland, 2020.p.3).

Las metodologías ágiles son flexibles, pueden ser modificadas para que se ajusten a la realidad de cada equipo y proyecto (Navarro, 2013.p.31)

Por otra parte, para entender el concepto de gestión de proyectos, el Project Management Institute- PMBOK sustituye el término de administración por gestión, haciendo énfasis en la eficiencia y la define como la disciplina encargada de organizar y administrar recursos, de forma tal que un proyecto dado sea terminado completamente dentro de las restricciones de alcance, tiempo y costos planteados a su inicio. Es necesaria la sistematización en etapas, para definir, organizar, planear, monitorear y controlar proyectos, que exigen y combinan habilidades de múltiples profesiones y organizaciones. La gestión de proyectos promueve la aplicación sistemática de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para alcanzar o exceder los requerimientos de los involucrados, siendo oportuno su empleo, en diversos campos y áreas (Cruz, 2020, p.683).

Adicionalmente, el concepto de stakeholders está definido como cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa, conocidos también como partes interesadas. La introducción de este concepto fue una idea que sirvió principalmente para romper la tesis dominante de que las empresas existen para maximizar el valor para el propietario (Moreno, 2018.p.63).

Teoría general de la Administración

El enfoque humanista de Idalberto Chiavenato a través de la teoría general de la Administración hace que la preocupación por la máquina y por el método de trabajo, cedan

prioridad a la preocupación por las personas y grupos sociales, pasando de los aspectos técnicos y formales a los aspectos psicológicos y sociológicos (Chiavenato, 2019, p.65).

En este sentido, el enfoque humanista surgió gracias al desarrollo de las ciencias sociales, experimentando dos etapas en su desarrollo, la primera es el análisis del trabajo y la adaptación del trabajador al trabajo: en esa primera etapa, domina el aspecto meramente productivo. Los temas predominantes son la selección de personal, la orientación profesional, la capacitación y los métodos de aprendizaje, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes laborales y la fatiga.

La segunda se denomina, la adaptación del trabajo al trabajador, en la que la psicología industrial se orienta a los aspectos individuales y sociales del trabajo, que predominan sobre los aspectos productivos. Aquí los temas predominantes son el estudio de la personalidad del trabajador y del gerente, la motivación e incentivos del trabajo, el liderazgo, las comunicaciones y las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización. Siendo así, se puede sintetizar que la teoría de las relaciones humanas surgió a partir de la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales tenían que someterse los trabajadores (Chiavenato, 2019).

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente por Idalberto Chiavenato, se puede inferir que el enfoque humanista se fue abriendo campo en la evolución de la administración dentro de la organización con el objetivo de que estas ofrezcan mejores condiciones laborales y de bienestar a los trabajadores, puesto que esto lo verán reflejado en la productividad de la empresa.

Se pueden referir, además, algunas apreciaciones que hace Chiavenato (2019), en relación con la satisfacción laboral como:

El trabajo puede ser fuente de satisfacción, debido a que las personas no sienten un desagrado inherente por trabajar. La aplicación del esfuerzo físico mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar. Las personas no son pasivas ni resistentes por su naturaleza intrínseca. Pueden volverse, así como resultado de su experiencia negativa en el trabajo. Las personas tienen motivación y potencial de desarrollo, ya que pueden asumir responsabilidades, ejercitar la autodirección y el autocontrol para alcanzar los objetivos confiados por la empresa. El control externo y la amenaza de castigo no son los medios adecuados de obtener su dedicación y esfuerzo” (p.188).

Así las cosas, se puede puntualizar entonces, que la teoría humanista le da prioridad al bienestar laboral de los empleados y la inclusión. Esta nueva visión de la administración ha evolucionado hasta el punto de considerar el equilibrio emocional de los trabajadores, la gestión de tareas, teletrabajo y la compensación.

Consecuentemente, en correlación con lo descrito por M. Ángeles Carrión et al., (2015), a través de un estudio bajo un método, no experimental, transversal y cuantitativo. Llegaron a la conclusión con los resultados obtenidos, que:

Existe la necesidad de fomentar una cultura de organización que promueva un conjunto de normas, valores, formas de actuación en cada uno de los integrantes de la empresa hacia el cuidado de la salud física, mental y social que lleve a una gestión óptima en todos los niveles de la estructura empresarial. Asimismo, respecto al papel o rol en la organización, se han de delimitar con claridad las funciones, responsabilidades y comportamientos esperados en cada puesto de trabajo con definición de las tareas a realizar para evitar los conflictos, incompatibilidades, contradicciones y ambigüedades (p.122).

El establecimiento de canales de comunicación adecuados, donde se facilite la escucha activa, el respeto mutuo y la empatía, posibilitando relaciones de colaboración, generación de compromisos y potenciación de emociones positivas que llevarán a unas excelentes relaciones interpersonales en el entorno laboral.

De esta manera, la percepción de los trabajadores sobre su contexto de trabajo y el análisis sobre los diferentes factores implicados se transformaría en favorable y potenciadora de salud al sentir que sus derechos son respetados y su labor reconocida (Carrión et al., 2015). Analizando el contexto anterior de lo explicado por los autores, se puede mencionar que la forma de motivar, generar comunicación asertiva e incentivar el respeto, repercute en la forma de percibir el entorno laboral de los trabajadores potenciando buen estado de salud, tanto físico como mental.

Teoría de Herzberg

A su vez, la teoría de Herzberg o de la motivación e higiene sostiene que existen dos factores que deben ser considerados:

Factores de higiene son aquellos correspondientes al entorno, que su presencia no lleva a la motivación, pero su ausencia sí provoca insatisfacción. Los definen como “Extrínsecos al trabajo mismo e incluyen factores como pago y seguridad laboral”; se les llama de higiene, porque son las condiciones mínimas indispensables. Factores motivadores son aquellos que se relacionan con la tarea en sí, cuya ausencia no provoca insatisfacción, pero cuya presencia puede llevar a un estado superior, una persona plena, realizada, motivada para realizar las tareas. Señalan que “son intrínsecos al trabajo mismo e incluyen factores tales como el logro y el reconocimiento (Gómez, 2020. P.5)

Por un lado, relaciona el movimiento con la motivación extrínseca, que tiene un efecto limitado en intensidad y duración. Por otro lado, se refiere a la motivación, con lo que hoy se identifica como motivación intrínseca, aquella con un efecto significativamente más intenso y de mayor duración. Por tanto, cuando Herzberg indica que el dinero no motiva, no se refiere a que no provoque movimiento, sino a que no causa un efecto intenso de larga duración, principalmente en empleados de niveles medios a niveles altos.

Es de gran importancia destacar que, los incentivos se pueden definir como un ingreso adicional al salario que reciben las personas con la finalidad de apoyar el cumplimiento de objetivos y metas. Son elementos que activan las actitudes, mejoran el comportamiento e impulsan a los individuos a realizar una acción.

De conformidad con lo expuesto por la teoría de Herzberg, el dinero no siempre resulta el principal factor motivador para los trabajadores, esto puede generar satisfacción transitoria. Así mismo, se destaca que los incentivos son algo complementario al emolumento, y cuando se hacen estos esfuerzos adicionales por parte del área de recursos humanos, se ayuda a mejorar el comportamiento de los empleados hacia la organización. Por otra parte, se puede indicar un elemento clave que puede lograr satisfacción dentro de la organización, y es el trabajo en equipo.

Según Ayovi (2019), en el trabajo en equipo son básicas la cooperación de la comunicación y la información entre sus miembros, porque en esta nueva y novedosa dinámica de trabajo requiere de la colaboración, el reconocimiento mutuo y el compañerismo en el trabajo, incluye, además, la organización de los roles de dicho equipo, imprimir unas dinámicas de trabajo que garanticen la autoestima del trabajador y la estabilidad laboral.

La fijación de ruta para el desempeño de las funciones de cada colaborador de un equipo se convierte en un factor vital para el crecimiento personal y laboral de las personas, el sistema de opresión laboral implementado por viejos modelos de liderazgo, se consideran obsoletos para las nuevas organizaciones.

Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo

En un estudio realizado en 2015 al sector bancario por la Empresa Edenred sobre la importancia del liderazgo en los equipos de trabajo, brinda soluciones transaccionales para empresas, midió el grado de compromiso que existía en los trabajadores, reveló que el 60% del personal se encontraba comprometido con la empresa, luego se incrementó a 65% al estar muy motivados por el trabajo en equipo, posteriormente se elevó al 72% cuando obtenían algún reconocimiento de su líder y ascendió su compromiso al 77% cuando tenían claro cuál había sido su aporte individual y como equipo para la empresa (Alatrística, 2020, p. 90).

Es evidente, que el trabajo en equipo es imprescindible para el buen desarrollo de las organizaciones modernas, el proceder es distintos en relación al liderazgo que efectuaban los líderes en tiempos pasados; el trabajo en equipo debe ser la esencia de las empresas u organizaciones emergentes, y es responsabilidad de la dirección o dirigentes hacerlo, el trabajo en equipo genera la comunicación asertiva y escucha activa, favoreciendo a la activación de canales abiertos y de doble vía para el tránsito armónico de la información entre líderes y subalternos, y entre los mismos pares.

Como se puede apreciar, el liderazgo efectivo en los equipos es pieza esencial para lograr mantenerse y asegurar un crecimiento en el mercado, así se alcanza la unificación de los objetivos y/o metas, tanto a nivel del equipo y de la empresa u organización (Alatrística, 2020, p. 91). De este modo, según lo citado, el líder debe esforzarse en persuadir a los demás miembros del equipo para lograr de manera conjunta los fines o pretensiones fijadas por las organizaciones, que le permita alcanzar un alto posicionamiento en el mercado. Los líderes señalan el norte, dan las directrices y marcan el derrotero al que debe ceñirse la organización, por lo tanto, deben saber proporcionar las responsabilidades a los miembros de su equipo, lo que incentiva el compromiso, y además la motivación, por el hecho de hacerlos sentir parte de un equipo e impulsar el desarrollo de sus habilidades profesional.

Dentro una Investigación realizada por Andino (2023), sobre estrategias de mejoramiento de clima laboral para la aplicación de una estrategia de mejoramiento del clima laboral en una unidad educativa se resalta lo siguiente:

Los resultados revelaron varios factores que afectan negativamente el clima laboral, como la falta de comunicación efectiva, insuficiente reconocimiento, escasez de oportunidades de desarrollo profesional y la sobrecarga de trabajo. La conclusión del estudio resalta la importancia de implementar una estrategia de mejora en el clima laboral para potenciar la satisfacción y la productividad (p.52).

En este mismo sentido los autores señalan que se pueden implementar diferentes estrategias y acciones, que pueden fomentar las relaciones interpersonales para mejorar el trabajo en equipo y poder integrarse de manera efectiva, independiente y productiva a su vida o tareas diarias. Mejorar efectivamente el ambiente de trabajo, encontrar un ambiente cálido y pasivo, permitir que todos se integren, trabajar en equipo, alcanzar las metas institucionales, evitar la formación de grupos informales, descubrir en conjunto las necesidades colectivas de todos los socios, lograr la motivación constante de los empleados, la mejora continua y proceso de gestión (Andino, 2023. p.68).

De lo anterior se puede deducir que como estrategias principales para mejorar la satisfacción laboral está: fomentar la comunicación abierta y efectiva, promover el trabajo en equipo y la colaboración, reconocer el desempeño de los demás miembros del equipo y proporcionar un ambiente de respeto y tolerancia.

2.3 Marco Normativo

Para analizar la satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una Entidad Pública Departamental en el cumplimiento de sus funciones, es importante tener en cuenta las normas que lo rigen, por tanto, se expone el siguiente marco normativo.

Dentro del proyecto de investigación se evidencian los siguientes elementos normativos importantes a considerar:

Tabla 1*Marco Normativo*

Ley	Descripción
Ley 909 de 2004	<p>Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.</p> <p>En su ARTÍCULO 5 hace mención a la clasificación de los empleos los cuales se dividen. Los empleos en organismos y entidades regulados por la presente ley. se puede precisar que los empleados públicos son de carrera administrativa y se exceptúan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los de elección popular, los de período fijo, conforme a la Constitución Política y la ley, los de trabajadores oficiales y aquellos cuyas funciones deban ser ejercidas en las comunidades indígenas conforme con su legislación. 2. Los de libre nombramiento y remoción.
Resolución 2646 de julio 17/2008	<p>Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.</p>
Decreto Ley 1567 de agosto 05/1998	<p>Por el cual se crean el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado.</p>
Ley 1616 de enero 21/2013	<p>Por medio de la cual se expide la ley de salud mental y se dictan otras disposiciones.</p>
Guía de estímulos para los servidores públicos – DAFP 2018	<p>Documento de orientación en materia de estímulos, bienestar e incentivos para formular los programas de bienestar y planes de incentivos.</p>

Constitución Política de Colombia (1991):	<p>Artículo 25: Garantiza el derecho al trabajo en condiciones dignas y justas.</p> <p>Artículo 53: Establece los principios mínimos fundamentales que deben regir el estatuto del trabajo, incluyendo igualdad de oportunidades, remuneración mínima vital, estabilidad en el empleo, seguridad social y protección contra cualquier forma de discriminación laboral.</p>
Ley 1562 de 2012	<p>Modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan disposiciones en materia de salud ocupacional.</p> <p>Aspectos Relevantes: Establece los lineamientos para la protección de la salud de los trabajadores y la prevención de riesgos laborales, incluyendo el ambiente físico y la seguridad en el lugar de trabajo.</p>
Ley 1581 de 2012 (Ley de Protección de Datos Personales)	<p>Dicta disposiciones generales para la protección de datos personales.</p> <p>Aspectos Relevantes: Regula el tratamiento de los datos personales de los empleados, garantizando su privacidad y el correcto uso de la información.</p>
Ley 1474 de 2011 (Estatuto Anticorrupción)	<p>Fortalece los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción.</p> <p>Aspectos Relevantes: Promueve la transparencia en la administración pública y la protección de los derechos de los empleados públicos frente a prácticas corruptas.</p>
Decreto 1083 de 2015 (Decreto Único Reglamentario del Sector de la Función Pública):	<p>Compila y racionaliza las normas vigentes sobre la administración de personal en el sector público.</p> <p>Aspectos Relevantes: Incluye disposiciones sobre carrera administrativa, evaluación del desempeño, capacitación, y bienestar de los empleados.</p>

Ley 1010 de 2006	Adopta medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral en Colombia. Aspectos Relevantes: Establece procedimientos y sanciones para casos de acoso laboral, contribuyendo a un ambiente de trabajo más saludable y respetuoso.
Ley 1257 de 2008	Dicta normas de sensibilización, prevención y sanción de formas de violencia y discriminación contra las mujeres. Aspectos Relevantes: Protege a las mujeres en el lugar de trabajo contra todas las formas de violencia y discriminación, promoviendo la igualdad de género.
Decreto 1655 de 2015	Reglamenta la Ley 1562 de 2012 sobre el sistema de riesgos laborales. Aspectos Relevantes: Detalla las condiciones para la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo.
Código Sustantivo del Trabajo (CST)	Regula las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores en Colombia. Aspectos Relevantes: Proporciona disposiciones sobre condiciones de trabajo, salarios, jornadas laborales, descanso y prestaciones, aplicables también en el sector público con las particularidades que la normativa específica para este sector indique. Implementación y Cumplimiento. Las entidades públicas deben asegurarse de que estos marcos normativos se implementen de manera efectiva. Esto incluye el desarrollo de políticas internas que promuevan condiciones de trabajo adecuadas, programas de bienestar y capacitación, mecanismos de evaluación y promoción del desempeño, y estrategias de prevención y tratamiento del acoso y otros problemas laborales.

