

El Bienestar y la Satisfacción laboral de los servidores públicos de una Alcaldía Municipal en el Departamento de Boyacá, al fortalecer sus competencias, el clima organizacional y la calidad de vida laboral

Nancy Johana Silva Tapias

Sandra Yaneth Carrero Sandoval

Yeimy Liseth González Gómez

Asesora

Jhoana Edilsa Molina Parra

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Administración de Empresas

2026

Dedicatoria

Al llegar este anhelado día, en que plasmo esta dedicatoria dirigida a mi adorada familia, padres, hermanos, hijos, esposo de quienes recibí a lo largo de estos años una motivación especial, que me impulsó a avanzar en mi desarrollo personal y profesional, el resultado puedo decir que ha sido un esfuerzo y logro conjunto, que confirma que el amor y unión familiar transforman sueños en realidades y éxitos compartidos; “Oscar Iván Carrero, esto es por ti y para tí”.

Sandra Yaneth Carrero Sandoval

De igual manera, extendiendo esta dedicatoria a todas aquellas personas que, de una u otra forma, hicieron parte de este proceso formativo, aportando conocimientos, orientación y apoyo en los momentos más exigentes. Cada aprendizaje adquirido y cada reto superado fortalecieron no solo mis competencias profesionales, sino también mi crecimiento personal, permitiéndome comprender que la constancia, la disciplina y la fe en uno mismo son pilares fundamentales para alcanzar las metas propuestas.

Yeimy Liseth González Gómez

A mis padres, quienes han sido el pilar fundamental en mi formación personal y profesional. Gracias a su ejemplo, apoyo constante y palabras de aliento sus enseñanzas me ayudaron a entender que si siembras algo el día de mañana recogerás frutos. De igual manera, dedico este proyecto a los profesores y compañeros que hicieron parte de este proceso académico, quienes a través de sus conocimientos, experiencias y reflexiones aportaron de manera significativa a mi aprendizaje. Cada intercambio de ideas y cada orientación recibida contribuyeron a la construcción de una visión más crítica, ética y realista frente a los retos que enfrentaré en mi futuro profesional.

Nancy Johana Silva

Agradecimientos

Al finalizar este proceso, es importante y necesario agradecer cada aporte compartido, reconociendo a todas las personas que hicieron parte de cada proceso, directivas, tutores, compañeros con quienes a la par compartimos experiencias y conocimientos, con la expectativa de culminar satisfactoriamente cada fase.

Además de expresar mi profundo agradecimiento a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), por brindarnos la oportunidad de acceder desde diferentes lugares a espacios innovadores y metodologías pedagógicas que nos preparan para aplicar el conocimiento en entornos reales, siendo principal objetivo de nuestra formación profesionales.

Sandra Yaneth Carrero Sandoval

Asimismo, expreso mi agradecimiento a mis compañeros de grupo, por el trabajo colaborativo, el respeto, la responsabilidad y el esfuerzo conjunto que permitieron el cumplimiento de los objetivos planteados en cada una de las fases del proyecto. El intercambio de ideas, la comunicación constante y el compromiso colectivo fueron claves para alcanzar los resultados obtenidos.

Finalmente, agradezco a mi familia por su apoyo incondicional, comprensión y motivación constante a lo largo de este proceso académico. Su respaldo fue un pilar fundamental para mantener la constancia y el compromiso necesarios para culminar con éxito esta etapa de formación profesional.

Yeimy Liseth González Gómez

Agradezco primeramente a Dios por brindarme la fortaleza, la constancia y la sabiduría necesarias para perseverar día a día a lo largo de este proceso formativo. A mi familia, por su comprensión, apoyo incondicional y estímulo permanente, los cuales han sido fundamentales para alcanzar cada uno de los objetivos propuestos durante mi carrera profesional.

De manera especial, agradezco a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) por haberme acogido como estudiante y brindarme la oportunidad de formarme académica y profesionalmente. Asimismo, expreso mi gratitud a los docentes, quienes con su orientación, compromiso y transmisión de conocimientos contribuyeron significativamente a mi proceso de aprendizaje. Finalmente, agradezco a mis compañeros, con quienes tuve la oportunidad de compartir experiencias, ideas y aprendizajes que enriquecieron mi formación integral.

Nancy Johana Silva

Resumen

El bienestar y la satisfacción laboral de los colaboradores, en este caso de los servidores públicos se convierten en elementos trascendentales para el fortalecimiento y eficiencia institucional en las entidades territoriales del departamento de Boyacá.

Este proyecto analiza la importancia de promover competencias laborales, fortalecer el clima organizacional y garantizar la calidad de vida laboral como factores clave para mejorar el desempeño y la retención del talento humano en las Alcaldías Municipales. Desde la gestión del Talento Humano, los procesos de inducción y capacitación contribuyen al desarrollo profesional y personal de los colaboradores, influyendo directamente en la motivación, el compromiso organizacional y la permanencia laboral. El estudio resalta que la implementación de estrategias gerenciales como el upskilling, el reskilling y la incorporación de herramientas de transformación digital fortalecen las habilidades, el rendimiento y la competitividad institucional; mientras que la ausencia de estrategias de bienestar y desarrollo puede generar desmotivación, alta rotación, bajo desempeño y deficiencias en la prestación de los servicios a la ciudadanía.

Los hallazgos permiten reconocer que la gestión del talento humano en el sector público debe ser entendida como una gestión estratégica, orientada a consolidar equipos más competentes y comprometidos con los objetivos misionales, garantizando una administración local más transparente, eficiente y centrada en el ciudadano.

Palabras clave: Bienestar laboral, competencias laborales, Gestión Pública, Talento Humano, upskilling y reskilling.

Abstract

Employee well-being and job satisfaction are fundamental elements for strengthening institutional performance in public entities, particularly within local governments in the department of Boyacá. This study analyzes the relevance of promoting labor competencies, improving organizational climate, and ensuring quality of work life as key factors to enhance performance and retention of public servants. From a Human Talent Management perspective, induction, training, and professional development processes are examined to understand their influence on motivation, commitment, and organizational engagement.

The findings highlight those managerial strategies such as upskilling, reskilling, and the integration of digital transformation tools significantly contribute to strengthening workers' competencies, safety, and productivity. Likewise, the absence of structured welfare and development plans can generate demotivation, high turnover, low performance, and deficiencies in citizen service delivery.

The study concludes that Human Talent Management in the public sector must be addressed as a strategic function aimed at building more competent, motivated, and committed teams aligned with institutional goals. Strengthening labor well-being contributes to a more transparent, efficient, and citizen-centered local administration.

Keywords: labor well-being, labor competencies, public management, human talent, upskilling, reskilling.

Tabla de Contenido

Introducción	9
Planteamiento del problema.....	10
Justificación	12
Objetivos.....	15
Objetivo General.....	15
Analizar el bienestar y satisfacción laboral de los servidores públicos de una Alcaldía Municipal del Departamento de Boyacá, en relación con el desarrollo de competencias laborales, el clima organizacional y la calidad de vida laboral, identificando oportunidades de mejora en la gestión del talento humano.	15
Objetivos Específicos	15
Antecedentes	16
Marco Teórico.....	20
Satisfacción laboral.....	21
Factores que influyen en la satisfacción laboral	22
Competencias laborales	24
Calidad de vida laboral	25
Clima laboral	25
Marco Legal	28
Metodología	30
Tipo de investigación.....	30
Alcance de la Investigación:	31

<i>Técnicas e Instrumentos de Recolección:</i> Se emplean cuestionario con escala tipo Likert y entrevista estructurada.	32
Entrevista estructurada.....	32
Validación y confiabilidad del instrumento de recolección de información	32
Para este estudio se determinó utilizar una escala	32
Población y Muestra	33
Criterios éticos	34
Procesamiento de la información	35
Procedimiento	35
Fase 4: En esta fase se interpretan los resultados a la luz del marco teórico y normativo, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en la gestión del talento humano, se formula informe final y recomendaciones orientadas al fortalecimiento del bienestar laboral, la satisfacción de los servidores públicos y el clima organizacional.	36
Resultados.....	38
Discusión.....	67
Conclusiones	71
Recomendaciones	73
Referencias Bibliográficas	76
Anexos	80
Anexo 1 Cuestionario	80
Anexo 2 Entrevista	82

Introducción

La gestión del talento humano es un factor cada vez más trascendental para el éxito y sostenibilidad de las organizaciones, su propósito se ha centrado estratégicamente en orientar su gestión promoviendo el bienestar y satisfacción del capital humano, con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales y a la vez lograr un valor compartido.

En este proceso se analiza la importancia de fortalecer la cultura organizacional en las entidades públicas u oficiales, ya que un servidor público motivado, capacitado y con sentido de pertenencia proyecta confianza en la gestión y con ello proyecta una buena imagen institucional, estos componentes están directamente relacionados con el bienestar laboral.

El estudio se centra en identificar como se gestiona el bienestar y la satisfacción laboral de los servidores públicos en una entidad oficial, en municipios de sexta categoría del Departamento de Boyacá, analizando las siguientes subcategorías:

1. Desarrollo de competencias y Reconocimiento: Comprende los programas de capacitación, evaluación de desempleo laboral y concurso merito público.
2. Clima organizacional saludable: comunicación interna, niveles de estrés y revisar adopción de planes de seguridad y salud en el trabajo
3. Calidad de vida laboral, en este aspecto identificaremos las condiciones de trabajo, incentivos y equilibrio vida-trabajo

De esta manera se identifican 3 aspectos relevantes que nos permiten conocer el nivel de satisfacción del bienestar laboral del talento humano como base para mejorar las relaciones laborales y la productividad institucional.

A través de este análisis es posible formular estrategias para fortalecer el bienestar laboral, contribuyendo así a mejorar la satisfacción de los colaboradores.

Planteamiento del problema

¿Cuál es la influencia del clima organizacional y las competencias laborales en el bienestar y satisfacción de los Servidores Públicos de una Alcaldía Municipal en el Departamento de Boyacá?

La Gestión del Talento Humano hoy en día se ha convertido en una estrategia indispensable en diferentes entornos organizacionales. En el contexto del sector público, esta gestión adquiere mayor importancia ya que el servidor público es el encargado de garantizar la prestación eficiente de los servicios al ciudadano, midiendo así la eficiencia institucional.

Sin embargo, muchas organizaciones enfrentan retos para consolidar entornos laborales saludables, motivados y eficientes, como es el caso de una Alcaldía Municipal de sexta categoría ubicada en el Departamento de Boyacá, enfrenta retos en su estructura organizativa y planta de personal que en su mayoría está conformada por funcionarios de carrera administrativa con gran porcentaje de funcionarios en etapa de prepensión, con cargos de libre nombramiento y remoción y en su mayoría contratistas OPS, en este entorno se evidencian debilidades en la comunicación interna, desmotivación producida especialmente en funcionarios con más años de servicio, baja participación en actividades institucionales y sentido de pertenencia ante la ausencia de incentivos o reconocimientos, lo anterior, como consecuencia de la carencia de planes de bienestar estructurados.

La baja adaptación al cambio por parte de los servidores públicos con más de 20 años de vinculación y que hacen parte de la planta de personal, es otro aspecto que interfiere en promover la iniciativa o la adecuada implementación de procesos, teniendo la percepción de que no es valorada la experiencia y contribución que a lo largo de los años han aportado a la Entidad, limitando la transformación de los procesos especialmente en áreas relacionadas con las

nuevas tecnologías de la comunicación; por ello, se considera esencial contar con planes de capacitación y reinducción orientado a estas nuevas áreas de conocimiento, al reconocer sus ventajas se genera mayor confianza en cada campo de acción, resultados que se verán reflejados en las Evaluaciones de Desempeño Laboral -EDL y en el cumplimiento de metas institucionales.

Al comprender que la gestión del talento humano vs más allá de los procesos administrativos, se plantea la necesidad de analizar la forma en que se gestiona el talento humano en las entidades territoriales para garantizar el bienestar laboral y la satisfacción de los servidores públicos y cómo esto impacta en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Este proceso está orientado a comprender los retos que enfrenta la Entidad en materia de bienestar y Satisfacción laboral enfocando las siguientes áreas:

- Desarrollo de competencias y Reconocimiento.
- Clima organizacional saludable.
- Calidad de vida laboral.

A lo largo de este análisis, se tienen en cuenta aspectos particulares relacionados con la aplicación de herramientas y metodologías para la Gestión Estratégica del Talento Humano en el sector público, tal es el caso de los procesos de selección y contratación que rigen la función pública los cuales deben estar basados en la transparencia, la meritocracia y el cumplimiento de la normatividad vigente, junto a planes estructurados de capacitación e incursión en la transformación digital. En las entidades territoriales, estos procesos se vuelven fundamentales para garantizar que los cargos sean ocupados por personal competente, comprometido y alineado con los objetivos institucionales, así mismo, contribuye a mantener unas relaciones positivas en los equipos de trabajo.

Justificación

En entidades territoriales de sexta categoría, la gestión del talento humano enfrenta retos ocasionados por limitaciones presupuestales, y con equipos de trabajo en su mayoría en etapa pretensión, lo que incrementa la necesidad de implementar acciones de bienestar, actualización de competencias y fortalecimiento del clima organizacional.

Asimismo, el sector público requiere un análisis particular orientado al componente social y normativo, es así como Chiavenato (2017) afirma que las organizaciones del Estado, por su carácter misional, están obligadas a promover el desarrollo integral de sus colaboradores mediante estrategias de capacitación, motivación y fortalecimiento emocional. Por su parte, el Departamento Administrativo de la Función Pública (2022) señala que el bienestar y el clima organizacional son componentes esenciales del Sistema de Gestión del Talento Humano y deben contribuir al desarrollo de competencias acordes con los retos actuales de la administración pública, por tanto, se entiende que el bienestar laboral comprende las acciones encaminadas a mejorar la calidad de vida de los trabajadores, tanto en su ámbito laboral como personal. Según el DAFP (2020), los programas de bienestar deben promover la salud, la recreación, el desarrollo humano y la integración institucional.

Por tanto, el desarrollo de este proyecto resulta de gran importancia para la Entidades Públicas, ya que el bienestar y satisfacción laboral influyen directamente en el comportamiento, la motivación y la productividad de los colaboradores, siendo determinante para el logro de los objetivos institucionales. Una gestión del bienestar laboral centrada en las personas y sus condiciones de trabajo permite construir ambientes saludables, colaborativos y orientados a la mejora continua del servicio público.

Este proceso permite identificar las percepciones, necesidades y expectativas del personal, reuniendo información que aporte a fortalecer las políticas de bienestar, los mecanismos de comunicación y los procesos de desarrollo continuo, buscando equilibrar las necesidades internas del personal con las demandas del usuario externo, promoviendo una gestión más humana, eficiente y sostenible, ya que un ambiente laboral positivo incide directamente en la calidad del servicio, la satisfacción del usuario y la confianza institucional.

Además, mejorar el bienestar laboral no solo satisface las necesidades de los empleados, sino que también influye en cómo los ciudadanos ven y perciben el servicio que es la razón de ser de la entidad. Por lo tanto, en este proceso se identifican procesos que articulen el bienestar de los empleados con la calidad del servicio, asegurando así un buen desempeño de la organización y mantener una buena imagen Institucional.

