



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

Demandas Laborales en los Empleados Judiciales del Juzgado Penal de Villamaría Caldas

Yenny Alejandra Loaiza Soto

Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Manizales, Colombia

2023

Demandas laborales en los Empleados Judiciales del juzgado Penal de Villamaría Caldas

Yenny Alejandra Loaiza Soto

Tesis presentada como requisito para optar al título de:

Magíster en Gerencia Del Talento Humano

Director: Andrés Osorio Londoño

Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Manizales, Colombia

2023

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer a Dios por permitirme tener la vida y la salud; a mi familia por ser paciente y comprender que este esfuerzo también es por ellos; a la Universidad de Manizales por permitir los espacios y escenarios necesarios para este desarrollo académico; y, finalmente, al profesor Andrés Alberto Osorio por su dedicación y permanente acompañamiento.

*Yenny Alejandra Loaiza Soto.*

## Resumen

Este estudio tiene como propósito identificar las demandas laborales que los empleados del Juzgado del Municipio de Villamaría (Caldas, Colombia) perciben. Este objetivo responde a la escasez de investigación sobre dichas demandas en el sector judicial, particularmente en Colombia. Adicionalmente, esta investigación es una iniciativa novedosa que no tiene antecedente en el juzgado señalado. Las demandas laborales fueron identificadas con base en entrevistas semiestructuradas que se aplicaron a los trabajadores del Juzgado del Municipio de Villamaría. Estas fueron categorizadas a través de un proceso de codificación por patrones. Los resultados del estudio demostraron que los empleados del juzgado enfrentan demandas relacionadas con la ambigüedad, conflicto y sobrecarga de rol. A nivel práctico, este estudio ofrece acciones para que, desde las prácticas de gestión humana, se mitiguen las demandas enfrentadas por los empleados del juzgado.

*Palabras claves:* demandas laborales, juzgados, prácticas de gestión humana, codificación por patrones, entrevistas.

## TABLA DE CONTENIDO

Introducción .....	8
Capítulo 1: Planteamiento del Problema.....	11
1.1 Descripción del Problema de Investigación .....	11
1.2 Formulación de la pregunta de investigación.....	14
1.3 Sistema de Objetivos.....	14
1.3.1 Objetivo General.....	14
1.3.2 Objetivos Específicos.....	14
1.4 Justificación .....	15
Capítulo 2: Referente Teórico.....	17
2.1 Introducción .....	17
2.1 Demandas laborales y gestión humana .....	18
2.2 Teoría de las Demandas y Recursos Laborales desde la Perspectiva del Modelo AMO19	
2.3 Teoría de Demandas Laborales .....	22
2.3.1 Ambigüedad de Rol .....	23
2.3.2 Conflicto de Rol.....	24
2.3.3 Sobrecarga de Rol.....	24
Capítulo 3: Metodología .....	26
3.1 Alcance de investigación .....	26
3.2 Enfoque de investigación.....	27
3.3 Estrategia de investigación .....	27
3.4 Técnicas de investigación .....	28
3.5 Horizonte de tiempo de investigación.....	29
3.6 Muestreo .....	29
3.7 Procedimiento de análisis de datos .....	30
Capítulo 4: Resultados .....	31

4.1 Dimensión 1: ambigüedad de rol .....	31
4.2 Dimensión 2: conflicto del rol .....	32
4.3 Dimensión 3: sobrecarga del rol .....	34
Capítulo 5: Discusión.....	37
5.1 Implicaciones de investigación y teóricas.....	37
5.2 Implicaciones prácticas .....	41
5.3 Limitaciones y futuras investigaciones.....	43
Referencias.....	44
Anexo 1 .....	53

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1 Número de casos por categoría .....	37
Tabla 2 Número de casos por dimensión.....	38

**LISTA DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1 .....	39
Ilustración 2 .....	39
Ilustración 3 .....	40
Ilustración 4 .....	40

**LISTA DE ESQUEMAS**

Esquema 1 Componentes metodológicos .....	26
---	----

## INTRODUCCIÓN

Las demandas laborales, cuando son manejadas de manera inapropiada, influyen de forma negativa en el desempeño de los trabajadores (Lee et al., 2020). La persistencia de la aparición de estas demandas lleva a que los empleados no tengan la capacidad de motivarse nuevamente dentro de sus puestos de trabajo (Moon et al., 2020). Las demandas laborales acrecentadas pueden ocasionar un estado de cansancio y falta de confianza en los empleados que se transforman en dificultades para instaurar un clima de trabajo positivo y próspero (Bakker & de Vries, 2021). En particular, las demandas laborales han tenido una intensificación en los últimos años, a causa de la complejidad de los roles que desempeñan los trabajadores en las organizaciones, los mercados cambiantes, clientes cada vez más exigentes y el hecho de tener que trabajar desde casa a causa de la Pandemia del COVID-19 (Britt et al., 2021).

Por lo anterior, el manejo de las demandas laborales es un asunto que requiere de la atención de la función de recursos humanos en las organizaciones (Park et al., 2019). Oportunamente, las organizaciones deben identificar estas demandas para evitar posibles pérdidas de motivación y desempeño en el individuo, lo que minimiza el detrimento de su desempeño tanto operacional como financiero (Kloutsiniotis & Mihail, 2020). La investigación en gestión humana ha identificado que, cuando estas demandas son oportunamente mitigadas, las organizaciones tienden a elevar su capacidad para competir y generar tanto riqueza como prosperidad competitiva en el corto, mediano y largo plazo (Radic et al., 2020).

La problemática señalada deriva en que el fenómeno de las demandas labores sea de gran interés para la investigación en el campo de la gestión humana a nivel internacional (Park et al., 2019). En la literatura científica se reitera la evaluación del impacto tanto de las demandas como los recursos laborales en el desempeño empresarial, lo que teóricamente se sustenta en el postulado



de que, cuando existe balance entre ambos, los resultados organizaciones tienden a ser positivos (Lesener et al., 2019). También se reitera en la literatura el análisis de las demandas y los recursos laborales enfocado en diversas ocupaciones y sectores de la economía, en el contexto de la Pandemia del COVID-19 (Thielsch et al., 2021). Otra tendencia de la investigación sobre demandas laborales consiste en su relación con las prácticas de gestión humana, pues éstas últimas permiten su mitigación (Carnevale & Hatak, 2020).

A nivel Colombia, la investigación sobre demandas laborales se ha enfocado especialmente en el sector salud, la educación y los empleados del sector manufactura (Arango & Rojas, 2003; Ortiz, 2008; Tejada & Gómez, 2009). Esto deriva en la escasez de estudios en trabajadores de organizaciones como los juzgados, los cuales hacen parte del sector público, pero que experimentan altas demandas laborales en Colombia (Infobae, 14 de septiembre de 2022; RCN Radio, 5 de febrero de 2021). Por ende, este estudio tiene como objetivo identificar las demandas laborales que enfrentan los servidores judiciales del juzgado penal del municipio Villamaría departamento de Caldas, Colombia. Esta investigación es novedosa en el juzgado del Municipio de Villamaría sobre las demandas laborales que sus empleados perciben.

Este documento de tesis de Maestría en Gerencia del Talento Humano está compuesto por cinco capítulos. El primer capítulo presenta el problema de investigación, en el que se formula la pregunta guía, el objetivo general del estudio y su justificación. El segundo capítulo aborda el referente teórico, el cual se enfoca en el concepto de las demandas laborales y su tipología, la teoría de demandas laborales y la relación de éstas con las prácticas de gestión humana. En el tercer capítulo se especifica la metodología del estudio, por lo que se identifica su alcance, enfoque, estrategia y técnicas de investigación-análisis aplicadas. En el cuarto capítulo se presentan los resultados de la investigación con base en la técnica de codificación por patrones. Por último, en

el quinto capítulo se discuten los resultados, se presentan las implicaciones prácticas de éstos y se establecen las limitaciones y futuras investigaciones relacionadas con este estudio.

## Capítulo 1: Planteamiento del Problema

### 1.1 Descripción del Problema de Investigación

La teoría más relevante que se aplica para el análisis del estrés laboral es el modelo de demanda y control del trabajo (Karasek, 1979). Este plantea que los empleados que son sometidos a altas cargas laborales presentan mayor estrés e insatisfacción en el trabajo (Tham & Meagher, 2009). Contextualizando esta situación en el sector público se ha evidenciado que aquellos procedimientos burocráticos de este tipo de administración, que se caracterizan por ser restrictivos, regulados o constituidos por procedimientos percibidos como inútiles pero onerosos, provocan una serie de situaciones en el trabajador como: falta de creatividad, descenso en la productividad y falta de compromiso hacia la institución (Borst et. al, 2019).

Profundizando en el sector público, de acuerdo con Foster y Haman (2014), este presenta algunas diferencias representativas frente al sector no lucrativo y lucrativo. Estas radican, según estos investigadores, en que la demanda laboral en el sector público es mayor respecto a sus sectores homólogos. Esta situación repercute directamente en el hecho de que los empleados del sector público presentan un nivel de estrés superior respecto a los de otros sectores (Foster & Hamann, 2014). Se ha demostrado que las oportunidades relativas al desarrollo profesional en el sector público son mínimas y generan un efecto negativo en la satisfacción de los trabajadores que lo integran (Borst et al., 2019).

Las demandas laborales están relacionadas con factores que influyen en el gasto de energía innecesaria de los empleados, y están vinculadas con diferentes fuentes de estrés como lo son la ambigüedad en las funciones a cargo (Borst et al., 2019), la sobrecarga, las presiones ejercidas por la organización, la limitación de tiempo, el desarrollo de conflictos, presiones emocionales, el abuso de poder, la falta de reconocimiento por el trabajo destacado, ausencia de retroalimentación,

falta de promoción, así como las altas exigencias físicas (Biget, et al., 2013). Las demandas laborales además pueden dividirse en dos tipos: (1) aquellas demandas laborales que se asumen como un desafío; (2) aquellas que se perciben como un obstáculo. Las primeras se relacionan con circunstancias laborales que, a pesar de su alto potencial estresante, también cuentan con ganancias en retribución al esfuerzo (Bazyl, 2021). Para el caso de los obstáculos, estos comprenden exigencias laborales que limitan u obstruyen un logro laboral individual específico, propiciando el descenso en los niveles de rendimiento y compromiso laboral. Como resultado, los trabajadores presentan un mayor agotamiento, menor bienestar y satisfacción en el trabajo, puesto, proyectos o tareas asignadas (Bazyl, 2021).

A partir del modelo recursos-demandas de trabajo (JD-R), tanto los recursos como las demandas laborales presentan una incidencia en el campo psicológico, social u organizacional (Brant, et al., 2019). Su relación equilibrada puede llevar al incremento del compromiso laboral y el potencial de motivación cuando los trabajadores se enfrentan a una demanda laboral alta (Borst, et al., 2019). Esto se debe a la simultaneidad entre la demanda laboral y la disponibilidad de recursos laborales que transforman la percepción de un obstáculo a un desafío, así como una oportunidad o voto de confianza en las capacidades y habilidades del trabajador, dado que se cuenta con el medio propicio para alcanzar los objetivos y metas propuestas (Borst, et al., 2019). Por lo que, si bien las demandas laborales reducen el bienestar y desempeño del trabajador, los recursos laborales se enfocan en estimular el proceso motivacional direccionado al logro de resultados (Audenaert et al., 2021). Según lo anterior, se puede afirmar entonces que existe una relación compensatoria entre las demandas y los recursos laborales, estado que permiten el óptimo desarrollo de las tareas y proyectos definidos en las organizaciones (Brant, et al, 2019)

Otros factores que se relacionan con un mejor manejo de las demandas laborales son el desarrollo del PSM (Public Service Motivation), correspondiente a emociones y normas que los empleados públicos tienen en relación con el servicio que prestan, siendo un importante predictor del esfuerzo de los empleados (Taylor & Taylor, 2011) y el IM (Intrinsic motivation), los cuales son generadores de resultados positivos como el aumento de la satisfacción laboral y desempeño institucional. Investigaciones llevadas a cabo en este ámbito sugieren que la PSM presenta una relación positiva y directa frente a la disminución del estrés laboral, aunado al hecho de que además aquellos trabajadores que presentan niveles altos de PSM e IM manifiestan un mejoramiento de la satisfacción laboral (Cho & Perry, 2012; Foster & Hamann, 2014; Taylor & Westover, 2011). Incluso el PSM podría considerarse como un recurso relevante dentro de las organizaciones públicas, pues los trabajadores tienden a emplearlo para asumir los retos y desafíos relacionados con la demanda laboral (Jungin, 2015).

Muchos empleados del sector público presentan un alto sentido del servicio a este interés, mostrándose motivados a la misión (Brant, et. al, 2019). Sin embargo, las altas demandas laborales afectan perjudicialmente la energía personal del trabajador, lo que deriva en agotamiento emocional y laboral (Cornu, et. al, 2021). Por ende, las acciones dirigidas a aumentar la confianza en los empleados son esenciales, requiriéndose para ello el aumento en los recursos dirigidos al campo psicológico, estando demostrado que generan resultados satisfactorios (Bazyl & Mockayyo, 2021). Algunos estudios demuestran que aquellos empleados que experimentan niveles altos en materia de compromiso laboral son también más saludables físicamente (Bazyl & Mockayyo, 2021). Además, presentan una mayor satisfacción sobre aquellos con un bajo compromiso laboral, por lo que continuar indagando sobre los diferentes métodos de gestión de las cargas laborales promoverá la optimización de los trabajos en el sector público (Borst, et. al,

2019). Los estudios encontrados que profundizan de manera en la gestión humana y las demandas laborales permiten dilucidar la importancia en el desarrollo e implementación de esta sinergia para la promoción del bienestar organizacional (Agudelo, 2019).