Consideraciones adicionales	<p>Planes de Bienestar Laboral: Implementados según las directrices de la Ley 909 de 2004 y el Decreto 1083 de 2015, para mejorar la calidad de vida de los empleados públicos.</p> <p>Capacitación y Formación: Programas de desarrollo de capacidades y competencias, como lo estipula la Ley 909 de 2004, para garantizar la actualización y el crecimiento profesional continuo de los empleados.</p>
-----------------------------	---

Nota. Tomado de Departamento Administrativo de la Función Pública, (2004)

Con base en la tabla anterior se evidencia que, dentro de los aspectos más relevantes de la normativa expuesta, se identifican diferentes opciones hacia los funcionarios de carrera administrativa que se encuentren insatisfechos dentro de una entidad pública. Estos elementos nutren y fortalecen las redes de apoyo para aquellos que lo necesiten.

3 METODOLOGÍA

3.1 Enfoque y alcance de la investigación

Con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos planteados, se emplea la metodología de carácter cualitativo. “Este enfoque es definido como la sinergia pertinente de técnicas, métodos, aproximaciones y conceptos tanto cuantitativos y cualitativos para dar respuesta al planteamiento de la investigación” (Carhuancho, 2019.p.16).

La óptica de este ejercicio conlleva a poner en práctica herramientas y métodos que ayudarán a comprender y analizar el porqué del fenómeno planteado. Del mismo modo, se realizará una revisión de documentos y literatura, y, además, se aplicará la encuesta para llegar a la población objetivo. La sinergia de estos elementos permitirá confrontar la realidad laboral.

Por otra parte, este trabajo se puede categorizar como una investigación descriptiva, puesto que: “En este proceso se evidencia que el investigador sustenta de manera concreta la situación preocupante, precisa un contexto e identifica necesidades, lo que le permite desarrollar la intención de la investigación y que lleve a la delimitación de la misma dependiendo en gran medida de los que se pretende en el estudio” (Carhuancho, 2019.p.21).

La investigación en curso se centra en analizar los factores que influyen en la satisfacción laboral de los empleados de carrera en diferentes entidades públicas de Colombia abordando dimensiones claves como las relaciones laborales, el liderazgo, las condiciones de trabajo, oportunidades de desarrollo y compensación, entre otros aspectos. El proyecto se ha desarrollado en el año que se presenta la investigación a la Universidad.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Definición de la población

La población objeto de la investigación serán los funcionarios públicos de una entidad pública departamental que ocupan cargos mediante carrera administrativa, que para el caso son 189 personas.

3.2.2 Cálculo y selección de la muestra

La muestra es probabilística, seleccionada por el método aleatorio simple, el cual se calculará por a través de la plataforma QuestionPro, una calculadora de tamaño de muestra que permite determinar el número exacto de encuestas a realizar; esta fórmula se representa por medio de la letra Z, representa el nivel de confianza, la letra P, refleja el porcentaje o variabilidad, por último, la letra C describe el margen de error. A continuación, se indica la fórmula referida:

$$\text{Tamaño de Muestra} = Z^2 * (p) * (1 - p) / c^2$$

Para esta investigación la población de interés está compuesta por empleados de carrera administrativa de una entidad pública departamental y para calcular el tamaño adecuado de la muestra (128 entrevistas) se consideraron varios factores como:

Nivel de confianza: Es el grado de certeza que se desea tener en los resultados, generalmente el nivel de confianza es de 95%.

Margen de error: el porcentaje permitido para los resultados de una investigación es del 5%

Viabilidad o proporción esperada: La estimación previa de las variabilidades en las respuestas se utiliza una proporción del 50%, debido a que es la más conservadora y maximiza el tamaño de la muestra.

Este proceso es fundamental para que los resultados de la investigación sobre la satisfacción laboral de empleados en carrera administrativa de una entidad departamental sean útiles, permitiendo hacer los hallazgos y observaciones necesarias para aquellas entidades que requieren mejorar el entorno laboral y el desempeño de la entidad.

3.3 Instrumento(s)

Las herramientas para implementar en el ejercicio para la toma de la información serán la encuesta en medio digital, este instrumento tendrá como propósito obtener información relevante y precisa sobre las situaciones que afectan el entorno laboral generando insatisfacción. Así mismo, la información captada, mostrará qué repercusiones tiene la insatisfacción sobre todo el clima organizacional en la entidad pública gubernamental.

La encuesta será el medio que canalice la interacción con los encuestados y esta técnica permitirá, además, tomar apuntes de situaciones puntuales que ayuden a describir y comprender la problemática.

3.4 Descripción de procedimientos

Por último, se puede precisar que el proceso metodológico se aborda por fases de la siguiente manera:

Fase 1: Se aplicará una encuesta a los empleados de carrera administrativa que harán parte de la muestra, lo que permitirá captar un indicador del porcentaje de empleados que presentan algún tipo de insatisfacción laboral dentro una entidad gubernamental de nivel departamental.

Fase 2: Se proporcionará una base sólida de información para entender qué factores son más influyentes en la satisfacción laboral y cómo se manifiestan en diferentes contextos laborales; esto se llevará a cabo a través de la revisión de literatura y encuestas realizadas.

Lo anteriormente planteado es porque se pretende identificar y categorizar los factores internos y externos que afectan la satisfacción laboral de los empleados en el sector público en Colombia.

Fase 3: Examinar cómo las características del entorno laboral y las oportunidades de crecimiento afectan la motivación, satisfacción y efectividad de los empleados de carrera administrativa; dado que se busca evaluar el impacto de las condiciones laborales, incluyendo ingresos, ambiente físico y oportunidades de desarrollo, en la satisfacción y desempeño de los empleados en el sector público colombiano, para esto se efectuará el análisis de resultado de la encuesta.

Fase 4: Generar recomendaciones prácticas y factibles que puedan ser implementadas para mejorar las condiciones laborales y el desempeño, esto debido que unos de los objetivos específicos planteados es proponer estrategias para mejorar la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados en el sector público colombiano, considerando factores internos en una entidad pública departamental según el estado actual, para darle alcance a esto se ara el análisis de mejores prácticas, diseño de políticas y talleres de validación que nos faciliten la propuesta de estrategias.

Análisis de la información

3.5.1 Recolección de datos

“La recolección de datos es un método por el cual se recopila y se mide información con el fin de obtener un panorama completo, responde preguntas importantes y permite evaluar resultados” (Hubspot, 2021.p.1). Es por esto, que para llevar a cabo la encuesta se diseñó un formulario a través de la herramienta digital Google Forms, que se les aplicará a los funcionarios de carrera administrativa en una entidad pública departamental, la cual busca indagar sobre la satisfacción laboral en desempeño de sus funciones.

3.5.2 Codificación de datos

Para el análisis de la información recolectada a través de la herramienta precitada, se utilizará el Software denominado JASP, que tomará los datos de la tabla de Excel objetivos en

el formulario de Google Forms, permitiendo analizar de manera eficiente la información, a través de análisis descriptivo de datos recolectados y agilizando el proceso de evaluación de los datos “Debido a que tiene un mayor alcance en el análisis e interpretación de pruebas en una investigación.” (Jasp, 2021.p.1)

3.6. Consideraciones éticas

Este trabajo se realiza bajo las consideraciones éticas pertinentes; en primer lugar, de respeto a la propiedad intelectual y los derechos de autor, citando la información recopilada en forma apropiada y precisando las fuentes bibliográficas de donde se encuentran referenciadas. Según la Universidad en internet - Unir, (2024) la propiedad intelectual es definida como “aquellos derechos legales que protegen la creación de la mente como obras literarias, artísticas, científicas o industriales; lo cual otorga a los creadores una serie de facultades para el uso exclusivo de su obra por un tiempo determinado” (p.1)

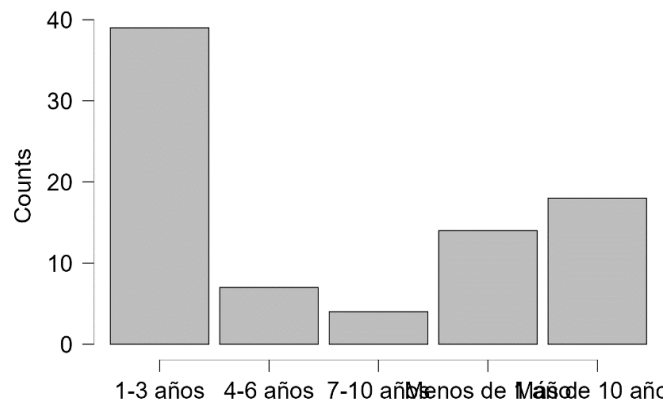
En segundo lugar; se tiene en cuenta las consideraciones éticas para la protección de la información y la confianza de las personas implicadas en la investigación durante la recolección de datos que permitan los resultados y logro del objetivo del estudio.

4. RESULTADOS

A continuación, los resultados obtenidos del análisis realizado con el software JASP sobre la encuesta aplicada a los empleados de carrera administrativa en diferentes entidades públicas del país. Los resultados y las gráficas permiten observar de manera detallada diversos aspectos relacionados con la satisfacción laboral, condiciones de trabajo y percepción sobre la gestión pública.

En consecuencia, los resultados arrojados y esta investigación, permitirá también a las entidades públicas interesadas tomar decisiones más acertadas para mejorar el bienestar y desempeño de su personal. A continuación:

Frente a la pregunta ¿Recibe el reconocimiento adecuado por el trabajo realizado?, los empleados de carrera administrativa contestaron de la siguiente manera:

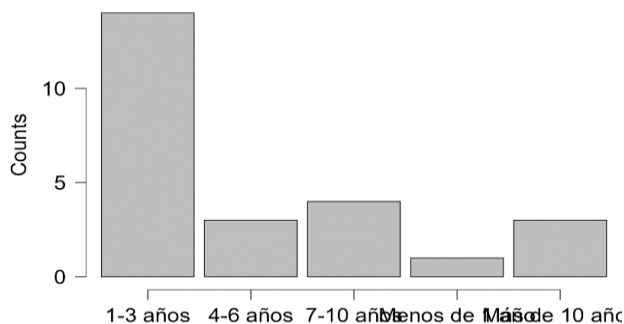
Figura 1*Satisfecho*

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados arrojados por el software JASP, del estudio sobre la “Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una Entidad Pública Departamental en el cumplimiento de sus funciones”, diciembre 2024.

De acuerdo con la primera pregunta de la encuesta realizada por Google Forms, se encontró que los empleados que se consideran satisfechos con el reconocimiento que reciben laboralmente llevan entre 1 y 3 años dentro de la entidad que trabajan (47,56%), seguidos de los empleados que llevan más de 10 años en su lugar de trabajo (21,95%). Demostrando que los empleados que llevan menos tiempo en las entidades públicas se sienten más valorados a aquellos que llevan más de 10 años.

Figura 2

Totalmente insatisfecho

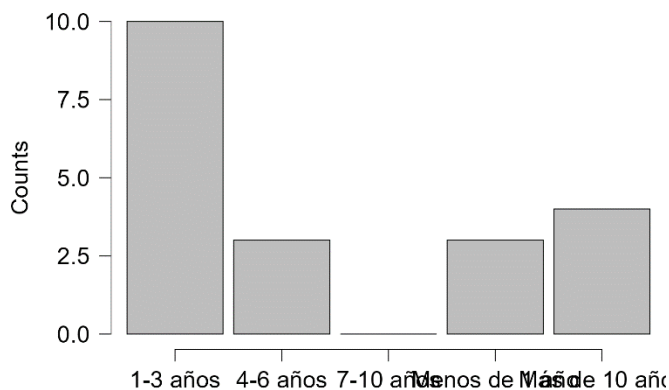


Nota. Elaboración propia a partir de los resultados arrojados por el software JASP, del estudio sobre la “Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una Entidad Pública Departamental en el cumplimiento de sus funciones”, diciembre 2024.

Por otra parte, los empleados que se sienten mayormente insatisfechos (56%) llevan entre 1 y 3 años trabajando en alguna entidad pública del país, en cambio, los empleados que llevan entre 7 y 10 años, su porcentaje de insatisfacción es del (16%), una situación que podría reflejar que las personas ingresan a su cargo laboral con expectativas laborales distintas a las que se enfrentan una vez hacen parte de la entidad pública.

Figura 3

Totalmente satisfecho



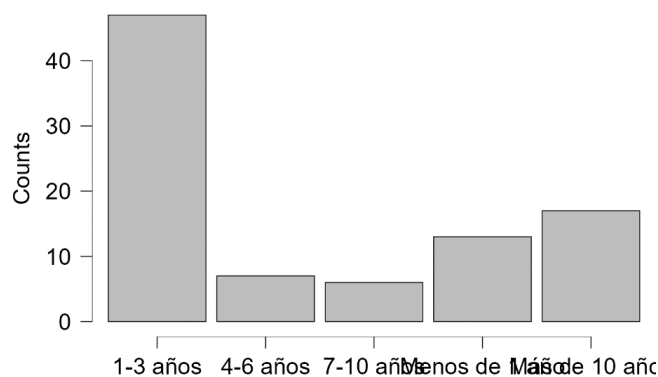
Nota. Elaboración propia a partir de los resultados arrojados por el software JASP, del estudio sobre la “Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una Entidad Pública Departamental en el cumplimiento de sus funciones”, diciembre 2024.

Posteriormente, la gráfica de los empleados totalmente satisfechos arrojados por el software evidencia que las personas que llevan de 1 a 3 años en una entidad pública, su nivel de satisfacción alcanza el (50%). Los empleados con más de 10 años tienen un nivel de satisfacción del (20%), y se considera importante resaltar que los empleados que llevan entre 7 y 10 años en sus lugares de trabajo no se sienten totalmente satisfechos, debido, posiblemente a situaciones o aspectos ya mencionados en la investigación previamente.

¿Frente a la pregunta se encuentra usted satisfecho con las funciones asignadas a su cargo?, los empleados de carrera administrativa contestaron de la siguiente manera:

Figura 4

Satisfecho

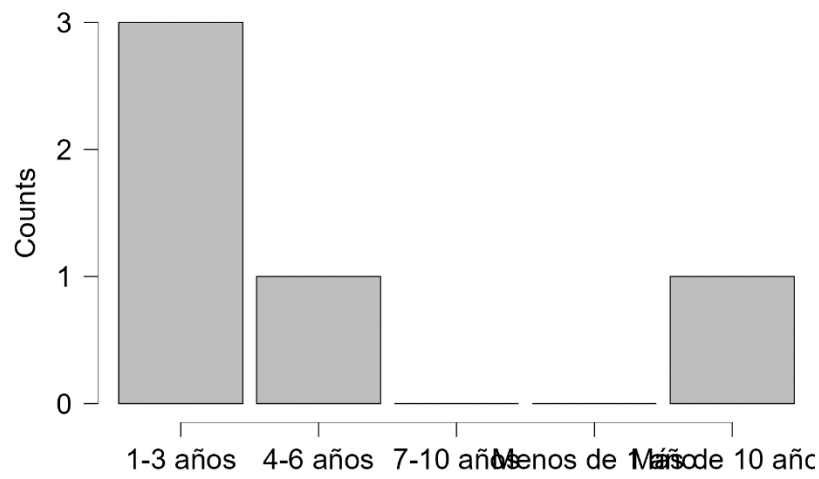


Nota. Elaboración propia a partir de los resultados arrojados por el software JASP, del estudio sobre la “Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una Entidad Pública Departamental en el cumplimiento de sus funciones”, diciembre 2024.