En Colombia hay pocos estudios centrados en alcaldías municipales: la mayoría indaga factores puntuales (edad, salario, antigüedad) pero no examina cómo las competencias del servidor y la cultura organizacional inciden en su bienestar. Es así, que existe una brecha investigativa en cómo implementar intervenciones concretas como los planes de formación por competencias, mejoras del ambiente físico y la comunicación interna, para elevar la satisfacción de los servidores públicos en alcaldías locales.

En consecuencia, la presente investigación es relevante porque refleja el contexto en que se gestiona las necesidades y oportunidades para el desarrollo integral del servidor público, y en cómo diseñar estrategias institucionales orientadas a mejorar el bienestar y la satisfacción laboral, fortalecer las competencias y consolidar un clima organizacional positivo, resaltando que estos factores son esenciales en una administración pública moderna, eficiente y cercana a las

necesidades del ciudadano, especialmente en contextos como en las entidades territoriales del departamento de Boyacá.

Objetivos

Objetivo General

Analizar el bienestar y satisfacción laboral de los servidores públicos de una Alcaldía Municipal del Departamento de Boyacá, en relación con el desarrollo de competencias laborales, el clima organizacional y la calidad de vida laboral, identificando oportunidades de mejora en la gestión del talento humano.

Objetivos Específicos

Diagnosticar el estado actual del clima organizacional y los niveles de satisfacción laboral de los servidores públicos, identificando los principales factores que afectan su desarrollo.

Identificar los factores motivacionales y las necesidades de capacitación específicas del personal en etapa de prepensión, y facilitar su transición hacia la transformación digital de la Entidad.

Analizar la calidad de vida laboral de los servidores públicos, considerando aspectos como condiciones de trabajo, equilibrio entre la vida laboral y personal, e incentivos institucionales.

Determinar las principales necesidades de fortalecimiento en la gestión del talento humano que contribuyan al bienestar y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Alcaldía Municipal.

Antecedentes

En el contexto colombiano, diversos estudios han abordado aspectos clave relacionados con la satisfacción y el bienestar laboral, el clima organizacional y la gestión del talento humano en organizaciones públicas, lo cual permite identificar aspectos que aún requieren profundización para aplicar a la realidad específica de una Alcaldía Municipal en el departamento de Boyacá.

En el ámbito nacional e internacional se han publicado revisiones y estudios de caso sobre estos temas, encontrando que la relación entre satisfacción laboral y productividad en el ámbito empresarial es un tema ampliamente estudiado, desde Locke (1976), siendo uno de los primeros autores en definir de manera clara “la satisfacción laboral como una respuesta emocional y afectiva de los empleados hacia su trabajo, resultado de sus experiencias laborales”. En su estudio, explica que la satisfacción laboral está relacionada con la percepción que tiene el trabajador sobre su entorno laboral y sus experiencias. Según su modelo, cuando los empleados están satisfechos, muestran un comportamiento más productivo y positivo.

Según Hamermesh (2001), quien realizó una investigación sobre la influencia de la satisfacción laboral tanto en Estados Unidos como en Alemania, descubrió que la satisfacción laboral tendía a ser más alta entre las personas con mayores niveles de ingresos. Estos estudios han impulsado numerosas investigaciones sobre la relación entre los salarios y la satisfacción laboral.

Por su parte, Cáceres-Lozano et al. (2023) realizan una revisión académica enfocada en el bienestar laboral y su relación con el compromiso organizacional en el contexto colombiano, destacando que estas dos variables han adquirido una mayor importancia tanto en el sector público como en el privado. Los autores analizan estudios que abordan aspectos como la satisfacción laboral, el clima organizacional, la motivación, el liderazgo y las condiciones psicosociales del trabajo, evidenciando que el bienestar de los trabajadores no solo impacta su

calidad de vida, sino también el desempeño y la sostenibilidad organizacional. Sin embargo, los autores también señalan la existencia de vacíos especialmente en estudios aplicados al sector público y a entidades territoriales, donde persisten retos relacionados con la rigidez normativa, las limitaciones presupuestales y las particularidades del empleo público.

Por tanto, este proyecto adquiere relevancia al estar centrado en Entidades Territoriales de menor escala, ya que permiten aportar un análisis desde este contexto el bienestar y la satisfacción laboral de los servidores públicos en escenarios locales.

De otro lado, de acuerdo con Flores-Delgado et al. (2025) analizan los factores que inciden en la satisfacción laboral de los servidores públicos y su relación con el desempeño y la eficacia organizacional en entidades estatales. A partir del análisis, los autores evidencian que la satisfacción laboral constituye un elemento estratégico para el fortalecimiento de la gestión pública, al incidir directamente en la productividad, el compromiso organizacional y la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía. En sus resultados se destaca que la satisfacción laboral en el sector público no se limita a condiciones salariales, sino que está estrechamente vinculada con variables como la participación del funcionario en la toma de decisiones, el reconocimiento institucional, las oportunidades de desarrollo profesional, el clima organizacional y la percepción de equidad en los procesos administrativos. En este sentido, Flores-Delgado et al. (2025) refieren que los servidores públicos que se sienten escuchados, valorados y partícipes de los procesos organizacionales presentan mayores niveles de compromiso y disposición para contribuir al logro de los objetivos misionales de la entidad.

En el contexto internacional, Jiménez Plaza y Veloz León (2025) desarrollaron un estudio orientado en analizar los niveles de satisfacción laboral en servidores públicos del sector estatal ecuatoriano, tomando como muestra a 50 funcionarios pertenecientes a distintas dependencias

administrativas. La investigación se fundamentó en un enfoque cuantitativo, mediante la aplicación de instrumentos estructurados que evaluaron dimensiones como condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, reconocimiento institucional y oportunidades de desarrollo profesional.

Los autores concluyen que la satisfacción laboral en el sector público no depende exclusivamente de la estabilidad laboral, sino de la implementación de políticas integrales de gestión del talento humano que promuevan el bienestar, el clima organizacional positivo y el desarrollo de competencias. Estos hallazgos aportan insumos para analizar el bienestar y satisfacción laboral que puedan ser aplicables en el contexto nacional.

En el contexto colombiano, Posada y Ramírez (2023) desarrollan un estudio orientado a analizar la relación entre las competencias laborales, el clima organizacional y el desempeño de los servidores públicos en entidades estatales, allí se evidencia que el desarrollo de competencias técnicas como comportamentales determinan la percepción de un clima organizacional y del desempeño institucional. El estudio destaca que las competencias laborales no deben entenderse únicamente como conocimientos técnicos asociados al cargo, sino como un conjunto integral de habilidades, actitudes y valores que permiten al servidor público adaptarse a los cambios organizacionales, interactuar de manera efectiva con sus compañeros y responder de forma eficiente a las demandas del entorno institucional. En este sentido, Posada y Ramírez (2023) indican que la ausencia de programas sistemáticos de formación y actualización de competencias incide negativamente en el clima organizacional, generando desmotivación, baja satisfacción laboral y disminución del compromiso con la entidad.

Otras Instituciones colombianas como la Gobernación de Boyacá (2024-2027) han elaborado programas formales de bienestar que subrayan que “cuando el servidor es feliz en el

trabajo tiende a ser más productivo”, vinculando el clima organizacional, los incentivos y la calidad de vida laboral con la satisfacción del servidor.

A pesar de estos estudios, no se encuentran resultados de análisis de investigaciones adelantadas en entidades territoriales municipales, centrándose la mayoría de las investigaciones en entidades nacionales o departamentales; además, pocas destacan variables significativas como la transformación digital y desarrollo de competencias upskilling y reskilling en el sector público colombiano.

Para concluir, estos estudios muestran que en Colombia existe una base investigativa importante sobre variables como satisfacción laboral, clima organizacional y bienestar laboral en el sector público, pero también evidencian la necesidad de estudios más integrales y contextualizados territorialmente, especialmente en el nivel municipal y en regiones específicas como Boyacá, donde los procesos de fortalecimiento de competencias laborales y calidad de vida laboral aún requieren una comprensión más profunda para orientar políticas y estrategias efectivas.

Marco Teórico

La incidencia del bienestar laboral en la satisfacción del servidor público se ha convertido en uno de los temas centrales del área de recursos humanos, por su estrecha relación entre el bienestar de los trabajadores y la eficiencia institucional. Este marco tiene como objetivo explorar las teorías que explican cómo las competencias, el clima organizacional y la calidad de vida laboral, influyen significativamente en el bienestar y satisfacción de los colaboradores, en especial dentro del sector público, donde el desempeño institucional y la calidad del servicio ofrecido a la ciudadanía dependen en gran medida del bienestar, la motivación y el compromiso de los servidores públicos. Es así, como el bienestar y la satisfacción laboral han sido reconocidos como variables clave que inciden directamente en el clima organizacional, el desarrollo de competencias y la eficacia organizacional, convirtiéndose en ejes centrales de la gestión del talento humano en las entidades estatales.

Por tanto, el propósito es analizar los principales enfoques conceptuales y teóricos relacionados con el bienestar laboral, la satisfacción laboral, el clima organizacional y las teorías motivacionales aplicadas al sector público, recopilando aportes que permiten comprender cómo las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el liderazgo, la participación del servidor público y las oportunidades de desarrollo profesional influyen en la percepción de bienestar y en el desempeño institucional, entendiendo que la gestión del talento humano en el sector público comprende el conjunto de políticas, prácticas y procesos orientados a garantizar que las entidades estatales cuenten con servidores públicos competentes, motivados y alineados con los fines del Estado (Chiavenato, 2017).

De otro lado, es preciso indicar que, en Colombia, esta gestión se rige por principios como el mérito, la igualdad, la legalidad y la eficiencia administrativa, establecidos en la Ley

909 de 2004, los cuales orientan la vinculación, permanencia y desarrollo del personal en las entidades oficiales, siendo importante exponer algunas teorías las cuales han hecho énfasis a través del tiempo en la satisfacción, el bienestar laboral, y cómo influyen estos aspectos en el clima laboral.

Satisfacción laboral

En primer lugar se toma de referencia la teoría de los factores motivacionales de Herzberg: De acuerdo con la teoría elaborada por el psicólogo Frederick Herzberg (1959), los factores motivacionales se encuentran relacionados con el nivel de satisfacción que una persona presente en su puesto de trabajo y las obligaciones que desempeñen, estos factores motivacionales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento personal, el reconocimiento, entorno laboral, necesidad de realización personal y sentido de responsabilidad en sus funciones laborales, teoría que hoy en día se sigue considerando un modelo vigente y útil, al buscar el equilibrio entre condiciones laborales dignas y estrategias de reconocimiento, desarrollo y participación, aspectos que debe integrar el área del talento humano, tal como lo plantea (Vigo & Benavides, 2019), destacando que el rol que la gerencia el talento humano cumple dentro de la organización es fundamental para identificar el nivel de satisfacción que este le genera, ya que, de esta satisfacción, de la motivación, depende directamente el grado de motivación laboral y este su vez impacta en la productividad del cliente interno (Vigo & Benavides, 2019).

Por otra parte está la teoría de Higiene-Motivacional: Según Herzberg (1968, citado por Alfaro, Leyton, Meza & Saénz, 2012), la teoría de Higiene-Motivacional establece que la satisfacción laboral está influenciada por factores que, si están presentes, fomentan la satisfacción, mientras que la ausencia de otros factores puede generar insatisfacción, como el

salario, seguridad y relaciones interpersonales; los factores de motivación son los que se relacionan con el trabajo en sí, por los cuales su presencia conlleva a una persona a sentirse plena, realizada y motivada para realizar su labor, representada en logros, reconocimientos y desarrollo personal.

Este modelo, aunque es aplicado en las organizaciones, se percibe que en las entidades públicas los factores motivacionales son los más limitados frente a la participación de decisiones, oportunidades reales de capacitación o ascensos, y reconocimiento de la experiencia y el conocimiento, estos factores se consideran causa de desmotivación.

De otro lado, encontramos uno de los pioneros en teorizar el concepto de motivación en el ámbito laboral fue el psicólogo Abraham Maslow, quien propuso la Jerarquía de las necesidades, manifestando que la conducta humana tiene necesidades básicas organizadas en pirámide de manera jerárquica, donde toda persona, para su desarrollo personal, busca suplir en un primer momento las más básicas, y paulatinamente cubrir a las necesidades que estén más arriba, como lo son las fisiológicas, de seguridad, sociales, de estimación y en la punta de la pirámide las necesidades de autorrealización (Maslow, 1954).

De acuerdo con Locke (1976), uno de los primeros en definir la satisfacción laboral como una respuesta emocional y afectiva de los empleados hacia su trabajo, resultado de sus experiencias laborales. En su estudio, explica que la satisfacción laboral está relacionada con la percepción que tiene el trabajador sobre su entorno laboral y sus experiencias. Según su modelo, cuando los empleados están satisfechos, muestran un comportamiento más productivo y positivo.

Factores que influyen en la satisfacción laboral

En este contexto, se identifican factores que influyen en la satisfacción laboral, se destaca que la gestión del talento humano es trascendental en la búsqueda de brindar al trabajador una

percepción de apoyo organizacional, liderazgo transformacional, cultura y compromiso afectivo (Requejo et al., 2023); sin embargo, esto depende fundamentalmente de una serie de variables principalmente en los trabajadores pertenecientes al sector público (Hernández, Gracia et al., 2023). Uno de estos aspectos es la edad, dado que, las personas adquieren y acumulan nuevas experiencias con el paso del tiempo, que a su vez modifican las prioridades del trabajador quien puede estar más interesado en la estabilidad y permanencia; mientras que los empleados más jóvenes pueden estar más preocupados por mantener un equilibrio entre el trabajo y su vida personal (Berrío-Ríos, Osorio-Barreto y Díaz-Jurado, 2021). Autores como Paais y Pattiruhu (2020), sostienen que las diferencias generacionales pueden producir preferencias en los trabajadores, aspectos como su compromiso laboral y su disposición para trabajar horas extras (Pedraza, 2020; Quispe y Paucar, 2020).

Por otra parte, otra de las variables que puede afectar la satisfacción laboral es el nivel académico que, de acuerdo con Berrío-Ríos et al. (2021) los trabajadores con nivel de formación de posgrado manifiestan mayor satisfacción con las actividades y tareas que desarrollan (Hernández-Gracia et al., 2023), en comparación con los trabajadores operativos (Puentes et al., 2024). Esto indica que los trabajadores con un nivel académico más alto que ocupan cargos relacionados con su formación tienen una mayor satisfacción laboral que los trabajadores con un nivel académico más bajo (Quispe y Paucar, 2020; Oñate et al., 2024).

Sin embargo, no solo se trata del cargo sino de las funciones asignadas a este, dado que son las tareas específicas que finalmente el trabajador ejecuta y por las que puede sentirse más o menos satisfecho (Martínez et al., 2022). Autores como Labrague y De los Santos (2021), sugieren que, las tareas pueden afectar en mayor o menor medida la satisfacción laboral, a partir del significado que el profesional da a sus tareas y la congruencia de estas con sus valores

personales, el grado de responsabilidad, el sentido del éxito profesional, el nivel de aspiración, el grado de libertad, entre otros (Vacchiano et al., 2024). Por lo cual, la implementación de acciones como la actualización del manual de funciones basado en competencias laborales y la evaluación del clima organizacional, son herramientas clave utilizadas para el mejoramiento de la satisfacción laboral (González et al., 2021). Lo que da paso al análisis de desarrollo de competencias en donde Spencer y Spencer (1993) conceptualizan las competencias como un modelo integrado de conocimientos, habilidades, rasgos y motivaciones que explican el desempeño laboral. Este enfoque ha sido ampliamente utilizado tanto en el sector privado como en el público, ya que permite identificar brechas de desempeño y orientar procesos de formación y evaluación.