El juzgado penal de Villamaría Caldas no es ajeno a la situación descrita, teniendo en cuenta que, como se expone más adelante a lo largo del documento, se presentan situaciones tales como sobrecarga laboral y estrés asociado al trabajo, ambos dentro de la dimensión de la sobrecarga del rol y falta de acompañamiento del área de gestión humana dentro de la dimensión de la ambigüedad del rol. El personal entrevistado en su mayoría coincidió en que tienen una cantidad de trabajo que no logran atender en el tiempo laboral y la situación resulta bastante estresante al punto de afectarles otros ámbitos de su vida. Esta es una problemática común documentada por diversos medios de comunicación, la cual se ha tornado habitual en el sector judicial colombiano (Caracol Radio, 28 de marzo de 2017; Infobae, 14 de septiembre de 2022; RCN Radio, 5 de febrero de 2021).

## **1.2 Formulación de la pregunta de investigación**

¿Qué demandas laborales enfrentan los servidores judiciales del juzgado penal de Villamaría Caldas?

## **1.3 Sistema de Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General**

Identificar las demandas laborales que enfrentan los servidores judiciales del juzgado penal del municipio Villamaría departamento de Caldas, Colombia.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Establecer teóricamente los tipos de demandas laborales que enfrentan los empleados en las organizaciones.

- Definir los tipos de demandas laborales que los empleados del juzgado penal de Villamaría Caldas perciben.
- Establecer prácticas de gestión humana que mitiguen las demandas laborales que predominan en la ejecución de los trabajos de del juzgado penal del municipio Villamaría departamento de Caldas.

#### **1.4 Justificación**

Según Bakker (2015), las demandas laborales son factores que deben afrontarse con energía, como la alta carga de trabajo y la ambigüedad de funciones, lo que puede resultar en estrés laboral. Cabe mencionar que numerosos estudios demuestran que la salud de los funcionarios se está convirtiendo en una fuente de preocupación en el mundo (Borst et al., 2019). Esto se debe a las consecuencias inesperadas de la presión para mejorar el desempeño, que han contribuido en gran medida a aumentar la presión laboral (Biget et al., 2013). En varios países, instituciones del gobierno y sectores políticos han realizado estudios empíricos que han demostrado un aumento de las enfermedades profesionales a causa de las demandas laborales (Biget et al., 2013).

Se han identificado también diferentes circunstancias específicas que pueden influir en el compromiso laboral de las organizaciones públicas, como lo son las estructuras organizacionales complejas (burocráticas), los frecuentes cambios de liderazgo político y las motivaciones específicas para trabajar como servidor público (Borst et al., 2019). Por lo tanto, con relación a este proyecto, se ve necesario identificar cada uno de los escenarios en los que los empleados del juzgado penal de Villamaría Caldas se ven expuestos a diferentes situaciones que generan un mal rendimiento laboral como también poca satisfacción en su entorno de trabajo.

Con la elaboración de esta tesis se busca establecer buenas prácticas de gestión humana para mitigar las demandas laborales de los servidores judiciales de los juzgados de Caldas, a partir

de la identificación de los tipos de demandas laborales que enfrentan los servidores judiciales del juzgado mencionado.



## Capítulo 2: Referente Teórico

### 2.1 Introducción

Uno de los principales modelos desarrollados para sobrellevar o lidiar con las demandas laborales son los factores relacionados con los recursos-demandas del trabajo (JD-R) (Audenaert, et al., 2021). Este se fundamenta en la suposición de que todos aquellos aspectos relacionados con el entorno de trabajo pueden relacionarse como demandas y recursos laborales, afectando de manera positiva o negativa la labor. Otros aspectos relacionados con los recursos laborales son el apoyo brindado por superiores, el apoyo social y las oportunidades relacionadas con autonomía y desarrollo (Borst et al., 2019). El objetivo de este modelo es entonces identificar aquellos factores que pueden incidir en el compromiso laboral de los trabajadores, su rendimiento y salud, con la ventaja de que puede ser adaptado a los diferentes escenarios laborales (Cornu et al., 2021).

Por su parte, las prácticas de gestión humana son las encargadas de examinar cada uno de los escenarios de trabajo de los empleados con el objetivo de mejorar las condiciones laborales, siendo beneficiosos para los empleados y las organizaciones (Martínez et al., 2015). Esto indica que las prácticas de gestión humana alivianan las demandas laborales, esto debido a que están diseñadas implícitamente para generar una mayor productividad laboral, potenciar conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores, reconociendo y exaltando su labor en las empresas (García et al., 2011). Por esto, las prácticas de gestión humana tienen la función de lograr que los trabajadores adquieran las competencias necesarias para desempeñar una labor adecuada antes las diversas demandas laborales a las que se ven expuestos por el ejercicio de la labor diaria, procurando disminuir las afectaciones a su bienestar físico, mental y emocional (Park et al., 2019). Este referente teórico pretende vincular teóricamente las demandas laborales con las prácticas de gestión humana.

## **2.1 Demandas laborales y gestión humana**

Las demandas laborales pueden entenderse como la cantidad de trabajo, el tiempo de desarrollo y atención, fuerza mental-física y demás condiciones de trabajo establecidas para su ejecución (Cruz, 2019). A fin de atender estas demandas, el trabajador debe ser compatible en sus habilidades y conocimientos con las mismas, puesto que, de lo contrario, el desajuste generado por la falta de control para afrontar la demanda puede desencadenar o incrementar los niveles de estrés laboral, incidiendo directamente y de forma negativa en la productividad y bienestar del trabajador (Peiró & Rodríguez, 2008).

Según un estudio llevado a cabo por la Organización Internacional del Trabajo –OIT– (2017), anualmente, en el mundo, 1,6 millones de enfermedades se relacionan directamente con el trabajo. Así, los efectos del estrés laboral se encuentran entre los primeros desencadenantes de enfermedades, atribuidas a las demandas sobre los colaboradores por la empresa. Efectos inmediatos corresponden entonces a las actitudes defensivas y el agotamiento, estados que provocan el ausentismo en el trabajo y con ello el descenso en la productividad empresarial (Altamirano, 2018).

Otros estudios también demostraron que los trabajadores, además de tener una alta demanda de trabajo, no cuentan con suficientes oportunidades de avanzar o evolucionar en la escala jerárquica laboral, lo que repercute en una aceleración en los procesos de desmotivación, estrés y despersonalización y desencadena la pérdida de productividad y la insatisfacción en el trabajo (García, 2017).

Aquellos trabajos caracterizados por demandas múltiples y en conflicto o con recurrencia de tareas en las que no se cuenta con claridad para su desarrollo no solo son un desencadenante de estrés, sino también de desgaste mental y físico en los trabajadores (Altamirano, 2018). De allí la

importancia del desarrollo de alternativas que permitan contrarrestar los efectos desencadenados por las demandas laborales. En este aspecto es necesario destacar que, si bien estas pueden llegar a aumentar los niveles de estrés y agotamiento en los trabajadores, si va de la mano con prácticas de gestión humana adecuadas y suficientes que permitan un equilibrio entre ambos aspectos, el estrés, agotamiento y desmotivación pueden reducirse e incluso transformar las demandas laborales en fuentes de energía, desafío o reto (Cruz, 2019), por lo que se perciben como oportunidades en lugar de amenazas (Peiró & Rodríguez, 2008).

A fin de evitar que las demandas laborales sean percibidas negativamente por los trabajadores, es necesario indagar en prácticas de gestión humana que, mediante su implementación, propendan según su razón de ser por el bienestar laboral, la reducción en las exigencias del trabajo, así como de los efectos psicológicos y fisiológicos que estos acarrearán (Park et al., 2019). De este modo se propiciará el logro de objetivos y la estimulación de la evolución personal, el desarrollo y aprendizaje mediante la retroalimentación, el aumento en las oportunidades de desarrollo personal y profesional, la autonomía y el apoyo social del ser humano como miembro participativo en el entorno laboral. De manera que, así como las demandas laborales se relacionan principalmente con variables derivadas del agotamiento emocional, las prácticas de gestión humana son acciones que transforman el estado negativo de las demandas laborales a uno de motivación, satisfacción laboral, desarrollo humano y, en efecto, de alto desempeño (García, 2017).

## **2.2 Teoría de las Demandas y Recursos Laborales desde la Perspectiva del Modelo AMO**

La gestión humana se encarga de examinar los escenarios de trabajo del empleador a fin de prestar una mejora continua en las condiciones laborales empresariales (Andrade & Maturana, 2019), trascendiendo simultáneamente y de manera transversal (Báez et al., 2018) en los procesos

administrativos y humanos de la empresa (Parra & Porras, 2018). La gestión humana requiere para el logro de los objetivos propuestos el estudio e indagación en las políticas de innovación más optimas de manera que posibiliten el brindar al personal una óptima calidad de vida laboral (CVL), garantizando de esta manera el uso eficiente de sus capacidades, una mayor productividad y con ello el alcance de las metas empresariales establecidas, lo que resulta relevante tanto para los empleados como para las organizaciones de aplicación (Andrade & Maturana, 2019).

Indagando entonces en la tipología de prácticas de gestión humana, pueden considerarse como practicas fundamentales de recursos humanos tres aquellas que se orientan al desarrollo y el mejoramiento de las habilidades y capacidades laborales, así como la constante motivación de los empleados y la promoción de oportunidades, todas las cuales se consolidan en el modelo AMO (Sánchez, 2021). Este fue propuesto por Bailey (1993) y sugirió las siguientes siglas en inglés: (A) habilidades individuales, (M) motivación y (O) oportunidad de participar (García et al., 2021). La premisa de este modelo se basa en que el rendimiento del empleado y consecuentemente el éxito empresarial está sustentado en la capacidad de cada trabajador de desempeñar sus laborales según sus conocimientos y educación (habilidad), la disposición que presenten estos en pro del desempeño y según la satisfacción laboral (motivación) y la participación en el trabajo (oportunidad), en cuyo conjunto se alcanza el rendimiento laboral y el logro de resultados empresariales (Sánchez, 2021).

El modelo AMO es también considerado como un sistema de alto rendimiento en el ámbito de las prácticas de recursos humanos, pues en la aplicación de cada uno de sus componentes converge en garantizar el esfuerzo del empleado en sus actividades laborales (Jiang et al., 2012). Este objetivo es entonces constituido en primera instancia por las habilidades del trabajador pre establecidas en el proceso de reclutamiento y reforzadas con su posterior formación y capacitación,

construyendo un respaldo individual de conocimientos, competencias y habilidades para el desarrollo profesional; en segunda instancia una motivación adecuada y ligada al aumento en el rendimiento; y finalmente suficientes oportunidades de desarrollo individual en la colectividad del trabajo en equipo, como parte de un sistema laboral en el que pueda involucrarse; fortaleciendo mediante este modelo el desarrollo profesional individual y global corporativo (Lozano & Sánchez, 2019).

Aquellos autores que defienden el modelo AMO consideran que reúne en sus tres componentes (habilidad, motivación y oportunidad) aquellas prácticas que mediante su adopción promueven diferentes virtudes y habilidades que resultan valiosas en el ámbito competitivo laboral de los empleados, facilitando un mayor desempeño organizacional por medio de una alta retención de empleados en la realización de actividades laborales (García et al., 2021), impartiendo en el vínculo existente entre el rendimiento y las prácticas de recursos humanos (Giraldo, 2020). Es entonces que la aplicación de este modelo desde las fases del mejoramiento del capital humano, la promoción en la motivación laboral y las oportunidades de contribución y participación empresarial promueven las competencias y capacidades laborales de los trabajadores en el marco de la gestión humana empresarial y la evolución corporativa.

El área de gestión humana debería enfrentar las demandas laborales, en el marco del modelo AMO, potenciando las habilidades individuales, aumentando la motivación y brindando la oportunidad de participar en las decisiones, a los empleados o servidores (Chen & Chen, 2021). Para ello debe identificar las debilidades, establecer el plan de acción para mitigarlas, gestionar las destrezas individuales y cooperativas de los empleados.

### **2.3 Teoría de Demandas Laborales**

La teoría de demandas laborales es una extensión o evolución del modelo de demandas y recursos laborales que se utiliza para explicar cómo las demandas y recursos laborales tienen efectos directos e indirectos sobre el estrés laboral y la motivación. Este propone la existencia de relaciones recíprocas entre estas variables (Bakker & Demerouti, 2013). En ese sentido, con esta teoría es posible comprender, explicar y pronosticar el bienestar de los empleados (burnout, salud, motivación, engagement) y el rendimiento laboral (Bakker & Demerouti, 2013).

La teoría sugiere que las características del trabajo pueden ser organizadas en dos categorías: demandas y recursos laborales (Bakker et al., 2022). Estas dos categorías se pueden encontrar en casi todos los puestos de trabajo y son importantes porque son las desencadenantes de dos procesos diferentes: el deterioro de la salud y el proceso motivacional (Bakker & Demerouti, 2013). Además de sus efectos directos sobre la salud y la motivación, las demandas y los recursos también tienen efectos interactivos sobre el bienestar del empleado (Bakker et al., 2022). Además, la teoría propone que las características laborales y la salud y la motivación de los empleados se influyen mutuamente en el tiempo. Por lo tanto, la salud y la motivación también pueden afectar y cambiar el ambiente de trabajo, lo que pone de manifiesto el carácter dinámico de las relaciones entre ambiente de trabajo y bienestar (Bakker & Demerouti, 2013).

Las demandas laborales hacen referencia a aquellos aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que demandan un esfuerzo sostenible y generan un desgaste fisiológico y psicológicos (Demerouti et al., 2001). Por lo tanto, las demandas laborales elevadas conllevan a un agotamiento al empleado generando el síndrome de quemarse en el trabajo. Cabe resaltar que las demandas laborales se clasifican como un factor de riesgo que producen problemas mentales y físicos. Estas demandas han sido asociadas con varios problemas de salud como

enfermedades cardiovasculares, depresión, ansiedad y síntomas físicos ocasionando un agotamiento severo a los trabajadores (Segarra et al., 2015). Asimismo, se ha evidenciado que algunos trabajadores, al verse expuestos a un alto nivel de exigencia laboral, no han padecido de reacciones necesariamente negativas, porque desarrollan un mayor compromiso con sus objetivos de trabajo obteniendo un buen desempeño laboral. Sin embargo, pueden ocasionar un elevado nivel de estrés generando presión laboral cuando la persona se enfrenta a altas exigencias para mantener un buen desempeño (Meijman & Mulder, 1998).