Los empleados que se encuentran satisfechos con las funciones asignadas a su cargo llevan entre 1 y 3 años en la entidad pública que trabaja (52,22%), posteriormente, los empleados que llevan más de 10 años (18,89%). Demostrando que los empleados con menor tiempo dentro de una entidad pública tienen mayor satisfacción laboral relacionada con las funciones que desempeña como resultado de haber una adecuada distribución de funciones en el lugar que trabaja.

Figura 5

Totalmente insatisfecho



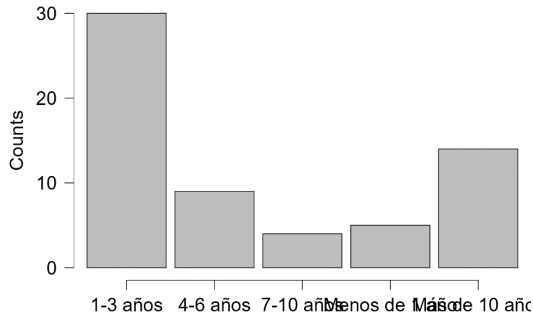
¿Cuántos años lleva trabajando en la entidad pública en la que se encuentra?

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados arrojados por el software JASP, del estudio sobre la “Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una Entidad Pública Departamental en el cumplimiento de sus funciones”, diciembre 2024.

En el grupo de totalmente insatisfechos está compuesto por solo 5 personas en el total de la muestra, la mayoría provienen de los empleados con antigüedad de 5 años dentro de la entidad pública a la que pertenecen (60%). Posteriormente, los empleados con más de 10 años (20%). Indicando que, a pesar de que los empleados satisfechos son más, existe un bajo porcentaje de aquellos que no se sienten de la misma manera dentro de la entidad pública que trabajan, denotando aspectos de nuevas aspiraciones, escalonamiento laboral, entre otros factores.

Figura 6

Totalmente satisfecho



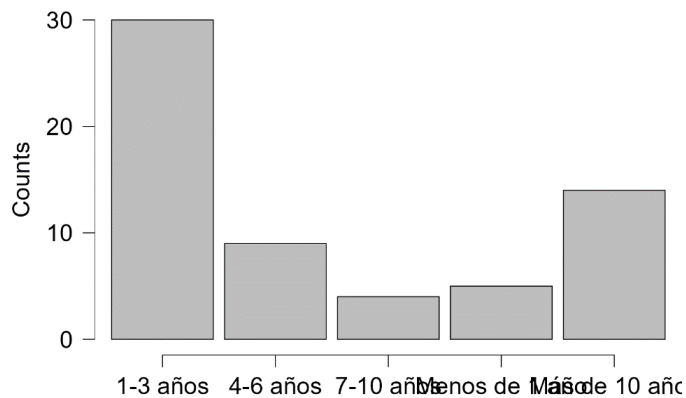
Nota. Elaboración propia a partir de los resultados arrojados por el software JASP, del estudio sobre la “Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una Entidad Pública Departamental en el cumplimiento de sus funciones”, diciembre 2024.

Los empleados que se sienten totalmente satisfechos con sus funciones son aquellos que llevan entre 1 y 3 años (40,63%), los empleados con más de 10 años (21,88%) y los empleados entre 4 y 6 años (15,63%), demostrando de manera general que el entorno laboral frente al desarrollo de funciones en gran medida están satisfechos y que con el pasar de los años se mantiene mencionada satisfacción en los empleados.

¿Frente a la pregunta ¿Su jefe inmediato apoya su desarrollo profesional?, los empleados de carrera administrativa contestaron de la siguiente manera:

Figura 7

Satisfecho

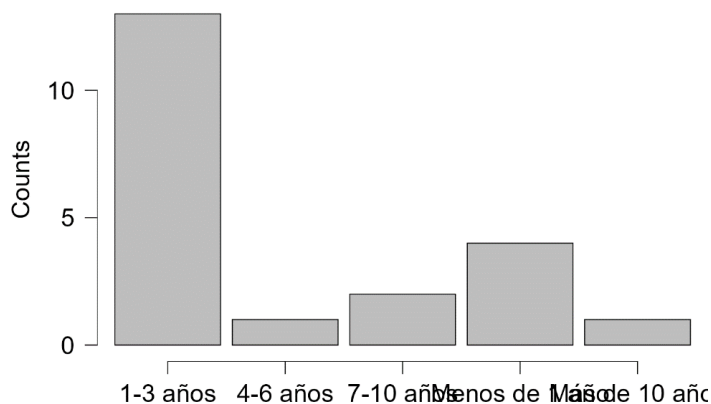


Nota. Gráfico tomado de los resultados arrojados por el Software JASP, del estudio realizado sobre “Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una Entidad Pública Departamental en el cumplimiento de sus funciones”. Diciembre 2024.

De acuerdo con la gráfica, la mayoría de los empleados que llevan entre 1 y 3 años dentro de una entidad pública trabajando se sienten satisfechos con el apoyo de su jefe inmediato en su desarrollo profesional (48,39%), seguidos por los empleados que llevan más de 10 años (22,58%). Es posible que los empleados nuevos o con menos antigüedad tengan más apoyo por parte de su jefe debido a su falta de experiencia o conocimiento en el cargo. Sin embargo, por parte de los empleados con más de 10 años aparentemente tienen una buena percepción del acompañamiento por parte de su jefe inmediato en su desarrollo profesional.

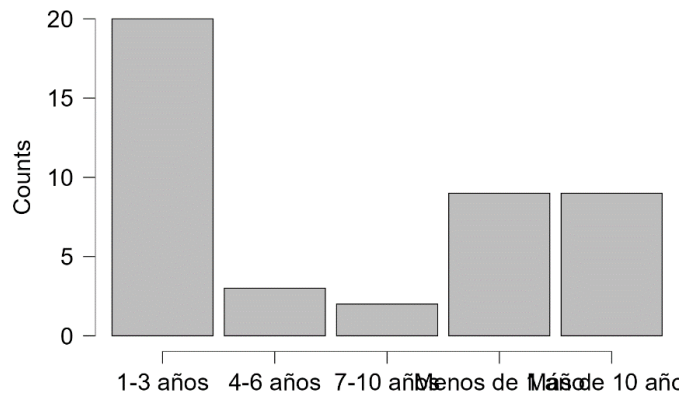
Figura 8

Totalmente insatisfecho



Nota. Gráfico tomado de los resultados arrojados por el Software JASP, del estudio realizado sobre “Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una Entidad Pública Departamental en el cumplimiento de sus funciones”. Diciembre 2024.

Por otra parte, los empleados totalmente insatisfechos por el apoyo que reciben de parte de su jefe inmediato para el desarrollo profesional que llevan entre 1 y 3 años en la entidad pública es del (61,91%), reflejando la falta de comunicación entre las expectativas de cada empleado y el apoyo que espera recibir de parte de su jefe inmediato para su desarrollo profesional.

Figura 9*Totalmente satisfecho*

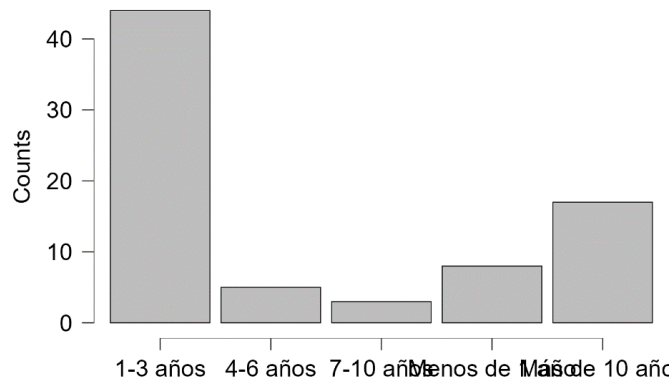
Nota. Gráfico tomado de los resultados arrojados por el Software JASP, del estudio realizado sobre “Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una Entidad Pública Departamental en el cumplimiento de sus funciones”. Diciembre 2024.

En la gráfica de los empleados totalmente satisfechos se evidencia que, aquellos que llevan entre 1 y 3 años dentro de alguna entidad pública es del (46,51%), seguidamente, los empleados de menos de 1 año (20,93%) de antigüedad y aquellos que llevan más de 10 años es del (20,93%). Indicando que los profesionales en carrera administrativa se sienten apoyados a su apoyo profesional por parte de su jefe inmediato o superiores con el tiempo y un ambiente de confianza.

Frente a la pregunta ¿Considera que existe buen clima laboral?, los empleados de carrera administrativa contestaron de la siguiente manera:

Figura 10

De acuerdo

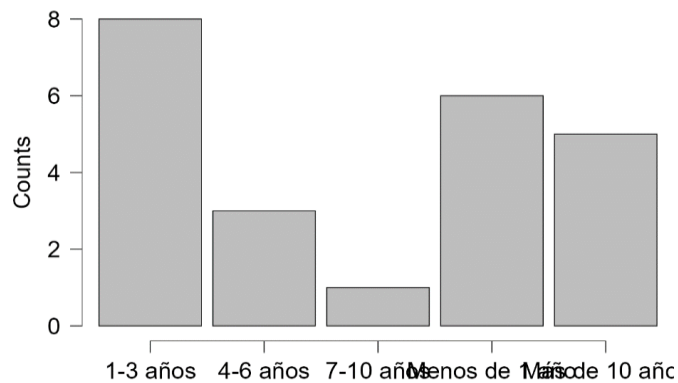


Nota. Elaboración propia a partir de los resultados arrojados por el software JASP, del estudio sobre la “Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una Entidad Pública Departamental en el cumplimiento de sus funciones”, diciembre 2024.

Para los empleados de carrera administrativa entre 1 y 3 años (57,14%) consideran que, si existe un buen clima laboral, seguidos por aquellos con más de 10 años dentro de la entidad pública a la que pertenecen (22,08%). Los resultados permiten evidenciar que, de manera general, los empleados consideran que el clima laboral es positivo y se mantiene con el tiempo, demostrando estabilidad en mencionado aspecto laboral.

Figura 11

Totalmente de acuerdo

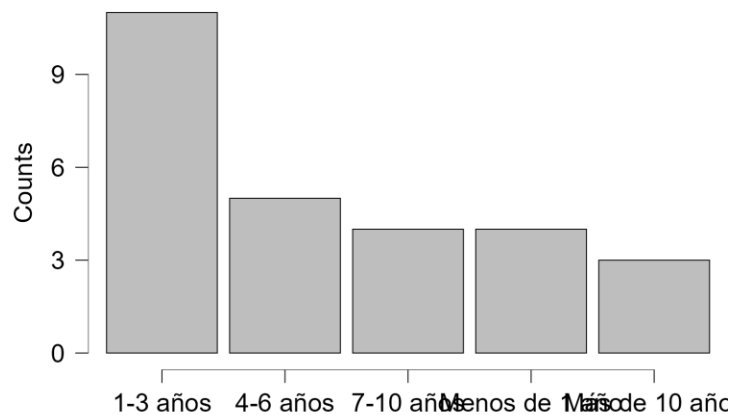


Nota. Elaboración propia a partir de los resultados arrojados por el software JASP, del estudio sobre la “Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una Entidad Pública Departamental en el cumplimiento de sus funciones”, diciembre 2024.

Los empleados que están totalmente de acuerdo con el clima laboral que hay dentro de la entidad pública pertenecen a aquellos que llevan entre 1 y 3 años (34,78%) y por aquellos que llevan menos de 1 año (26,09%). Demostrando que el clima laboral es sano y positivo, manteniéndose en el tiempo como lo indica la gráfica en aquellos que llevan más de 10 años (21,74%).

Figura 12

Totalmente en desacuerdo



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados arrojados por el software JASP, del estudio sobre la “Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una Entidad Pública Departamental en el cumplimiento de sus funciones”, diciembre 2024.

Para aquellos empleados de carrera administrativa que no consideran que en su lugar de trabajo no hay un buen clima laboral son aquellos que llevan entre 1 y 3 años de experiencia (40,74%), un porcentaje alto que hace replantear cómo es el ingreso de las personas nuevas a un equipo de trabajo o si sus expectativas son muy altas antes de ingresar al cargo que se postuló previamente.

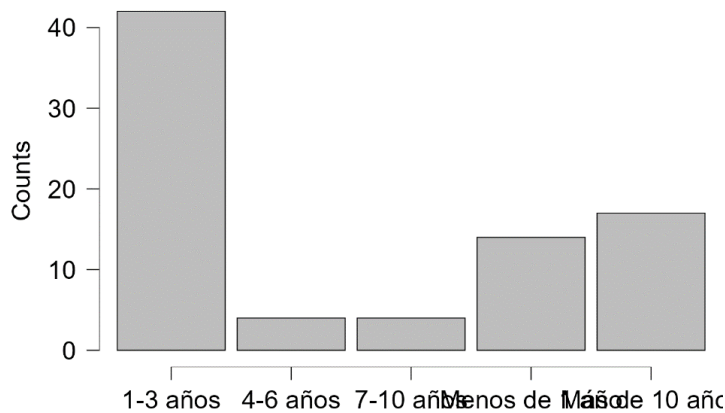
Con el tiempo, aparentemente este resultado disminuye en los profesionales que llevan entre 4 y 6 años (18,52%) de los 7 años hasta los 10 (14,81%) y los que superan los 10 años

(11,11%), indicando que su percepción frente al clima laboral disminuye o cambia con el pasar del tiempo.

En cuanto a la pregunta ¿El Manual de funciones se adapta al perfil del empleo?, los empleados de carrera administrativa contestaron de la siguiente manera:

Figura 13

De acuerdo

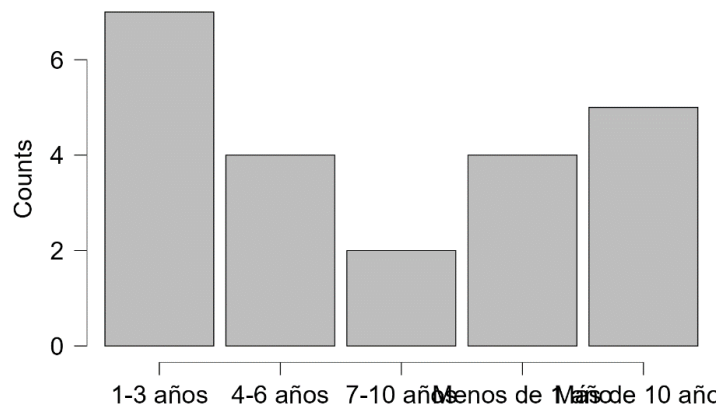


Nota. Elaboración propia a partir de los resultados arrojados por el software JASP, del estudio sobre la “Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una Entidad Pública Departamental en el cumplimiento de sus funciones”, diciembre 2024.

Los empleados que llevan entre 1 y 3 años están de acuerdo con la adaptación del manual de funciones al perfil del empleo (51,85%), seguidos por los empleados que llevan más de 10 años dentro de una entidad pública (20,99%) y los empleados de menos de 1 año (17,28%). Lo anterior sugiere que los empleados tanto nuevos como antiguos reciben de manera positiva las funciones a desempeñar y para las que concursaron previamente y sus roles a desempeñar.