Competencias laborales

Asimismo, Le Boterf (2001) introduce el concepto de “*saber actuar responsablemente*”, señalando que las competencias no se limitan a poseer conocimientos, sino a movilizarlos de manera pertinente en contextos específicos. Este planteamiento resulta especialmente relevante para las entidades públicas, donde los servidores deben aplicar sus competencias en escenarios regulados, con alta responsabilidad social y orientación al ciudadano.

En Colombia, el desarrollo de competencias en el sector público se encuentra regulado y promovido por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), el cual establece el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) como marco para fortalecer las competencias laborales y el desempeño institucional (DAFP, 2020). Este modelo resalta la importancia de la capacitación, la evaluación del desempeño y los planes de bienestar como ejes del desarrollo del talento humano.

Calidad de vida laboral

Por otra parte, investigadores como Fierro et al. (2020); y, Bellido et al. (2021), señalan que el tener buenas relaciones interpersonales en el entorno laboral, permite el desarrollo de una buena comunicación, diálogos cordiales con los colegas o líderes en el descanso o en el tiempo libre estableciendo buenas relaciones. Esto aporta a la capacidad de los trabajadores para compartir entre ellos y ayudarse en la ejecución de tareas, mejorando la satisfacción laboral (Govea y Zuñiga, 2020). Dependiendo de cómo se desarrollen estos factores, se pueden generar relaciones positivas, neutras o negativas con los compañeros de trabajo (De la Cruz, 2020; Santana et al., 2022). Los ambientes de trabajo basados en la ayuda mutua entre colegas es una práctica que favorece positivamente la colaboración y el trabajo en equipo (Quispe y Paucar, 2020).

El bienestar laboral comprende el conjunto de acciones orientadas a mejorar la calidad de vida del trabajador, tanto en su entorno laboral como personal. De acuerdo con Robbins y Coulter (2018), “el bienestar organizacional implica atender las dimensiones física, emocional, social y profesional del individuo, reconociendo que su equilibrio es esencial para un desempeño eficiente y sostenible”.

Clima laboral

Esto último, da lugar al clima laboral, el cual se constituye en parte por las relaciones interpersonales (Dávila y Agüero, 2021), por lo cual, es importante promover un clima laboral que propicie y fortalezca las emociones positivas del personal (Pedraza, 2020).

Según el modelo propuesto por Litwin y Stringer (1968), uno de los enfoques clásicos y más utilizados para el análisis del clima laboral en las organizaciones, este factor actúa como una

variable intermedia entre la estructura organizacional y los resultados individuales y organizacionales, afectando aspectos como el desempeño, el compromiso y la productividad.

Es así como el clima organizacional se entiende como “la percepción compartida que tienen los miembros de una organización sobre su entorno de trabajo, incluyendo las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la comunicación, las normas y las prácticas institucionales” (Litwin & Stringer, 1968). En el sector público, el clima organizacional cobra especial relevancia debido a la estabilidad laboral, la estructura jerárquica y los cambios asociados a los ciclos de gobierno.

Chiavenato (2017) señala que un clima organizacional favorable contribuye al compromiso, la motivación y el desempeño, mientras que climas caracterizados por la falta de reconocimiento, la centralización de decisiones y la escasa participación generan desmotivación y desgaste laboral. En entidades públicas, estas percepciones suelen verse afectadas por la rotación del nivel directivo y la rigidez normativa (Alles, 2015).

Si nos orientamos en el sector público, el DAFP (2019) resalta la importancia de incorporar el acompañamiento psicológico, el trabajo en equipo y la gestión de emociones como pilares de la salud organizacional.

En el ámbito municipal, especialmente en entidades territoriales de sexta categoría, la gestión del talento humano enfrenta desafíos particulares asociados a limitaciones presupuestales, estructuras administrativas reducidas con una alta proporción de servidores en etapa de prepensión que han tenido escasas oportunidades de desarrollo profesional y han evidenciado debilidades en los programas de bienestar laboral. Estas condiciones inciden directamente en la satisfacción laboral y el desempeño de los servidores públicos, haciendo

necesario fortalecer estrategias integrales de bienestar competencias y mejora del clima organizacional (Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP], 2014).

Marco Legal

El bienestar y la satisfacción laboral de los servidores públicos en Colombia se encuentran amparados por un conjunto de disposiciones constitucionales y normativas que orientan la gestión del talento humano en las entidades estatales, incluidas las alcaldías municipales.

La Constitución Política de Colombia (1991): La Constitución establece el derecho al trabajo en condiciones dignas y justas. El artículo 25 consagra el derecho al trabajo, y el artículo 53 establece los principios laborales fundamentales que buscan proteger los derechos de los trabajadores

En Colombia, la ley 909 de 2004 regula el empleo público y fija lineamientos generales de gestión del talento humano. Entre sus disposiciones, el Artículo 14 establece que la política de gestión del recurso humano debe incluir el “bienestar social e incentivos al personal”,

Además, Decreto 1083 de 2015 Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, contempla disposiciones relacionadas con la gestión del talento humano, incluyendo los planes de bienestar social, incentivos, capacitación, inducción y reinducción. Este decreto obliga a las entidades públicas a implementar programas orientados al desarrollo integral del servidor, el fortalecimiento del clima organizacional y la mejora continua del desempeño institucional.

El DAFP ha emitido directrices técnicas y metodológicas para la formulación de planes de bienestar, incentivos y calidad de vida laboral, destacando la importancia del clima organizacional, la capacitación y el desarrollo de competencias como ejes estratégicos de la gestión pública (DAFP, 2014). Estas orientaciones son de obligatoria aplicación para las entidades del orden territorial.

El Decreto 1072 de 2015 reglamenta el sector trabajo y regula el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de Colombia y es de obligatorio cumplimiento por todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza y tamaño.

El Código Sustantivo del Trabajo (Ley 141 de 1961) regula las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores, abarcando temas como la jornada laboral, las vacaciones, los contratos de trabajo, los salarios, las indemnizaciones, entre otros.

Plan Nacional de Bienestar 2023–2026 (DAFP): Define los ejes actuales de intervención: equilibrio psicosocial, salud mental, diversidad e inclusión. Es la hoja de ruta para todas las entidades del país.

Plan de Bienestar Social e Incentivos 2025 (Función Pública): Un ejemplo práctico de cómo las entidades aplican la "Ruta de la Felicidad" y miden el clima organizacional mediante encuestas de necesidades.

Metodología

Tipo de investigación: Mixto

El tipo de investigación teniendo en cuenta las particularidades del sector público, se desarrolla con diseño mixto, cuantitativo y cualitativo, ya que el estudio del clima organizacional y la motivación laboral implica tanto la medición de variables objetivas así como la comprensión de percepciones, actitudes y experiencias de los servidores públicos (Creswell & Plano Clark, 2018), permitiendo obtener datos estadísticos para medir el clima, pero también entender las percepciones profundas de los empleados.

El método cuantitativo se basa en la recolección y análisis de datos numéricos con el objetivo de medir fenómenos, identificar patrones, establecer relaciones entre variables y probar hipótesis. Este método utiliza instrumentos como encuestas, cuestionarios o registros estadísticos, y se apoya en técnicas estadísticas para interpretar los datos obtenidos de forma objetiva y sistemática.

Por su parte, el cualitativo profundiza en la interpretación de los resultados y facilita la aplicación práctica de las teorías motivacionales, entendiendo el porqué del comportamiento de grupos focalizados. (Carrera Administrativa).

El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento (Ruiz, Borboa & Rodríguez, 2013). La investigación mixta es un método de investigación que consiste en recopilar, analizar e integrar tanto investigación cuantitativa como cualitativa.

Alcance de la Investigación: Descriptivo analítico

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la investigación de alcance descriptivo tiene como objetivo principal: "Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren" (p. 108).

De otro lado Según Hurtado de Barrera (2012), "investigación analítica", consiste en: "El análisis de un evento y la comprensión de este en términos de sus aspectos constituyentes. La investigación analítica implica la reinterpretación de lo analizado en función de algunos criterios, lo cual permite una comprensión más profunda del evento" (p. 101)

Es así, que en la investigación se identifica y describe el estado actual de la satisfacción laboral, el clima organizacional y las competencias, sin manipular ninguna de estas variables, relacionando la realidad del servidor público tal como se presenta, procediendo a analizar los datos para comprender de manera más amplia la relación en sus componentes.

Diseño Secuencial de corte trasversal: "Los diseños secuenciales se caracterizan por una etapa inicial de recolección y análisis de datos seguidos por otra etapa donde se recaban y analizan datos del otro método (cuantitativo o cualitativo)" (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 614).

En este caso se aplica primero un instrumento (cuestionario) y sus resultados sirven para diseñar el siguiente (guía de entrevista). La información se recolecta en un solo momento del tiempo, sin manipulación de variables. Este diseño busca analizar la situación actual del clima laboral y el bienestar sin intervenir directamente sobre las dinámicas institucionales.

Técnicas e Instrumentos de Recolección: Se emplean cuestionario con escala tipo Likert y entrevista estructurada.

"La escala de Likert consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que exprese su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala" (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 252).

Cuestionario de Clima Organizacional (basado en el modelo del DAFF) Instrumentos para medir clima laboral y adaptación al cambio organizacional. Es decir, el instrumento es confiable. **Ver Anexo 1**

Duración estimada: 10-15 minutos

Modalidad: virtual- digital

Entrevista estructurada:

"Las entrevistas estructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas específicas y el entrevistador se limita a estas. Es decir, las preguntas se plantean con las mismas palabras y en el mismo orden a todos los participantes" (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 453).

Se realizan las mismas cinco (5) preguntas en entrevistas individuales, especialmente a los funcionarios con más de 20 años de servicio Carrera Administrativa. **Ver Anexo 2**

Validación y confiabilidad del instrumento de recolección de información

Para este estudio se determinó utilizar una escala Likert de cuatro (4) criterios, en lugar de una escala de cinco (5), evitando una posición neutral, y que los encuestados opten por selecciones intermedias, esto permite analizar los resultados con mayor precisión su percepción a cada interrogante.

La validación de contenido se determinó mediante juicio de expertos, al utilizar una herramienta como el Cuestionario de Clima Organizacional basado en el modelo del DAFP 2022, considerándose técnicamente validada y aplicada en el contexto del sector público colombiano.

De otro lado, se realizó prueba piloto a 7 funcionarios demostrando funcional la aplicación y claridad en el contenido.

Aunque el presente estudio no realizó un análisis estadístico adicional de confiabilidad, la utilización de un instrumento institucional estandarizado permite asumir niveles adecuados de estabilidad y coherencia en la medición.

Población y Muestra:

Identificación de la Empresa

Entidad Territorial – Alcaldía Municipal

El Departamento de Boyacá, es una entidad territorial conformada por 123 municipios, con 13 provincias, según lo establecido por la Constitución Política de Colombia, además es un Departamento reconocido por su riqueza natural, su patrimonio histórico y su actividad turística.

Las Entidades Territoriales administrativa y fiscalmente, cada vigencia se categoriza de acuerdo con su población, ingresos y situación geográfica; los municipios de sexta categoría reflejan menor capacidad presupuestal y administrativa, carente de infraestructura tecnológica lo que influye en la gestión pública.

La estructura orgánica en la mayoría de las entidades territoriales o Alcaldías Municipales de sexta categoría se conforma en su nivel directivo por el alcalde Municipal, y cuatro (04) Secretarías de Despacho, secretaria general de Gobierno y Desarrollo Comunitario, secretaria de Desarrollo Económico y Social, secretaria de Planeación y Obras Públicas y

secretaría de Hacienda, con dependencias y oficinas adscritas. En el caso en particular, su planta de personal está compuesta por 20 funcionarios de planta, con cuatro (4) cargos en provisionalidad, cada vigencia los contratos de apoyo a la gestión en la modalidad de prestación de servicios es frecuente, al no existir dentro de la planta de personal el perfil con competencias requeridas en ciertas actividades.

El funcionamiento general de la Entidad está orientado a la atención y satisfacción de las necesidades de la ciudadanía, por lo que se considera prestar mayor interés en el fortalecimiento de la gestión del talento humano, con el fin de fortalecer eficiencia administrativa y capacidad institucional.

Para el desarrollo del presente proyecto, se trabaja con una muestra poblacional (censo), integrando a la totalidad de los 20 servidores públicos pertenecientes a la planta de personal de la Administración Central de la Entidad, teniendo en cuenta que el tamaño de la población es pequeño, no se aplicarán fórmulas de muestreo probabilístico, garantizando así que la percepción de todos los empleados sea incluida en el diagnóstico de satisfacción laboral y clima organizacional.

Aunque se evalúan a los 20 funcionarios en la parte cuantitativa, para la parte cualitativa (entrevistas), se selecciona una submuestra de 7 funcionarios de mayor antigüedad en la entidad, con más de 20 años de vinculación.

Criterios éticos

Consentimiento informado: los participantes son informados sobre los objetivos del estudio y su participación será voluntaria.

Confidencialidad y anonimato: se garantiza la protección de la identidad de los participantes y el uso exclusivo de la información con fines académicos.

Respeto y no afectación laboral: la participación no genera ningún tipo de repercusión administrativa o laboral.

Uso responsable de la información: los resultados son utilizados para fines académicos y de mejora institucional.

Procesamiento de la información

Debido a la carga laboral y la atención al ciudadano, el acceso a los funcionarios para encuestas y entrevistas podría verse restringido. Por tanto, se hace uso de herramientas digitales y horarios flexibles de recolección de datos, a través de formulario docs Google.

Los datos cuantitativos se analizan mediante estadística descriptiva, reflejada en gráficos. La información cualitativa se examina a través del análisis de contenido temático.

Procedimiento

El Bienestar y la Satisfacción laboral de los servidores públicos de una Alcaldía Municipal en el Departamento de Boyacá, promoviendo sus competencias, el clima organizacional y la calidad de vida laboral, distribuido en un periodo de cuatro (4) fases

Actividad	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Revisión de contexto y formulación del problema	✓			
Elaboración del marco teórico y Diseño metodológico	✓			
Diseño y validación del cuestionario		✓		
Aplicación de cuestionarios		✓		
Recolección de datos			✓	

Codificación y procesamiento estadístico de resultados			✓	
Análisis e interpretación de resultados				✓
Redacción del informe final				✓
Discusión				✓

Fase 1: Planeación y revisión documental, en esta fase se realiza la delimitación del problema de investigación, la formulación de los objetivos y la definición del enfoque metodológico. Asimismo, se lleva a cabo una revisión sistemática de la literatura nacional e internacional relacionada con bienestar laboral, satisfacción laboral, clima organizacional, teorías motivacionales y desarrollo de competencias en el sector público.

Fase 2: Diseño metodológico y elaboración de instrumentos: En esta etapa se define el diseño de la investigación, el alcance del estudio y la población objeto de análisis. Posteriormente, se diseñan los instrumentos de recolección de información, tales como el cuestionario de clima organizacional y satisfacción laboral, y la guía de entrevistas a grupos focales, realizando validación de expertos o prueba piloto.