Se debe agregar que, en situaciones de cambio organizacional, las personas se ven expuestas a el conflicto, la ambigüedad y la sobrecarga de rol, pues estos tres factores dan origen a los problemas más comunes de los trabajadores al enfrentarse a las nuevas demandas en las empresas (Garrosa et al., 2011). Seguidamente se realiza una descripción teórica de los tres (3) tipos (dimensiones) de demandas comunes identificados en la literatura, a saber: (i) Ambigüedad del rol, (ii) Conflicto del rol y (iii) Sobrecarga del rol (Bakker et al., 2022; Meijman & Mulder, 1998).

### **2.3.1 Ambigüedad de Rol**

La ambigüedad de rol se define como la falta información formulada sobre la expectativa de desempeño, las metas, los deberes, la autoridad, las responsabilidades, las obligaciones, entre otras condiciones laborales en relación con el desempeño (Yun et al., 2007). Esta condición se genera cuando los empleados perciben una ausencia de claridad en las actividades a llevar a cabo y con ello la inestabilidad en la visión de una ruta de éxito y buen desempeño (Rizzo et. al, 1970). Los factores organizacionales relacionados con la ambigüedad de rol son: escasez de estandarización en el trabajo y autonomía, falta de conocimiento sobre los objetivos del trabajo o ausencia de

responsabilidades, poco conocimiento de expectativas relacionadas al rol, falta de comunicación, alta disminución de identidad en las tareas, entre otros (Surdez et al., 2017).

Consecuentemente, la ambigüedad de rol genera que los empleados trabajen con incertidumbre o poca claridad en las tareas a ejecutar, esto se debe a una descripción inadecuada del puesto de trabajo, por la falta de información para dar cumplimiento a los objetivos a seguir o por la falta de comunicación de información (Orgambídez et al., 2015).

### **2.3.2 Conflicto de Rol**

El conflicto de rol consiste en la presencia de expectativas inadecuadas de las funciones que se deben ejecutar (Beauchamp & Bray, 2001). Este se determina como un conflicto social que se genera debido a que un individuo se ve expuesto a tareas que no son compatibles con sus habilidades, lo que afecta de manera individual u organizacional cuando se solicita que ejecute diferentes funciones en el mismo grupo (Mercedes, 2021). Igualmente, el conflicto de rol se presenta en las organizaciones a pesar de la existencia de un consenso acerca de las metas deseadas, debido a que surgen cuando el encargado de ejecutar el rol no dispone de la habilidad, motivación, tiempo o comprensión necesaria para llevar a cabo su labor (Tóme & Ceinos, 2017).

Se ha evidenciado que las personas o miembros de grupos cuando se ven expuestos a funciones contradictorias en función al rol que deben desempeñar, surge conductas desadaptativas como la ausencia de confianza para la consecución de objetivos (Eys & Carron, 2001). Además, según Toóme y Ceinos (2017) el conflicto de rol es considerado como una variable de tipo organizacional, las cuales son relacionadas con el agotamiento emocional y la despersonalización.

### **2.3.3 Sobrecarga de Rol**

Se presenta una sobrecarga de rol cuando un trabajador se ve expuesto a unas demandas laborales específicas, las cuales entran en conflicto con el tiempo que dispone, lo que excede su capacidad



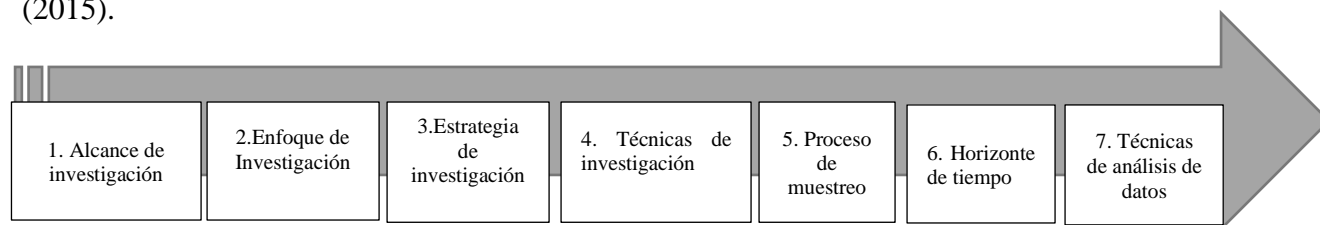
de respuesta por el gran número de tareas requeridas y la presión temporal (Osca, 2012). Esto produce la suma de obligaciones y demandas procedentes de la totalidad de los roles que la persona debe desempeñar, que se convierten en uno de los estresores laborales claves (García, 2017).

La sobrecarga de rol actúa como un estresor potencial y afecta la relación entre el clima y el aprendizaje de equipo, dado que, según García (2017), cuando un empleado se ve expuesto a la sobrecarga de rol y al estar en contacto con otras personas, genera un agotamiento emocional impulsando acciones para distanciarse emocional y cognitivamente de su trabajo. Esta es la medida para hacer frente a la sobrecarga laboral. Por lo tanto, se sugiere que, cuando en los equipos se está presentando algún tipo de presiones que genere sobrecarga de trabajo, la existencia de un clima de apoyo (apoyo moral, confort emocional y seguridad) aumenta la autoestima, la autoconfianza y ayuda a disminuir los efectos de los estresores (Akgün et al., 2007).

### Capítulo 3: Metodología

En este capítulo se especifica el proceso metodológico utilizado en esta investigación. Se definen las etapas llevadas a cabo para obtener los datos que permitieron dar respuesta a la pregunta de investigación que se formuló en el Capítulo 1 de esta tesis: ¿Qué demandas laborales enfrentan los servidores judiciales de los juzgados de Caldas? Las etapas del diseño metodológico de este estudio se presentan en el Esquema 1, las cuales son consistentes en la literatura acerca de los aspectos que se deben contemplar al plantear el abordaje metodológico en una investigación en el campo de las organizaciones y la gestión humana (Bryman & Bell, 2015).

Estas son las fases del proceso metodológico Elaboración con base en Bryman y Bell (2015).



#### *Esquema 1 Componentes metodológicos*

### **3.1 Alcance de investigación**

Esta investigación se plantea desde dos alcances: exploratorio y descriptivo. Primeramente, posee un alcance exploratorio, pues en esta investigación se aborda un fenómeno emergente de la gestión humana en el sector público, especialmente en Colombia, como son las demandas laborales en empleados judiciales. En segundo lugar, se formula desde un alcance descriptivo, pues se especifican las características de un problema (Hernández-Sampieri & Mendoza-Torres, 2018), como es el fenómeno de las demandas laborales, que es la categoría que ocasiona el estrés laboral que experimentan los servidores del juzgado penal de Villamaría Caldas. En efecto, se describen como resultados de este estudio las demandas laborales que perciben los empleados del juzgado y las prácticas de gestión humana que permitirán mitigarlas.

### **3.2 Enfoque de investigación**

Esta tesis siguió los procedimientos de un paradigma cualitativo de investigación. Este es útil cuando se busca entender con profundidad un fenómeno específico, particularmente desde la perspectiva de los sujetos que lo viven o experimentan directamente (Saunders et al., 2016). Como en este estudio tiene como objetivo identificar las demandas laborales que enfrentan los servidores judiciales del juzgado penal del municipio de Villamaría del departamento de Caldas, Colombia, el enfoque cualitativo es el adecuado porque permite entender, desde la visión de los implicados, las demandas laborales que ocasionan altos niveles de estrés y presión laboral cuando se ven expuestos a altas exigencias con el objetivo de obtener un buen desempeño. Los servidores del juzgado son los que experimentan de manera directa las demandas, por ello el enfoque cualitativo es demasiado útil en esta investigación.

### **3.3 Estrategia de investigación**

En toda investigación se implementan estrategias para obtener los datos que dan respuesta a la pregunta de investigación. En particular, esta investigación tuvo como estrategia general de obtención de información la entrevista. Esta consiste en un encuentro entre dos o más personas para intercambiar experiencias, conocimientos e impresiones sobre una temática específica, la cual suele ser coordinada por una persona que realiza las preguntas, que se denomina entrevistador, mientras que los demás integrantes se consideran los entrevistados, es decir, quienes poseen el conocimiento que le interesa al primero (Bryman & Bell, 2015). Esta técnica es una de las más utilizadas en el campo de la gestión humana. En consecuencia, en este estudio se realizaron entrevistas a 9 empleados de un juzgado de caldas (penal), quienes son los principales afectados por la problemática de demandas laborales.

### 3.4 Técnicas de investigación

Hernández-Sampieri y Mendoza-Torres (2018) establecen que las técnicas de investigación son los procedimientos implementados para obtener los datos que dan respuesta a las preguntas de investigación, los cuales están alineados con la estrategia de investigación. Así pues, en este estudio, se aplicó la técnica de la entrevista-semiestructurada. Esta consiste en que el entrevistador llega al encuentro con el entrevistado con una serie de preguntas previamente formuladas, pero que no son camisa de fuerza en el caso de que el entrevistado requiera información adicional no contemplada en la guía de entrevista (May, 2011). Según esta técnica, éste puede formular preguntas adicionales en la entrevista en caso de que sea requerido (Creswell, 2009).

En el Anexo 1 se identifica la guía de entrevista semiestructurada que se diseñó en este estudio. Esta contiene 7 preguntas, de las cuales la 1 y la 6 corresponden a la dimensión de ambigüedad del rol y se formularon con base en lo señalado por los autores González-Romá, Hernández, Peiró & Muñoz, (1995); Yun, Takeuchi & Liu, (2007). De igual manera las preguntas 3, 4, 5 y 7 corresponden a la dimensión sobre carga del rol, las cuales se formularon de acuerdo con lo establecido por Rizzo, House & Lirtzman, (1970); Surdez, E. G., Magaña, D. E. y Sandoval, M. del C, (2017). Finalmente, la pregunta 2 corresponde a la dimensión conflicto del rol y se proyectó de acuerdo con los autores Beauchamp y Bray, (2001); Mercedes, (2021); Eys y Carron, (2001); Ossa, (2012); Akgün, Byrne, Lynn y Keskin, (2007).

Las entrevistas fueron realizadas entre los meses de agosto y septiembre del 2022. Todas las entrevistas fueron grabadas y luego transcritas, por lo que los resultados de este proceso pueden observarse en el Anexo 1 de este documento. Esto garantiza la transparencia y calidad de la investigación realizada.

### **3.5 Horizonte de tiempo de investigación**

En esta investigación los entrevistados solo tuvieron un único contacto y en un único momento con la entrevistadora. En consecuencia, los datos de las entrevistas fueron obtenidos en un único momento, lo que significa que, esta investigación, según el horizonte de tiempo, es de tipo transversal (Saunders et al., 2018). Por la naturaleza de la pregunta, este estudio busca la comprensión del fenómeno de las demandas laborales en un momento único y preciso

### **3.6 Muestreo**

Se realizó un muestreo no probabilístico, el cual, según Patton (2002), implica que las unidades de análisis no fueron elegidas aleatoriamente, sino a través de un criterio relacionado con los objetivos de investigación, o por la oportunidad de acceder a las unidades de análisis. El tipo de muestreo no probabilístico realizado fue el denominado muestreo por convivencia. Este consiste en elegir los participantes del estudio porque en o desde éstos se puede dar la mejor respuesta a la pregunta de investigación (Bryman & Bell, 2015).

Se tuvo acceso para la entrevista a 9 servidores judiciales del juzgado penal de Villamaría Caldas, de los cuales se hace una descripción en lo referente a su cargo, edad y antigüedad en el cargo:

- Entrevistado 1: Cargo secretario, edad 36 años y antigüedad en el cargo 10 años.
- Entrevistado 2: Cargo citador, edad 32 años y antigüedad en el cargo 6 años.
- Entrevistado 3: Cargo secretario, edad 34 años y antigüedad en el cargo 5 años.
- Entrevistado 4: Cargo Asistente de dirección, edad 32 años y antigüedad en el cargo 6 meses.
- Entrevistado 5: Cargo Contratista, edad 28 años y antigüedad en el cargo 4 años.
- Entrevistado 6: Cargo Profesional TIC, edad 36 años y antigüedad en el cargo 4 meses.

- Entrevistado 7: Cargo asistente legal, edad 46 años y antigüedad en el cargo 14 años.
- Entrevistado 8: Cargo Coordinador área ambiental, edad 39 años y antigüedad en el cargo 3 años.
- Entrevistado 9: Cargo Citadora, edad 38 años y antigüedad en el cargo 7 años.

### **3.7 Procedimiento de análisis de datos**

Analizar los datos obtenidos a partir de la fase empírica permite la solución de forma precisa de la pregunta de investigación. Los datos obtenidos mediante la entrevista semiestructurada, en este estudio, se analizaron aplicando un proceso de codificación abierta. Esto posibilita el ajuste de los datos obtenidos en un número menor de unidades de significado (Creswell, 2009). Esta codificación se realizó con base en los tres tipos de demandas identificados: ambigüedad, conflicto y sobrecarga de rol. Se realizó una codificación dentro de las respuestas a las preguntas realizadas a los 9 empleados del juzgado.

## Capítulo 4: Resultados

Los resultados se presentan de acuerdo con las dimensiones que permitieron la construcción de las preguntas de la guía de entrevista: ambigüedad, conflicto y sobrecarga de rol.

### 4.1 Dimensión 1: ambigüedad de rol

Respecto a la ambigüedad de rol se encontró que, en las respuestas, prevalece que los empleados:

- No tienen acompañamiento del área de gestión humana (8/9).
- No recibieron una correcta inducción al cargo (5/9).