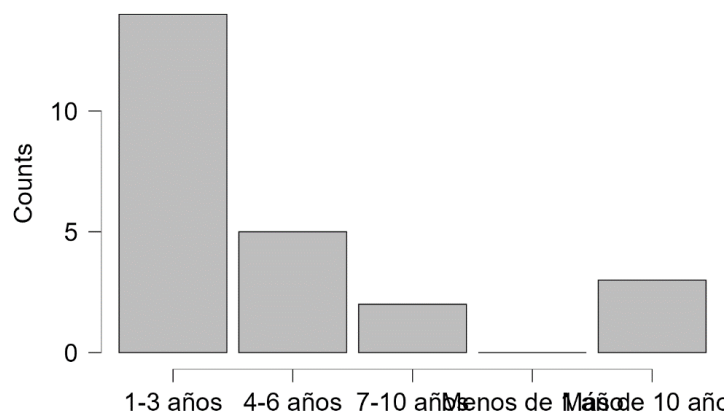
Figura 14

Totalmente de acuerdo



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados arrojados por el software JASP, del estudio sobre la “Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una Entidad Pública Departamental en el cumplimiento de sus funciones”, diciembre 2024.

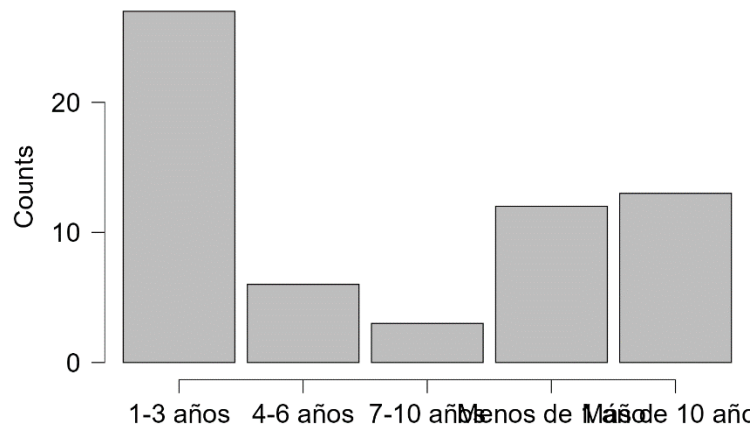
Los empleados que están totalmente de acuerdo con el manual de funciones y su alineación con el perfil de cargo pertenecen al grupo de 1 y 3 años (31,82%), seguidos por el grupo de aquellos que ya llevan más de 10 años dentro de la entidad (22,73%). Evidenciando su fácil adaptación al manual de funciones de la entidad pública a la que llegan o están trabajando. Sin embargo, el porcentaje disminuye en las personas que llevan entre 7 y 10 años (9,09%) y 4 y 6 años (18,18%), considerándose la necesidad de generar ajustes correspondientes o solicitados.

Figura 15*Totalmente en desacuerdo*

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados arrojados por el software JASP, del estudio sobre la “Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una Entidad Pública Departamental en el cumplimiento de sus funciones”, diciembre 2024.

Los empleados que están totalmente en desacuerdo inicialmente son el grupo de personas que llevan entre 1 y 3 años (58,33%), denotando inconformidad con el manual de funciones de su cargo, y en las personas que llevan entre 4 y 6 años (20,83%). Posteriormente, los empleados entre 7 y 10 años de experiencia (8,33%) y aquellos con más de 10 años dentro de la entidad (12,50%). Demostrando que la experiencia que van adquiriendo les permite evidenciar que el manual de funciones requiere modificaciones acordes a la realidad laboral y las funciones que desempeñan.

En cuanto las respuestas de la pregunta ¿Las infraestructuras físicas son adecuadas para desempeñar las labores de manera adecuada?, los empleados de carrera administrativa contestaron de la siguiente manera:

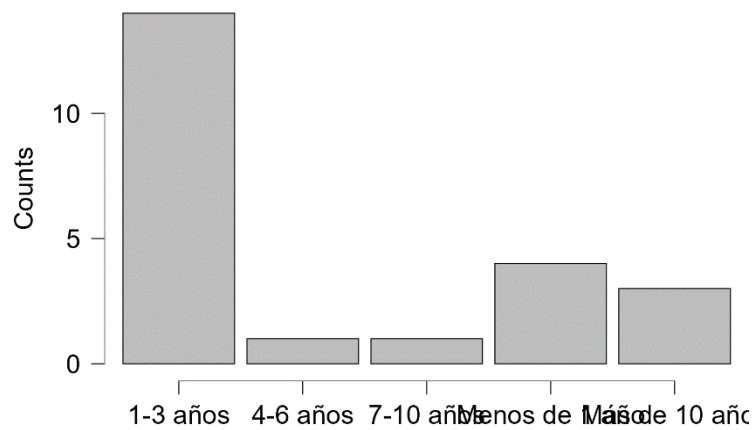
Figura 16*De acuerdo*

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados arrojados por el software JASP, del estudio sobre la “Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una Entidad Pública Departamental en el cumplimiento de sus funciones”, diciembre 2024.

Los empleados que están de acuerdo con que la infraestructura física de la entidad es adecuada para desempeñar sus labores son aquellos que llevan entre 1 y 3 años (44,26%), seguidos por los empleados que llevan más de 10 años (21,31%). Por otra parte, los empleados con menos de 1 año dentro de la entidad tienen un porcentaje alto de satisfacción frente a la infraestructura física que posee la entidad (19,67%), los empleados que llevan entre 4 y 6 años (9,84%) y de 7 y 10 años (4,92%). Indicando que conforme suman años de experiencia, consideran que la infraestructura física no es la adecuada para el desarrollo de sus actividades.

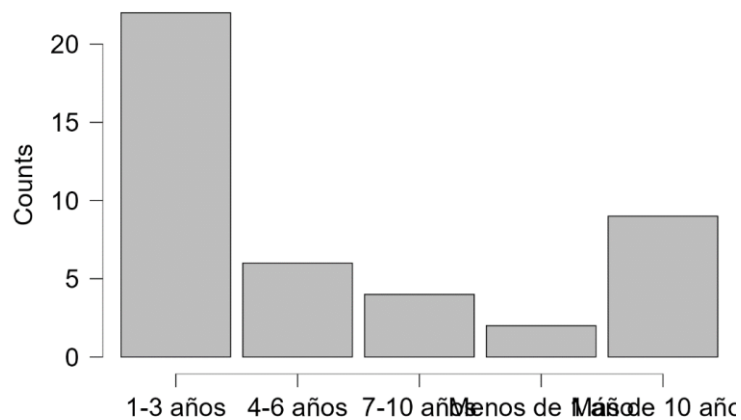
Figura 17

Totalmente de acuerdo



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados arrojados por el software JASP, del estudio sobre la “Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una Entidad Pública Departamental en el cumplimiento de sus funciones”, diciembre 2024.

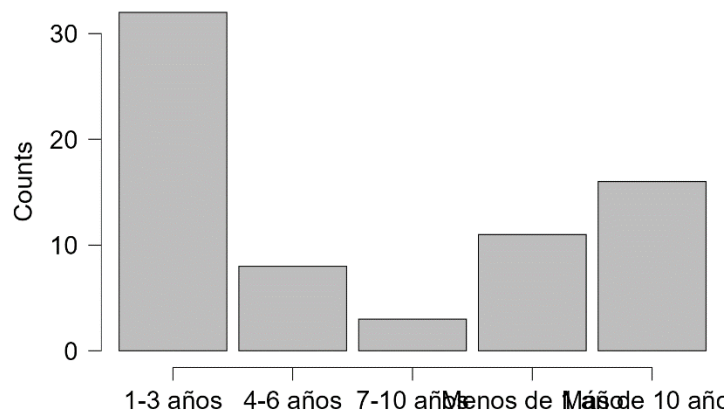
El grupo de empleados que están totalmente de acuerdo con la infraestructura física de su lugar de trabajo son los que llevan de 1 y 3 años en la entidad (60,87%), para aquellos que llevan menos de 1 año (17,39%) y conforme más experiencia en otros funcionarios su aceptación del estado de la infraestructura disminuye. Entre 4 y 6 años (4,35%), 7 y 10 años (4,35%) y más de 10 años (13,04%).

Figura 18*Totalmente en desacuerdo*

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados arrojados por el software JASP, del estudio sobre la “Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una Entidad Pública Departamental en el cumplimiento de sus funciones”, diciembre 2024.

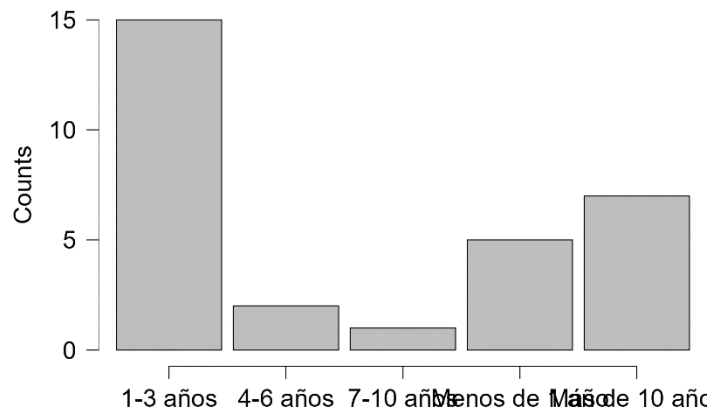
Los empleados que están en totalmente en desacuerdo con el estado de infraestructura de la entidad que trabajan son los que llevan entre 1 y 3 años (51,16%), los empleados entre 4 y 6 años (13,95%), los de 7 y 10 años (9,30%) y aquellos con más de 10 años (20,93%). Concluyendo que, la infraestructura física no es la adecuada ni óptima para desarrollar las funciones de los empleados.

Con respecto a las respuestas a la pregunta ¿Existe comunicación asertiva entre superior inmediato y funcionarios de carrera administrativa?, los empleados de carrera administrativa contestaron de la siguiente manera:

Figura 19*De acuerdo*

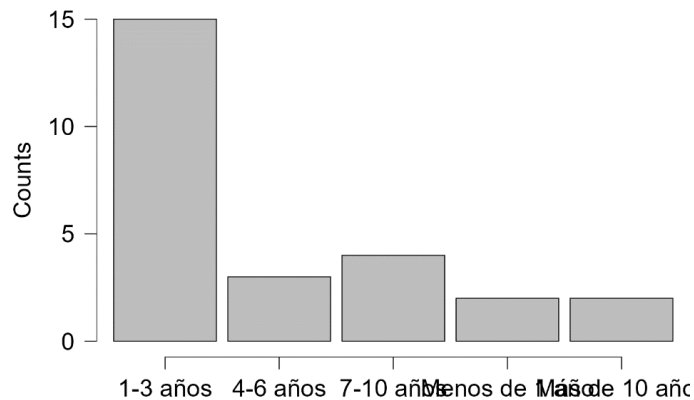
Nota. Elaboración propia a partir de los resultados arrojados por el software JASP, del estudio sobre la “Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una Entidad Pública Departamental en el cumplimiento de sus funciones”, diciembre 2024.

La mayoría de los empleados de carrera administrativa que están de acuerdo con que la comunicación entre el superior inmediato y los funcionarios de carrera administrativa es asertiva especialmente para aquellos que llevan entre 1 y 3 años en la entidad (45,71%), seguidos por aquellos que llevan más de 10 años (22,86%). Luego, los empleados que llevan menos de 1 año (15,71%), de 4 y 6 años (11,43%), 7 y 10 años (4,29%). Concluyendo que de manera general los empleados de carrera administrativa consideran que la comunicación con sus superiores es asertiva.

Figura 20*Totalmente de acuerdo*

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados arrojados por el software JASP, del estudio sobre la “Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una Entidad Pública Departamental en el cumplimiento de sus funciones”, diciembre 2024.

Nuevamente, los empleados de carrera administrativa que consideran que la comunicación es asertiva entre el superior inmediato y éstos son aquellos que llevan entre 1 y 3 años en la entidad (50%), para los empleados con menos de 1 año (16,67%) y los de más de 10 años (23,33%) pero disminuye entre los grupos con 4 y 6 años de experiencia (6,67%) y los de 7 y 10 años (3,33%), denotando confianza o diferencias entre las partes.

Figura 21*Totalmente en desacuerdo*

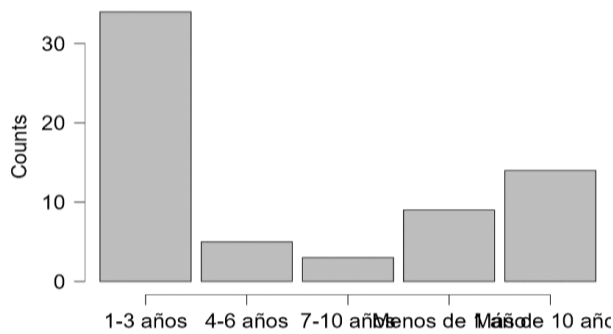
Nota. Elaboración propia a partir de los resultados arrojados por el software JASP, del estudio sobre la “Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una Entidad Pública Departamental en el cumplimiento de sus funciones”, diciembre 2024.

El grupo de empleados totalmente insatisfechos con la comunicación asertiva y sus jefes superiores es de aquellos que llevan entre 1 y 3 años (57,69%), un dato alto que revela que éstos no se sienten satisfechos con la comunicación con su jefe superior. Para los empleados con experiencia entre 4 y 6 años (11.54%), 7 y 10 años (15.38%), para aquellos con menos de 1 año (7.69%) y más de 10 años (7.69%), los resultados sugieren que entre más antigüedad puede mejorarse un equilibrio en la comunicación con sus superiores u otros y que se sienten conformes.

Frente a la pregunta ¿Considera que el salario es acorde con las funciones asignadas con relación al nivel jerárquico que ejerce?, los empleados de carrera administrativa contestaron de la siguiente manera:

Figura 22

De acuerdo

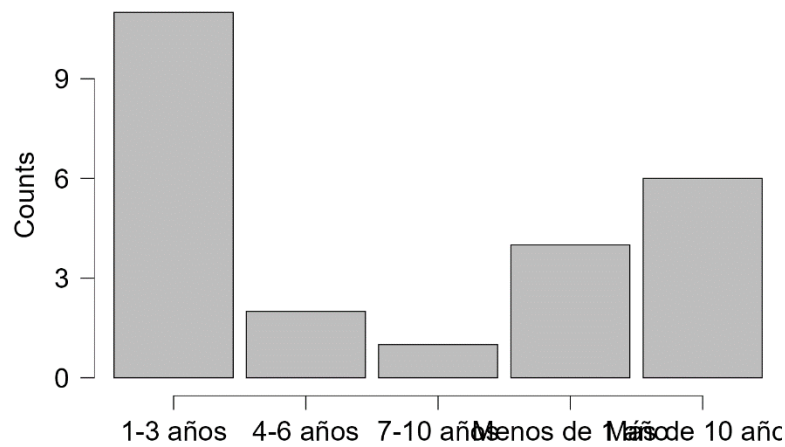


Nota. Elaboración propia a partir de los resultados arrojados por el software JASP, del estudio sobre la “Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una Entidad Pública Departamental en el cumplimiento de sus funciones”, diciembre 2024.

Los empleados con experiencia entre 1 y 3 años están de acuerdo con que el salario es acorde con las funciones asignadas con relación al nivel jerárquico que ejerce (52.31%), posteriormente, los empleados entre 4 y 6 años (7,69%), 7 y 10 años (4.62%), aquellos que llevan menos de 1 año en la entidad (13.85%) y más de 10 años (21.54%). En conclusión, la mayoría de los funcionarios consideran que su salario si es acorde a sus funciones.