Fase 3: Recolección y análisis de la información: Durante esta fase se procede a la aplicación de los instrumentos a los servidores públicos. La recolección de datos cuantitativos se realiza a través de encuestas y estadística descriptiva, mientras que la información cualitativa se obtiene mediante entrevistas semiestructuradas o grupos focales, mediante análisis de contenido.

Fase 4: En esta fase se interpretan los resultados a la luz del marco teórico y normativo, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en la gestión del talento humano,

se formula informe final y recomendaciones orientadas al fortalecimiento del bienestar laboral, la satisfacción de los servidores públicos y el clima organizacional.

Resultados

Fuentes y Técnicas de recolección de datos

Una vez consolidados los resultados de la encuesta aplicada a 20 Servidores Públicos de una entidad territorial, se busca determinar el nivel de bienestar, satisfacción laboral y clima organizacional. Asimismo, reconocer las principales necesidades de capacitación, bienestar y fortalecimiento institucional.

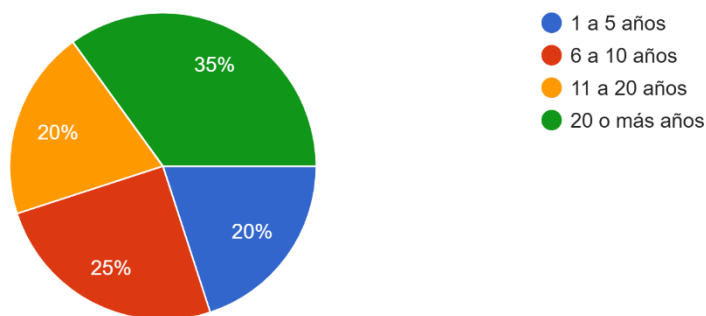
El estudio por realizar es de tipo descriptivo, teniendo presente que existe alguna información sobre el tema y lo que se busca es analizar la percepción y el nivel de satisfacción y bienestar, determinando la principal influencia para que este sea positivo o negativo.

La recolección de la información se realiza de manera directa con los funcionarios públicos empleando métodos basados en encuestas en línea y entrevista, garantizando la confidencialidad en la participación

Presentación de resultados

¿Cuál es el tiempo que lleva laborando en la Entidad?

20 respuestas



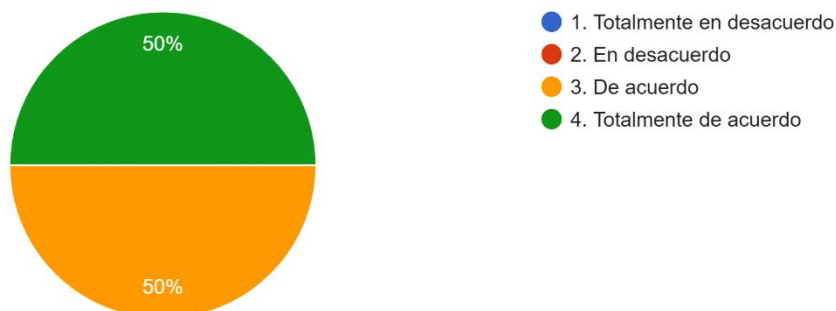
La encuesta se aplica a 20 servidores públicos encontrando que la mayoría de la población encuestada con el 35% lleva laborando en la entidad en un periodo de más de 20 años, refleja estabilidad laboral y experiencia acumulada, seguida del 25% vinculados a la entidad

entre los 6 y 10 años, sugiriendo que en este rango se encuentra la trasmisión de conocimiento institucional.

Lo que indica que la información proporcionada proviene de población que conoce la dinámica interna y la Gestión de Talento Humano en la Entidad.

1. Conozco la misión y visión de mi Entidad

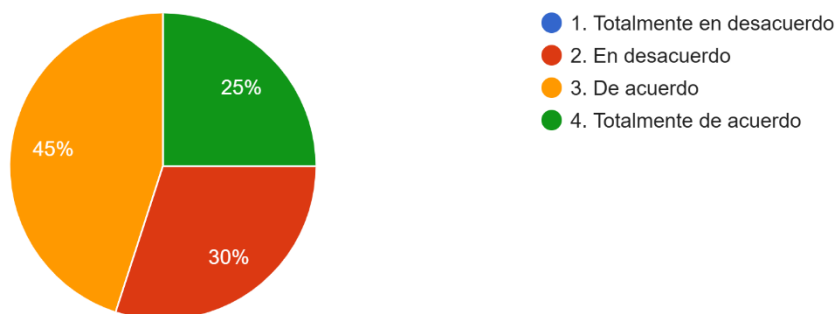
20 respuestas



El resultado obtenido frente al interrogante “Conozco la misión y visión de mi Entidad” con un 50% está totalmente de acuerdo y el 50% de acuerdo, frente a esta afirmación se puede considerar positiva, ya que refleja un alto sentido de pertenencia y que estos componentes hacen parte de su quehacer diario.

2. La Entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades

20 respuestas

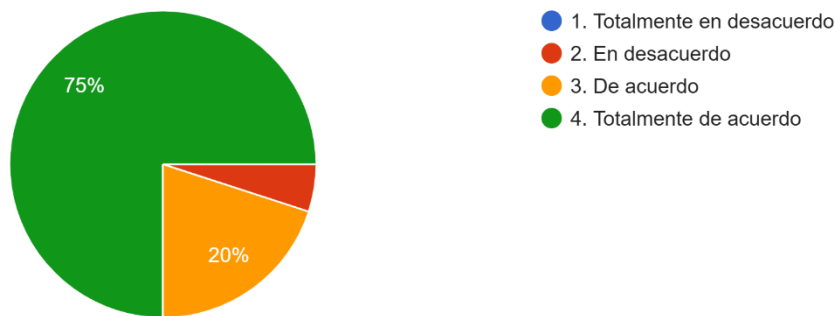


Los resultados evidencian con un 45% estar de acuerdo en que son tenidos en cuenta en la planeación de actividades, sumado a esto el 25% que está totalmente de acuerdo, indicando una mayoría percepción positiva en este aspecto, sin duda, estas estrategias participativas integra aún más el trabajo colaborativo aspecto esencial en el cumplimiento de los objetivos misionales.

De otro lado, se evidencia un porcentaje del 30% siendo también un porcentaje significativo que refiere estar en desacuerdo con esta afirmación, dejando ver que un grupo tiene una percepción diferente o limitación en la participación, lo que puede influir negativamente en el sentido de reconocimiento, la motivación y la valoración del aporte individual al logro institucional.

3. Considero que mis funciones están claramente determinadas

20 respuestas



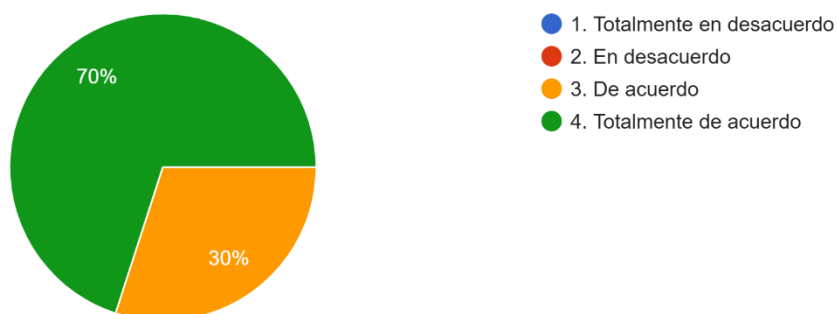
En la pregunta 3 los resultados fueron los siguientes: 75 %: Totalmente de acuerdo y 20 %: De acuerdo; los resultados evidencian una percepción ampliamente positiva respecto a la claridad de las funciones laborales dentro de la organización. Es decir, el 95 % de los encuestados manifiesta estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, lo que indica que, en general, los colaboradores tienen claridad sobre sus responsabilidades, roles y tareas asignadas.

Este nivel alto de acuerdo deja ver que la entidad cuenta con procesos de definición de cargos, contemplados por manuales de funciones y competencias laborales. La claridad en las funciones se relaciona con una mejor organización del trabajo, mayor eficiencia y reducción de conflictos laborales.

No obstante, el 5 % que manifiesta desacuerdo deja ver que existe un pequeño grupo que percibe que sus funciones no están directamente relacionadas con el cargo, puede ser por reubicación reciente, sobrecarga laboral o falta de socialización de los manuales de funciones al existir algún tipo de reestructuración administrativa.

4. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades

20 respuestas



En la pregunta 4 los resultados fueron los siguientes: Totalmente de acuerdo con un 70% y De acuerdo con el 30%; estos resultados reflejan una percepción totalmente positiva respecto a lo consecuente entre el cargo desempeñado y los conocimientos y habilidades de los funcionarios.

El 100 % de los encuestados manifiesta estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, lo que evidencia relación directa entre el perfil del puesto y las competencias del personal. Esto se

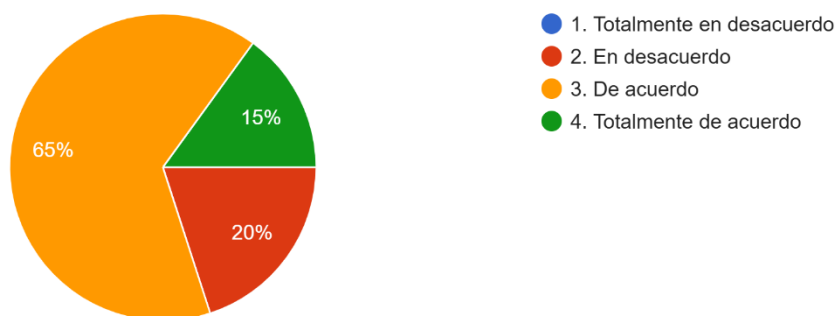
entiende teniendo en cuenta que la vinculación de personal se realiza mediante concurso de méritos, adelantado por la Comisión Nacional de Servicio Civil.

Este resultado traduce que la organización realiza procesos efectivos de asignación de cargos, selección del talento humano, permitiendo que los colaboradores se sientan competentes y seguros en las funciones que desempeñan. Esta percepción favorece la motivación, el compromiso laboral y el desempeño individual.

Asimismo, la ausencia de respuestas negativas indica que no se identifican, al menos desde la percepción de los colaboradores, problemas de desaprovechamiento o sobre exigencia de capacidades.

5. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo

20 respuestas



En la pregunta 5 los resultados fueron los siguientes: 65 % De acuerdo, 15 % Totalmente de acuerdo y 20 % En desacuerdo; en términos generales, la percepción sobre el entrenamiento recibido al momento de la vinculación es mayoritariamente positiva, ya que el 80 % de los encuestados manifiesta estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que la entidad brinda una inducción adecuada para el desempeño del cargo. Esto indica que existen procesos básicos de

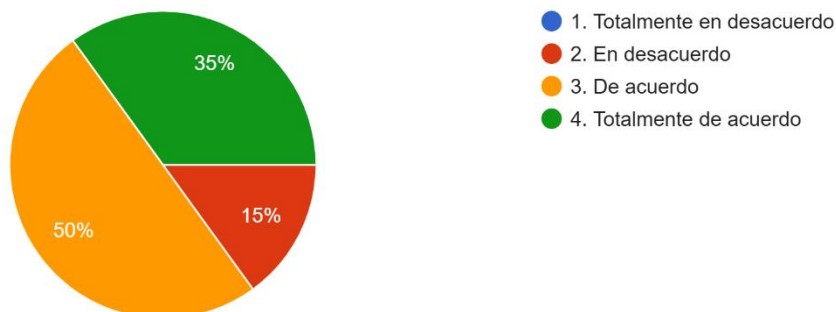
inducción y capacitación que permiten a la mayoría de los funcionarios adaptarse a sus funciones.

No obstante, resulta relevante el dato que uno de cada cinco servidores es decir el 20 % manifieste desacuerdo. Este porcentaje indica la presencia de vacíos en los procesos de entrenamiento, que pueden estar relacionadas con:

- Falta de inducciones estructuradas para todos los cargos.
- Diferencias en la capacitación según el tipo de vinculación (planta, provisionalidad u OPS).
- Escasa actualización frente a nuevas herramientas, normatividad o transformación digital.
- Procesos de entrenamiento informales o poco sistematizados.

6. La capacitación es una prioridad en la Entidad?

20 respuestas



En la pregunta 6 los resultados fueron los siguientes: 50 % De acuerdo y 35 % Totalmente de acuerdo y 15 % En desacuerdo; los resultados muestran una percepción mayoritariamente positiva, en el que el 85 % de los encuestados considera que la capacitación sí es una prioridad dentro de la entidad. Este resultado confirma que existe un reconocimiento institucional de la importancia de la formación y el desarrollo de competencias como parte de la gestión del talento humano.

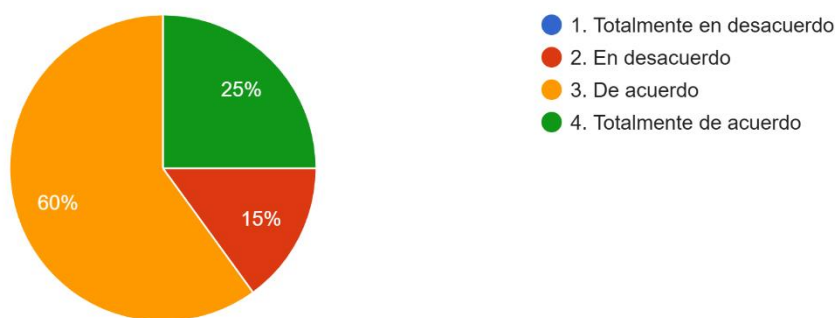
El 35 % que responde “Totalmente de acuerdo” indica que una parte significativa de los servidores percibe acciones concretas, o interés por fortalecer los procesos de capacitación. Sin embargo, el mayor porcentaje se concentra en la opción “De acuerdo” (50 %), lo que sugiere que, aunque la capacitación es valorada, no siempre se percibe como constante, oportuna o suficiente.

Por otro lado, el 15 % que manifiesta estar en desacuerdo representa un riesgo, ya que indica que un grupo de funcionarios no percibe la capacitación como una prioridad real, lo cual puede estar asociado a:

- Acceso limitado a programas de formación.
- Falta de continuidad en los procesos de capacitación.
- Escasa alineación entre las capacitaciones ofrecidas y las necesidades reales del cargo.
- Débil enfoque en competencias digitales, actualización normativa o fortalecimiento técnico.

7. Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la Entidad?

20 respuestas



En la pregunta 7 los resultados fueron los siguientes: 60 % de acuerdo, 25 % totalmente de acuerdo y 15 % en desacuerdo; los resultados dejan ver una percepción positiva frente a las actividades de bienestar que se desarrollan en la entidad. Esto indica que las acciones de bienestar

implementadas generan un impacto favorable en una parte significativa de los servidores públicos y contribuyen al clima organizacional.