Algunos ejemplos de la falta de acompañamiento del área de gestión humana se demuestran en las siguientes respuestas:

- “Mínima digamos que nula” [Entrevistado 1].
- “(...), pero a la hora de la aplicación es la falla el acompañamiento sí, pero a la práctica o la ejecución en el despacho, no, no es muy complejo, porque la parte administrativa no permite realizar cierta eficacia en el proceso de organización de las tareas”. [Entrevistado 2].
- “Pues no, no ninguno”. [Entrevistado 3].
- “No, nunca se ha intervenido al respecto”. [Entrevistado 4].
- “No, no he sentido acompañamiento de esa área, pues nunca he necesitado como muy específico”. [Entrevistado 6].
- “No, no me han mostrado mi manual de funciones, pues es que yo creo que no lo hay porque yo soy como apoyo”. [Entrevistado 7].
- “Cero”. [Entrevistado 8].
- “Bueno la verdad no nunca he utilizado esa herramienta es para ser sincera no en realidad [Entrevistado 9].

Por otra parte, algunos ejemplos de la no recepción de una correcta inducción al cargo se presentan a continuación:

- “(...), pero no me las explicaron, lo que yo he leído por mi cuenta”. [Entrevistado 1].
- “(...), fueron muy por encima las explicaciones del trabajo y las funciones que debía desempeñar en el cargo”. [Entrevistado 2].
- “No recibí ningún tipo de instrucción sobre el objetivo ni la responsabilidad del cargo”. [Entrevistado 4].
- “(...) Solamente me entendí con la niña que me entregaba y ella se limitó a decir que, en nuestro caso tenemos un sistema que es especialmente para el proceso y pues medio me indicó cómo debía manejarse”. [Entrevistado 5].
- “(...), pero costó mucho llegar al punto de yo manejar el cargo después de haber arrancado sin orientación”. [Entrevistado 8].

#### **4.2 Dimensión 2: conflicto del rol**

Respecto al conflicto del rol se halló que, en las respuestas, predomina que los empleados:

- Plantean tener síntomas de depresión, según ellos, asociados con que no disponen de las habilidades, motivación o comprensión necesarias para llevar a cabo su labor (5/9).
- Les han asignado más funciones de las que le corresponden al cargo que ocupan (5/9).

Algunos ejemplos de la presencia de síntomas de depresión, asociados a que no disponen de las habilidades, motivación o comprensión necesarias para llevar a cabo su labor, se presentan en las siguientes respuestas:

- “Hay etapas o momentos que usted tenga depresión y como aburrimiento y como desespero y no dan ganas de hacer nada”. [Entrevistado 2].
- “(...), sobre todo anímica, es depresión, es insomnio, es una angustia”. [Entrevistado 5].



- “(...) Si, y a veces puede traspasarse a una especie de depresión. [Entrevistado 8].
- “(...), yo tomo un medicamento para la depresión es por el tema de que también sufro de la tiroides que me produce depresión, entonces pues digamos que en el momento en que estoy como con esos episodios medicamento y listo”. [Entrevistado 9].

Asimismo, algunos ejemplos de que les han sido asignadas más funciones de las que le corresponden al cargo que ocupan, se presentan a continuación:

- “(...), En otros juzgados si lo hice, se tornaba difícil porque eran muchas funciones, eran muchas situaciones, la jornada se extendía demasiado, la jornada empezaba a las 6:00 am de la mañana y terminaba a eso de las 9 y 30 de la noche para poder cumplir con todas las labores que se habían asignado”. [Entrevistado 1].

- “(...), las funciones que se me explicaron eran unas y pues en este momento estoy realizando otras adicionalmente a las que se me indicaron como objetivos y responsabilidades en el puesto, son nuevas y no se me explicaron y puesto que sí si bien me desempeño como notificador y me asignan otras cargas que no son del.” [Entrevistado 2].

- “(...), por ser un cargo de manejo de la dirección actualmente se me pueden asignar funciones de diferentes áreas, por lo que la única manera de garantizarle si no hay una previa capacitación es yendo, consultando para poder ejecutar las mismas”. [Entrevistado 4].

- “(...), Bueno pues esa experiencia solamente la tuve en el primer año que fue asignada apoyar asistencia legal”. [Entrevistado 5].

- “(...), Pero los que quedan acá nos todo ponernos a estudiar para implementar estudios previos para contratación porque no tenemos abogados de contratación”. [Entrevistado 8].

- “(...), Pues si es algo que yo no conozco, no les puedo garantizar en realidad, por ejemplo, en este caso el pues nosotros trabajamos acá en reparto, pero a veces nos asignan tareas

de supervisión de contratos, que no pues que no hace parte de nuestra área pero que no nos asignan”. [Entrevistado 9].

### **4.3 Dimensión 3: sobrecarga del rol**

En referencia a la sobrecarga del rol se evidenció que, en las respuestas, predomina que los empleados:

- Consideran que tienen sobrecarga laboral (7/9).
- Refieren que el trabajo les genera estrés, asociado a la sobrecarga (8/9).
- Están conformes con el salario (7/9)

Algunos ejemplos de la sobrecarga laboral se presentan en las siguientes respuestas:

- “No es posible cumplir con todas dentro del tiempo que se establece, porque hay que tener en cuenta que en ese tipo de labores pueden generarse algunos imprevistos que son de manera urgente, de manera prioritaria, entonces toca dejar de lado la actividad que se está desarrollando en el momento, para enfocar en otra que requiere mayor prioridad y que por orden directa el jefe hay que darle atención inmediata, empezaba la jornada de las 6:00 de la mañana y se podría extender hasta la media noche, muy agotado también sí”. [Entrevistado 1].

- “Carga laboral siempre es bastante, No todas las tareas se alcanzan a realizar dentro del tiempo puesto que, por la carga, toca sacar tiempo adicional, pues se toca realizar las tareas fuera del horario laboral y tratar de que cumplir todo dentro del periodo, pero siempre uno vive alcanzado o vive atrapado en el puesto, no se logra tener al día al puesto como tal”. [Entrevistado 2].

- “pues primero es cómo organizar el puesto, es organizar el puesto y ya después empezar a ejecutar labores nuevas, dependiendo la prioridad de cada una, y para garantizar que se cumplan

todas a cabalidad le toca imprimir más tiempo del horario y carga laborales pues se habla con él con el jefe de la dependencia para tratar de redistribuir funciones,”. [Entrevistado 3].

- “(...), debido a la cantidad de tareas asignadas, en ocasiones es difícil ejecutar todas las tareas dentro de una jornada laboral estrictamente”. [Entrevistado 4].

- “(...), la carga laboral es demasiado exorbitante o sea es algo desesperante, angustiante, frustrante; porque todos buscan resultados sin tener en cuenta el personal asignado a esa dependencia, En lo absoluto, ni pasando la cama; ni pasando la cama para atenderla cuando cumplir con todas las obligaciones”. [Entrevistado 6].

- “(...), realidad al día nunca logramos estar pues por la carga laboral”. [Entrevistado 9].

Así mismo, algunos ejemplos de que el trabajo les genera estrés asociado a la sobrecarga se presentan a continuación:

- “Sí efectivamente, si”. [Entrevistado 1].

- .” (...), Sí, prácticamente el puesto sí genera mucho estado de irritabilidad y baja productividad y Sí, hay etapas donde ocasiona estrés el puesto de trabajo, se afecta emocionalmente”. [Entrevistado 2].

- “(...), Pues si me afecta y por ejemplo pues, en la parte familiar a veces llega uno irritado a la casa, entonces transmite esa irritación a la familia, a los hijos, a la esposa”. [Entrevistado 3].

- “pues a ver, más que estrés bueno si, presento algún grado de estrés moderado debido pues como que empecé como a equilibrar las cargas a nivel de la jornada laboral”. [Entrevistado 4].

- “Sí, yo voy para 13 años en la rama judicial y antes de estar en este puesto eh tuve tratamiento un año con un medicamento psiquiátrico por el estrés laboral, y en ese puesto voy para

6 años y ya he solicitado dos veces apoyo psicosocial, Sí, me genera muchísimo estrés, sobre todo anímica, es depresión, es insomnio, es una angustia”. [Entrevistado 5].

- “Pues si siento estrés”. [Entrevistado 6].

- “(...), Si porque estamos manejando plata del estado, es muy complicado, las relaciones con la misma familia se afectan, uno quiere llegar a la casa y que no le hable nadie, por el estado de irritabilidad, ansiedad”. [Entrevistado 7].

- “(...), Bueno sí, la verdad sí y los cambios la carga laboral y pues todo eso impacta cierto, eh la verdad pues nunca me ha pasado, pero si ya me ha pasado últimamente sí, sí me produce Y pues sí ósea en realidad sí”. [Entrevistado 9].

Además, algunos ejemplos de que los entrevistados están conformes con el salario, se presentan a continuación:

- “(...), la remuneración obviamente es buenos”. [Entrevistado 1].

- “(...), Eh respecto a la remuneración es satisfactoria”. [Entrevistado 2].

- “(...), la remuneración excelente”. [Entrevistado 3].

- “bueno a nivel de remuneración, fortalecimiento de los conocimientos, del bienestar, me siento muy satisfecha”. [Entrevistado 4].

- “(...), eh por remuneración respecto al grado que tengo”. [Entrevistado 7].

- “(...), estoy satisfecho con el salario”. [Entrevistado 8].

- “(...), Pues que te dijera, pues digamos que está bien”. [Entrevistado 9].

## Capítulo 5: Discusión

Este estudio tuvo como propósito identificar las demandas laborales que enfrentan los servidores judiciales del juzgado penal del municipio de Villamaría del departamento de Caldas, Colombia. Se encontraron las demandas laborales de dichos servidores de acuerdo con las dimensiones ambigüedad, conflicto y sobrecarga de rol. La Teoría de Demandas Laborales se utilizó como el referente teórico principal para el desarrollo de este estudio, a razón de que las prácticas de gestión humana son recursos que permiten responder hacia las demandas laborales. Con base en esta teoría se realiza el análisis de resultados a continuación y se proponen las prácticas de gestión de acuerdo con el modelo AMO que se mencionó en la sección 2 de esta tesis.

### 5.1 Implicaciones de investigación y teóricas

En las siguientes dos tablas y grafica se presentan los resultados obtenidos a partir de las entrevistas para cada categoría:

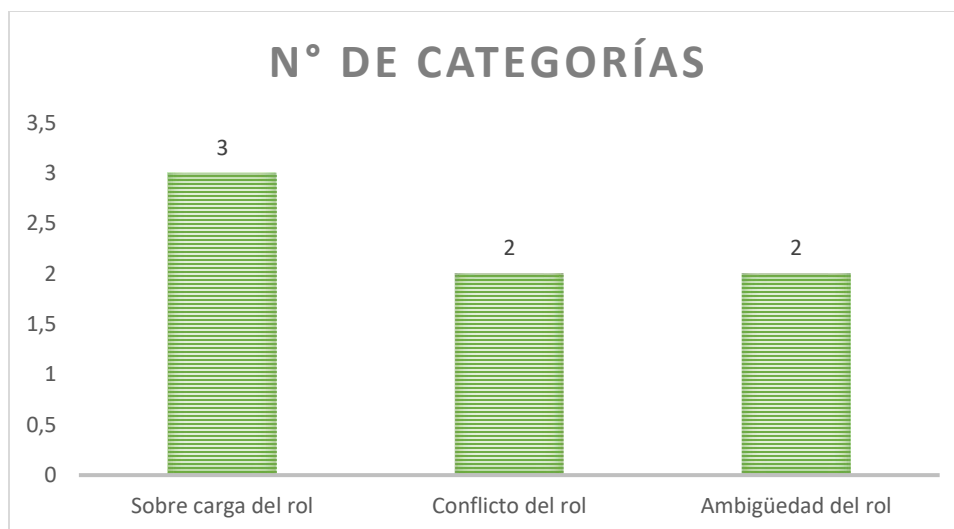
*Tabla 1 Número de casos por categoría*

<b>Categoría</b>	<b>Código</b>	<b>No. de casos</b>	<b>Dimensión</b>
Personal considera que tiene sobrecarga laboral.	Azul	7/9	Sobrecarga del rol
Personal refiere que el trabajo les genera estrés.	Rojo	8/9	Sobrecarga del rol
Personal conforme con el salario.	Verde	7/9	Sobrecarga del rol
Personal registra síntomas de depresión.	Amarillo	5/9	Conflicto del rol

<b>Categoría</b>	<b>Código</b>	<b>No. de casos</b>	<b>Dimensión</b>
Personal refiere que nunca ha tenido acompañamiento del área de gestión humana.	Gris	8/9	Ambigüedad del rol
Personal manifiesta no haber recibido una correcta inducción.	Purpura	5/9	Ambigüedad del rol
Personal manifiesta que le han asignado más funciones de las que le corresponden al cargo que ocupa.	Fucsia	6/9	Conflicto del rol

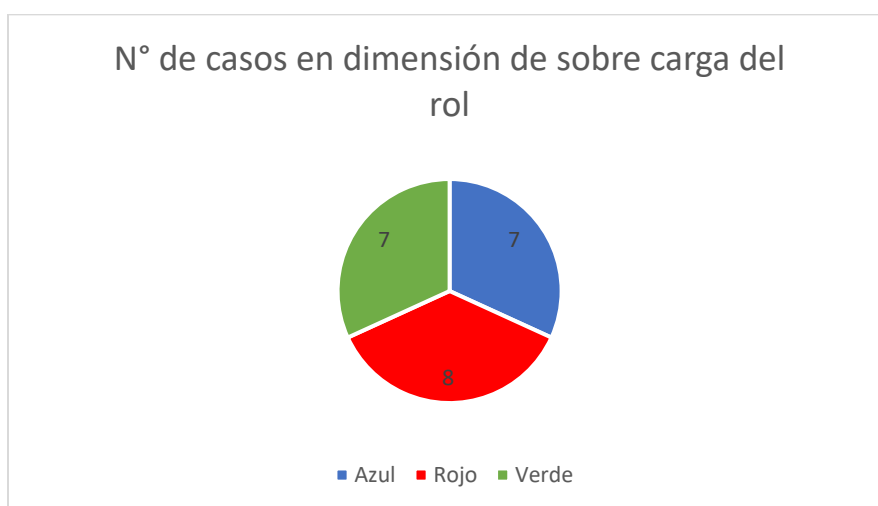
*Tabla 2 Número de casos por dimensión*

<b>Dimensión</b>	<b>No. de categorías en esta dimensión</b>	<b>No. de casos</b>
Sobrecarga del rol	6 categorías	8/9
		7/9
		7/9
Conflicto del rol	2 categorías	5/9
		5/9
Ambigüedad del rol	2 categorías	8/9
		5/9