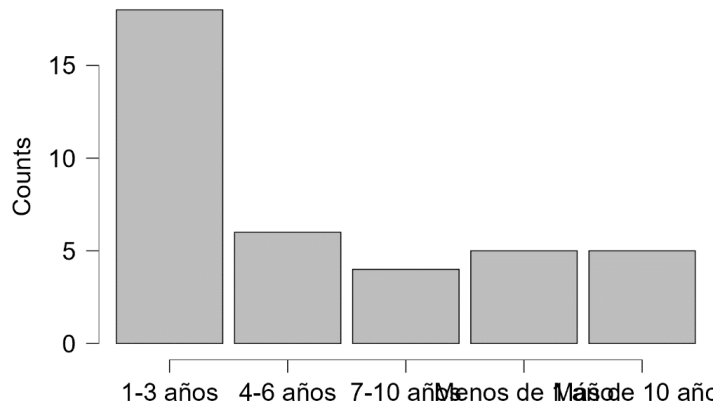
Figura 23

Totalmente de acuerdo



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados arrojados por el software JASP, del estudio sobre la “Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una Entidad Pública Departamental en el cumplimiento de sus funciones”, diciembre 2024.

Los porcentajes de los funcionarios que están totalmente de acuerdo con que su salario es acorde a sus funciones es alto. Aquellos que llevan entre 1 y 3 años (45.83%), 4 y 6 años de experiencia (8.33%), entre 7 y 10 años (4,17%), los empleados que llevan en la en la entidad menos de 1 año (16.67%) y más de 10 años (25%).

Figura 24*Totalmente en desacuerdo*

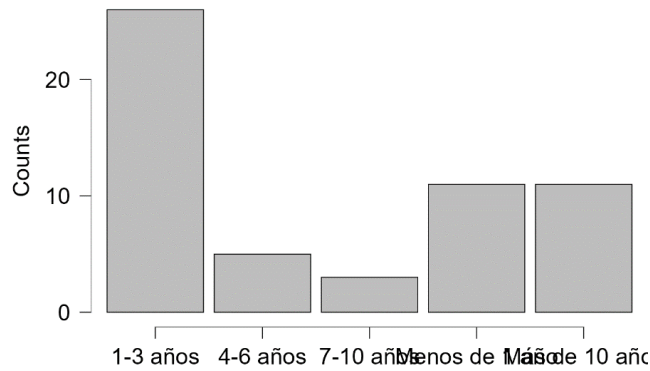
Nota. Elaboración propia a partir de los resultados arrojados por el software JASP, del estudio sobre la “Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una Entidad Pública Departamental en el cumplimiento de sus funciones”, diciembre 2024.

El grupo de empleados en carrera administrativa que están en total desacuerdo y consideran que su salario no es acorde a sus funciones inicialmente son aquellos que llevan de 1 y 3 años de experiencia (47.37%), posteriormente, aquellos empleados que llevan entre 4 y 6 años de ejercicio profesional en carrera (15.79%), luego, los que llevan entre 7 y 10 años (10.53%), después, menos de 1 año (13.16%) y finalmente, los que llevan más de 10 años en la entidad (13.16%). Los datos anteriores revelan que existen diferencias entre las expectativas salariales y la realidad de la entidad, especialmente con los empleados que llevan entre 1 y 3 años en la misma.

Frente a la pregunta ¿Usted considera que cuenta con los equipos tecnológicos y herramientas de trabajo para un buen desempeño laboral?, los empleados de carrera administrativa contestaron de la siguiente manera:

Figura 25

De acuerdo

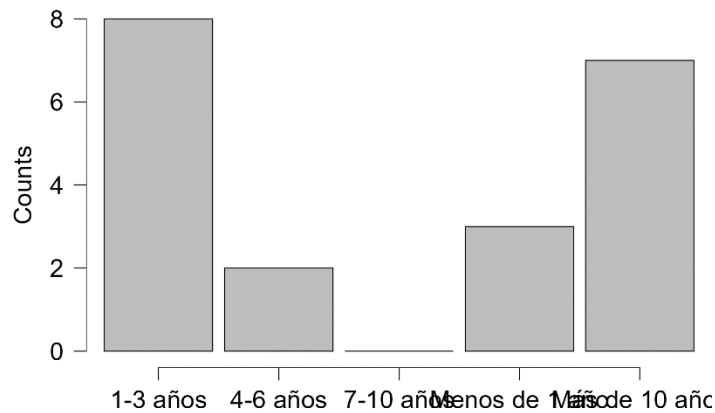


Nota. Elaboración propia a partir de los resultados arrojados por el software JASP, del estudio sobre la “Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una Entidad Pública Departamental en el cumplimiento de sus funciones”, diciembre 2024.

El grupo de empleados que lleva en la entidad pública entre 1 y 3 años considera que sí cuenta con los equipos tecnológicos y las herramientas necesarias para un buen desempeño laboral (46.43%). A su vez, aquellos empleados que llevan entre 4 y 6 años (8.93%) también lo consideran, los que llevan de entre 7 y 10 años (5.36%), aquellos de menos de 1 año en la entidad (19.64%) y finalmente los que llevan más de 10 años (19.64%) consideran que sí tienen las herramientas tecnológicas para desempeñar sus funciones correctamente.

Figura 26

Totalmente de acuerdo



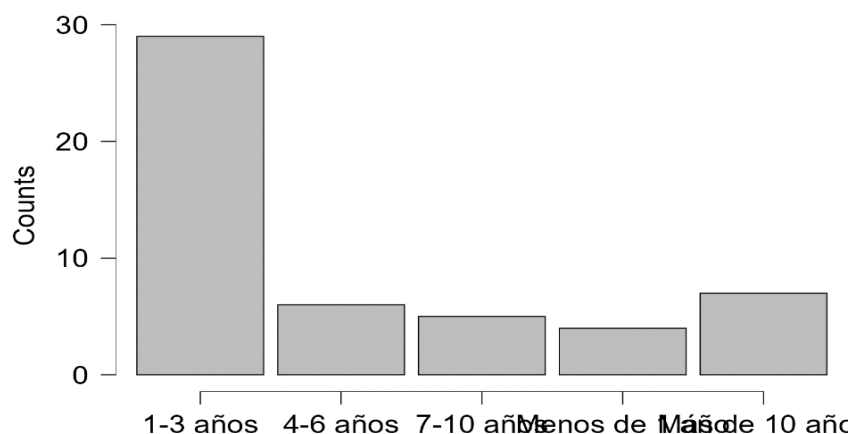
Nota. Elaboración propia a partir de los resultados arrojados por el software JASP, del estudio sobre la “Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una Entidad Pública Departamental en el cumplimiento de sus funciones”, diciembre 2024.

El cuarenta (40%) de los empleados en carrera administrativa que lleva en la entidad entre 1 y 3 años consideran que cuentan completamente con todas las herramientas y tecnologías necesarias para el desempeño y cumplimiento de sus funciones laborales dentro de la entidad que labora. Los empleados con menos de 1 año dentro de alguna entidad también consideran que cuenta con las herramientas necesarias (15%) y los que llevan más de 10 años (35%) afirman su satisfacción frente a la pregunta realizada.

Como dato, los empleados de carrera administrativa con experiencia entre 7 y 10 años comparten la afirmación de otros colegas frente a la pregunta.

Figura 27

Totalmente en desacuerdo



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados arrojados por el software JASP, del estudio sobre la “Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una Entidad Pública Departamental en el cumplimiento de sus funciones”, diciembre 2024.

Finalmente, también se evidencia un porcentaje alto por parte de los empleados públicos encuestados que están totalmente en desacuerdo y que no cuentan con los equipos y herramientas necesarias para un buen desarrollo de funciones. El porcentaje más alto es para aquellos que llevan entre 1 y 3 años dentro de una entidad pública trabajando. Posteriormente, aquellos que llevan entre 4 y 6 años (11.77%), entre 7 y 10 años (9.80%). Los que llevan

menos de 1 año (7.84%), y por último, los empleados con más de 10 años dentro de una entidad pública (13.73%). Afirmando todos que están en desacuerdo con la disponibilidad que tienen de equipos tecnológicos y herramientas para el cumplimiento de funciones.

Las preguntas mencionadas, junto con las respuestas, apuntan a identificar áreas de mejora y entender cómo los empleados experimentan su entorno laboral. A continuación, se analizan las preguntas y respuestas dentro del contexto de un estudio que evalúa el impacto de las condiciones laborales (ingresos, ambiente físico, oportunidades de desarrollo) en la satisfacción y desempeño de los empleados de carrera administrativa en una entidad pública departamental.

Preguntas abiertas

Las respuestas de las preguntas abiertas se desarrollaron en el Anexo 2. Análisis encuesta JASP, ya que por el número de empleados públicos que diligenciaron la encuesta se derivaron múltiples respuestas, sin embargo, allí se hace un análisis de las mismas.

4.1 Categorización de los factores internos y externos que afectan la satisfacción laboral de los funcionarios públicos de carrera administrativa.

Basado en los resultados de las encuestas realizadas, se identificaron diversos factores internos y externos que inciden significativamente en la satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa en una entidad pública departamental. Los factores fueron agrupados y categorizados según su naturaleza y frecuencia reportada por los participantes. A continuación, se presenta un análisis basado en las respuestas obtenidas:

- **Factores Internos:**

- Apoyo del jefe inmediato: Un 37% de los encuestados se siente totalmente satisfecho con el apoyo recibido para su desarrollo profesional, mientras que un 50% manifiesta satisfacción moderada.
- Relación entre compañeros y trabajo en equipo: Algunos empleados reportan que se necesita mejorar el trabajo colaborativo.

- Infraestructura tecnológica: El 40,16% señala que carece de equipos e implementos adecuados para desempeñar sus funciones.
- Condiciones físicas del entorno laboral: Los encuestados indicaron insatisfacción con la iluminación y ventilación de sus espacios de trabajo.
- **Factores Externos:**
 - Remuneración: La percepción de ingresos insuficientes es una constante que impacta la motivación.
 - Oportunidades de desarrollo profesional: Se reporta una carencia de programas de formación continua y crecimiento dentro de la entidad.
 - Ambiente físico: La calidad del entorno físico, como oficinas y áreas comunes, es mencionada como un área crítica a mejorar.

Estos hallazgos subrayan la importancia de implementar estrategias integrales que aborden tanto las necesidades internas como las influencias externas, con el fin de mejorar la satisfacción y el desempeño laboral de los empleados.

A continuación, se detalla una tabla que categoriza estos factores de acuerdo con la información recopilada:

Tabla 2

Categorización de factores externos e internos que afectan la satisfacción laboral de los funcionarios públicos de carrera administrativa.

Categoría	Factores Internos	Factores Externos
Relaciones laborales	Apoyo del jefe inmediato; Relación con compañeros	Ambiente físico (iluminación, ventilación); Política de contratación
Recursos y herramientas	Equipos tecnológicos insuficientes; Infraestructura física deficiente	Remuneración; Capacitación limitada
Cultura organizacional	Trabajo en equipo; Comunicación efectiva	Falta de programas de bienestar; Estancamiento profesional.

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados arrojados por el software JASP.

Este análisis identifica los factores clave que afectan la satisfacción laboral, sirviendo como base para diseñar estrategias que mejoren el bienestar y la productividad de los empleados. Según Atalaya (1999), la satisfacción laboral depende de factores como el ambiente físico, el trato del jefe, el sentido de logro, la aplicación de conocimientos y el desarrollo personal, entre otros. Además, factores no relacionados con el ambiente laboral, como la edad, salud, estabilidad emocional y situación socioeconómica, también influyen en la satisfacción. Los resultados destacan que la satisfacción de los empleados públicos no solo depende de factores externos, sino también de aspectos internos como la motivación y la salud mental y física.

4.2 Evaluación del impacto de las condiciones laborales, incluyendo ingresos, ambiente físico y oportunidades de desarrollo, en la satisfacción y desempeño de los empleados de carrera administrativa

Al evaluar el impacto de las condiciones laborales, incluyendo ingresos, ambiente físico y oportunidades de desarrollo, en la satisfacción y desempeño de los empleados de carrera administrativa en una entidad pública departamental, se obtuvieron los siguientes resultados en relación con los factores evaluados: en cuanto a los Ingresos, se observó que un porcentaje significativo de los empleados manifiesta insatisfacción con sus ingresos actuales, lo que afecta negativamente su motivación y compromiso, frente al ambiente físico consideran que las condiciones del ambiente físico, como la infraestructura y las instalaciones, fueron identificadas como factores críticos que impactan la satisfacción y el rendimiento laboral.

Muchos empleados expresaron insatisfacción con las condiciones físicas de su entorno de trabajo y la falta de oportunidades de desarrollo profesional y capacitación. La ausencia de programas de desarrollo limita su desempeño y motivación. Los resultados indican que los ingresos, el ambiente físico y las oportunidades de desarrollo afectan significativamente la satisfacción y el rendimiento laboral. La insatisfacción con los ingresos reduce la motivación y el compromiso, un ambiente físico inadecuado genera incomodidad y estrés, y la falta de desarrollo profesional limita el crecimiento y la innovación, afectando tanto la satisfacción individual como el desempeño organizacional.

Estos resultados se encuentran respaldados por Carrión et al (2015) que aduce que la percepción de los trabajadores sobre su contexto de trabajo y el análisis sobre los diferentes factores implicados se transformaría en favorable y potenciadora de salud al sentir que sus derechos son respetados y su labor reconocida. El trabajo puede ser fuente de satisfacción, debido a que las personas no sienten un desagrado inherente por trabajar. La aplicación del esfuerzo físico mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar. Las personas no son pasivas ni resistentes por su naturaleza intrínseca. Pueden volverse, así como resultado de su experiencia negativa en el trabajo.

Reflexionando sobre los resultados obtenidos, es evidente que mejorar las condiciones laborales en términos de ingresos, ambiente físico y oportunidades de desarrollo es crucial para aumentar la satisfacción y el desempeño de los empleados de carrera administrativa. La entidad pública debe considerar implementar políticas y programas que aborden estas áreas críticas.

4.3 Estrategias para mejorar la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados en el sector público colombiano

Los resultados de las encuestas y análisis realizados indican que la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados en el sector público colombiano están influenciados por varios factores internos, como la motivación, el ambiente de trabajo, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional. La motivación y el ambiente de trabajo positivo se correlacionan fuertemente con niveles altos de satisfacción y desempeño.

El reconocimiento adecuado y las oportunidades de desarrollo profesional son clave para el bienestar y productividad de los empleados. Según la investigación de Andino (2023) sobre estrategias para mejorar el clima laboral en una unidad educativa, se identificaron factores negativos como la falta de comunicación efectiva, el escaso reconocimiento, la falta de oportunidades de desarrollo profesional y la sobrecarga de trabajo.

La conclusión del estudio resalta la importancia de implementar una estrategia de mejora en el clima laboral para potenciar la satisfacción y la productividad (p.52). Reflexionando sobre los resultados y las estrategias propuestas, es evidente que mejorar la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados en el sector público colombiano requiere un enfoque

integral que aborde tanto los factores internos como las necesidades individuales de los empleados.

Conclusiones

De conformidad con los hallazgos resultados bajo el marco de la investigación realizada que busca identificar la posición de los empleados de carrera administrativa de una entidad de orden territorial Departamental frente a condiciones de trabajo que pudiesen generar satisfacción o insatisfacción en sus lugares de trabajo y cómo esto podría repercutir en desarrollo laboral se puede inferir y mencionar algunos aspectos relevantes como:

El treinta y siete por ciento (37%) de las personas encuestadas, manifestaron estar totalmente satisfechas en relación con el apoyo que brindaba el jefe inmediato en el desarrollo y crecimiento profesional dentro de la entidad. Es de resaltar que la mitad de los encuestados representados en un 50%, manifestaron en un término medio, que solo se encontraban satisfechas.