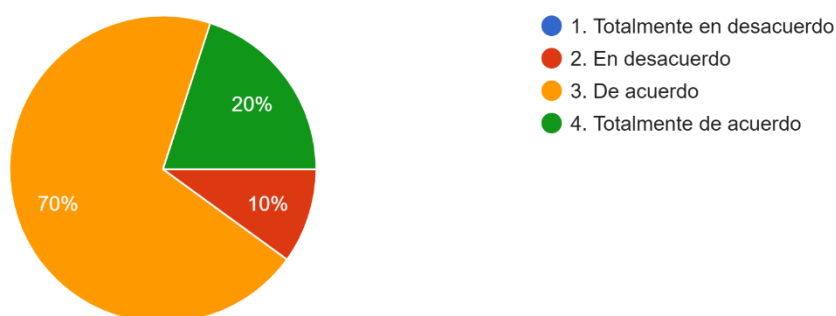
Sin embargo, el hecho de que el mayor porcentaje 60 % se relacione en la opción “De acuerdo” y no en “Totalmente de acuerdo” sugiere que, si bien las actividades de bienestar son valoradas, no alcanzan plenamente las expectativas de todos los funcionarios. Esto puede relacionarse con la frecuencia, innovación, interés de las actividades frente a las necesidades reales del personal.

Por otro lado, el 15 % que manifiesta estar en desacuerdo evidencia que existe un grupo de servidores que no se siente satisfecho con las actividades de bienestar, lo cual puede estar asociado a:

- Baja participación o acceso limitado a las actividades.
- Falta de programas diferenciados según edad, antigüedad o tipo de vinculación.
- Percepción de actividades poco innovadoras o alineadas con el bienestar integral como salud mental, equilibrio vida trabajo, recreación, reconocimiento.

8. La Entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas

20 respuestas



En la pregunta 8 los resultados fueron los siguientes: 70 % De acuerdo, 20 % Totalmente de acuerdo y 10 % En desacuerdo; los resultados reflejan una percepción mayoritariamente

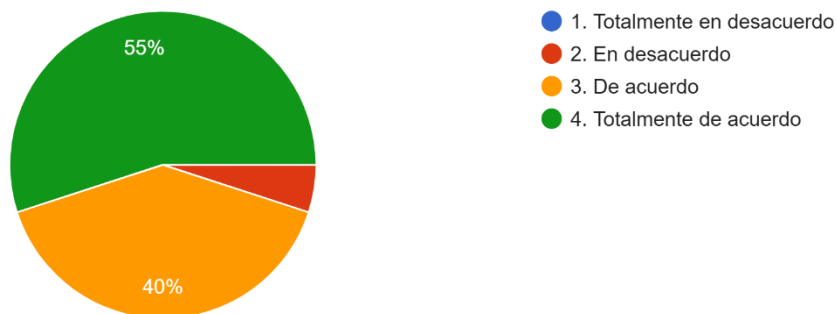
positiva frente a los incentivos otorgados por la entidad, dado que el 90 % de los encuestados considera que sí recibe algún tipo de incentivo cuando alcanza sus objetivos y metas. Esto indica que existen prácticas de reconocimiento que son identificadas por la mayoría de los servidores públicos y que contribuyen, en cierta medida, a la motivación laboral.

El 10 % que manifiesta estar en desacuerdo evidencia que aún hay servidores que no perciben incentivos claros frente al logro de metas, lo cual puede estar relacionado con:

- Ausencia de políticas formales de incentivos y reconocimiento.
- Incentivos poco visibles o inequitativos entre áreas.
- Reconocimientos informales que no todos perciben de la misma manera.
- Limitaciones presupuestales propias de las entidades territoriales.

9. Mi jefe tiene conocimientos y destrezas para dirigir el área

20 respuestas



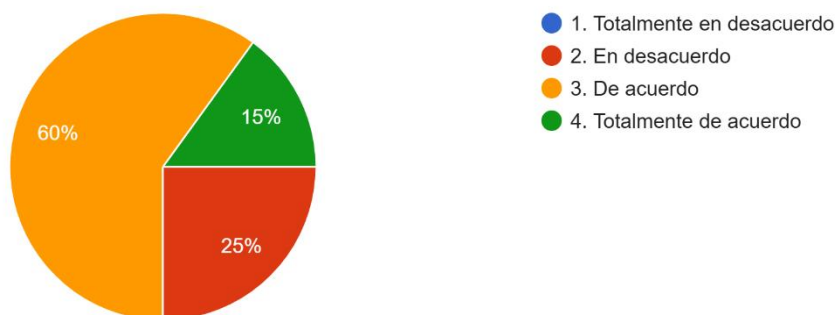
En la pregunta 9 los resultados fueron los siguientes: 55 % totalmente de acuerdo, 40 % de acuerdo y 5 % en desacuerdo; los resultados evidencian un liderazgo positivo dentro de la entidad, ya que el 95 % de los encuestados considera que su jefe cuenta con los conocimientos y destrezas necesarias para dirigir el área.

El 55 % que manifiesta estar “Totalmente de acuerdo” indica tener una percepción positiva frente a las competencias del nivel directivo, y capacidad de toma de decisiones.

Asimismo, el 40 % que responde “De acuerdo” confirma la posición de que, en general, los jefes son reconocidos como personas idóneas para orientar y coordinar las actividades de su dependencia.

El 5 % en desacuerdo, aunque minoritario, plasma la existencia de casos particulares en los que algunos servidores muestran debilidades en las habilidades directivas.

10. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa
20 respuestas

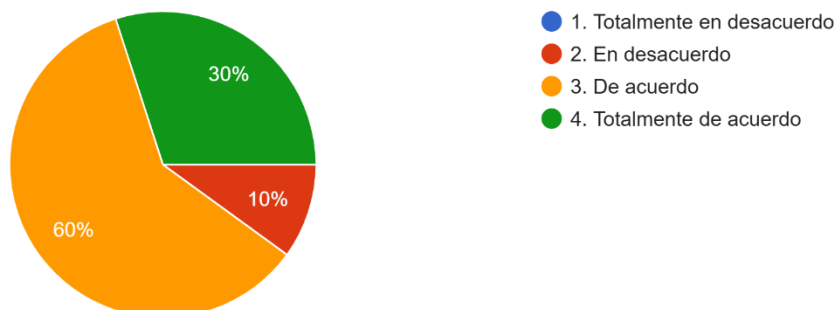


En la pregunta 10 los resultados fueron los siguientes: 60 % de acuerdo, 15 % totalmente de acuerdo y 25 % en desacuerdo, por lo que los resultados muestran una percepción en su gran mayoría favorable, ya que el 75 % de los encuestados considera que las cargas de trabajo en su área son asignadas de manera equitativa. Esto indica que, los jefes realizan una distribución equilibrada de las tareas, de acuerdo con los objetivos de la dependencia.

No obstante, el 25 % que manifiesta estar en desacuerdo siendo un porcentaje importante considera la sobrecarga en asignación de actividades laborales, que no específicamente están relacionadas en sus manuales de funciones. De otro lado, es importante tener presente que la carga o actividades laborales están sujetas a las competencias o funciones del cargo, por lo que las actividades no pueden ser iguales para todas las áreas.

11. Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores

20 respuestas



En la pregunta 11 los resultados fueron los siguientes: 60 % de acuerdo, 30 % totalmente de acuerdo y 10 % en desacuerdo; los resultados evidencian una percepción positiva, ya que el 90 % de los encuestados considera que su jefe tiene en cuenta los conocimientos y habilidades de los colaboradores al momento de asignar el trabajo. Este hallazgo refleja una relación entre las funciones asignadas y las competencias del personal, lo cual favorece el desempeño, la eficiencia y la satisfacción laboral.

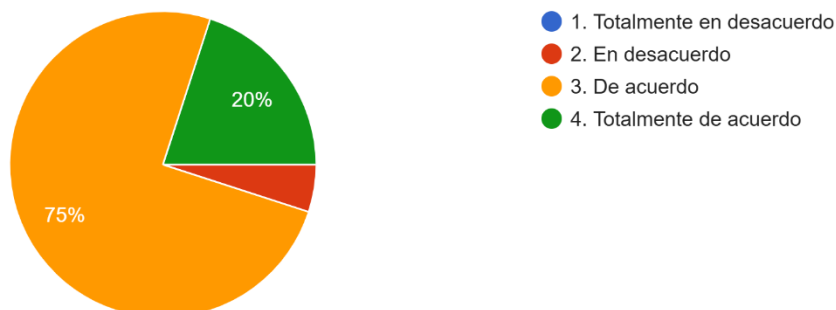
El 30 % que manifiesta estar “Totalmente de acuerdo” indica que un porcentaje significativa de servidores considera que sus capacidades son reconocidas y aprovechadas, lo que fortalece la motivación y el sentido de valoración dentro del equipo.

Por su parte, el 60 % que responde “De acuerdo” siendo una manifestación positiva, también prevé que aún existen oportunidades de mejora.

El 10 % que se encuentra en desacuerdo evidencia que, para algunos funcionarios, la asignación de tareas no siempre se ajusta a sus competencias, lo cual puede estar asociado a sobrecarga laboral, escasez de personal o falta de actualización del manual de funciones.

12. Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto en aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo

20 respuestas

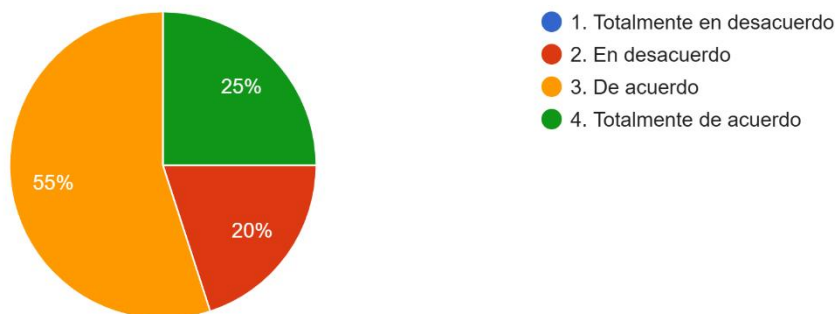


En la pregunta 12 los resultados fueron los siguientes: 75 % De acuerdo, 20 % Totalmente de acuerdo y 5 % En desacuerdo; los resultados evidencian una percepción positiva frente a los procesos de retroalimentación por parte de los jefes inmediatos, ya que el 95 % de los encuestados considera que recibe observaciones tanto positivas como negativas sobre su desempeño. Esto indica que, en general, existe una práctica de comunicación y seguimiento que favorece el mejoramiento continuo y el desempeño laboral.

El 20 % que manifiesta estar “Totalmente de acuerdo” refleja que una parte de los servidores recibe una retroalimentación clara, oportuna y equilibrada, lo cual contribuye al aprendizaje, la motivación y la confianza en el liderazgo. Por su parte, el 75 % que responde “De acuerdo” sugiere que, aunque la retroalimentación existe, sólo se da en los periodos de evaluación de desempeño, así lo percibe la población que abarca el 5 % de la población encuestada.

13. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo

20 respuestas



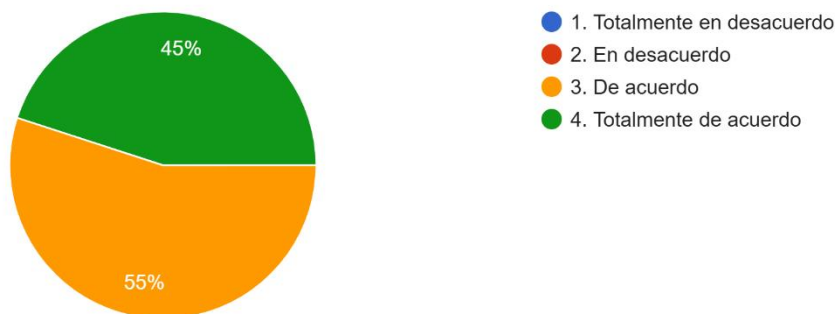
En la pregunta 13 los resultados fueron los siguientes: 55 % De acuerdo, 25 % Totalmente de acuerdo y 20 % En desacuerdo; los resultados muestran una percepción positiva, este resultado indica que existen prácticas de reconocimiento y motivación por parte de los jefes inmediatos, las cuales contribuyen al desempeño y al clima laboral.

No obstante, el porcentaje más alto se concentra en la opción “De acuerdo” con el 55 %, mientras que solo el 25% de los encuestados manifiesta estar “Totalmente de acuerdo”. Esto supone que el reconocimiento y la motivación no siempre son constantes o suficientes, sino que se perciben de manera parcial.

El 20 % que se encuentra en desacuerdo refleja un hallazgo a tener en cuenta, ya que evidencia que uno de cada cinco funcionarios no se siente motivado ni reconocido por su jefe.

14. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros

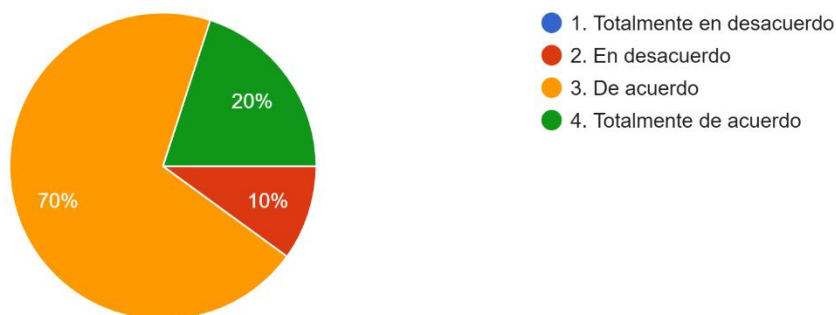
20 respuestas



En la pregunta 14 los resultados fueron los siguientes: 55 % De acuerdo y 45 % Totalmente de acuerdo; los resultados identifican una percepción positiva respecto a la comunicación entre compañeros de trabajo, ya que el 100 % de los encuestados manifiesta satisfacción con la forma en que se comunica con sus compañeros. Este resultado evidencia un clima laboral favorable dentro de los equipos de trabajo.

15. Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo

20 respuestas



En la pregunta 15 los resultados fueron los siguientes: 70 % De acuerdo, 20 % Totalmente de acuerdo y 10 % En desacuerdo; Los resultados muestran una percepción mayoritariamente positiva, ya que el 90 % de los encuestados afirma que tiene claridad sobre

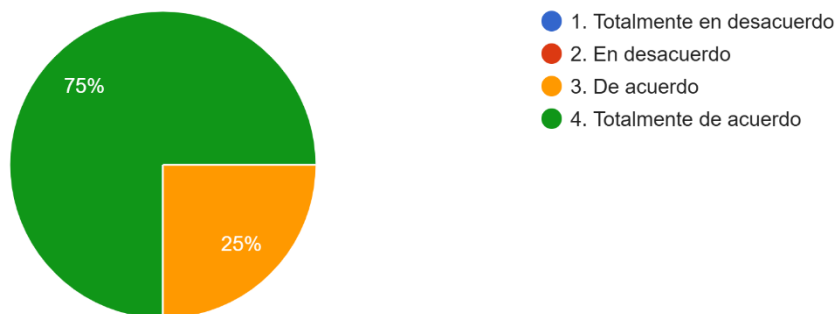
quién es el responsable de resolver los problemas cuando estos se presentan. Esto evidencia que, en general, existe un buen nivel de definición de roles, funciones y responsabilidades dentro de la entidad.

El 20 % que se encuentra “Totalmente de acuerdo” refleja que una parte de los servidores tiene claridad frente a los canales de resolución y toma de decisiones. Por su parte, el 70 % que responde “De acuerdo” indica que, aunque la orientación es clara, en algunos casos pueden presentarse dudas frente al canal a seguir para la resolución de conflictos.

El 10 % en desacuerdo señala que aún existen situaciones en las que no se tiene total certeza sobre a quién acudir, lo cual puede estar relacionado con falta de socialización de rutas, roles al interior de la entidad como la activación de comités de convivencia laboral.

16. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo?

