

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

Diana Carolina Pinilla Saavedra

Asesor

Jhoana Edilsa Molina Parra

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de Empresas

2025

Dedicatoria

Dedico este trabajo a todas las personas que me han acompañado durante mi proceso de formación académica, quienes con su apoyo y motivación han contribuido a mi crecimiento personal y profesional.

Agradecimientos

Agradezco a la Universidad y a los docentes del diplomado por los conocimientos compartidos, así como a mis compañeros y familiares por su apoyo constante durante el desarrollo de este proceso académico.

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

Objetivo General	19
Analizar el bienestar y la 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, con el fin de identificar oportunidades de mejora en la gestión del talento humano.	
	19
Objetivos Específicos	19
Antecedentes	20
Marco Teórico	24
Marco Legal	31
Metodología	33
Tipo de investigación:	33
<i>Técnicas e Instrumentos de Recolección:</i> Se emplean cuestionario con escala tipo Likert y entrevista semiestructurada.	
	34
El funcionario deberá responder de acuerdo con los siguientes criterios:	
	34
Alcance de la investigación	34
Población y Muestra	35
Limitaciones:	¡Error! Marcador no definido.
Análisis Cualitativo	¡Error! Marcador no definido.
Resultados	39
Figuras	39
Tablas	41
Tabla 1	41

Dimensiones del bienestar laboral en la entidad territorial	41
Tabla 2	41
Factores del clima organizacional evaluados en la Alcaldía Municipal	41
<i>Resultados del diagnóstico preliminar sobre bienestar y satisfacción laboral</i>	42
Discusión	43
Conclusiones	44
Recomendaciones	46
Referencias Bibliográficas	48

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Ejemplo de Figura con su Nota</i>	39
--	----

Lista de Tablas

Tabla 1 *Instrumento para medir el clima y la satisfacción laboral en entidades públicas*

El instrumento para medir el clima laboral de las entidades públicas consta de 7 categorías, cada una de ellas con su correspondiente número de ítems, como se especifica en el siguiente cuadro:

CATEGORÍAS	ÍTEMS	TOTAL
1. Orientación organizacional	1 a 9	9
2. Gestión estratégica del talento humano	10 a 15	6
3. Estilo de dirección	16 a 25	10
4. Comunicación e integración	26 a 31	6
5. Trabajo en equipo	32 a 36	5
6. Capacidad profesional	37 a 44	8
7. Medio ambiente físico	45 a 51	7
TOTAL		51

No.	ITEM	1	2	3	4
1.	Conozco la misión y la visión de mi entidad				
2.	Los objetivos de mi entidad son claros				
3.	Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales				
4.	La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades				
5.	Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente				
6.	En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo				
7.	Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan				
8.	Considero que mis funciones están claramente determinadas				
9.	Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco				
10.	Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades				
11.	Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo				
12.	La capacitación es una prioridad en la entidad				
13.	Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad				
14.	La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas				
15.	La entidad concede los encargos a las personas que los merecen				
16.	Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área				
17.	Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos				
18.	En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa				
19.	Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores				
20.	El trato que recibo de mi jefe es respetuoso				
21.	Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo				
22.	Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo				
23.	Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes				
24.	No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo				
25.	Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo				
26.	En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados				
27.	Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales				
28.	Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad				
29.	En mi área compartimos información útil para el trabajo				
30.	Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros				
31.	Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo				
32.	En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo				
33.	Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes				

34.	Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas				
35.	Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos				
36.	Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe				
37.	Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo				
38.	En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos				
39.	Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo				
40.	Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño				
41.	Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad				
42.	Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo				
43.	Tengo claridad de por qué realizo mis trabajos				
44.	Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo				
45.	Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía)				
46.	Mi área de trabajo permanece ordenada				
47.	Mi área de trabajo permanece limpia				
48.	En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias				
49.	En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido)				
50.	En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada				
51.	Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación				

El instrumento para la medición del clima laboral se tomó directamente de: 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.