*Ilustración 1*

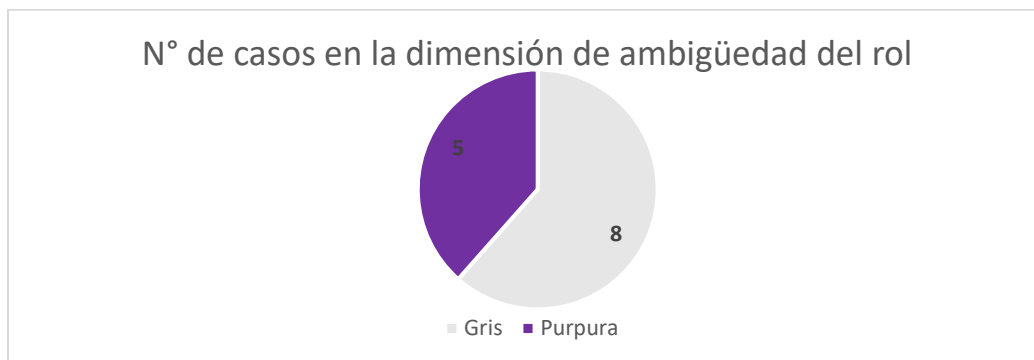
En lo concerniente a la dimensión de sobrecarga del rol, esta abarca 3 categorías (Azul que se refiere a que el personal considera que tiene sobrecarga laboral, Verde que corresponde a que el personal está conforme con el salario y Rojo asociado a que el personal refiere que el trabajo le genera estrés), las cuales se identificaron en las entrevistas en 7 ocasiones, 7 ocasiones y 8 ocasiones respectivamente, tal como se muestra en la siguiente gráfica.



*Ilustración 2*

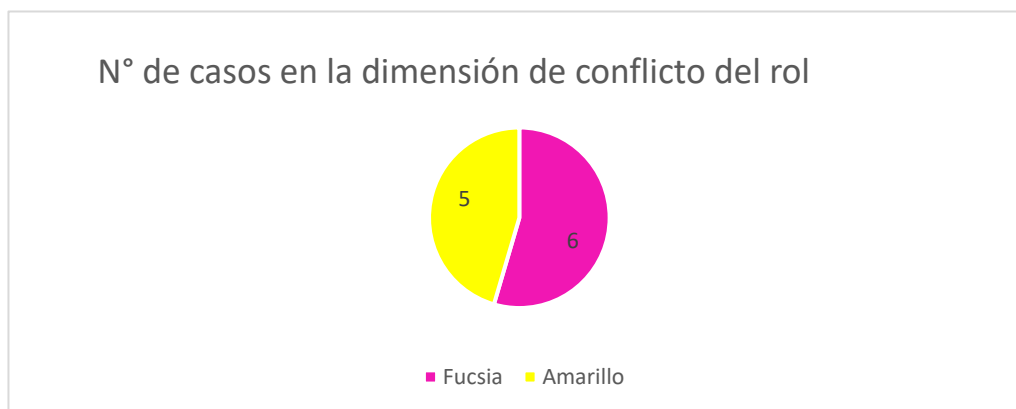
Por otra parte, la dimensión de conflicto del rol, esta abarca 2 categorías (Amarillo que se refiere a que el personal registra síntomas de depresión y Fucsia que corresponde a que el personal

manifiesta que le han asignado más funciones de las que le corresponden al cargo que ocupa), las cuales se identificaron en las entrevistas en 5 ocasiones y 6 ocasiones respectivamente, tal como se muestra en la siguiente grafica.



*Ilustración 3*

Finalmente, la dimensión de ambigüedad del rol, esta abarca 2 categorías (Gris que se refiere a que el personal refiere que nunca a tenido acompañamiento del área de gestión humana y Purpura que corresponde a que el personal manifiesta no haber recibido una correcta inducción), las cuales se identificaron en las entrevistas en 8 ocasiones y 5 ocasiones respectivamente, tal como se muestra en la siguiente grafica.



*Ilustración 4*

Los anteriores resultados se ajustan a lo que plantea la teoría de demandas y recursos laborales toda vez que la gran mayoría de entrevistados mostraron una relación directa entre la



sobrecarga laboral (demandas laborales) y el estrés e incluso depresión producto de esto (deterioro de la salud). Así mismo, se aprecia en los resultados obtenidos, la existencia de la flexibilidad que se atribuye a la teoría de demandas y recursos laborales, puesto que se están registrando resultados similares para diferentes profesiones y entornos laborales. También se aprecia que se dan los dos factores desencadenantes de la teoría, a saber: procesos de deterioro de la salud (energético) y proceso motivacional

Conviene establecer los resultados obtenidos corresponden a lo esperado teniendo en cuenta que es de conocimiento público el alto grado de atraso en procesos judiciales en los diferentes juzgados del país, debido a diversos factores que no son parte de este análisis, pero de los cuales se resalta uno y es la probable elevada demanda laboral. En este orden de ideas, identificar que la mayoría de las personas entrevistadas responden afirmativamente a preguntas enfocadas a las dimensiones de sobrecarga del rol, ambigüedad del rol y conflicto del rol, demuestran que, por lo menos para el juzgado del caso de estudio, es evidente una alta demanda laboral que no ha sido, al parecer, adecuadamente gestionada por los directivos y líderes de la entidad.

## **5.2 Implicaciones prácticas**

El juzgado penal de Villamaría Caldas debería implementar las siguientes prácticas de gestión humana, según el modelo AMO, con el fin de gestionar adecuadamente o de mitigar las demandas laborales:

- Adelantar una revisión a mayor profundidad de las demandas, abarcando una muestra más amplia, que incluya también los líderes o directivos, con el fin de obtener resultados más precisos, sin ningún tipo de sesgo.

- Llevar a cabo un estudio de capacidad de trabajo para cada uno de los cargos y verificar si las actividades desempeñadas por cada empleado corresponden a las definidas en el manual de funciones.
- Evaluar y confirmar que todos los cargos estén ocupados. De existir cargos vacantes, gestionar las acciones pertinentes para ocuparlos a la mayor brevedad.
- Actualizar si es el caso, los manuales de funciones para que se ajusten fielmente a lo que realmente desempeñan en cada cargo o instruir a los empleados para que realicen las funciones asociadas a su cargo y entreguen a alguien más las que no corresponden. Este análisis deberá hacerse cargo a cargo garantizando que todas las actividades que realiza el juzgado tengan un responsable y que ese responsable solo haga las funciones asociadas a su cargo.
- Hacer inducción a los nuevos y reinducción a los empleados antiguos con el fin de recordarles plenamente quien es su jefe y cuáles son sus funciones.
- Definir una línea base o de referencia para que en siguientes mediciones pueda compararse si la situación de demanda laboral ha aumentado, disminuido o permanecido igual.
- Se hagan talleres con personal experto de psicología y afines, en materia de aumentar el compromiso y la motivación.
- Establecer un plan de capacitaciones acertado que apunte a potenciar las competencias que realmente requiere el personal del juzgado.
- Establecer políticas y prácticas de correcta selección del personal y adelantar las acciones que propendan a mantener el personal que ya ha sido capacitado y que conoce el cargo y lo desempeña adecuadamente.
- Brindar a los empleados las herramientas tecnológicas y computacionales que minimice el trabajo manual y permita evacuar mayor volumen de trabajo en menor tiempo.

- A fin de garantizar el éxito en la implementación de diferentes estrategias que en el marco de la disminución de las demandas laborales se realicen, se recomienda llevar a cabo un seguimiento por parte de los profesionales de gestión humana, de manera que se pueda establecer la brecha existente en el proceso de implementación y la percepción de los trabajadores involucrados en el proceso.

### **5.3 Limitaciones y futuras investigaciones**

Este estudio tiene limitaciones que deben ser consideradas:

- Limitación 1: los datos pertenecen a un solo juzgado, por lo que los resultados no pueden ser generalizados a nivel región o país.
- Limitación 2: se valoraron las demandas desde las perspectivas de los empleados y no desde la perspectiva de los directivos o líderes del juzgado.
- Limitación 3: las prácticas de gestión humana son una propuesta, pero no se sabe efectividad, pues no han sido implementadas.

Las anteriores limitaciones deben considerarse en el sentido de que podrían generar sesgos en los resultados. Por ende, para futuras investigaciones podrían considerarse las cargas desde la perspectiva de los directivos o líderes, aumentar el número de juzgados en una región o territorio determinado y aplicar las recomendaciones para identificar si se obtienen resultados satisfactorios de gestión de la demanda laboral.

## Referencias

- Agudelo Orrego, Beatriz Eugenia. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1), 116-137. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1900-38032019000100116](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-38032019000100116)
- Akgün, A. E., Byrne, J. C., Lynn, G. S., & Keskin, H. 2007. Team stressors, management support, and project and process outcomes in new product development projects. *Technovation*, 27, 628-639. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2151410](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2151410)
- Altamirano Bustos, Lina del Rocío. (2018). *Estrés y desempeño laboral en los servidores públicos de la función judicial*. [Tesis de Magister, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28155/1/25%20GTH.pdf>
- Andrade, Verónica y Maturana, Diana. (2019). La relación entre la formalización de las prácticas de gestión humana y la productividad de las mipymes. *INNOVAR*, 29(74), 101-113. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/82091/72530>
- Arango, C. A. A., & Rojas, Á. M. (2003). *Demanda laboral en el sector manufacturero colombiano: 1977-1999*. Banco de la República.
- Audenaert, Mieke; Bauwens, Robin y Decramer, Adeliën. (2021). Challenged by Great Expectations? Examining Cross-Level Moderations and Curvilinearity in the Public Sector Job Demands–Resources Model. *Review of Public Personnel Administration*, 41(2), 319-337. <https://us.sagepub.com/en-us/journals-permissions>
- Báez Conde, Efrén; Zambrano Vargas, Sandra Milena y Márquez Moreno, Olga Rocío. (2018). Prácticas de gestión humana. Observación y análisis en las pequeñas empresas manufactureras del corredor industrial de Boyacá. *Encuentros*, 16(2), 157-168. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6662633>

- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(1), 1-21.
- Bazyl, Maria Widerszal y Mockayyo, Zofia. (2021). Role of job and personal resources in the appraisal of job demands as challenges and hindrances. *PLOS ONE*, 16(3), 1-21.  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0248148>
- Beauchamp, M. R. y Bray, S. R. (2001). Role ambiguity and role conflict within interdependent teams. *Small Group Research*. *SMALL GROUP RESEARCH*. 32 (2), 133-157.  
[https://www.researchgate.net/publication/247720286\\_Role\\_Ambiguity\\_and\\_Role\\_Conflict\\_Within\\_Interdependent\\_Teams](https://www.researchgate.net/publication/247720286_Role_Ambiguity_and_Role_Conflict_Within_Interdependent_Teams)
- Begazo Ponce de León, Mayra Guisset; Calvo Huaraz, Vanessa Lisseth; Hayashida Guillén, Isabel y Maravi Contreras, Isabel. (2018). *Buenas prácticas de gestión de talento en el sector construcción*. [Tesis de Magister, Pontificia Universidad Católica del Perú].  
[https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12716/MARAVI\\_BEGAZO\\_PRACTICAS\\_CONSTRUCCION.pdf?sequence=1](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12716/MARAVI_BEGAZO_PRACTICAS_CONSTRUCCION.pdf?sequence=1)
- Biget, Simon Anderfuhren, Giaouque, David y Varone Frédéric. (2013). Stress Perception in Public Organisations: Expanding the Job Demands–Job Resources Model by Including Public Service Motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 33, 58-83.  
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0734371X12443264>
- Borst, Rick T; Kruiyen, Peter M y Lako, Christiaan J. (2019). Exploring the Job Demands–Resources Model of Work Engagement in Government: Bringing in a Psychological Perspective. *Review of Public Personnel Administration*. 39(3), 372-397.  
<https://us.sagepub.com/en-us/journals-permissions>

- Brant, Katarina K; Cooke, Donna K y Woods, Juanita M. (2019). The Role of Public Service Motivation in Employee Work Engagement: A Test of the Job Demands Resources Model. *International Journal of Public Administration*, 42(9), 765-775.  
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01900692.2018.1517265>
- Britt, T. W., Shuffler, M. L., Pegram, R. L., Xoxakos, P., Rosopa, P. J., Hirsh, E., & Jackson, W. (2021). Job demands and resources among healthcare professionals during virus pandemics: A review and examination of fluctuations in mental health strain during COVID-19. *Applied Psychology*, 70(1), 120-149.
- Calderón Hernández Gregorio. (2004). Gerencia del talento humano en el sector público: análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia. *Scielo*. 17 (28), 71-90.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v17n28/v17n28a04.pdf>
- Caracol Radio (28 de marzo de 2017). En paro de se encuentran trabajadores de la rama judicial en Ibagué.  
[https://caracol.com.co/emisora/2017/03/28/ibague/1490710547\\_487328.html](https://caracol.com.co/emisora/2017/03/28/ibague/1490710547_487328.html)
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of business research*, 116, 183-187.
- Cornu, Frederic; Emery, Yves; Giauque, David y Renard, Karine. (2021). *Engagement, exhaustion, and perceived performance in time of Covid-19: based on a job demands-resources model*.  
[https://agr2021.sciencesconf.org/data/pages/Communication\\_AGRH\\_2021\\_Giauque\\_Emery\\_Cornu\\_Renard.pdf](https://agr2021.sciencesconf.org/data/pages/Communication_AGRH_2021_Giauque_Emery_Cornu_Renard.pdf)