20 respuestas



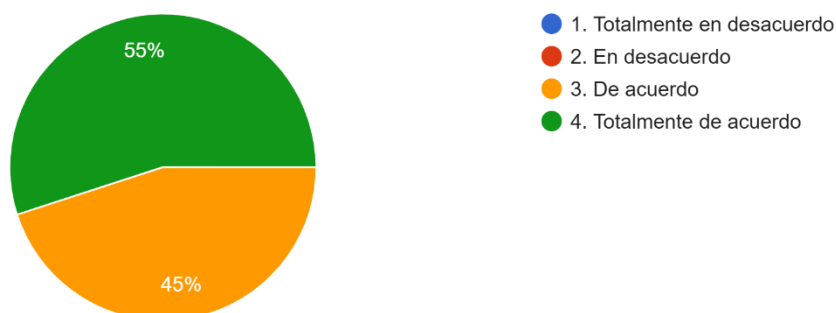
En la pregunta 16 los resultados fueron los siguientes: El 75 % manifiesta estar totalmente de acuerdo y 25 % de acuerdo frente a la afirmación de contar con las habilidades requeridas para realizar su trabajo, estos resultados evidencian una percepción positiva, ya que el 100 % de los encuestados considera que cuenta con las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Este hallazgo refleja un alto nivel de competencia laboral por parte de los servidores

públicos, esta seguridad es fundamental para el cumplimiento eficiente de las funciones y el logro de los objetivos institucionales.

El 25 % que responde “De acuerdo” confirma esta percepción positiva, aunque puede indicar la necesidad de actualización o fortalecimiento puntual de algunas competencias.

17. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo?

20 respuestas

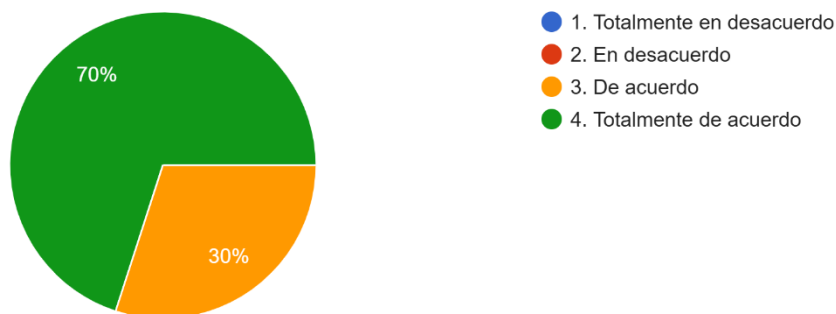


En la pregunta 17 los resultados fueron los siguientes: 55 % Totalmente de acuerdo y 45 % De acuerdo; Los resultados evidencian una percepción completamente positiva, ya que el 100 % de los encuestados considera que puede manejar adecuadamente su carga de trabajo. Este hallazgo refleja un adecuado nivel de organización, capacidad de gestión del tiempo y dominio de las tareas asignadas por parte de los servidores públicos.

El 55 % que se ubica en “Totalmente de acuerdo” indica que más de la mitad de los funcionarios se siente plenamente capaz de responder a las exigencias laborales sin dificultades significativas. Por su parte, el 45 % que responde “De acuerdo” confirma esta percepción favorable, aunque podría sugerir la existencia de momentos de alta demanda que requieren mayor esfuerzo o priorización de tareas.

18. Estoy dispuesto (a) hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la Entidad

20 respuestas

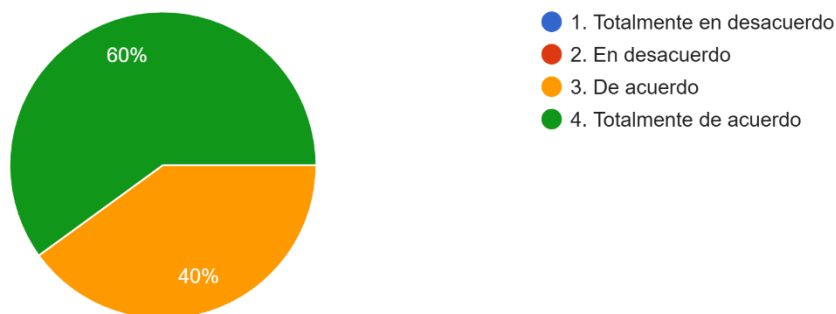


En la pregunta 18 los resultados fueron los siguientes: 70 % Totalmente de acuerdo y 30 % de acuerdo; los resultados reflejan una disposición plenamente positiva por parte de los servidores públicos, ya que el 100 % de los encuestados manifiesta estar dispuesto a realizar un esfuerzo adicional cuando la entidad lo requiere. Este hallazgo evidencia un alto nivel de compromiso, sentido de pertenencia y responsabilidad institucional.

El 70 % que responde “Totalmente de acuerdo” indica que la mayoría de los funcionarios presenta un fuerte compromiso con la entidad y está dispuesta a ir más allá de sus funciones habituales para contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales. El 30 % que se ubica en “De acuerdo” refuerza esta percepción favorable, mostrando una actitud colaborativa y solidaria frente a las necesidades organizacionales.

19. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo

20 respuestas

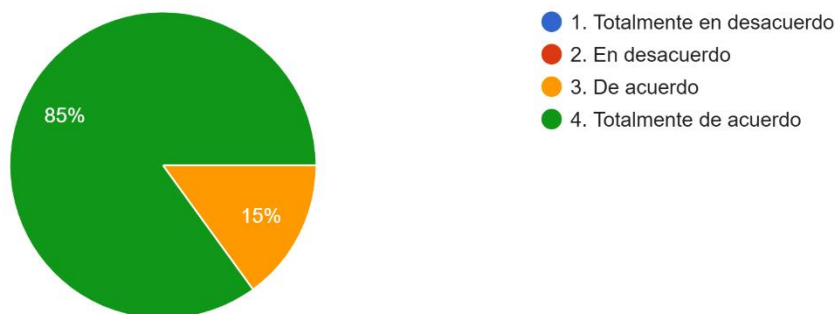


En la pregunta 19 los resultados fueron los siguientes: 60 % Totalmente de acuerdo y 40 % de acuerdo; Los resultados evidencian una percepción completamente positiva, ya que el 100 % de los encuestados manifiesta sentirse motivado para contribuir al mejoramiento de los procesos de trabajo. Este hallazgo refleja un alto nivel de compromiso, proactividad y disposición al cambio por parte de los servidores públicos.

El 60 % que se ubica en “Totalmente de acuerdo” indica que la mayoría de los funcionarios no solo cumple con sus funciones, sino que además muestra interés activo en optimizar procedimientos, proponer mejoras y aportar al fortalecimiento institucional. El 40 % que responde “De acuerdo” reafirma esta motivación, aunque sugiere que existen oportunidades para seguir incentivando la participación y la innovación.

20. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo

20 respuestas

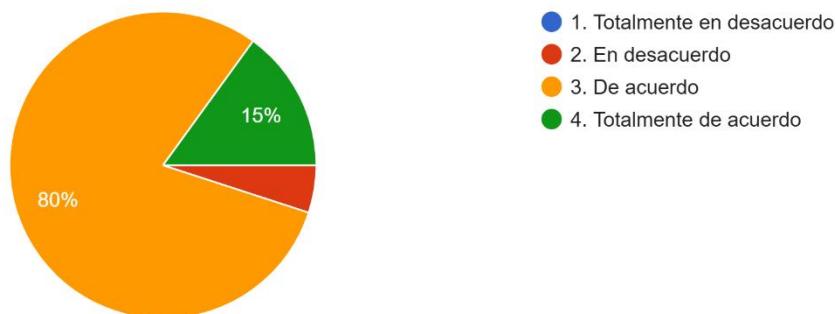


En la pregunta 20 los resultados fueron los siguientes: 85 % Totalmente de acuerdo y 15 % De acuerdo; Los resultados evidencian una satisfacción laboral muy alta, ya que el 100 % de los encuestados manifiesta sentirse satisfecho con el trabajo que realiza. Este hallazgo refleja un alto nivel de bienestar, identificación con las funciones asignadas y valoración positiva del rol desempeñado dentro de la entidad.

El 85 % que responde “Totalmente de acuerdo” indica que la gran mayoría de los servidores públicos experimenta una satisfacción plena con su labor, lo que sugiere que las tareas asignadas son significativas, acordes con sus competencias y generan sentido de logro personal y profesional. El 15 % que se ubica en “De acuerdo” refuerza esta percepción positiva, aunque podría reflejar oportunidades menores de mejora relacionadas con condiciones específicas del trabajo.

21. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía)

20 respuestas



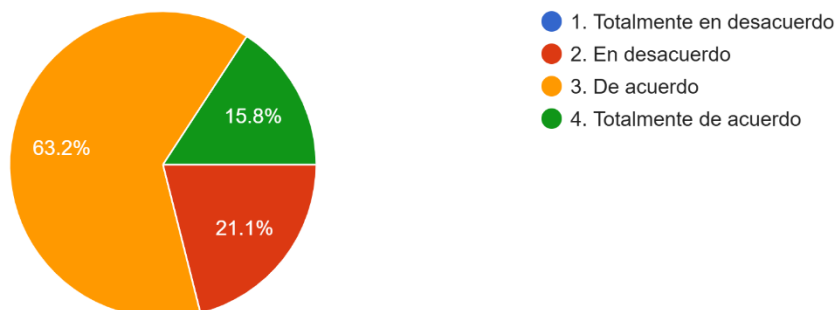
En la pregunta 21 los resultados fueron los siguientes: 80 % De acuerdo, 15 % Totalmente de acuerdo y 5 % En desacuerdo; Los resultados indican una percepción mayoritariamente positiva respecto a las condiciones físicas y ergonómicas del área de trabajo, ya que el 95 % de los encuestados considera que su ambiente laboral es seguro. Esto sugiere que, en general, la entidad ofrece condiciones adecuadas en términos de ergonomía, infraestructura y seguridad física para el desempeño de las labores.

El 80 % que responde “De acuerdo” evidencia que las condiciones son aceptables y funcionales, aunque no necesariamente óptimas en todos los casos. El 15 % que manifiesta estar “Totalmente de acuerdo” refleja que una parte de los servidores percibe ambientes plenamente seguros y adecuados para su bienestar físico.

El 5 % que se encuentra en desacuerdo señala la existencia de situaciones puntuales de inconformidad, las cuales pueden estar relacionadas con mobiliario inadecuado, espacios reducidos, iluminación insuficiente o falta de adecuaciones ergonómicas específicas según el tipo de labor.

22. En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias

19 respuestas



En la pregunta 22 los resultados fueron los siguientes: 63,2 % De acuerdo, 15,8 % Totalmente de acuerdo y 21,1 % En desacuerdo; Los resultados evidencian una percepción mayoritariamente favorable, ya que el 79 % de los encuestados considera que las actividades de mantenimiento en su área de trabajo se realizan de manera oportuna. Esto indica que, en general, la entidad responde a las necesidades de mantenimiento, permitiendo la continuidad de las labores y condiciones aceptables para el desempeño del trabajo.

Sin embargo, el 21,1 % que se encuentra en desacuerdo representa un porcentaje relevante, lo cual sugiere que una quinta parte de los servidores percibe demoras o insuficiencias en la ejecución de las actividades de mantenimiento necesarias.

Si deseas déjanos una sugerencia para mejorar el bienestar y la satisfacción laboral.

1. N/A
2. No aplica
3. Las actividades son comunicadas mas no socializadas, generalmente las actividades que requieren apoyo son en días no laborales, sin embargo, no se compensan

4. Tener más en cuenta en la planeación de actividades a personal de planta, ya que se acostumbra a trabajar actividades solo con personal contratistas
5. Considero necesario actualizar capacitaciones, además de respetar el equilibrio entre vida y trabajo
6. Se debe prestar mayor importancia a gestionar planes de bienestar reales, no solo por cumplir
7. Garantizar la implementación efectiva de los planes anuales de capacitación, temáticas de transformación digital
8. fomentar espacios de escucha y reconocimiento, donde las personas puedan expresar ideas, inquietudes y logros. Sentirse escuchado y valorado fortalece el sentido de pertenencia, mejora el clima laboral y aumenta la motivación, lo que se traduce en mayor bienestar y satisfacción en el trabajo.
9. Implementar comités de clima laboral
10. La asignación de tareas está determinada por el manual de funciones para cada cargo, por lo que no se puede decir que es equitativo si no de acuerdo con sus funciones, en cuanto a la planeación de actividades éstas se comunican, más no se socializan o se esperan sugerencias, las decisiones son tomadas por el nivel directivo.
11. Es importante formular plan para brindar apoyo en los procesos de retiro laboral o etapa de prepensión
12. Se brinde reconocimiento al trabajo y experiencia brindado por parte de los funcionarios de larga trayectoria en la entidad

Al interpretar estas sugerencias, se puede establecer que presentan estrategias aplicables a la gestión actual del área de talento humano, centradas en la participación y consolidación de planes de bienestar integrales, no sólo como cumplimiento normativo, sino con un enfoque de reconocimiento del valor y aporte del talento humano especialmente del personal de planta y de larga trayectoria.

Presentación de resultados de Entrevista (cualitativo)

Con la aplicación de este instrumento se amplía la información suministrada por un grupo de servidores públicos de mayor antigüedad laboral en la entidad, con la que se pretende profundizar en la percepción individual que se tiene frente a aspectos como el clima organizacional, el bienestar laboral y la motivación dentro de la Entidad. Este proceso aporta mayor confiabilidad de los resultados del proyecto mediante el análisis cualitativo.

1. ¿Cómo describe el clima organizacional de la Entidad?

Respuesta 1. “Bueno, se trabaja para contribuir en los procesos; sin embargo, para el personal de carrera administrativa que lleva más tiempo en la entidad no se le motiva, ni reconoce el aporte que a través de los años ha brindado, se le ve sólo como un empleado que debe cumplir con obligaciones”.

Respuesta 2. “Bueno, aunque algunos manejan altos niveles de estrés especialmente quienes tienen atención directa con el ciudadano, de quienes esperan la resolución inmediata a sus necesidades, y esta depende básicamente del nivel directivo”.

Respuesta 3. “En términos generales bueno, existe sentido de pertenencia por parte del personal más antiguo”.

Respuesta 4. “Bueno, existe una cultura organizacional orientada al servicio al ciudadano, no existe conflicto ya que están claros los roles y definidos las obligaciones mediante los manuales de funciones”.

Respuesta 5. “Es buena, el clima laboral a parte de los directivos también depende de cada uno de los trabajadores y en este caso llevamos una buena relación”.

Respuesta 6. “Es un clima laboral tranquilo, cada uno hace lo que le corresponde de acuerdo con sus funciones por eso para el personal de planta a veces es rutinario. En situaciones se siente que el esfuerzo y la experiencia no son valorados, esto afecta de alguna forma el compromiso diario”.

Respuesta 7. “Cada periodo de gobierno es un ambiente diferente unas veces es tenso, con indiferencia, otras de reconocimiento y amabilidad, aunque siempre se trata de llevar un trato de respeto y colaboración con los compañeros”.

2. ¿Qué factores cree que influyen en la motivación de los servidores públicos?