Con respecto a las relaciones asertivas que existe entre el jefe inmediato y los empleados de carrera administrativa, existe un porcentaje de empleados que reconocen que tienen falencias al dirigirse a sus superiores.

Se destaca que el 40,16% por ciento de los empleados indican que no cuentan con los equipos e implementos tecnológicos para desarrollar sus funciones a cabalidad, el porcentaje más alto es para aquellos que llevan entre 1 y 3 años dentro de una entidad pública trabajando.

Algunos de los encuestados manifestaron qué aspectos de su trabajo le gustaría cambiar o mejorar, algunos precisaron que debería mejorarse el trabajo en equipo, en lo que respecta al relacionamiento con los compañeros; por otra parte, en lo que tienen que ver con la infraestructura física, referencian que se debe mejorar las condiciones de la edificación y sus puestos de trabajo especialmente en temas como la iluminación y ventilación.

Se identificó una correlación inversa entre la antigüedad de los empleados y sus niveles de satisfacción en áreas específicas. Los empleados más nuevos tienden a mostrar mayor optimismo, posiblemente debido a expectativas iniciales bajas o una percepción de mayor atención. En cambio, los empleados con mayor tiempo en la organización tienden a experimentar un desgaste en su percepción, lo que sugiere la necesidad de estrategias sostenidas para mantener su compromiso.

Las condiciones laborales, incluyendo ingresos, ambiente físico y oportunidades de desarrollo, tienen un impacto significativo en la satisfacción y desempeño de los empleados de carrera administrativa en una entidad pública departamental. Abordar estas áreas críticas mediante políticas y programas adecuados no solo mejorará la satisfacción y el bienestar de los empleados, sino que también aumentará su desempeño y contribuirá al éxito general de la entidad.

Como sugerencia por parte de algunos encuestados, se pudo extraer que, es necesario un ajuste y proyectar mejoras al plan de bienestar laboral, así como también reingeniería de procesos, estandarizar actividades, sistematizar procedimientos, selección de personal basado en habilidades, competencias y experiencia. Dentro de las sugerencias brindadas se devala mucho énfasis en la empatía entre compañeros, y entre jefes y empleados de carrera administrativa.

Igualmente, se observó que se recalca el tema de capacitaciones de liderazgo, trabajo en equipo. Así como también, fomentar el desarrollo profesional, salarios acordes a los cargos y funciones desempeñadas, asignaciones de tareas y se fortalezca el departamento de gestión humana.

Es importante mencionar que algunos encuestados dicen que, en la gobernación, y en general, en todas las entidades públicas debe contratarse cada vez más personas con formación idónea y experiencia para desarrollar las labores específicas, dejando de lado las cuotas políticas o favores políticos.

A manera de recomendación, se sugiere que, para mantener la motivación del personal, se debe tener en cuenta a las personas que desarrollen bien su trabajo, estimulándose por medio de ascenso.

Por otra parte, las entidades deben brindar a los empleados todas las herramientas necesarias para fortalecer la atención a la ciudadanía y el desarrollo integral de las actividades laborales. Además, los superiores deben respetar el rol de los miembros de su equipo, sin ningún tipo de discriminación.

Se sugiere que los líderes de programas no sean personas de libre nombramiento y remoción, es decir que no sean de la línea de la corriente política de turno, sino por el contrario, que los empleados de carrera administrativa lideren esta clase de procesos para que haya una continuidad de los mismos, por lo que es necesario que en una reestructuración de la entidad pública se cree esta necesidad para la creación de este cargo y/o que sea provisto por un empleado de carrera administrativa.

En ese mismo sentido se recomienda generar mayor organización, estandarización de procesos y aplicaciones tecnológicas que permitan una mayor sistematización.

Desde un enfoque diferencial, se sugiere implementar políticas de género para mejorar la calidad de vida de las mujeres que promuevan la salud mental, crear sala de lactancia, comedores para empleados, sala de bienestar, horarios flexibles, teletrabajo como mecanismo de desempeño laboral. Crear actividades de identificación de emociones negativas en los equipos para prevenir, tramitar y trasladar la depresión, ideas suicidas entre otras; producto del hostigamiento laboral por género, orientación sexual, aspecto físico, discapacidad, pertenencia étnica, color de la piel y otros marcadores sociales.

Es indispensable que exista articulación entre todas las dependencias y área de talento humano, teniendo en cuenta que desde allí se puede brindar diferentes alternativas de resolución de conflictos. Aunque se reportaron avances en la percepción del clima organizacional, persisten áreas de mejora. Es necesario fomentar una cultura de colaboración y confianza, utilizando herramientas de comunicación interna más efectivas y promoviendo la inclusión de todos los niveles jerárquicos en la toma de decisiones.

Hoy en día existen mecanismos que facilitan el fortalecimiento del sistema de carrera administrativo al interior de las entidades, dentro de los que se puede mencionar: los sindicatos, comisión de personal que representa a los empleados de carrera, y los distintos comités que se desarrollan en pro del bienestar de los empleados como, por ejemplo, comité de Bienestar Social e Incentivos, Comité Paritario de Salud Ocupacional (COPASO), Comité de convivencia laboral (COCOLA), entre otros.

Al realizar una investigación existen diversas limitaciones, posibles sesgos y errores de medición que pueden afectar la calidad y validez de los resultados obtenidos. Algunas de las

limitaciones que podrían ocurrir dentro de la investigación en curso estarían relacionadas con la presión que puedan sentir los encuestados al dar respuestas socialmente aceptables y no reales, generando percepciones laborales por las personas externas o lectores más positivas de lo que son.

También, los encuestados pueden no ser completamente honestos, respondiendo a la encuesta ya sea de forma temerosa y con el fin de evitar conflictos no exponen realmente su percepción de satisfacción o insatisfacción, o bien, responden de forma muy positiva pensando que sus respuestas podrían beneficiarlos laboralmente, dejando de un lado la objetividad y transparencia que se espera tener en la investigación y en sus resultados finales.

La definición del concepto satisfacción puede tener tantas opciones y categorías que, finalmente termina significando algo distinto para cada persona. Es por esto que al momento de la medición podría ser poco preciso para la investigación.

Por otra parte, el objetivo de la investigación giró en torno a la satisfacción laboral de los empleados en carrera administrativa dentro de una entidad pública departamental, sin embargo, se considera interesante continuar la investigación incluyendo otros actores claves en procesos similares como jefes inmediatos, superiores o recursos humanos, obteniéndose una mirada más amplia de la realidad laboral en relación con la satisfacción en sus puestos de trabajo.

Es importante aclarar que, si bien hay un interés por la investigación realizada, no existieron prejuicios o expectativas al momento de analizar e interpretar los resultados, se hizo de manera imparcial y sin buscar favorecer ninguna de las partes con el objetivo de evitar un sesgo de interpretación y falta de profesionalismo.

Por lo anterior, es fundamental que al momento de realizar una investigación de cualquier tipo diseñarse de manera cuidadosa, objetiva y darle el uso correcto a todas las herramientas que se apliquen. Garantizar la transparencia, imparcialidad, profesionalismo, conocimiento y equilibrio al momento de interpretar los datos con el fin de evitar posibles sesgos o limitaciones éticas dentro de la investigación.

Asimismo, el tema de la satisfacción laboral cada día es más relevante para distintas áreas de una organización, profesiones y procesos, debido a que los beneficios en los empleados impactan positivamente el lugar de trabajo y la salud mental de cada uno de ellos.

Constantemente se implementan nuevos modelos para atender o cubrir las necesidades de los empleados en aspectos relacionados con la satisfacción laboral, planes de bienestar, recreación, capacitaciones, apoyo psicológico, entre otros y la investigación sobre la satisfacción laboral cada día toma más fuerza e interés en otros.

Es por esto, que se sugiere para futuras investigaciones o trabajos la posibilidad de incluir una muestra más amplia y representativa, incluyendo distintos niveles jerárquicos con el objetivo de capturar más percepciones y experiencias en los empleados de las entidades públicas territoriales. Investigar sobre las investigaciones físicas y los recursos tecnológicos disponibles, identificar si la insatisfacción laboral está relacionada con la falta de equipos o de capacitación en temas tecnológicos vanguardistas que evitan atender las necesidades actuales de un lugar de trabajo y de las personas a las que se les brinda algún tipo de servicio.

También, es interesante realizar un análisis interdepartamental que permita evidenciar cómo trabajan los diferentes departamentos de una misma entidad, cómo se motiva al personal o qué aspectos afectan la satisfacción laboral entre un grupo de personas y otro que comparten un mismo espacio.

Las sugerencias generadas podrían proporcionar información valiosa para mejorar la satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa en entidades públicas departamentales, enfoques, estrategias, políticas internas, son algunas de las herramientas con las que se cuentan para mejorar el bienestar de las personas dentro de una entidad pública y hacer de su vida laboral y personal una mejor realidad.

Referencias

- Andino Jaramillo, R. A., y Palacios-Soledispa, D. L. (2023). Investigación para la aplicación de una estrategia de mejoramiento del clima laboral en una unidad educativa. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(3), 52–75.
<https://economicsocialresearch.com/index.php/home/article/view/73>
- Alatriza Oblitas, G.I. (26 de 11 de 2020). Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo, *Revistas Investigación*, 23(46), 90.
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/19157/16073>
- Atalaya, Pisco M. C. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología*. 3 (5).
<https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/12/satisfaccion-laboral-y-productividad/>
- Ayoví Caicedo, J. (15 de 01 de 2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de la organización. Trabajo en equipo: clave del éxito de la organización, *FIPCAEC*, 4(10), 61 – 76.
<https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/39/41>
- Bonillo, D. y Nieto, F.J. (2002). La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado. *Trabajo*, 11, 189-200
- Cabezas Barco, H. L. (2015). Gestión administrativa y su incidencia en la satisfacción laboral de los empleados de la Empresa Pública Municipal de Saneamiento Ambiental de Babahoyo – Emsaba E.P. Trabajo de grado, BABAHOYO.
- Chiang Vega, M.M., Riquelme Neira, G. R y Rivas Escobar, P.A (2018). Relación entre satisfacción laboral, estrés laboral y sus resultados en trabajadores de una institución de beneficencia de la provincia de Concepción. www.cienciaytrabajo.cl
- Departamento administrativo de la Función Pública. (2004). Normograma. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf](https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf).
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2019). Concepto 66961 de 2015
 Departamento Administrativo de la Función Pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=63434#:~:text=De%20acuerdo%20con%20lo%20anterior,empleados%20y%20trabajadores%20del%20Estado>.
- Departamento Nacional de Planeación (2011). Elementos básicos del estado colombiano.
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Guia%20Elementos%20Basicos%20Estado.pdf>

- Escobar Fernández, J. (2023). Alertan que dos de cada diez empleados en Colombia se sienten desmotivados en los trabajos. *Infobae*.
<https://www.infobae.com/colombia/2023/02/19/alertan-que-dos-de-cada-diez-empleados-en-colombia-se-sienten-desmotivados-en-los-trabajos/#:~:text=En%20Colombia%2C%20aproximadamente%2C%20dos%20de,de%20300%20empresas%20del%20pa%C3%ADs>
- Fernández Parra, A. G. (2015). PMBOK y PRINCE2 similitudes y diferencias. PMBOK y PRINCE2 similitudes y diferencias, 113. Obtenido de
<file:///D:/Documentos%20Usuario/Downloads/igcamachot,+09-PMBOM+y+PRINCE+RV4.pdf>
- Gamero Burón, C. (2005). Análisis microeconómico de la satisfacción laboral. Universidad de Málaga, departamento de economía aplicada, (estadística y econometría). Madrid: consejo económico y social del reino de España, colección de estudios.
https://scholar.google.es/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=st3nSrcAAAAJ&citation_for_view=st3nSrcAAAAJ:70eg2SAElzC
- García Viamontes, D. G. (julio de 2010). Satisfacción laboral. Una aproximación teórica. *Satisfacción laboral. Una aproximación teórica*. www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm
- JASP. (2021). La versión en español de JASP ya está en línea. <https://jasp-stats.org/2021/11/22/la-version-en-espanol-de-jasp-ya-esta-en-linea/>
- Mora Romero, J.L., y Z. M. (Diciembre de 2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral*, 7(1).
<http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>
- Moreno Monsalve, H. M.-S. (2018). La gerencia de proyecto como impulsor de la estrategia organizacional (primera ed.). Bogotá D.E, Colombia: Ediciones, EAN.
https://www.google.com.co/books/edition/La_gerencia_de_proyectos_como_impulsor_d/soPIEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=CONCEPTO+DE+PMI&pg=PA62&printsec=frontcover
- Saavedra Meléndez, J., y Delgado Bardales, J. M. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1510-1523.
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/176/219>
- Zendesk. (14 de febrero de 2023). Metodologías de gestión de proyectos: 5 modelos provechosos. <https://www.zendesk.com.mx/blog/metodologias-gestion-proyectos/>

- Sutherland, K. S. (Noviembre de 2020). La Guía Definitiva a Scrum: Las reglas del juego. La Guía Definitiva a Scrum: Las reglas del juego, 3. <https://quantumit.com.co/wp-content/uploads/2022/06/guia-scrum.pdf>
- Carrión García, M. Ángeles; López Barón, Francisco; Gutiérrez Strauss, Ana María (2015). Influencia de factores negativos del contexto de trabajo en desgaste psíquico de trabajadores en Colombia Revista Hacia la Promoción de la Salud, 20 (1), 111-125. <https://www.redalyc.org/pdf/3091/309142716008.pdf>
- Carhuanchu Mendoza, I, M., y L. S. (2019). Metodología de la investigación holística. Guayaquil, Universidad, Internacional de Ecuador: UIDE. <https://elibro.net/es/ereader/uniminuto/131261>
- Cruz Montero, J. M. (2020). Áreas de conocimiento y fases clave en la gestión de proyectos: consideraciones teóricas. Revista Venezolana de Gerencia, 25(90), 683,684. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29063559017>
- Chiavenato, I. (2019). Introducción a la teoría general de la administración. En I. Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración. Décima edición, Editorial Mc Graw Hill, p. 65 y 69. ciudad de México: <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.uniminuto.edu/stage.aspx?il=9167&pg=77&ed=>
- Gómez, S. M. (11 de sep. de 2020). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores, 29, (5). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-62662019000100194#:~:text=La%20teor%C3%ADa%20de%20Herzberg%20o,su%20ausencia%20s%C3%AD%20provoca%20insatisfacci%C3%B3n.
- Hubspot. (2021). Recolección de datos: Herramientas y plantillas gratuitas. <https://blog.hubspot.es/marketing/recoleccion-de-datos#:~:text=La%20recolecci%C3%B3n%20de%20datos%20es%20el%20proceso%20de%20reunir%20informaci%C3%B3n,sus%20actividades%20para%20mejorar%20continuamente>.
- Navarro Cadavid, (2013). Revisión de metodologías ágiles para el desarrollo de software. Revisión de metodologías ágiles para el desarrollo de software. 11(2), 31. U. A. Caribe, Ed <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=496250736004>.
- Mariné, F. B. (2014). Coaching hoy teoría general del Coaching (cuarta ed.). (L. P. Martínez, Ed.) Madrid, España: Centro de estudio Ramón Areces, S.A. <https://books.google.es/books?id=VhoeDQAAQBAJ&lpg=PA13&ots=w4vvVzeNjV&dq=t>

teoria%20de%20coaching&hl=es&pg=PA6#v=onepage&q=teoria%20de%20coaching
&f=false

Martínez Cárdenas, E.E y Ramírez Mora, J.M (2008). Régimen del Servidor Público-Escuela Superior de Administración Pública Territorial. Bogotá D.C, Colombia.