Lista de Apéndices

Apéndice A *Ejemplo de Apéndice*; **Error! Marcador no definido.**

Introducción

La gestión del talento humano es un factor cada vez más trascendente en el éxito y sostenibilidad de las organizaciones, su propósito se ha centrado estratégicamente en orientar su gestión en promover el bienestar y satisfacción de los colaboradores, con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales y 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 fortalecer el Bienestar Laboral, contribuyendo así a mejorar la satisfacción de los colaboradores

Planteamiento del problema

La Gestión del Talento Humano hoy 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 en el Departamento de Boyacá , enfrenta retos en su estructura organizativa y planta de personal conformada por funcionarios de carrera administrativa, cargos de libre nombramiento y remoción y en su mayoría contratistas OPS, con gran porcentaje de funcionarios en etapa de prepensión, evidenciándose debilidades en la comunicación interna, desmotivación producida especialmente en personal con más años de servicio, baja participación en actividades institucionales y sentido de pertenencia ante la ausencia de incentivos, reconocimientos, 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 las ventajas que genera mayor confianza en cada campo de acción, resultados que se verán reflejados en las Evaluaciones de Desempeño Laboral -EDL.

Al comprender que la gestión del talento humano va más más allá de los procesos administrativos, se plantea la necesidad de analizar la forma en que gestiona el talento humano en las entidades territoriales para garantizar el bienestar laboral y la satisfacción de los servidores públicos y cómo esto impacta 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 abordará aspectos 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 estudio es 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. Por tanto, existe una brecha investigativa en cómo implementar intervenciones concretas como los planes de formación por competencias, mejoras del ambiente físico, 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 de del departamento de Boyacá.

Objetivos

Objetivo General

Analizar el bienestar y la 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, con el fin de identificar 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 institucional 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 analizar 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” y vinculan clima organizacional, incentivos y 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 significativa 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), y 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, es 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. El rol que 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 talento humano (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.

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, identificando 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.

Según Chiavenato (2017), el clima organizacional está determinado por la calidad de las relaciones humanas, el liderazgo y el grado de apoyo que perciben los trabajadores de la institución. Cuando las necesidades psicosociales son atendidas, el personal muestra mayor compromiso, cohesión y satisfacción laboral.

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

El tipo de investigación teniendo en cuenta las particularidades del sector público, se desarrollará con diseño mixto, con diseño 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).

Tipo de investigación: Mixto

Diseño: Descriptivo, analítico. 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 semiestructurada.

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

El funcionario deberá responder de acuerdo con los siguientes criterios:

- 4:** Totalmente de acuerdo
- 3:** De acuerdo
- 2:** En desacuerdo
- 1:** Totalmente en desacuerdo

Entrevista semiestructurada: Se realizarán cinco (5) preguntas para aplicar en entrevistas individuales, especialmente a los funcionarios con más de 10 años de servicio (Carrera Administrativa)

Entrevista Semiestructurada

1. ¿Cómo describe el clima organizacional de la Alcaldía?
2. ¿Qué factores influyen en la motivación de los servidores públicos?
3. ¿Qué tan efectivos considera los programas de bienestar actuales?
4. ¿Qué estrategias podrían implementarse para mejorar la satisfacción laboral?
5. ¿Cómo impacta la capacitación en el desempeño institucional?

Alcance de la investigación

- Diagnosticar el estado actual del clima organizacional y los niveles de satisfacción laboral de los servidores públicos de la entidad territorial.
- Identificar los factores motivacionales y necesidades de capacitación del personal de Carrera Administrativa.

Se pretende medir cómo las condiciones de bienestar físico, emocional y organizacional influyen en la satisfacción laboral.