Respuesta 1. “Para el personal de planta, especialmente para los funcionarios de carrera o en provisionalidad, el contar con un trabajo estable y aún más en municipios tan lejanos, sin muchas ofertas laborales, lo que aumenta el sentido de pertenencia con la entidad y por hacer las cosas bien, lo cual sería mayor si se incentivará aún más a los funcionarios mediante el reconocimiento y posibilidades de crecimiento personal y profesional”.

Respuesta 2. “Los incentivos más que económicos por las particularidades que tiene la función pública, están en el poder desarrollar competencias, adquirir nuevos conocimientos, que se dé importancia a la salud”.

Respuesta 3. “Cada vez aumenta la vinculación de contratistas bajo la modalidad de prestación de servicios para el desarrollo de funciones similares a las que realiza un trabajador de

planta, por lo que a veces se genera desmotivación, se prefiere invertir en personal nuevo, que en reconocer o capacitar al personal interno”.

Respuesta 4. “Sin duda el buen trato, el respeto, la buena comunicación, un liderazgo transformador que de genere confianza a su equipo de trabajo”.

Respuesta 5. “El reconocimiento que hacen las personas que frecuentan la dependencia, y sentir que lo que se hace está ayudando a otros”.

Respuesta 6. “Lo que motiva más que lo que diga el Jefe, es lo que piense la gente de lo que hago, ese reconocimiento es el que más motiva para seguir sirviendo a través de mi trabajo. Agradecer por la fortuna de tener empleo”.

Respuesta 7. “Aunque existe sentido de pertenencia y agradecimiento por los años de servicio, desmotiva la falta de oportunidades de desarrollo (ascensos) por lo limitado de la estructura administrativa”.

3. Qué tan efectivos considera los programas de bienestar actuales?

Respuesta 1. “Generalmente son limitados, se formulan por cumplir con la normatividad, ya que en la práctica no se implementan en los tiempos que deben ser, en ocasiones las capacitaciones son dirigidas por el mismo equipo de trabajo, lo que ha generado apatía a estos cronogramas, además de la falta de apoyo presupuestal para implementar actividades relevantes para todos”.

Respuesta 2. “El bienestar institucional es muy básico, ya que no se da la importancia que tiene para el funcionario, por eso no se percibe un beneficio real”.

Respuesta 3. “ Los programas de bienestar, aunque cada año se actualizan y cumplen con los requerimientos básicos, considero necesario articular más aspectos orientados al trabajador en su última fase de vida laboral dentro de la entidad”.

Respuesta 4. “Los planes de bienestar son efectivos, siempre y cuando se ejecuten en los tiempos y según a las actividades acordadas, ya que el propósito de estos es fortalecer la calidad de vida laboral y con ello la competitividad y los resultados”.

Respuesta 5. “Aunque se cumple con la formulación de los planes cada año, pienso que hace falta articular más actividades, que sean más de integración y bienestar social”.

Respuesta 6. “Las actividades de bienestar se limitan a la integración de fin de año y conceder el día de la familia, se debería articular planes de salud y deporte”.

Respuesta 7. “Para el personal prepensionado, no existen programas específicos que acompañen esta etapa”.

4. ¿Qué estrategias podrían implementarse para mejorar la satisfacción laboral?

Respuesta 1. “Diseñar planes más integrales, incluya reconocimiento a la trayectoria laboral”

Respuesta 2. “Mantener una relación de confianza y de tener en cuenta opiniones del equipo de trabajo que puedan ayudar a la hora de tomar decisiones”.

Respuesta 3. “Conocer las expectativas de cada trabajador, apoyar sus iniciativas de formación propias como de sus familias, evitar justificar el desarrollo de actividades con la limitación de presupuesto”.

Respuesta 4. “Realizar alianzas institucionales para acceder a capacitaciones certificadas que den mayor valor a la hoja de vida y a la experiencia del trabajador, fortalecer actividades recreativas y de integración, demostrar interés por la salud del trabajador, articulando jornadas de atención e implementación real del programa de Seguridad y salud en el trabajo”.

Respuesta 5. “contar con plan de bienestar y planes de capacitación más actualizados que sean de interés para todos, que se generen espacios para la integración, aunque se limitan por temas de presupuesto o tiempo”.

Respuesta 6. “Fortalecer habilidades blandas y brindar las herramientas, dotación de equipos que faciliten el desempeño de funciones, además de garantizar condiciones físicas adecuadas en las oficinas y entorno”.

Respuesta 7. “Promover el equilibrio entre la vida y el trabajo, pausas activas”.

5. ¿Cómo impacta la capacitación en el desempeño institucional?

Respuesta 1. “Si la temática es de interés resulta muy favorable tanto para la entidad como para quien la recibe, de lo contrario es tiempo perdido”.

Respuesta 2. “Es mejor recibir capacitación y con ellas fortalecer competencias del personal interno, en lugar de contratar personal externo para las mismas funciones”.

Respuesta 3. “Se hace necesario fortalecer los procesos de formación y capacitación permanente importante en el personal de carrera administrativa ya que es el personal que continua en cada nuevo periodo de gobierno”.

Respuesta 4. “Es una estrategia esencial en la entidad, porque cuanto más sea capacitado el personal, el rendimiento y percepción de confianza del ciudadano será mayor”.

Respuesta 5. “Las capacitaciones son necesarias para modernizar procesos, cumplir con normatividad, para brindar seguridad al trabajador ya que si está capacitado será más eficiente”.

Respuesta 6. “Es muy importante ya que la preparación nos hace más competitivos y eso lo percibe el usuario, la imagen institucional mejora y nos permite adaptarnos a los cambios”.

Respuesta 7. “Es muy importante, ya que nos permite actualizarnos en temas que tienen que ver con el servicio público, nos hace sentir seguros del conocimiento y de lo que podemos hacer”.

Análisis Resultados:

La entrevista realizada a servidores públicos con mayor experiencia en la Entidad permitió profundizar en la percepción que se tiene frente al clima organizacional, la motivación, el bienestar, la capacitación y la satisfacción laboral, ampliando los resultados obtenidos en la fase cuantitativa de esta investigación.

Por tanto, consolidando el análisis de lo manifestado por los participantes se identifica similitud en su postura, describiendo un clima organizacional estable / bueno, caracterizado por mantener buenas relaciones entre compañeros de trabajo, claridad en los roles dentro de la organización y destacando alto nivel de pertenencia por parte del personal con mayor antigüedad, sin embargo, se percibe desmotivación, desgaste, especialmente por la falta de reconocimiento a la experiencia y aporte durante tantos años de trayectoria del personal de carrera administrativa, del mismo modo, se manejan niveles de estrés asociados a la atención directa al ciudadano.

Por tanto, se evidencia debilidades en la gestión del reconocimiento y la motivación del talento humano con mayor antigüedad.

Otro de los aspectos analizados es la motivación de los servidores públicos entrevistados, dentro de los principales factores que influyen destacando la estabilidad laboral como una oportunidad en un territorio con limitadas oportunidades de empleo. Otro factor que influye positivamente en la motivación es el buen trato, el respeto y la comunicación efectiva, así como el reconocimiento que realiza el ciudadano, como factores de desmotivación se destaca el aumento en la contratación de personal bajo la modalidad de prestación de servicios (OPS) para

funciones similares a las del personal de planta, además, se refiere falta de oportunidades de ascenso por la misma estructura administrativa.

Referente a los programas de bienestar: se refleja un cumplimiento básico, y califican como bajo el impacto o eficiencia en su implementación, ya que las actividades se tornan repetitivas poco innovadoras que no responden a las necesidades reales del personal, justificando como la limitación presupuestal reduce la implementación de acciones de mayor impacto.

Adicionalmente, se identifica una ausencia de programas específicos para el personal prepensionado. Aunque algunos reconocen que los planes pueden ser efectivos si se ejecutan adecuadamente, la percepción general es que el bienestar institucional no genera un beneficio notorio, ni continuo en la calidad de vida laboral.

Las propuestas planteadas por los participantes para fortalecer la satisfacción laboral se centran en la formulación de planes de bienestar y de capacitaciones articulados con las expectativas del trabajador, integrando más actividades orientadas a la salud y la recreación, garantizando el equilibrio entre la vida y el trabajo.

Esto se traduce en fortalecer procesos direccionados en el bienestar integral del trabajador y no se centran en lo económico.

Existe una postura generalizada en el impacto directo y positivo para el desarrollo personal e institucional al orientar de manera adecuada el plan de capacitación, se resalta la importancia de reforzar las habilidades de los equipos de trabajo.

De esta manera estos hallazgos refuerzan la formulación de recomendaciones orientadas a mejorar el bienestar y la satisfacción laboral en la Entidad.

Discusión

La gestión del bienestar y la satisfacción laboral de los servidores públicos constituye un eje estratégico para el fortalecimiento institucional de las entidades territoriales. En este caso se diagnostica el estado actual del clima laboral y los niveles de satisfacción laboral de los servidores públicos, se identifican los principales factores que afectan su desarrollo, es por ello, que dentro de los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a los servidores públicos de la Alcaldía Municipal del departamento de Boyacá, permite analizar el bienestar y la satisfacción laboral desde las dimensiones de orientación organizacional, gestión del talento humano, clima organizacional y calidad de vida laboral, en coherencia con los objetivos planteados en la investigación.

En relación con la orientación organizacional, los hallazgos evidencian una percepción positiva, reflejada en el alto nivel de conocimiento de la misión, visión y objetivos institucionales por parte de los servidores públicos. Este resultado indica un adecuado sentido de pertenencia y alineación con los propósitos institucionales, aspecto que, según Chiavenato (2017), fortalece el compromiso organizacional y contribuye al logro de los objetivos misionales. No obstante, aunque una parte significativa de los funcionarios manifiesta ser tomada en cuenta en la planeación de actividades, persiste un grupo que percibe limitaciones en su participación, lo cual puede afectar la motivación y el reconocimiento del aporte individual, tal como lo plantean Flores-Delgado et al. (2025).

De otro lado, se identifican los factores motivacionales y las necesidades de capacitación específicas del personal en etapa de prepensión, que facilitan su transición hacia la transformación digital de la entidad. En este sentido, se toma como referencia los resultados en el componente capacidad de personal, los hallazgos demuestran una alta coherencia entre los

cargos desempeñados y las competencias de los servidores públicos, lo cual refleja la efectividad de los procesos de selección por mérito propios del sector público, lo que coincide con el enfoque de competencias propuesto por Spencer y Spencer (1993), quienes señalan que la adecuada correspondencia entre perfil y funciones favorece el desempeño y la satisfacción laboral. Sin embargo, aunque la mayoría de los encuestados percibe que la capacitación es una prioridad institucional, se evidencia que los procesos de inducción, reinducción y formación continua no impactan de manera homogénea a toda la planta de personal, especialmente en temas relacionados con la actualización normativa y la transformación digital, situación que representa una oportunidad de mejora, que se puede dar al consolidar políticas y prácticas orientadas al desarrollo integral del talento humano.

De igual manera, se resalta la percepción que tienen los servidores públicos frente a los factores motivacionales, enmarcados en lo que se conoce como salario emocional, entendido como aquel “que incluye conceptos que no son puramente económicos, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales y profesionales del trabajador, mejorando su calidad de vida y fomentando la conciliación de la vida familiar y laboral" (García et al., 2018, p. 5), encontrando que uno de ellos es el reconocimiento que realiza directamente el ciudadano a la atención y prestación eficiente del servidor, prevalece un ambiente de respeto, compañerismo y sentido de pertenencia por la entidad.

Posteriormente, se analiza que, en la calidad de vida laboral de los servidores públicos, se consideran aspectos como las condiciones de trabajo, el equilibrio entre la vida laboral y personal, e incentivos institucionales, teniendo como base que un clima organizacional positivo, debe estar respaldado por programas de bienestar, capacitación y reconocimiento, lo que contribuye de manera significativa a aumentar la motivación, el compromiso y la eficiencia en la

gestión pública. Dentro de los principales incentivos que esperan, esta las oportunidades de formación, el acceso a capacitaciones que mejoren las competencias de los servidores, esto cumple con la expectativa de desarrollo personal y profesional, la estabilidad laboral es otro aspecto del cual los servidores públicos refieren sentirse satisfechos, en un entorno con escasas oportunidades de empleo formal.

En relación con la calidad de vida laboral, los servidores públicos manifiestan niveles adecuados de satisfacción frente a las condiciones físicas y de seguridad del entorno de trabajo. Sin embargo, los resultados asociados a incentivos y actividades de bienestar muestran que, aunque estas existen, no siempre responden de manera integral a las necesidades del personal, especialmente del personal de planta y de mayor antigüedad. De acuerdo con Robbins y Coulter (2018), el bienestar laboral debe abordarse desde una perspectiva integral que contemple dimensiones físicas, emocionales y sociales, aspecto que aún requiere fortalecimiento en la entidad.

De otro lado, se determinan las necesidades que desde la gestión de talento humano se debe fortalecer, ya que dentro de sus tareas también está la consolidación de organizaciones saludables, lo cual se logra mediante la formulación de planes de promoción de hábitos saludables y operativamente rediseñar o mejorar las tareas y condiciones de los puestos de trabajo, propiciar un ambiente social agradable, estructurar planes para el desarrollo y superación personal y profesional, así como estrategias de conciliación trabajo y vida privada, como estrategias para lograr la satisfacción del trabajador aumentando el sentido de pertenencia con la organización y con ello aumento del rendimiento y productividad empresarial.

Es por esto, que resulta trascendental analizar continuamente el Bienestar y la satisfacción laboral de los servidores públicos de las entidades territoriales, garantizándose el fortalecimiento

de sus competencias, del clima organizacional y de la calidad de vida laboral, confirmando que son factores que contribuyen a mantener un ambiente laboral estable y colaborativo, en concordancia con lo expuesto por Litwin y Stringer (1968), quienes señalan que un clima organizacional positivo influye directamente en la motivación y el desempeño.

En base a lo anterior, teniendo en cuenta la fundamentación teórica y los enfoques estudiados, se encuentra que, según la Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow, las necesidades de seguridad de los funcionarios de la Alcaldía están cubiertas en materia de estabilidad, empleo, seguridad física, así como las necesidades sociales, sin embargo, se identifica una brecha en cuanto a las necesidades de Autorrealización, al evidenciarse una percepción de estancamiento o de capacitación reducida en temas actuales.

De otro lado, según la teoría motivacional de Frederick Herzberg, demuestra que la Entidad por normativa garantiza los factores higiénicos: entorno de trabajo, salario, empleo, encontrando una baja satisfacción en los factores motivacionales, por ausencia en el reconocimiento, con bajas oportunidades de crecimiento y desarrollo.

En el caso en particular, se considera trascendental promover el desarrollo continuo de estos componentes, ya que no solo se trata de generar bienestar individual, sino de garantizar la eficiencia administrativa, ya que el servidor público es el reflejo de la cultura organizacional y de los principios que rigen la función pública, la percepción del ciudadano frente a la calidad del servicio y atención que recibe, se refleja en la confianza y respeto hacia las instituciones que representan el Estado.

Conclusiones

El análisis realizado demuestra que el bienestar y la satisfacción laboral de los servidores públicos son elementos fundamentales para garantizar la eficiencia institucional en las entidades territoriales. Las debilidades identificadas en aspectos como la capacitación continua, la motivación, el reconocimiento y la participación afectan directamente la productividad, el clima organizacional y el sentido de pertenencia, lo cual evidencia la necesidad de fortalecer las estrategias del Sistema de Gestión del Talento Humano.