Oszlak, O. (2024). Burocracia estatal: política y políticas públicas. Burocracia estatal: política y políticas públicas, 11-56.

http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-96012006000100002&lng=es&tIng=es.

Rojas Bonachera, N. (2023). Causas de insatisfacción laboral en una empresa explicadas con ejemplos. Revista digital Orientación Laboral.

<https://www.inesem.es/revistadigital/orientacion-laboral/causas-insatisfaccion-laboral/aboral>

Sanabria, P. (10 de 12 de 2023). Periódico La Razón Pública.

<https://razonpublica.com/clientelismo-colombia-problema-se-mantiene-empeora/%20Estado%20Colombiano.pdf>

Universidad en internet - Unir, (2024). Derecho de propiedad intelectual.

<https://colombia.unir.net/actualidad-unir/derecho-propiedad-intelectual/#:~:text=El%20derecho%20de%20la%20propiedad,sobre%20su%20uso%20y%20distribuci%C3%B3n>.

Anexos

Anexo 1. Encuesta desarrollada a través de Google Forms

16/11/24, 4:50 p.m.

Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una entidad pública del orden departamental en el cumpli...

Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una entidad pública del orden departamental en el cumplimiento de sus funciones

Se aplica la siguiente encuesta bajo el marco de un proyecto de investigación de carácter académico, con la finalidad de identificar factores internos y externos que incidan en la satisfacción laboral de los empleados en el sector público en una gobernación y su impacto en el desempeño laboral.

ASPECTOS DEMOGRAFICO

1. ¿Cuál es su género?

Marca solo un óvalo.

- Masculino
- Femenino
- Prefiero no decirlo

ASPECTOS LABORALES

2. **¿Cuántos años ha trabajado en esta gobernación?**

Marca solo un óvalo.

- Menos de 1 año
- 1-3 años
- 4-6 años
- 7-10 años
- Más de 10 años

Escala Likert

3. **¿Se encuentra usted satisfecho con las funciones asignadas a su cargo?**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Totalmente Insatisfecho

4. **¿Recibe el reconocimiento adecuado por el trabajo realizado?**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Totalmente Insatisfecho

5. **¿Su jefe inmediato apoya su desarrollo profesional?**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Totalmente en desacuerdo

6. **¿Considera que existe buen clima laboral?**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Totalmente en desacuerdo

7. **¿El Manual de funciones se adapta al perfil del empleo?**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Totalmente en desacuerdo

8. **¿Las infraestructuras físicas son adecuadas para desempeñar las labores de manera adecuada?**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
 De acuerdo
 Totalmente en desacuerdo

https://docs.google.com/forms/d/1L84C_FAD_Uz3Pummok0Z1sKkqtcPK5Ah8uHwds5MKg/edit?pli=1

3/6

16/11/24, 4:50 p.m.

Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una entidad pública del orden departamental en el cumpli...

9. **¿Existe comunicación asertiva entre superior inmediato y funcionarios de carrera administrativa?**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
 De acuerdo
 Totalmente en desacuerdo

10. **¿Considera que el salario es acorde con las funciones asignadas con relación al nivel jerárquico que ejerce?**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
 De acuerdo
 Totalmente en desacuerdo

11. **¿Usted considera que cuenta con los equipos tecnológicos y herramientas de trabajo para un buen desempeño laboral?**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
 De acuerdo
 Totalmente en desacuerdo

12. **En caso de haber experimentado insatisfacción laboral en su entorno laboral ¿de qué manera lo ha reflejado?**

Selecciona todos los que correspondan.

- Disminución de la motivación
- Baja productividad o rendimiento
- Mayor propensión al error
- Absentismo laboral
- Problemas de salud física y mental
- Falta de compromiso

13. **¿Que estrategias se puede implementar para generar una adecuada satisfacción laboral?**

Selecciona todos los que correspondan.

- Reconocimiento del trabajo por parte del jefe inmediato
- Fomentar el desarrollo profesional
- Promover el equilibrio entre vida laboral y personal
- Crear una cultura organizacional positiva
- Valorar las ideas y opiniones de los empleados

14. **¿Qué aspecto de su trabajo le gustaría cambiar o mejorar?**

15. **¿Qué sugerencias tiene para mejorar el ambiente laboral en su departamento?**

16. **¿Hay algo más que quisiera comentar sobre su experiencia laboral en la gobernación?**

Anexo 2. Análisis encuesta JASP**Tabla 1***Reconocimiento por el trabajo realizado*

Reconocimiento Adecuado	Años en la entidad	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Satisfecho	1-3 años	39	47.56	47.56	47.56
	4-6 años	7	8.54	8.54	56.10
	7-10 años	4	4.88	4.88	60.98
	Menos de 1 año	14	17.07	17.07	78.05
	Más de 10 años	18	21.95	21.95	100.00
	Total		82	100.00	100.00
Totalmente Insatisfecho	1-3 años	14	56.00	56.00	56.00
	4-6 años	3	12.00	12.00	68.00
	7-10 años	4	16.00	16.00	84.00
	Menos de 1 año	1	4.00	4.00	88.00
	Más de 10 años	3	12.00	12.00	100.00
	Total		25	100.00	100.00
Totalmente Satisfecho	1-3 años	10	50.00	50.00	50.00
	4-6 años	3	15.00	15.00	65.00
	7-10 años	0	0.00	0.00	65.00
	Menos de 1 año	3	15.00	15.00	80.00
	Más de 10 años	4	20.00	20.00	100.00
	Total		20	100.00	100.00

Nota. Tabla tomada de los resultados arrojados por el Software JASP, del estudio realizado sobre “Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una Entidad Pública Departamental en el cumplimiento de sus funciones”. Diciembre 2024.

Tabla 2

Satisfacción con las funciones asignadas al cargo

Satisfacción	Años en la entidad	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Satisfecho	1-3 años	47	52.22	52.22	52.22
	4-6 años	7	7.78	7.78	60.00
	7-10 años	6	6.67	6.67	66.67
	Menos de 1 año	13	14.44	14.44	81.11
	Más de 10 años	17	18.89	18.89	100.00
	Total	90	100.00	100.00	
Totalmente Insatisfecho	1-3 años	3	60.00	60.00	60.00
	4-6 años	1	20.00	20.00	80.00
	7-10 años	0	0.00	0.00	80.00
	Menos de 1 año	0	0.00	0.00	80.00
	Más de 10 años	1	20.00	20.00	100.00
	Total	5	100.00	100.00	
Totalmente Satisfecho	1-3 años	13	40.63	40.63	40.63
	4-6 años	5	15.63	15.63	56.25
	7-10 años	2	6.25	6.25	62.50
	Menos de 1 año	5	15.63	15.63	78.13
	Más de 10 años	7	21.88	21.88	100.00
	Total	32	100.00	100.00	

Nota. Tabla tomada de los resultados arrojados por el Software JASP, del estudio realizado sobre “Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una Entidad Pública Departamental en el cumplimiento de sus funciones”. Diciembre 2024.

Tabla 3

Apoyo de su jefe inmediato en su desarrollo profesional.

Apoyo al Desarrollo Profesional	Años en la entidad	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
Satisfecho	1-3 años	30	48.39	48.39	48.39
	4-6 años	9	14.52	14.52	62.90
	7-10 años	4	6.45	6.45	69.36
	Menos de 1 año	5	8.07	8.07	77.42
	Más de 10 años	14	22.58	22.58	100.00
	Total	62	100.00	100.00	
Totalmente Insatisfecho	1-3 años	13	61.91	61.91	61.91
	4-6 años	1	4.76	4.76	66.67
	7-10 años	2	9.52	9.52	76.19
	Menos de 1 año	4	19.05	19.05	95.24
	Más de 10 años	1	4.76	4.76	100.00
	Total	21	100.00	100.00	
Totalmente Satisfecho	1-3 años	20	46.51	46.51	46.51
	4-6 años	3	6.98	6.98	53.49
	7-10 años	2	4.65	4.65	58.14
	Menos de 1 año	9	20.93	20.93	79.07
	Más de 10 años	9	20.93	20.93	100.00
	Total	43	100.00	100.00	

Nota. Tabla tomada de los resultados arrojados por el Software JASP, del estudio realizado sobre “Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una Entidad Pública Departamental en el cumplimiento de sus funciones”. Diciembre 2024.

Tabla 4

Existencia de un buen clima laboral

Clima Laboral	Años en la entidad	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
De acuerdo	1-3 años	44	57.14	57.14	57.14
	4-6 años	5	6.49	6.49	63.64
	7-10 años	3	3.90	3.90	67.53
	Menos de 1 año	8	10.39	10.39	77.92
	Más de 10 años	17	22.08	22.08	100.00
	Total	77	100.00	100.00	
Totalmente de acuerdo	1-3 años	8	34.78	34.78	34.78
	4-6 años	3	13.04	13.04	47.83
	7-10 años	1	4.35	4.35	52.17
	Menos de 1 año	6	26.09	26.09	78.26
	Más de 10 años	5	21.74	21.74	100.00
	Total	23	100.00	100.00	
Totalmente en desacuerdo	1-3 años	11	40.74	40.74	40.74
	4-6 años	5	18.52	18.52	59.26
	7-10 años	4	14.81	14.81	74.07
	Menos de 1 año	4	14.81	14.81	88.89
	Más de 10 años	3	11.11	11.11	100.00
	Total	27	100.00	100.00	

Nota. Tabla tomada de los resultados arrojados por el Software JASP, del estudio realizado sobre “Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una Entidad Pública Departamental en el cumplimiento de sus funciones”. Diciembre 2024

Tabla 5*Adaptación del Manual de Funciones al Perfil del Empleado*

Adaptación del Manual de Funciones	Años en la entidad	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
De acuerdo	1-3 años	42	51.85	51.85	51.85
	4-6 años	4	4.94	4.94	56.79
	7-10 años	4	4.94	4.94	61.73
	Menos de 1 año	14	17.28	17.28	79.01
	Más de 10 años	17	20.99	20.99	100.00
	Total	81	100.00	100.00	
Totalmente de acuerdo	1-3 años	7	31.82	31.82	31.82
	4-6 años	4	18.18	18.18	50.00
	7-10 años	2	9.09	9.09	59.09
	Menos de 1 año	4	18.18	18.18	77.27
	Más de 10 años	5	22.73	22.73	100.00
	Total	22	100.00	100.00	
Totalmente de desacuerdo	1-3 años	14	58.33	58.33	58.33
	4-6 años	5	20.83	20.83	79.17
	7-10 años	2	8.33	8.33	87.50
	Menos de 1 año	0	0.00	0.00	87.50
	Más de 10 años	3	12.50	12.50	100.00
	Total	24	100.00	100.00	

Nota. Tabla tomada de los resultados arrojados por el Software JASP, del estudio realizado sobre “Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una Entidad Pública Departamental en el cumplimiento de sus funciones”. Diciembre 2024

Tabla 6*Adecuación de las Infraestructuras Físicas para el Desempeño de las Labores*

Adecuación de Infraestructuras Físicas	Años en la entidad	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
De acuerdo	1-3 años	27	44.26	44.26	44.26
	4-6 años	6	9.84	9.84	54.10
	7-10 años	3	4.92	4.92	59.02
	Menos de 1 año	12	19.67	19.67	78.69
	Más de 10 años	13	21.31	21.31	100.00
	Total	61	100.00	100.00	
Totalmente de acuerdo	1-3 años	14	60.87	60.87	60.87
	4-6 años	1	4.35	4.35	65.22
	7-10 años	1	4.35	4.35	69.57
	Menos de 1 año	4	17.39	17.39	86.96
	Más de 10 años	3	13.04	13.04	100.00
	Total	23	100.00	100.00	
Totalmente en desacuerdo	1-3 años	22	51.16	51.16	51.16
	4-6 años	6	13.95	13.95	65.12
	7-10 años	4	9.30	9.30	74.42
	Menos de 1 año	2	4.65	4.65	79.07
	Más de 10 años	9	20.93	20.93	100.00
	Total	43	100.00	100.00	

Nota. Tabla tomada de los resultados arrojados por el Software JASP, del estudio realizado sobre “Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una Entidad Pública Departamental en el cumplimiento de sus funciones”. Diciembre 2024

Tabla 7*Comunicación Asertiva entre el Superior Inmediato y los funcionarios de Carrera*

Comunicación Asertiva	Años en la entidad	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
De acuerdo	1-3 años	32	45.71	45.71	45.71
	4-6 años	8	11.43	11.43	57.14
	7-10 años	3	4.29	4.29	61.43
	Menos de 1 año	11	15.71	15.71	77.14
	Más de 10 años	16	22.86	22.86	100.00
	Total	70	100.00	100.00	
Totalmente de acuerdo	1-3 años	15	50.00	50.00	50.00
	4-6 años	2	6.67	6.67	56.67
	7-10 años	1	3.33	3.33	60.00
	Menos de 1 año	5	16.67	16.67	76.67
	Más de 10 años	7	23.33	23.33	100.00
	Total	30	100.00	100.00	
Totalmente en desacuerdo	1-3 años	15	57.69	57.69	57.69
	4-6 años	3	11.54	11.54	69.23
	7-10 años	4	15.38	15.38	84.62
	Menos de 1 año	2	7.69	7.69	92.31
	Más de 10 años	2	7.69	7.69	100.00
	Total	26	100.00	100.00	

Nota. Tabla tomada de los resultados arrojados por el Software JASP, del estudio realizado sobre “Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una Entidad Pública Departamental en el cumplimiento de sus funciones”. Diciembre 2024

Tabla 8*Adecuación del Salario en relación con las Funciones y Nivel Jerárquico*

Percepción del salario	Años en la entidad	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
De acuerdo	1-3 años	34	52.31	52.31	52.31
	4-6 años	5	7.69	7.69	60.00
	7-10 años	3	4.62	4.62	64.62
	Menos de 1 año	9	13.85	13.85	78.46
	Más de 10 años	14	21.54	21.54	100.00
	Total	65	100.00	100.00	
Totalmente de acuerdo	1-3 años	11	45.83	45.83	45.83
	4-6 años	2	8.33	8.33	54.17
	7-10 años	1	4.17	4.17	58.33
	Menos de 1 año	4	16.67	16.67	75.00
	Más de 10 años	6	25.00	25.00	100.00
	Total	24	100.00	100.00	
Totalmente en desacuerdo	1-3 años	18	47.37	47.37	47.37
	4-6 años	6	15.79	15.79	63.16
	7-10 años	4	10.53	10.53	73.68
	Menos de 1 año	5	13.16	13.16	86.84
	Más de 10 años	5	13.16	13.16	100.00
	Total	38	100.00	100.00	

Nota. Tabla tomada de los resultados arrojados por el Software JASP, del estudio realizado sobre “Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una Entidad Pública Departamental en el cumplimiento de sus funciones”. Diciembre 2024

Tabla 9*Disponibilidad de Equipos Tecnológicos y Herramientas para un Buen Desempeño laboral.*