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 secretaria de Hacienda, con dependencias y oficinas adscritas. En el caso en particular, su planta de personal está compuesta por 24 funcionarios de planta, con tres (3) 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, en cumplimiento de su plan de gobierno, lo que conlleva a prestar

mayor interés en el fortalecimiento de la gestión del talento humano, para lograr mayor eficiencia en el cumplimiento de las tareas, responsabilidades y funciones por parte de los servidores, con el fin de fortalecer eficiencia administrativa y capacidad institucional.

Para el desarrollo del presente estudio, se trabajará con una muestra poblacional (censo), integrando a la totalidad de los 24 servidores públicos pertenecientes a la planta de carrera administrativa 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 evaluarán a los 24 funcionarios en la parte cuantitativa, para la parte cualitativa (entrevistas), se seleccionan una submuestra de 7 funcionarios de mayor antigüedad en la entidad.

Criterios éticos

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

Confidencialidad y anonimato: se garantizará 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 generará ningún tipo de repercusión administrativa o laboral.

Uso responsable de la información: los resultados serán 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 hará 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 tablas y 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) meses.

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.

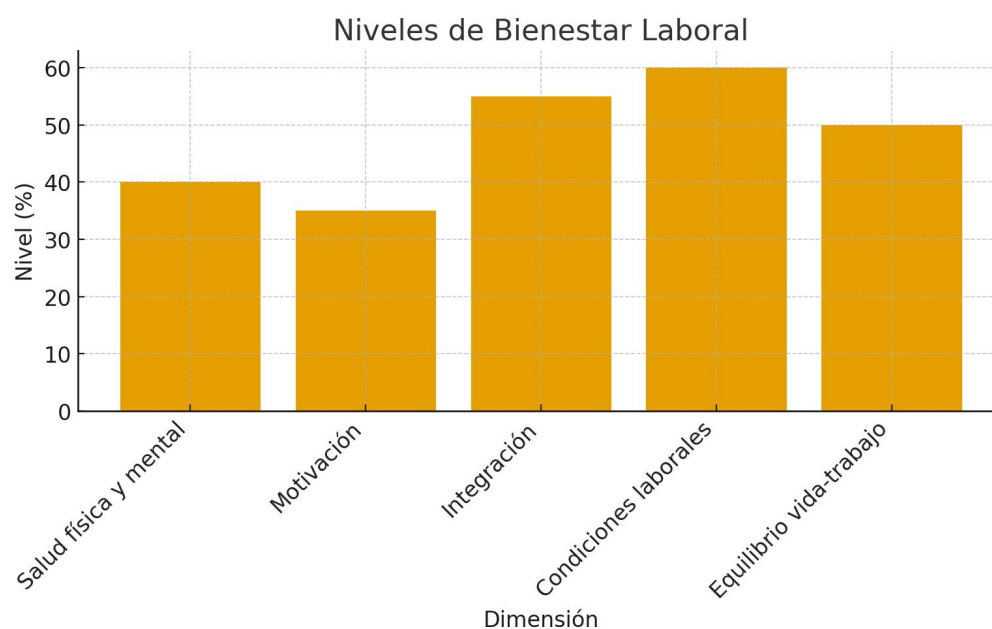
Fase 4: En esta fase se interpretan los resultados a la luz del marco teórico y normativo, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en la gestión del talento humano, se formula informe final y recomendaciones orientadas al fortalecimiento del bienestar laboral, la satisfacción de los servidores públicos y el clima organizacional.

Resultados

Se consolidan los resultados y análisis que permitan identificar el nivel de bienestar, satisfacción laboral y clima organizacional de los servidores públicos. Asimismo, reconocer las principales necesidades de capacitación, bienestar y fortalecimiento institucional.