- Cruz Vizarreta, María Luz. (2019). *Estrés laboral y bienestar psicológico en servidores públicos de una municipalidad distrital de Arequipa*. [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/9619>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 499–512.  
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Eys, M. A. y Carron, A. V. (2001). Role ambiguity, task cohesion, and task self-efficacy. *Small Group Research*, 32 (3), 356-373.  
[https://www.researchgate.net/publication/247720299\\_Role\\_Ambiguity\\_Task\\_Cohesion\\_and\\_Task\\_Self-Efficacy/link/0a85e53a83dd33b3c6000000/download](https://www.researchgate.net/publication/247720299_Role_Ambiguity_Task_Cohesion_and_Task_Self-Efficacy/link/0a85e53a83dd33b3c6000000/download)
- Foster, Nicole T y Hamann, Darla J. (2014). An Exploration of Job Demands, Job Control, Stress, and Attitudes in Public, Nonprofit, and For-Profit Employees. *Review of Public Personnel Administration*, 34(4), 332-355.  
[https://www.researchgate.net/publication/275003701\\_An\\_Exploration\\_of\\_Job\\_Demands\\_Job\\_Control\\_Stress\\_and\\_Attitudes\\_in\\_Public\\_Nonprofit\\_and\\_For-Profit\\_Employees](https://www.researchgate.net/publication/275003701_An_Exploration_of_Job_Demands_Job_Control_Stress_and_Attitudes_in_Public_Nonprofit_and_For-Profit_Employees)
- García Solarte, Mónica; Murillo Vargas, Guillermo; Gonzáles Campo, Carlos. (2011). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*.  
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/10380/Los-macro-procesos.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- García Solarte, Mónica; Salas Arbeláez, Laura y Vargas Murillo, Guillermo. (2021). Gestión humana y desempeño organizacional en PYMES colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(6), 457-474.  
<https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/37168/40445>

- García Tortosa, Natalia. (2017). *Engagement, Burnout, Estrés y Desempeño en Trabajadores del Sector Público*. [Tesis de grado, Universidad de Almería].  
<http://repositorio.ual.es/handle/10835/6570?show=full>
- Garrosa, E., Moreno Jiménez, B., Rodríguez Muñoz, A. y Rodríguez Carvajal, R. (2011). Role stress and personal resources in nursing: A cross-sectional study of burnout and engagement. *International Journal of Nursing Studies*. 48(4), 479-489.  
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/20828694/>
- Giauque David, Anderfunren Simon & Varone Frédéric. (2013). *La percepción del estrés en las organizaciones públicas: Ampliación del modelo de exigencias laborales y recursos laborales mediante la inclusión de la motivación en el sector público*.
- Gil Maldonado Margarita Rosa & Herrera Puerta Yadira Mile. (2014). *Diseño de manuales de procedimientos que permitan una mayor eficiencia y eficacia en el grupo de trabajo de comunicaciones del centro de servicios judiciales para los juzgados penales de Cali*. [Universidad del Valle].  
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/16977/CB-0522893.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Giraldo Cardona, Cesar Iván. (2020). *La mejora del desempeño y el enfoque AMO en la línea de enderezado y empaque de la empresa Ternium Manizales*. [Tesis de Magister, Universidad Nacional de Colombia].  
<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/78642/1053779024.2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Infobae. (14 de septiembre de 2022). Rama Judicial: conozca las demandas que produce el cese de actividades del 15 de septiembre.



- <https://www.infobae.com/america/colombia/2022/09/15/rama-judicial-conozca-las-demandas-que-producen-el-cese-de-actividades-del-15-de-septiembre/>
- Kim, Jungin. (2015). What Increases Public Employees' Turnover Intention?. *Public Personnel Management*, 44(4), 496-519.  
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0091026015604447>
- Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2020). Is it worth it? Linking perceived high-performance work systems and emotional exhaustion: The mediating role of job demands and job resources. *European Management Journal*, 38(4), 565-579.
- Lee, W., Migliaccio, G. C., Lin, K. Y., & Seto, E. Y. (2020). Workforce development: understanding task-level job demands-resources, burnout, and performance in unskilled construction workers. *Safety Science*, 123, 104577.
- Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 33(1), 76-103.
- Lozano Reina, Gabriel y Sánchez Marín, Gregorio. (2019). Practicas de recursos humanos y redimiento empresarial. Explorando el modelo AMO en las PYME españolas. *Small Business International Review*, 3(1), 70-88.  
<https://212.128.20.127/bitstream/handle/10317/7650/prh.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martínez, Laura Patricia; Oviedo, Óscar; Luna, Carmenza. (2015). Impacto de las condiciones de trabajo en calidad de vida laboral: Caso del sector manufacturero de la Región Caribe colombiana. *DYNA*, 82(194), 194-203.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/dyna/v82n194/v82n194a24.pdf>

- Meijman T.F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. En PJD. Drenth y H. Thierry (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology. Psychology Press*, 2, 5-33. <https://psycnet.apa.org/record/1998-06505-001>
- Mitta Flores, Daniel Eduardo. (2019). *Gestión de la diversidad, El reto millennial en un grupo de organizaciones: ¿quiénes son, ¿qué los motiva y cómo retenerlos?* <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/view/21117/21083>
- Moon, T. W., Youn, N., Hur, W. M., & Kim, K. M. (2020). Does employees' spirituality enhance job performance? The mediating roles of intrinsic motivation and job crafting. *Current Psychology*, 39(5), 1618-1634.
- Orgambidez Ramos Alejandro, Pérez Moreno Pedro & Borregó Alés Yolanda. (2015). Estrés de rol y satisfacción laboral: examinando el papel mediador del engagement en el trabajo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31, 69-77. <https://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v31n2/v31n2a02.pdf>
- Ortiz, V. G. (2008). Factores psicosociales del trabajo y su relación con la salud percibida y la tensión arterial: Un estudio con maestros escolares en Bogotá, Colombia. *Ciencia & Trabajo*, 30, 132-7.
- Pak, K., Kooij, D. T., De Lange, A. H., & Van Veldhoven, M. J. (2019). Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Review*, 29(3), 336-352.
- Parra Daleman, Laura Camila y Porras Velásquez, Néstor Raúl. (2018). Efectos de las prácticas de gestión humana en la producción de las subjetividades laborales. *Perspectivas en psicología*, 15(2), 15-27. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6739565>

- Peiró, José M y Rodríguez, Isabel. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 68-82. <https://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1540.pdf>
- Radic, A., Arjona-Fuentes, J. M., Ariza-Montes, A., Han, H., & Law, R. (2020). Job demands–job resources (JD-R) model, work engagement, and well-being of cruise ship employees. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102518.
- RCNRadio. (5 de febrero de 2021). Sobrecarga laboral en los despachos judiciales por la virtualidad. <https://www.rcnradio.com/recomendado-del-editor/sobrecarga-laboral-en-los-despachos-judiciales-por-la-virtualidad>
- Sánchez, Eloísa Vicente. (2021). *Prácticas de recursos humanos en la empresa familiar: efectos de la profesionalización en los resultados*. [Tesis de Doctorado, Universidad de Murcia]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7300226>
- Sardon Ruiz Kattya Angeles. (2021). *Prácticas de recursos humanos y el cumplimiento de metas institucionales de los juzgados civiles de Madre de Dios*. Universidad César Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/73534/Sardon\\_RKA-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/73534/Sardon_RKA-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y)
- Segarra Colondres, Celeste, & Rosario-Hernández, Ernesto, & Soto Franceschini, José A., & Rodríguez Irizarry, Anastasio, & Santiago Pacheco, Elisa, & Arzola Berrios, Xiomara, & Hernández Martínez, Liliana, & Rovira Millán, Lillian V., & Bisbal Vicent, Laura, & Díaz Pla, Liliana (2015). Las demandas laborales y su efecto en el bienestar del sueño: el papel mediador de la rumiación relacionada al trabajo. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 26 (2), 150-169. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=233245621003>
- Surdez, E. G., Magaña, D. E. y Sandoval, M. del C. (2017). Evidencias de ambigüedad de rol en profesores universitarios. *REDIE*. 19.

[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1607-40412017000100073](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412017000100073)

- Tejada, P. A., & Gómez, V. (2009). Factores psicosociales y laborales asociados al burnout de psiquiatras en Colombia. *Revista colombiana de psiquiatría*, 38(3), 488-512.
- Thielsch, M. T., Röseler, S., Kirsch, J., Lamers, C., & Hertel, G. (2021). Managing pandemics—demands, resources, and effective behaviors within crisis management teams. *Applied Psychology*, 70(1), 150-187.
- Tomé Lourido David & Ceinos Sanz Cristina. (2017). Aproximación a la influencia de la satisfacción laboral y el conflicto de rol en el síndrome del burnout en docentes de secundaria: un estudio de caso. *Innovación Educativa*, 27, 151-164.  
<https://revistas.usc.gal/index.php/ie/article/view/3989>

## Anexo 1

### Transcripción de entrevistas

#### Entrevista 1

##### 1. ¿Cómo le indicó su jefe directo los objetivos y responsabilidades de su empleo?

A través de una resolución que es proferida por el juzgado. En la resolución están especificadas todas las funciones y responsabilidades del cargo, pero no me las explicaron, lo que yo he leído por mi cuenta.

##### 2. Cuando usted es reasignado a un área con funciones y tareas diferentes a las de su perfil, ¿Cómo garantiza el cumplimiento de sus nuevas funciones y tareas asignadas?

Pues a ver, es que cuál es el cuento ahorita, yo acá en este juzgado apenas llevo un mes y en ese momento yo todavía no he tomado ningún tipo de funciones diferentes a los que le corresponden al cargo en este juzgado, en otros juzgados si lo hice. Pues, básicamente ya la asignación de las tareas fue de manera personal y como por, literalmente, por no dejar caer el juzgado por solicitud de los jueces, de la juez específicamente, entonces básicamente era optimizar el tiempo pero, sin embargo se tornaba difícil porque eran muchas funciones, eran muchas situaciones, por ejemplo cuando yo estuve en una citaduría que tenía funciones de la Secretaría entonces la jornada se extendía demasiado, la jornada empezaba a las 6:00 am de la mañana y terminaba a eso de las 9 y 30 de la noche para poder cumplir con todas las labores que se habían asignado.

3. **¿Usted ha presentado situaciones de depresión, irritabilidad, baja productividad, entre otros síntomas relacionados con el estrés laboral? En caso de que SI, indique qué hace para superar dichos episodios.**

**Sí efectivamente sí;** ¿qué hago? acudir a profesionales de manera particular, aquí también de manera interna y para efectos académicos y el soporte que brinda la entidad y la administradora de riesgos no es suficiente y específicamente con el tema de Psicología los enfocan únicamente al aspecto organizacional, más no clínico e individual en muchas ocasiones, entonces toca acudir a profesionales de manera externa.

4. **¿Usted logra llevar a cabo todas sus obligaciones dentro del horario laboral? En caso de que sea así, señale cómo distribuye y organiza su tiempo.**

No es posible cumplir con todas dentro del tiempo que se establece, porque hay que tener en cuenta que en ese tipo de labores pueden generarse algunos imprevistos que son de manera urgente, de manera prioritaria, entonces toca dejar de lado la actividad que se está desarrollando en el momento, para enfocar en otra que requiere mayor prioridad y que por orden directa el jefe hay que darle atención inmediata, pero obviamente hay que cumplir con las listas establecidas para cada día y para cada semana, digamos que esos asuntos son adicionales al trabajo normal.

5. **¿Su trabajo le ocasiona estrés? Si la respuesta es afirmativa, indique de qué forma ese estrés le afecta otros ámbitos de su vida, como el familiar, académico, etc.**

Sí me genera estrés, por la misma naturaleza del trabajo acá. Con mi esposa tuve algunos inconvenientes dentro de la relación con ella hace un tiempo precisamente por eso, por el tiempo que requerían las funciones el desempeño de las funciones donde cómo te informaba hace un rato empezaba la jornada de las 6:00 de la mañana y se podría extender hasta la media noche, sin momento como de compartir cosas con ella, entonces obviamente genera algunas situaciones personales en exceso entonces toda alteración del genio, de la irritabilidad más bien complementa con las cargas a veces tan altas, entonces también tiene su repercusión de manera personal. Con amigos, el tiempo de compartir con personas cercanas, amigos y familia que se ha limitado mucho también precisamente por el poco tiempo que queda, después de finalizar las labores y los fines de semana pues realmente si es el único tiempo que uno tiene para medianamente descansar, entonces como que tampoco se optimiza en otras actividades y no solamente tratar de descansar un poco.

**6. ¿Cómo ha sido el acompañamiento del área de gestión humana de la organización en lo relacionado con la distribución de sus funciones?**

Mínima digamos que nula, realmente porque finalmente la distribución de las funciones las realiza el estado directamente y la administración de la organización digamos que pueden pelear pues tiene una influencia o injerencia en esto y tampoco se han desarrollado las herramientas para tratar de ajustar algo en esto, de pronto ni lo pueden hacer ni les interesa hacerle seguimiento, esa es la visión que yo tengo.

- 7. ¿Qué tan satisfecho se siente con su trabajo? Describa ese nivel de satisfacción en aspectos como remuneración, ambiente laboral, posibilidad de crecimiento en la organización, capacitación, fortalecimiento de sus competencias, entre otras.**

Ok, satisfecho si, muy satisfecho la verdad, pero más es como por la puesta profesional que cada uno le da al trabajo y el reconocimiento y **la remuneración obviamente son buenos** e incluso mejores que muchas otras empresas del sector privado. Pero la dedicación obviamente debe ser mayor y digamos que ya es la visión personal que cada quien tiene, entonces yo me siento muy satisfecho con mi trabajo, **muy agotado también sí**, pero digamos que entiendo también que el cargo así lo requiere, que la labor que se hace también lo requiere así, porque finalmente es un servicio público y es uno de los más complejos a mi parecer que es el de administración de justicia, entonces la satisfacción es buena pero el esfuerzo y el sacrificio también llamémoslo así también es alto.