Percepción sobre equipos tecnológicos y herramientas	Años en la entidad	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
De acuerdo	1-3 años	26	46.43	46.43	46.43
	4-6 años	5	8.93	8.93	55.36
	7-10 años	3	5.36	5.36	60.71
	Menos de 1 año	11	19.64	19.64	80.36
	Más de 10 años	11	19.64	19.64	100.00
	Total	56	100.00	100.00	
Totalmente de acuerdo	1-3 años	8	40.00	40.00	40.00
	4-6 años	2	10.00	10.00	50.00
	7-10 años	0	0.00	0.00	50.00
	Menos de 1 año	3	15.00	15.00	65.00
	Más de 10 años	7	35.00	35.00	100.00
	Total	20	100.00	100.00	
Totalmente en desacuerdo	1-3 años	29	56.86	56.86	56.86
	4-6 años	6	11.77	11.77	68.63
	7-10 años	5	9.80	9.80	78.43
	Menos de 1 año	4	7.84	7.84	86.28
	Más de 10 años	7	13.73	13.73	100.00
	Total	51	100.00	100.00	

Nota. Tabla tomada de los resultados arrojados por el Software JASP, del estudio realizado sobre “Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una Entidad Pública Departamental en el cumplimiento de sus funciones”. Diciembre 2024

Tabla 10*Estrategias para Generar una Adecuada Satisfacción Laboral*

Estrategia	Años de servicio en la entidad pública	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Crear una cultura organizacional positiva	1-3 años	7	46.667	46.667	46.667
	4-6 años	0	0.000	0.000	46.667
	7-10 años	1	6.667	6.667	53.333
	Menos de 1 año	1	6.667	6.667	60.000
	Más de 10 años	6	40.000	40.000	100.000
	Total	15	100.000	100.000	100.000
Crear una cultura organizacional positiva, Valorar las ideas y opiniones	Más de 10 años	1	100.000	100.000	100.000
	Total	1	100.000	100.000	100.000
Fomentar el desarrollo profesional	1-3 años	7	43.750	43.750	43.750
	4-6 años	0	0.000	0.000	43.750
	7-10 años	1	6.250	6.250	50.000
	Menos de 1 año	4	25.000	25.000	75.000
	Más de 10 años	4	25.000	25.000	100.000
	Total	16	100.000	100.000	100.000

Fomentar el desarrollo profesional, Promover el equilibrio entre vida laboral y personal, Crear una cultura organizacional positiva	1-3 años	1	33.333	33.333	33.333
	Menos de 1 año	1	33.333	33.333	66.667
	Total	3	100.000	100.000	100.000
Promover el equilibrio entre vida laboral y personal	1-3 años	10	47.619	47.619	47.619
	4-6 años	3	14.286	14.286	61.905
	7-10 años	1	4.762	4.762	66.667
	Menos de 1 año	3	14.286	14.286	80.952
	Más de 10 años	4	19.048	19.048	100.000
	Total	21	100.000	100.000	100.000
Fomentar el desarrollo profesional, Crear una cultura organizacional positiva	1-3 años	3	75.000	75.000	75.000
	Menos de 1 año	1	25.000	25.000	100.000
	Total	4	100.000	100.000	100.000
Fomentar el desarrollo profesional, Crear una cultura organizacional positiva, Valorar las ideas y opiniones de los empleados	Más de 10 años	1	25.000	25.000	100.000
	Total	4	100.000	100.000	100.000
Fomentar el desarrollo profesional, Promover el equilibrio entre vida laboral y personal	7-10 años	1	33.333	33.333	33.333
	Menos de 1 año	1	33.333	33.333	66.667
	Más de 10 años	1	33.333	33.333	100.000
	Total	3	100.000	100.000	100.000

Reconocimiento del trabajo por parte del jefe inmediato	1-3 años	6	50.000	50.000	50.000
	4-6 años	2	16.667	16.667	66.667
	7-10 años	0	0.000	0.000	66.667
	Menos de 1 año	1	8.333	8.333	75.000
	Más de 10 años	3	25.000	25.000	100.000
	Total	12	100.000	100.000	100.000
Valorar las ideas y opiniones de los empleados	1-3 años	3	37.500	37.500	37.500
	7-10 años	2	25.000	25.000	62.500
	Menos de 1 año	1	12.500	12.500	75.000
	Más de 10 años	2	25.000	25.000	100.000
	Total	8	100.000	100.000	100.000

Nota. Tabla tomada de los resultados arrojados por el Software JASP, del estudio realizado sobre “Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una Entidad Pública Departamental en el cumplimiento de sus funciones”. Diciembre 2024.

La tabla muestra varias estrategias para mejorar el ambiente laboral o el desempeño de los empleados en una organización. Cada estrategia se relaciona con una o más acciones que pueden implementarse en el lugar de trabajo, como fomentar el desarrollo profesional, promover el equilibrio entre vida laboral y personal, o valorar las ideas y opiniones de los empleados.

- Por ejemplo, la estrategia de "Crear una cultura organizacional positiva" fue mencionada por diferentes personas, y en la tabla podemos ver cuántos empleados la mencionaron, agrupados por sus años de servicio en la entidad pública.
- También, hay filas donde se agrupan estrategias combinadas, como "Fomentar el desarrollo profesional y promover el equilibrio entre vida laboral y personal". Aquí vemos qué tan común es mencionar varias estrategias juntas.

- En resumen, cada fila muestra cuántos empleados de diferentes años de servicio mencionaron una estrategia específica (o varias estrategias combinadas) y la frecuencia con la que lo hicieron.

La tabla está organizada para que podamos ver qué estrategias son más mencionadas y cómo se distribuyen entre los empleados según su experiencia en la organización. Por ejemplo, "Crear una cultura organizacional positiva" fue la estrategia más mencionada por empleados con más de 10 años de servicio.

Tabla 11

Aspectos a Mejorar en su Desempeño Profesional

Aspecto a mejorar	1-3 años	4-6 años	7-10 años	Menos de 1 año	Más de 10 años	Total
Acercamiento con los alcaldes de turno	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)
Ascensos	1 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)
Aumentar el reconocimiento	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	1 (100%)
Cambiar el horario laboral	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)
Cambio de equipos de cómputo	1 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)
Comunicación	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)
Condiciones laborales en infraestructura física y tecnológica	1 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)
Contar con herramientas tecnológicas que mejoren los tiempos y calidad de las respuestas	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)
El ambiente laboral	1 (50%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (50%)	2 (100%)
El clima laboral	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)
El compromiso laboral del equipo	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	1 (100%)

Nota. Tabla tomada de los resultados arrojados por el Software JASP, del estudio realizado sobre “Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una Entidad Pública Departamental en el cumplimiento de sus funciones”. Diciembre 2024.

Dado que esta tabla es tan extensa no la vamos a mostrar completa, a continuación, vamos a colocar lo más relevante de los resultados, unificando y agrupando las respuestas con similitudes que queden dentro de una misma categoría.

Tabla 12

Aspectos a Mejorar en su Desempeño Profesional

Aspecto a mejorar	1-3 años	4-6 años	7-10 años	Menos de 1 año	Más de 10 años	Total
Condiciones de trabajo (incluye ambiente laboral, clima laboral, infraestructuras y condiciones físicas y tecnológicas)	1 (50%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (50%)	2 (100%)
Herramientas y tecnologías de trabajo (incluye equipos, bases de datos, herramientas tecnológicas y tiempos de respuesta)	2 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	3 (100%)
Desarrollo y reconocimiento profesional (incluye ascensos, crecimiento, capacitaciones, autonomía, manuales de funciones y herramientas)	3 (100%)	1 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	5 (100%)
Trabajo en equipo (incluye relaciones laborales, equipo, trabajo en equipo y liderazgo)	1 (50%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (50%)	2 (100%)
Condiciones de trabajo y horarios (incluye horarios laborales, horas extra, jornadas y mejoramiento de condiciones laborales)	2 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	3 (100%)
Decisiones y liderazgo (incluye toma de decisiones y compromisos de la dirección)	1 (100%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (100%)
Mejoras de infraestructura (incluye instalaciones físicas, iluminación, ventilación, lugar de trabajo)	2 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	3 (100%)
Incentivos y motivación (incluye mejoras en incentivos, salarios y otros beneficios)	1 (100%)	1 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (100%)
Otros aspectos	1 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)
Horarios laborales (sin incluir el aspecto de jornadas y horas extra)	1 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)
Reconocimiento salarial (sin incluir otros beneficios como incentivos y bonos)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)

Nota. Tabla tomada de los resultados arrojados por el Software JASP, del estudio realizado sobre “Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una Entidad Pública Departamental en el cumplimiento de sus funciones”. Diciembre 2024.

La tabla proporciona una visión detallada sobre los aspectos que los empleados consideran a mejorar en su entorno laboral, desglosados por años de experiencia (menos de 1 año, 1-3 años, 4-6 años, 7-10 años y más de 10 años). Los aspectos por mejorar se han agrupado en varias categorías, tales como condiciones de trabajo, herramientas y tecnologías de trabajo, desarrollo y reconocimiento profesional, trabajo en equipo, entre otros.

Lo más relevante:

- **Condiciones laborales y tecnología** son aspectos mencionados por empleados con menos experiencia (1-3 años) y con más años en la empresa (más de 10 años). La infraestructura física y tecnológica son áreas de mejora mencionadas principalmente por empleados con menos de 1 año y más de 10 años de experiencia.
- En cuanto al **desarrollo profesional**, las oportunidades de crecimiento y las capacitaciones son vistas como áreas de mejora, especialmente por quienes tienen de 1 a 3 años de experiencia.
- **Trabajo en equipo y relaciones laborales** son aspectos mencionados por un número reducido de empleados, lo que sugiere que las dificultades en la colaboración y el liderazgo no son tan comunes.
- **Incentivos y motivación**, como los salarios y los beneficios, también son considerados relevantes por empleados con más años de antigüedad (4-6 y más de 10 años).

En resumen, la tabla destaca que condiciones laborales y herramientas de trabajo son áreas comunes de mejora, pero con ciertas diferencias dependiendo del tiempo de experiencia, lo que indica que las necesidades evolucionan a medida que se acumula más tiempo en la empresa.

Tabla 13*Formas de Reflejar la Insatisfacción Laboral en el Entorno de Trabajo*

Insatisfacción laboral combinada	1-3 años	4-6 años	7-10 años	Menos de 1 año	Más de 10 años	Total
Absentismo laboral	1 (100%)	0	0	0	0	1 (100%)
Absentismo laboral, Falta de compromiso	1 (100%)	0	0	0	0	1 (100%)
Baja productividad o rendimiento	3 (100%)	0	0	0	0	3 (100%)
Disminución de la motivación	22 (50%)	3 (6.82%)	1 (2.27%)	6 (13.64%)	12 (27.27%)	44 (100%)
Disminución de la motivación, Baja productividad o rendimiento	6 (75%)	0	0	1 (12.5%)	1 (12.5%)	8 (100%)
Disminución de la motivación, Baja productividad o rendimiento, Absentismo laboral, Falta de compromiso	1 (33.33%)	0	1 (33.33%)	1 (33.33%)	0	3 (100%)
Problemas de salud física y mental	6 (35.29%)	2 (11.76%)	3 (17.65%)	2 (11.76%)	4 (23.53%)	17 (100%)
Problemas de salud física y mental, Falta de compromiso	0	0	0	0	1 (100%)	1 (100%)

Nota. Tabla tomada de los resultados arrojados por el Software JASP, del estudio realizado sobre “Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una Entidad Pública Departamental en el cumplimiento de sus funciones”. Diciembre 2024.

- 1. Identificar combinaciones de respuestas:** Como varias respuestas combinan múltiples factores de insatisfacción laboral, podemos agrupar aquellas que tengan respuestas similares o las mismas combinaciones. Ejemplo: "Baja productividad o rendimiento", "Absentismo laboral", "Falta de compromiso", etc.
- 2. Sumar las frecuencias de cada combinación:** Para las combinaciones de factores que se repiten, puedes agregar las frecuencias de cada grupo. Ejemplo: si tienes "Absentismo laboral" para "1-3 años" con 1 respuesta y "Absentismo laboral, Falta de

SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS EMPLEADOS DE CARRERA ADMINISTRATIVA 100

compromiso" con 1 respuesta, puedes sumarlos a la categoría general "Absentismo laboral" para "1-3 años".

3. **Calcular el porcentaje:** Una vez que se sumen las frecuencias, puedes calcular el porcentaje correspondiente para cada grupo de acuerdo con la fórmula.
4. **Asegurarse de que el total sea 100%:** Asegúrate de que la suma de los porcentajes de cada categoría dentro de cada columna de años de servicio sume el 100%.

Tabla 14

Comentarios adicionales sobre la experiencia laboral en la gobernación

Comentarios adicionales sobre la experiencia laboral en la gobernación	1-3 años	4-6 años	7-10 años	Menos de 1 año	Más de 10 años	Total
Comentarios sobre experiencia laboral en la Gobernación (comentarios generales sobre la entidad)	3 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)
Ajustes en las funciones de acuerdo al cargo y las asignaciones a los funcionarios	2 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (100%)
Apreciación sobre el aprendizaje y la capacitación	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (100%)	2 (100%)
Necesidad de incentivos económicos y actualización de equipos	1 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	2 (100%)
Discriminación y falta de inclusión en el ambiente laboral	1 (100%)	1 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (100%)
Condiciones de trabajo y el ambiente laboral	2 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	3 (100%)

Falta de actualización de procesos, manuales de funciones y equipos	2 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (100%)
Mejoramiento de la infraestructura y las políticas organizacionales	2 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (100%)
Valoración del trabajo en la entidad y el desarrollo profesional	3 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)
Comentario sobre la confianza y el trato dentro de la entidad	1 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	2 (100%)
Críticas sobre el liderazgo y la desorganización	2 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (100%)
Comentarios sobre la política de género y la calidad de vida laboral	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	1 (100%)
Satisfacción general con la experiencia laboral y ambiente	3 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)

Nota. Tabla tomada de los resultados arrojados por el Software JASP, del estudio realizado sobre “Satisfacción laboral de los empleados de carrera administrativa de una Entidad Pública Departamental en el cumplimiento de sus funciones”. Diciembre 2024.

En términos generales, los comentarios y respuestas están vinculados a temas como el trato laboral, la infraestructura, las condiciones de trabajo, la gestión de recursos humanos, la mejora del ambiente laboral y otros aspectos relacionados con el bienestar de los empleados.

1. Experiencia General:

- Varias respuestas mencionan que la experiencia en la gobernación ha sido enriquecedora, destacando el aprendizaje y el desarrollo profesional.
- Algunos comentarios indican preocupaciones sobre la infraestructura y la falta de recursos, como equipos electrónicos actualizados.

2. Condiciones de Trabajo:

- Se mencionan sugerencias sobre la necesidad de mejorar las condiciones laborales, como el respeto por el mérito, la actualización de equipos y el trato de los superiores hacia los subordinados.
- También se mencionan temas de salud mental, como la implementación de políticas de género y la creación de espacios de convivencia.

3. Propuestas de Mejora:

- Se destaca la necesidad de implementar incentivos económicos, así como la actualización del manual de funciones y la mejora en la coordinación entre dependencias.
- Otros temas propuestos incluyen la construcción de nuevas instalaciones y la mejora en la capacitación del personal.

4. Críticas:

- Hay menciones de una "mala experiencia" con la desorganización interna, la falta de estandarización de procesos y el bullying laboral.
- También se expresa descontento con el liderazgo vinculado a la política y la falta de reconocimiento adecuado al mérito.

5. Observaciones sobre la Gobernación

- Algunas respuestas reflejan una valoración positiva de la entidad como "una gran escuela a nivel profesional," mientras que otras critican la desorganización y la falta de apoyo a los empleados.

En resumen, las respuestas reflejan tanto aspectos positivos como áreas de mejora dentro de la gobernación, especialmente en lo relacionado con la infraestructura, el trato laboral y las políticas internas.