Figuras

Figura 1

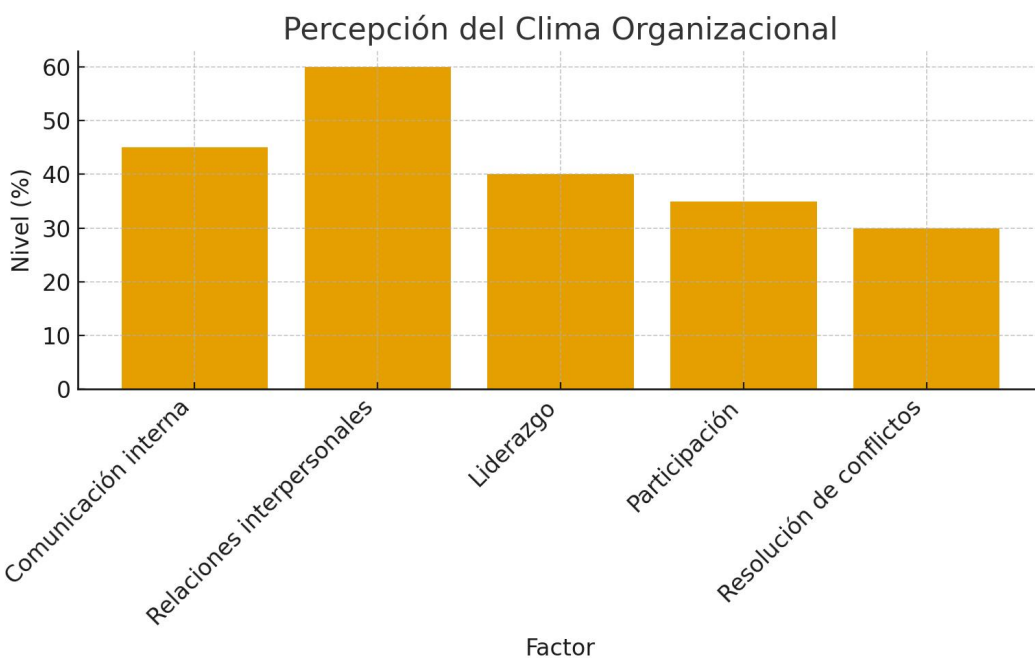


Autoría Propia

Nota. El gráfico presenta los niveles de bienestar laboral percibidos por los servidores públicos en cinco dimensiones clave: salud física y mental, motivación, integración, condiciones laborales y equilibrio vida-trabajo. Los resultados muestran que las dimensiones mejor valoradas son las condiciones laborales (60 %) y la integración (55 %), mientras que los niveles más bajos se registran en motivación (35 %) y salud física y mental (40 %). Estos datos permiten identificar

las áreas prioritarias que requieren fortalecimiento institucional para mejorar el bienestar general del talento humano.

Figura 2



Autoría Propia

Nota. El gráfico muestra la percepción de los servidores públicos respecto a cinco factores clave del clima organizacional: comunicación interna, relaciones interpersonales, liderazgo, participación y resolución de conflictos. Los resultados evidencian que las relaciones interpersonales reciben la valoración más alta (60 %), mientras que la participación (35 %) y la resolución de conflictos (30 %) presentan los niveles más bajos. Asimismo, la comunicación interna (45 %) y el liderazgo (40 %) se ubican en niveles medios, indicando la necesidad de fortalecer los canales de información, los estilos de liderazgo y los mecanismos de participación y gestión de conflictos dentro de la entidad.

Tablas

Tabla 1

Dimensiones del bienestar laboral en la entidad territorial

Dimensión	Descripción	Hallazgos principales	Nivel percibido
Salud física y mental	Acciones de promoción, prevención y autocuidado	Escasa oferta de actividades; bajo seguimiento individual	Bajo
Motivación y reconocimiento	Incentivos, estímulos y retroalimentación	Ausencia de reconocimientos institucionales	Bajo
Integración laboral	Actividades de convivencia e integración	Participación limitada por desmotivación	Medio-bajo
Condiciones laborales	Equipos, herramientas de trabajo y espacios adecuados	Recursos insuficientes para algunas áreas	Medio
Equilibrio vida-trabajo	Flexibilidad y carga laboral	Alta carga en algunos cargos; poca conciliación	Medio-bajo

Nota. La tabla presenta las principales dimensiones asociadas al bienestar laboral y su nivel percibido por los servidores públicos, permitiendo identificar áreas que requieren fortalecimiento institucional.