La revisión de los procesos de inducción, entrenamiento y capacitación refleja que la actualización continua, el reskilling y el upskilling son esenciales para responder a los retos tecnológicos y operativos del sector público. La incorporación de la transformación digital, unida a programas formativos coherentes con las necesidades identificadas, permite fortalecer las competencias del talento humano, mejorar el clima laboral y avanzar hacia una administración pública más moderna, eficiente y centrada en el ciudadano.

En consecuencia, las organizaciones deben diseñar e implementar estrategias que promuevan el bienestar de los trabajadores mediante su participación en los procesos organizacionales, incrementando así la satisfacción laboral. Esta estrategia permite integrar la cultura y el clima organizacional como elementos fundamentales del desarrollo institucional.

En este sentido, se confirma que las instituciones que priorizan el bienestar de sus colaboradores se distinguen como organizaciones saludables, caracterizadas por empleados eficientes que mantienen tanto la salud física como mental, resultado de la implementación eficaz de planes de bienestar integrales.

Es por lo que los hallazgos del proyecto evidencian un clima organizacional funcional, pero con debilidades relacionadas con el reconocimiento del personal de mayor antigüedad y la

participación en la planeación institucional, lo cual coincide con lo planteado por Brunet (2011), quien afirma que el clima no depende únicamente de las normas formales, sino de la manera en que estas son vividas y percibidas por los trabajadores.

El estudio evidencia oportunidades de mejora en la gestión estratégica del talento humano, particularmente en los procesos de capacitación, inducción, reinducción y reconocimiento. Aunque la capacitación es percibida como una prioridad institucional, no impacta de manera homogénea a todos los servidores, especialmente al personal de planta y de mayor antigüedad, lo que limita el fortalecimiento de competencias, en especial aquellas relacionadas con la transformación digital y la adaptación al cambio organizacional.

Se concluye que el clima organizacional y la calidad de vida laboral, si bien son percibidos de forma mayoritariamente positiva, requieren el fortalecimiento de estrategias integrales de bienestar que trasciendan el cumplimiento normativo y respondan de manera efectiva a las necesidades reales del talento humano.

La implementación de planes de bienestar estructurados, espacios de comunicación y reconocimiento, así como programas diferenciados para funcionarios en etapa de prepensión, permitirán mejorar la motivación, la satisfacción laboral y el desempeño institucional, alineándose con los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública y los principios de una gestión pública eficiente y humana.

Por tanto, aunque la percepción general es favorable, la presencia de inconformidades y desacuerdos señala un nivel de riesgo que debe ser subsanado mediante prácticas de planeación más participativas, equitativas y comunicadas, de acuerdo con los principios que rigen la gestión pública orientada al bienestar y la satisfacción laboral de sus servidores.

Recomendaciones

Optimizar el proceso de selección y vinculación adoptando prácticas basadas en competencias, fortaleciendo la publicidad de las convocatorias y garantizando la trazabilidad de cada etapa. Asimismo, se recomienda capacitar al personal encargado de estos procesos para asegurar la aplicación técnica de entrevistas, pruebas y evaluaciones, reduciendo riesgos de subjetividad.

Fortalecer los procesos de capacitación, inducción y reinducción, mediante la formulación e implementación de un Plan Anual de Capacitación estructurado, alineado con las necesidades reales de los servidores públicos y los retos actuales de la administración pública. Este plan debe priorizar el desarrollo de competencias técnicas, comportamentales y digitales (upskilling y reskilling), especialmente en el personal de planta y en etapa de prepensión, con el fin de facilitar la adaptación al cambio organizacional y mejorar el desempeño institucional.

Impulsar la transformación digital institucional mediante la inversión en infraestructura tecnológica, la adopción de herramientas digitales y la capacitación del personal en su uso; esto permitirá mejorar la eficiencia administrativa, facilitar el acceso a la información y garantizar procesos más ágiles y transparentes.

Mejorar los procesos de comunicación interna a través de canales formales, eficaces y bidireccionales que permitan a los servidores públicos conocer oportunamente decisiones, lineamientos y actividades institucionales; esto contribuye a incrementar el sentido de pertenencia, reducir la incertidumbre y promover un clima organizacional más saludable

Fortalecer el Sistema de Gestión del Talento Humano mediante la implementación de estrategias integrales que promuevan el bienestar, la satisfacción y el desarrollo de competencias, siendo fundamental diseñar e implementar un plan de bienestar laboral estructurado, que incluya

programas de salud mental, reconocimiento institucional, integración laboral y acciones orientadas al equilibrio vida y trabajo.

Consolidar un plan anual de capacitación basado en necesidades reales de formación, integrando estrategias de reskilling y upskilling que permitan fortalecer competencias técnicas, digitales y comportamentales de los servidores públicos. Es recomendable establecer alianzas con entidades como el SENA, MinTIC y universidades para ampliar la oferta formativa.

Implementar mecanismos formales de resolución de conflictos que promuevan relaciones laborales saludables y un ambiente de respeto. Contar con protocolos de mediación interna, acompañamiento psicosocial y formación en habilidades comunicativas puede mejorar sustancialmente la convivencia organizacional.

Realizar evaluaciones periódicas del clima organizacional para identificar avances, riesgos y oportunidades de mejora. Estas mediciones permitirán tomar decisiones basadas en evidencia y ajustar las estrategias de bienestar según las necesidades de los equipos de trabajo.

Diseñar e implementar un Plan Integral de Bienestar Laboral, que trascienda el cumplimiento normativo y responda de manera efectiva a las expectativas del talento humano. Este plan debe incluir estrategias de reconocimiento, equilibrio vida-trabajo, salud mental, espacios de escucha activa y programas diferenciados según antigüedad y tipo de vinculación, fortaleciendo así la motivación, el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral de los servidores públicos,

Implementar políticas que respeten los tiempos de descanso y promuevan la salud física y mental, desconexión laboral, conformando comités de clima laboral, integrado por colaboradores de distintas áreas para proponer y ejecutar mejoras.

Fortalecer la comunicación interna y el liderazgo participativo, mediante la creación de espacios formales de socialización, retroalimentación y participación en la planeación de actividades institucionales. Se recomienda promover prácticas de liderazgo orientadas al reconocimiento del aporte individual y colectivo, así como la activación de comités de clima organizacional, que permitan mejorar el flujo de información, prevenir conflictos laborales y consolidar un clima organizacional positivo y colaborativo.

Todo lo anterior se consolida con un efectivo seguimiento a la formulación y ejecución de actividades, analizando sus resultados y adopción de mejoras.

Referencias Bibliográficas

Armas Ortega, Y. M., Llanos Encalda, M. P., & Traverso Holguín, P. A. (2017). Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales. Abrir este documento utilizando ReadSpeaker docReaders. Universidad ECOTEC.

<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>

Arrechea, J. A. M. (2022). Talento humano en las organizaciones colombianas y su gestión estratégica. UNIMINUTO. <https://repository.uniminuto.edu/bitstreams/f8504a72-3693-4c56-93b0-9c9aaca4e271/download>

Berrió-Ríos, L. V., Osorio-Barreto, D., y DíazJurado, N. (2021). Factores asociados a la satisfacción laboral del personal administrativo de una universidad pública en la ciudad de Manizales: Un análisis preliminar. *Eleuthera*, 23(2), 101-123. <https://doi.org/10.17151/eleu.2021.23.2.6>

Briceño, F. M. (2023). Reskilling para el desarrollo de nuevas funciones del talento humano en la empresa HEB de México. *Revista Monografía Empresarial*, 20(23).

<https://doi.org/10.70219/mby-202023-93> Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Interamericana.

Cabezas, L. J., & Rodríguez, L. R. (2021). Inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal [Objeto Virtual]. Repositorio UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42162>

Cáceres-Lozano, L. F., Acevedo-Cárdenas, J. A., Barrios-Martínez, V. A., Romero-Salinas, L. A., Pérez-Peña, A. G., & Contreras-Pacheco, F. (2023). *Bienestar laboral y su correlación con el compromiso organizacional*. *Revista Investigación en Salud Universidad de Boyacá*, 10(1), 94–111.

Chiavenato, I. (2009). Reclutamiento, Selección e Integración del Recurso Humano. 5ª edición. Colombia: Editorial McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2017). Gestión del talento humano. McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill. UNAD. <https://elibro-net.bib>

Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones . McGraw-Hill.

Crespo, G. (2021). *La gestión moderna de recursos humanos*. Eudeba. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/195575?page=113>

Cubillos Calderón, C. H. (2022). Prácticas de talento humano en pequeñas organizaciones. Universidad Católica de Colombia.
<https://repository.ut.edu.co/entities/publication/1c0071c6-93b7-46b8-982a-a6e5f7d5a025>

Cuesta Santos, A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento. Ecoe Edicione. Recuperado de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/09/Gestion-del-talento-humano.pdf>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2004). *La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión*. Bogotá: Función Pública.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2014). La calidad de vida laboral para una cultura de lo público: Instrumentos para su gestión (Monografía). Ministerio de Hacienda y Crédito Público. <https://repositoriocdim.esap.edu.co/bitstream/4434f8f6-e85d-4ecb-bcd1-7d0688197e3b/download>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2020). Política de bienestar e incentivos para empleados públicos. Gobierno de Colombia.

Flores-Delgado, M. V., Silva-Cevallos, D. F., & Flores-Valero, M. F. (2025). *La satisfacción laboral en las entidades públicas*. Universidad, Ciencia y Tecnología, 29 (Especial), 134–141.

García, M., Valero, J., & García, J. (2018). El salario emocional como estrategia de retención de talento humano. Editorial Académica Española.

Hamermesh, D. S. (2001). *The changing role of satisfaction in economics*. *International Journal of Social Economics*, 28(12), 1083-1099. <https://doi.org/10.1108/03068290110406130>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Education.

Herzberg, F. (1959). The motivation to work. John Wiley & Sons, Inc.

Jiménez Plaza, S. D. ., & Veloz León, C. A. . (2025). Satisfacción laboral y el derecho del servidor público. *Revistalexenlace*, 2(1), 90-96. <https://doi.org/10.63644/bwzhzx76>

Jiménez Plaza, S. D., & Veloz León, C. A. (2025). *Satisfacción laboral y el derecho del servidor público*. **Revista Enlace**, (9). Recuperado de <https://revistalexenlace.com/index.php/ojs/article/view/9>

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 129–169). Rand McNally.

López, E., & García, E. (2015). Satisfacción laboral, motivación y productividad: un análisis de la relación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(2), 115-124.

Martínez, J. (2008). Satisfacción y motivación en el trabajo: Una visión desde la psicología organizacional. Editorial Alfaomega.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h005434>

Mendoza, L., & Castro, A. (2019). La relación entre la motivación, satisfacción laboral y productividad en empresas colombianas. *Revista Latinoamericana de Psicología Organizacional*, 27(2), 88-102

Molina Salazar, T. (s.f.). Proceso de inducción laboral, capacitación y entrenamiento en organizaciones. Repositorio Institucional UNAD. 3
https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/48801/1/t_molinas.pdf

Ramos Moreno, D. C. (2012). El clima organizacional: Definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje (Monografía, UNAD). Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia.
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/21111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

Romero, A. M. (2022). Atracción efectiva y contratación exitosa del talento humano [Objeto Virtual de Aprendizaje]. Repositorio UNAD.

Anexos

Anexo 1 Cuestionario



BIENESTAR Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

Estimados Participantes, cabe aclarar que los datos acá suministrados será usados para fines académicos e investigativos y serán protegidos según la Ley 1581 de 2016, Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales en Colombia.

* Indica que la pregunta es obligatoria

Nombres y Apellidos (la participación se mantendrá en el anonimato)

Tu respuesta

¿Cuál es el tiempo que lleva laborando en la Entidad? *

- 1 a 5 años
- 6 a 10 años
- 11 a 20 años
- 20 o más años

Sección 2 de 6

ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL

Descripción (opcional)

1. Conozco la misión y visión de mi Entidad *

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

2. La Entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades *

1 = Totalmente en desacuerdo 4 = Totalmente de acuerdo

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

3. Considero que mis funciones están claramente determinadas *

1 = Totalmente en desacuerdo 4 = Totalmente de acuerdo

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

Sección 3 de 6

GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

Descripción (opcional)

4. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades *

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

5. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo *

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

6. La capacitación es una prioridad en la Entidad? *

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

7. Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la Entidad? *

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

8. La Entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas *

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

Sección 4 de 6

ESTILO DE DIRECCIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO

Descripción (opcional)

9. Mi jefe tiene conocimientos y destrezas para dirigir el área *

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

10. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa *

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

11. Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores *

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

12. Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto en aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo *

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

13. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo *

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

Sección 5 de 6

CAPACIDAD PROFESIONAL

Descripción (opcional)

16. **Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo? ***

1. Totalmente en desacuerdo

2. En desacuerdo

3. De acuerdo

4. Totalmente de acuerdo

17. **Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo? ***

1. Totalmente en desacuerdo

2. En desacuerdo

3. De acuerdo

4. Totalmente de acuerdo

18. **Estoy dispuesto (a) hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la Entidad ***

1. Totalmente en desacuerdo

2. En desacuerdo

3. De acuerdo

4. Totalmente de acuerdo

19. **Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo ***

1. Totalmente en desacuerdo

2. En desacuerdo

3. De acuerdo

4. Totalmente de acuerdo

20. **Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo ***

1. Totalmente en desacuerdo

2. En desacuerdo

3. De acuerdo

4. Totalmente de acuerdo

Sección 6 de 6

MEDIO AMBIENTE FÍSICO

Descripción (opcional)

21. **Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía) ***

1. Totalmente en desacuerdo

2. En desacuerdo

3. De acuerdo

4. Totalmente de acuerdo

22. **En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias**

1. Totalmente en desacuerdo

2. En desacuerdo

3. De acuerdo

4. Totalmente de acuerdo

Si deseas déjanos una sugerencia para mejorar el bienestar y la satisfacción laboral.

Texto de respuesta largo

¡Muchas Gracias por tu participación!

Texto de respuesta breve

Nota. Contiene la estructura y contenido de la encuesta en línea, para ser aplicada a 20 funcionarios públicos. <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfUGIdh-4R0NuVk1aTz2KSvQG-SgQ537219SzNay4CZGRt-OA/viewform?usp=dialog>

Anexo 2 Entrevista



ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Estimados Participantes, cabe aclarar que los datos acá suministrados será usados para fines académicos e investigativos y serán protegidos según la Ley 1581 de 2016, "Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales en Colombia".

Nombres y Apellidos (Tú participación se mantendrá en el anonimato)

Texto de respuesta breve

1. ¿Cómo describe el clima organizacional de la Entidad? *

Texto de respuesta largo

2. ¿Qué factores cree que influyen en la motivación de los servidores públicos? *

3. ¿Qué tan efectivos considera los programas de bienestar actuales?

Texto de respuesta largo

4. ¿Qué estrategias podrían implementarse para mejorar la satisfacción laboral? *

Texto de respuesta largo

5. ¿Cómo impacta la capacitación en el desempeño institucional? *

Texto de respuesta largo

Gracias por tu tiempo y participación

Texto de respuesta largo

Nota: Contiene la estructura y preguntas de la entrevista a aplicar a 7 funcionarios con más antigüedad laboral en la entidad. <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdVdjJ-hQmf8gdRXOVRXutAWidryHyQuY9iE-Z5Z7mM-89Xbw/viewform?usp=publish-editor>