## **Entrevista 2**

### **1. ¿Cómo le indicó su jefe directo los objetivos y responsabilidades de su empleo?**

Cuando inicié las labores en el puesto de trabajo, fueron muy por encima las explicaciones del trabajo y las funciones que debía desempeñar en el cargo; por ejemplo hay manual de funciones en cada puesto de trabajo que se desempeñará en el puesto, entonces particularmente las funciones que yo realizo como notificador del centro de servicio de ejecución de penas que presta la función para el juzgado segundo, las funciones que se me explicaron eran unas y pues en este momento estoy realizando otras adicionalmente a las que se me indicaron como objetivos y responsabilidades en el puesto.

### **2. Cuando usted es reasignado a un área con funciones y tareas diferentes a las de su perfil, ¿Cómo garantiza el cumplimiento de sus nuevas funciones y tareas asignadas?**

Pues, se me explicó muy básico, la explicación fue muy básica acerca la de las funciones que debía desempeñar, puesto que el perfil que estoy desempeñando en este momento sobre las tareas, se me explicaron algunas tareas a realizar y las otras fueron llegando a medida que iba desempeñando el cargo, por ejemplo; si yo como notificado del juzgado segundo de ejecución de penas llegaban peticiones y tareas y otras que se le asignan por parte de qué me asignó el secretario esas tareas no se me explicaron directamente y eso pues aprendiendo, se va realizando a medida que voy realizando el puesto, pues entonces eso hace que se vuelva más complejo un poquito más lento el trabajo, por lo que son nuevas y no se me explicaron, entonces voy aprendiendo a hacerlo

en ese momento, pues se va aumentando la carga laboral puesto que sí si bien me desempeño como notificador y me asignan otras cargas que no son del puesto como tal pues hace que ralentiza el proceso de notificación atrasen las tareas me llevo más tiempo haciendo otras.

**3. ¿Usted ha presentado situaciones de depresión, irritabilidad, baja productividad, entre otros síntomas relacionados con el estrés laboral? En caso de que SÍ, indique qué hace para superar dichos episodios.**

Sí, prácticamente el puesto sí genera mucho estado de irritabilidad y baja productividad puesto que la carga laboral siempre es bastante y eso ocasiona que hay etapas o momentos que usted tenga depresión y como aburrimiento y como desespero y no dan ganas de hacer nada puesto que como la carga se aumenta tanto considerablemente en esas tareas entonces eso hace que usted como que se note bajo de ánimo o estado puesto que usted no alcanza a hacer las tareas, dentro del tiempo que hacer y cómo hago para superar los de los síntomas o episodios de depresión o irritabilidad tratar de hacer las pausas activas y hacer ejercicio tratar de hacer una actividad diferente a la que estaba haciendo como para oxigenar la mente.

**4. ¿Usted logra llevar a cabo todas sus obligaciones dentro del horario laboral? En caso de que sea así, señale cómo distribuye y organiza su tiempo.**

No todas las tareas se alcanzan a realizar dentro del tiempo puesto que por la carga, toca sacar tiempo adicional, pues se toca realizar las tareas fuera del horario laboral y tratar de que cumplir

todo dentro del periodo, pero siempre uno vive alcanzado o vive atrapado en el puesto, no se logra tener al día al puesto como tal.

**5. ¿Su trabajo le ocasiona estrés? Si la respuesta es afirmativa, indique de qué forma ese estrés le afecta otros ámbitos de su vida, como el familiar, académico, etc.**

Sí, hay etapas donde ocasiona estrés el puesto de trabajo, se afecta emocionalmente y por ejemplo ya hay cosas que se le da gusto en la vida y hay otras que ya le empiezan a perder como ese placer como sensación de realizar las tareas familiarmente, cuando uno llega irrito, en estado de irritación, usted también quiere cómo llegar en ese momento a su casa y hacer lo mismo que les ha pasado en su trabajo y por ejemplo si usted está haciendo alguna tarea de su casa y se acuerda algo que le pasó a lo largo del trabajo, usted quiere cómo reaccionar y desestresarse en su casa y contestar de la misma manera, quisiera contestar como no lo debe hacer en el trabajo, en el ámbito académico si de pronto tiene como en mi caso de pronto qué va a pasar en la parte académica que una falla cognitiva y entonces hace que se le haga olvidar las cosas o recordar las cosas como debe de hacerlas y le pide como el enfoque lo que se quiere hacer.

**6. ¿Cómo ha sido el acompañamiento del área de gestión humana de la organización en lo relacionado con la distribución de sus funciones?**

La parte la gestión humana, seguridad y salud en el trabajo como tal, sí; pues el acompañamiento ha sido muy bueno, pero a la hora de la aplicación es la falla el acompañamiento

sí, pero a la práctica o la ejecución en el despacho, no, no es muy complejo, porque la parte administrativa no permite realizar cierta eficacia en el proceso de organización de las tareas.

**7. ¿Qué tan satisfecho se siente con su trabajo? Describa ese nivel de satisfacción en aspectos como remuneración, ambiente laboral, posibilidad de crecimiento en la organización, capacitación, fortalecimiento de sus competencias, entre otras.**

Eh respecto a la remuneraciones es satisfactoria, del ambiente laboral, en ciertos momentos; ahí se pueden presentar diferencias entre los mismos compañeros que hacen que el ambiente no sea muy agradable o que sea no permita que se puedan hacer las tareas porque se vuelven como un obstáculo en el proceso de la ejecución de la tarea que no desempeña; entonces hace que se ralentice el proceso no se puede realizar como al tiempo también eh respecto de la posible crecimiento pues se pueda dar como más bien poco puesto que es dependiendo de las vacantes que queden en el despacho, si en el despacho hay vacantes se puede, se podría lograr un avance se podrá lograr que un cambio de puesto pero siempre y cuando uno pueda hablar con el juez o el jefe directo para que uno postularse al puesto que quede, a disposición pero en esos procesos tiene que tener relación con el jefe por qué no se podría darle la postulación hace cargo o puede que el jefe ya tenga otras personas postuladas a postular fuera del despacho y en respecto a la capacitación y crecimiento organización es muy poca la capacitación que se prestar respecto del desempeño de sus cargos.

### **Entrevista 3**

**1. ¿Cómo le indicó su jefe directo los objetivos y responsabilidades de su empleo?**

De manera verbal, me indicaron entonces las decisiones que debía proyectar, también me indicaron cuáles eran los informes que me correspondía rendir, no hay manual de funciones de momento.

**2. Cuando usted es reasignado a un área con funciones y tareas diferentes a las de su perfil, ¿Cómo garantiza el cumplimiento de sus nuevas funciones y tareas asignadas?**

Pues primero es cómo organizar el puesto, es organizar el puesto y ya después empezar a ejecutar labores nuevas, dependiendo la prioridad de cada una, y para garantizar que se cumplan todas a cabalidad le toda imprimir más tiempo del horario laboral.

**3. ¿Usted ha presentado situaciones de depresión, irritabilidad, baja productividad, entre otros síntomas relacionados con el estrés laboral? En caso de que SI, indique qué hace para superar dichos episodios.**

Dependiendo, si por ejemplo el problema es con un compañero, un compañero que lo primero que se hace es hablar con el compañero, para tratar de solucionar la contingencia el problema y si ya es por ejemplo es de carga laboral pues se habla con él con el jefe de la dependencia para tratar de redistribuir funciones, no tanto que se haga la redistribución de funciones sino que como que

se le apoya a uno en la labor o sea nunca se redistribuye sino que más bien lo que es la solución que se ha dado es en apoyo.

4. **¿Usted logra llevar a cabo todas sus obligaciones dentro del horario laboral? En caso de que sea así, señale cómo distribuye y organiza su tiempo.**

No pues en concordancia con la respuesta que se dio anteriormente no, no porque la carga laboral siempre es alta.

5. **¿Su trabajo le ocasiona estrés? Si la respuesta es afirmativa, indique de qué forma ese estrés le afecta otros ámbitos de su vida, como el familiar, académico, etc.**

Pues si me afecta y por ejemplo pues, en la parte familiar a veces llega uno irritado a la casa, entonces transmite esa irritación a la familia, a los hijos, a la esposa; en el área académica pue es que no queda casi tiempo ni para estudiar y en la red social no me afecta yo soy muy familiar mantengo más que todo con mi esposa y los hijos entonces no en esos puntos no me afecta.

6. **¿Cómo ha sido el acompañamiento del área de gestión humana de la organización en lo relacionado con la distribución de sus funciones?**

Pues no, no sea no ninguno porque como no se le ha pedido apoyo.

- 7. ¿Qué tan satisfecho se siente con su trabajo? Describa ese nivel de satisfacción en aspectos como remuneración, ambiente laboral, posibilidad de crecimiento en la organización, capacitación, fortalecimiento de sus competencias, entre otras.**

A mí me parece pues muy satisfactorio, por ejemplo, **la remuneración excelente** y el ambiente laboral también es muy bueno, el crecimiento es bueno porque se brindan capacitaciones periódicamente en el área penal y también capacitación en ofimática.

#### **Entrevista 4**

**1. ¿Cómo le indicó su jefe directo los objetivos y responsabilidades de su empleo?**

No recibí ningún tipo de instrucción sobre el objetivo ni la responsabilidad del cargo, únicamente se hizo la remisión al acuerdo que crea el cargo de descongestión en el cual me encuentro desempeñando labores, es un acuerdo que crea el cargo a nivel nacional son cargos de descongestión.

**2. Cuando usted es reasignado a un área con funciones y tareas diferentes a las de su perfil, ¿Cómo garantiza el cumplimiento de sus nuevas funciones y tareas asignadas?**

Garantiza una asignación de funciones que no están relacionados con el perfil depende exclusivamente de la capacitación o inducción que se dé respecto al cargo y las funciones asignadas, por ser un cargo de manejo de la dirección actualmente se me pueden asignar funciones de diferentes áreas, por lo que la única manera de garantizarle si no hay una previa capacitación es yendo, consultando para poder ejecutar las mismas.

**3. ¿Usted ha presentado situaciones de depresión, irritabilidad, baja productividad, entre otros síntomas relacionados con el estrés laboral? En caso de que SI, indique qué hace para superar dichos episodios.**



Hace aproximadamente un mes presenté muchos síntomas de fatiga y cansancio, malos hábitos de sueño, debido a la cantidad de tareas asignadas, pero dosificando las funciones dentro de la oficina y dando, respetando los horarios laborales logré equilibrar.

**4. ¿Usted logra llevar a cabo todas sus obligaciones dentro del horario laboral? En caso de que sea así, señale cómo distribuye y organiza su tiempo.**

En ocasiones es difícil ejecutar todas las tareas dentro de una jornada laboral estrictamente; por lo que de las primeras horas del día se dedican a atender requerimientos urgentes que ingresan a través de correo electrónico o por solicitud directa del jefe y la restante jornada, evacuando tareas de mayor implicación o producción intelectuales de alguna manera

**5. ¿Su trabajo le ocasiona estrés? Si la respuesta es afirmativa, indique de qué forma ese estrés le afecta otros ámbitos de su vida, como el familiar, académico, etc.**

Pues a ver, más que estrés bueno sí, presento algún grado de estrés moderado debido pues como que empecé como a equilibrar las cargas a nivel de la jornada laboral, afecta en mi relaciones interpersonales debido que no tengo tiempo para compartir con mis seres queridos ya que después de las jornadas laborales, presenté agotamiento cansancio y a nivel social limita mucho mis actividades sociales de relacionamiento social debido a la mayor parte del tiempo dedicó a las actividades laborales, y sumado pues como a un estado de agotamientos no tener otros espacios diferentes a los laborales.

6. **¿Cómo ha sido el acompañamiento del área de gestión humana de la organización en lo relacionado con la distribución de sus funciones?**

No, nunca se ha intervenido al respecto.

7. **¿Qué tan satisfecho se siente con su trabajo? Describa ese nivel de satisfacción en aspectos como remuneración, ambiente laboral, posibilidad de crecimiento en la organización, capacitación, fortalecimiento de sus competencias, entre otras.**

Bueno a nivel de remuneración, fortalecimiento de los conocimientos, del bienestar, me siento muy satisfecha, con las oportunidades institucionales, a nivel del ambiente laboral y fortalecimiento de competencias también me siento satisfecha, y posibilidad de ascenso creo que el nivel de satisfacción no es tan bueno debido a que al interior de la institución se presentan situaciones e en el entorno complejas y hay un clima laboral no tan comfortable.

## **Entrevista 5**

### **1. ¿Cómo le indicó su jefe directo los objetivos y responsabilidades de su empleo?**

Eh bueno cuando yo ingresé a este puesto solamente me entendí con la niña que me entregaba y ella se limitó a decir que, en nuestro caso tenemos un sistema que es especialmente para el proceso y pues medio me indicó cómo debía manejarse, ya las capacitaciones fueron posteriores; ha sido un aprendizaje progresivo hasta la fecha, yo sí que veo en contacto con él antes cuando ya me informaron que en qué fecha debía iniciar lo que me indicó fue me entregó, la una cartilla que habla sobre el sistema de gestión de calidad y ese fue el contacto que tuve con él.

### **2. Cuando usted es reasignado a un área con funciones y tareas diferentes a las de su perfil, ¿Cómo garantiza el cumplimiento de sus nuevas funciones y tareas asignadas?**

Bueno pues esa experiencia solamente la tuve en el primer año que fue asignada apoyar asistencia legal, pero pues como quienes somos abogados entiende que, que tenemos la capacidad de manejar adecuadamente, una contestación de una demanda y un trámite posterior; pero pues se hizo manejable y no he tenido experiencias con otras áreas que no sea jurídica, pues en ese momento había uno, hay un comité de defensa judicial donde había que exponer unas fichas en relación con los procesos que nos eran asignados indicándole a cada miembro en qué consistía para que sea el comité ese comité que determine si se procura una conciliación o no, bien a través de las mismas audiencias y las respuestas de las de las demandas, todo eso queda trazabilidad.