Tabla 2

Factores del clima organizacional evaluados en la Alcaldía Municipal

<i>Factor evaluado</i>	<i>Descripción</i>	<i>Percepción de los servidores</i>	<i>Impacto en la gestión</i>
Comunicación interna	Flujo de información y claridad en procesos	Irregular; comunicación vertical predominante	Afecta coordinación y productividad
Relaciones interpersonales	Convivencia, respeto y trabajo colaborativo	Aceptables, pero con tensiones entre áreas	Impacto medio
Liderazgo	Estilo de dirección y acompañamiento de jefes	Percepción de liderazgo tradicional, poco participativo	Alto impacto
Participación	Oportunidades de aportar ideas	Baja participación en decisiones institucionales	Alto impacto
Resolución de conflictos	Mecanismos aplicados por la entidad	No existen procesos formales de mediación	Alto impacto

Nota. La tabla sintetiza los factores críticos del clima organizacional evaluados, destacando su influencia en el desempeño y bienestar de los servidores públicos.

Tabla 3**Resultados del diagnóstico preliminar sobre bienestar y satisfacción laboral**

Categoría analizada	Resultado general	Evidencia encontrada	Riesgo institucional
Desarrollo de competencias	Brecha significativa entre nivel actual y requerido	Falta de programas continuos de capacitación	Alto
Reconocimiento	Percepción de ausencia de incentivos y estímulos	No existen políticas actualizadas	Medio-alto
Clima organizacional saludable	Comunicación débil y bajo sentido de pertenencia	Funcionarios desmotivados, especialmente los de mayor antigüedad	Alto
Calidad de vida laboral	Condiciones físicas aceptables, pero carga laboral elevada	Sobrecarga en áreas críticas	Medio
Transformación digital	Baja adopción tecnológica	Limitaciones de infraestructura y capacitación	Alto

Nota. La tabla consolida los resultados principales del diagnóstico institucional, permitiendo identificar brechas y riesgos que deben abordarse en el plan de intervención del talento humano.

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 evidencia la necesidad de consolidar políticas y prácticas orientadas al desarrollo integral del talento humano. Teniendo como base que un clima organizacional positivo, respaldado por programas de bienestar, capacitación y reconocimiento, contribuye significativamente a la motivación, el compromiso y la eficiencia en la gestión pública. Asimismo, la aplicación de teorías motivacionales permite comprender las dinámicas laborales y diseñar estrategias ajustadas a la realidad del sector público.

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 comunicación interna, 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.

El estudio del proceso de selección para el cargo Técnico Administrativo evidencia que, aunque existen lineamientos normativos claros, persisten falencias en la planeación, trazabilidad y transparencia de las etapas de vinculación y nombramiento provisional. Esto demuestra que las entidades públicas deben adoptar métodos más estructurados basados en competencias, publicidad adecuada de vacantes y herramientas de evaluación objetivas, para garantizar procesos más eficientes, transparentes y orientados al mérito.

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 activa en los procesos organizacionales, incrementando así la satisfacción laboral. Este enfoque exige integrar la cultura y el clima organizacional como elementos fundamentales del desarrollo institucional. Las

instituciones que priorizan el bienestar de sus colaboradores se describen como organizaciones saludables, caracterizadas por empleados eficientes que mantienen tanto la salud física como mental, resulta

Recomendaciones

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. Es 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-trabajo.

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 contribuirá a incrementar el sentido de pertenencia, reducir la incertidumbre y promover un clima organizacional más saludable. 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. 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.

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.

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.

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>

Berrío-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. (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.

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>

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.