3. **¿Usted ha presentado situaciones de depresión, irritabilidad, baja productividad, entre otros síntomas relacionados con el estrés laboral? En caso de que SI, indique qué hace para superar dichos episodios.**

Sí, yo voy para 13 años en la rama judicial y antes de estar en este puesto eh tuve tratamiento un año con un medicamento psiquiátrico por el estrés laboral, y en ese puesto voy para 6 años y ya he solicitado dos veces apoyo psicosocial porque la carga laboral es demasiado exorbitante o sea es algo desesperante, angustiante, frustrante; porque todos buscan resultados sin tener en cuenta el personal asignado a esa dependencia, eso ha hecho que yo trabajo y con la virtualidad dio lugar a que uno trabaje muchísimo más de lo que corresponde en casa, para procurar tener al día, lo medianamente urgente porque ya lo demás no se puede entonces sí es muy estresante mucho, mucho.

4. **¿Usted logra llevar a cabo todas sus obligaciones dentro del horario laboral? En caso de que sea así, señale cómo distribuye y organiza su tiempo.**

En lo absoluto, ni pasando la cama; ni pasando la cama para atenderla cuando cumplir con todas las obligaciones que implica este puesto.

5. **¿Su trabajo le ocasiona estrés? Si la respuesta es afirmativa, indique de qué forma ese estrés le afecta otros ámbitos de su vida, como el familiar, académico, etc.**

Sí, me genera muchísimo estrés, sobre todo anímica, es depresión, es insomnio, es una angustia; una cosa porque si tuviera una opción diferente yo renunciaría a este puesto, pero yo no me puedo dar el lujo de hacerlo; entonces por eso busco ayuda profesional para que no pase a mayores, hay muchos compañeros de la rama judicial que sé que tienen problemas psiquiátricos entonces la idea mía es darle el mejor manejo que pueda y que no Dios no lo permita llegar a ese extremo y pues en el área familiar, pues que se comparte menos con la familia porque así uno no quiera con la virtualidad se incrementó la carga laboral, uno sabiendo que tiene millones de cosas para hacer que no tiene quién se las haga que igual a uno es lo van a poner a responder entonces le invierto mucho tiempo en mi casa y eso hace que sea menos tiempo para la familia y para el descanso personal.

**6. ¿Cómo ha sido el acompañamiento del área de gestión humana de la organización en lo relacionado con la distribución de sus funciones?**

Con la distribución de funciones el apoyo que he recibido hasta hace poco, lo que hace que está Natalia, es como más presente; hará un año un año porque por el que por el hecho que pedía apoyo sicosocial no sé de qué manera eso ellos en sus respectivos espacios y comités no sé hasta qué punto lo exponen pero al menos me he sentido acompañada por el área y por la psicóloga pues de la arl pero en últimas se repito que el sentir que genera todo esto que da lugar a requerir un manejo más técnico no que por eso fue que solicité que me remitieran a psiquiatría uno lo ve en la medida en que solicité el apoyo sicosocial y en ese momento la compañera que tenemos en el área pues es más presente al compañero que habían antes, entonces uno nota más interés, y te repito no sé hasta qué punto en sus respectivas áreas pues lo comunican a quienes deben hacer algo, pero ya

me informaron que para seguir con el trámite sería ir con el médico y ya por esa por esa ruta donde uno tiene el apoyo no tengo más técnico no sé no llegar a un extremo yo hace como quince días me veía que me daba contra las paredes de la indignación, de la frustración yo no puedo seguir así, tengo que preparar auto regularme, pero te repito que me genera mucha angustia mucha angustia mucha angustia de ver esto. Yo luego respiro profundo eso no es un no es un daño para mí, porque en ultimas lo que le pase a uno, aquí ponen a otro y te vi, pero cuando estaba con tanta exigencia, a mí lo que me indigna tanto, porque las personas, porque eso no le caen a las personas responsables de sus puestos; sí crean un puesto porque no crean el personal adecuado o si ven que se salió de las manos para personal que hay, por qué no nombran pues no al avisado, ahí si no pasa nada, pero no si tiene que responderles como sea y **te repito ni pasando la cama para acá tengo cómo cumplir.**

**7. ¿Qué tan satisfecho se siente con su trabajo? Describa ese nivel de satisfacción en aspectos como remuneración, ambiente laboral, posibilidad de crecimiento en la organización, capacitación, fortalecimiento de sus competencias, entre otras.**

Bueno acá el ambiente laboral, ha mejorado mucho, he sentido que mejorado mucho en el último año, respecto de capacitaciones también como te digo que el aprendizaje ha sido progresivo, cada tanto el nivel central pero eso fue a raíz de que ya entramos en propiedad, porque si uno mira de aquí para atrás, uno nota que esto no le interesaba a nadie, uno viene a notar es después de que andamos en propiedad ahí sí se apersona y uno nota que el nivel central con los de los órganos de control, mejorando los sistemas y la capacitación de crecimiento profesional acá no, no, en lo absoluto acá ya toca mirar otras opciones con los concursos que permitan otras entidades del

estado, pero ya como de ascenso acá no; que me da satisfacción me da satisfacción que, cómo le digo yo al universo, que yo soy una persona honesta, que cumpla lo más, más de lo que debería mi trabajo y eso me genera satisfacción; mi responsabilidad, mi compromiso, mi sentido de pertenencia y los resultados que obtengo, que no tienen cuando superara él, el tope de trabajo que hay acá, pero en la medida en que yo puedo hacerlo, eso me genera satisfacción, el ser una persona responsable.

## **Entrevista 6**

### **1. ¿Cómo le indicó su jefe directo los objetivos y responsabilidades de su empleo?**

A través de la entrega de puesto de mi compañero anterior, sí y ya con el jefe directo me indicó con quien debía comunicarme.

### **2. Cuando usted es reasignado a un área con funciones y tareas diferentes a las de su perfil, ¿Cómo garantiza el cumplimiento de sus nuevas funciones y tareas asignadas?**

Pues nunca me resignan a otro lado, siempre he estado en la misma área.

### **3. ¿Usted ha presentado situaciones de depresión, irritabilidad, baja productividad, entre otros síntomas relacionados con el estrés laboral? En caso de que SI, indique qué hace para superar dichos episodios.**

Tomó una pausa y voy al gimnasio.

### **4. ¿Usted logra llevar a cabo todas sus obligaciones dentro del horario laboral? En caso de que sea así, señale cómo distribuye y organiza su tiempo.**

Eh no, no alcanza, tampoco me llevo para la casa.



5. **¿Su trabajo le ocasiona estrés? Si la respuesta es afirmativa, indique de qué forma ese estrés le afecta otros ámbitos de su vida, como el familiar, académico, etc.**

Pues si siento estrés, pero, no siento que me afecte en otras áreas ósea literal yo salgo de trabajar y a mí se me olvida que tengo trabajo.

6. **¿Cómo ha sido el acompañamiento del área de gestión humana de la organización en lo relacionado con la distribución de sus funciones?**

No, no he sentido acompañamiento de esa área, pues nunca he necesita como muy específico y pues las preguntas que hecho nunca las resuelven las pocas preguntas que he hecho.

7. **¿Qué tan satisfecho se siente con su trabajo? Describa ese nivel de satisfacción en aspectos como remuneración, ambiente laboral, posibilidad de crecimiento en la organización, capacitación, fortalecimiento de sus competencias, entre otras.**

Pues ahí lo único que saldría bien serian en ambiente laboral, el fortalecimiento de las competencias, en los otros mal.

## **Entrevista 7**

### **1. ¿Cómo le indicó su jefe directo los objetivos y responsabilidades de su empleo?**

Bueno, no pues, en el momento que estaba recibiendo la inducción, él me explicó pues como eran las necesidades del cargo, él no tenía una persona que le prestara ese apoyo, entonces, digamos que se crearon en el momento., entonces él más que crearme funciones o decirme funciones, me delegó responsabilidades que tenía a cargo, no, para poderse ir poniendo al día en muchas cosas que tenía, uno son la revisión de correo electrónico de él ponerlo al día, porque habían demasiados correos, sin responder, él no tenía el tiempo y estaba ocupado, también estar pendiente y dar a poyo a la parte de digitalización, creación de cuentas de correo, desbloqueo de cuentas de correo, creación de usuarios para firma digital, creación de usuarios para página web, atención de usuarios de personas en los problemas que tengan relacionados con conectividad, estoy con el tema de puesta en funcionamiento de las líneas telefónicas sobre todo de los municipios, que estaban sin líneas telefónicas que estaban sin reconexión, entonces haciendo todo eso restableciendo ese servicio, y ahora estoy con la instalación de la telefonía por teams en los municipios también y sumadas otras cositas.

### **2. Cuando usted es reasignado a un área con funciones y tareas diferentes a las de su perfil, ¿Cómo garantiza el cumplimiento de sus nuevas funciones y tareas asignadas?**

No me ha tocado, que me pongan funciones diferentes a lo que inicialmente me dijeron que tenía que hacer, no, nada que sea por fuera.

- 3. ¿Usted ha presentado situaciones de depresión, irritabilidad, baja productividad, entre otros síntomas relacionados con el estrés laboral? En caso de que SI, indique qué hace para superar dichos episodios.**

No, hasta ahora no, ninguno.

- 4. ¿Usted logra llevar a cabo todas sus obligaciones dentro del horario laboral? En caso de que sea así, señale cómo distribuye y organiza su tiempo**

Sí, todo lo que me planteo yo lo planeo y lo hago en el transcurso del día y trato de brindar una atención en el momento indicado si, ósea se hace en el momento me llaman por ejemplo en un despacho a eso que tengo la cuenta bloqueada yo no le digo así más tarde no, no, yo de una vez saco el espacio y voy así organizando como el día, entonces voy dejando lo que yo puedo hacer un poquito más tarde y lo que yo veo que es prioritario lo hago a medida que revisando el correo los dos correos el mío y el de mi jefe y al mío ya me llegan muchas solicitudes, entonces trato de atenderlas y casi que le diría que las atiendo todas las que van llegado.

- 5. ¿Su trabajo le ocasiona estrés? Si la respuesta es afirmativa, indique de qué forma ese estrés le afecta otros ámbitos de su vida, como el familiar, académico, etc.**

No, hasta ahora no he presentado síntomas de estrés.

**6. ¿Cómo ha sido el acompañamiento del área de gestión humana de la organización en lo relacionado con la distribución de sus funciones?**

No, no me han mostrado mi manual de funciones, pues es que yo creo que no lo hay porque yo soy como apoyo y él no tenía una persona ahí, si me hicieron la inducción inicial pero manual de funciones no.

**7. ¿Qué tan satisfecho se siente con su trabajo? Describa ese nivel de satisfacción en aspectos como remuneración, ambiente laboral, posibilidad de crecimiento en la organización, capacitación, fortalecimiento de sus competencias, entre otras.**

Bien ósea he aprendido mucho tuve una buena capacitación por parte del ingeniero él es muy presto a enseñar, eh por remuneración respecto al grado que tengo.

## **Entrevista 8**

### **1. ¿Cómo le indicó su jefe directo los objetivos y responsabilidades de su empleo?**

Por una resolución, otro basado en la resolución de nombramiento del área donde estoy, otra verbal, otra por el ccl. Pero las funciones matrices del cargo mío verbales asignaciones de lo que se venía trabajando y pues hay un manual de funciones beta que nunca fue aprobado, pero pues hay una función marcada para cada cargo.

### **2. Cuando usted es reasignado a un área con funciones y tareas diferentes a las de su perfil, ¿Cómo garantiza el cumplimiento de sus nuevas funciones y tareas asignadas?**

No, a las funciones que me indicaron principalmente no. Pero los que quedan acá nos todo ponernos a estudiar para implementar estudios previos para contratación porque no tenemos abogados de contratación, y la abogada que había estaba enfermita, entonces, tocaba apoyarla, pues no nos las delegaron, pero tocaba asumirlas, porque hay que seguir funcionando.

### **3. ¿Usted ha presentado situaciones de depresión, irritabilidad, baja productividad, entre otros síntomas relacionados con el estrés laboral? En caso de que SI, indique qué hace para superar dichos episodios.**

Claro si, primero pedir vacaciones cuando uno las tiene o si las tiene, lectura, buscar la familia, hacer deporte, buscar ayuda psicológica, pero más que todo es como el entorno social de uno,

buscar a los amigos a la familia, para un desahogo, respire profundo y continúe, como para bajar todo ese tipo de ansiedad que se genera, **estrés**.

**4. ¿Usted logra llevar a cabo todas sus obligaciones dentro del horario laboral? En caso de que sea así, señale cómo distribuye y organiza su tiempo.**

En este momento sí logro terminar, pues todo inició en prueba y error, pero en este momento manejo el calendario del Outlook y un cuaderno donde apunto todas mis obligaciones diarias y urgentes e importantes y en el calendario las más importantes, y en el cronograma de trabajo del área con mi jefe, mientras todo este como estoy ahorita ya creo que lo manejo, **pero costó mucho llegar al punto de yo manejar el cargo después de haber arrancado sin orientación.**

**5. ¿Su trabajo le ocasiona estrés? Si la respuesta es afirmativa, indique de qué forma ese estrés le afecta otros ámbitos de su vida, como el familiar, académico, etc.**

**Si porque estamos manejando plata del estado, es muy complicado, las relaciones con la misma familia se afectan, uno quiere llegar a la casa y que no le hable nadie, por el estado de irritabilidad, ansiedad y a veces puede traspasarse a una especie de depresión.**

**6. ¿Cómo ha sido el acompañamiento del área de gestión humana de la organización en lo relacionado con la distribución de sus funciones?**

Cero.

**7. ¿Qué tan satisfecho se siente con su trabajo? Describa ese nivel de satisfacción en aspectos como remuneración, ambiente laboral, posibilidad de crecimiento en la organización, capacitación, fortalecimiento de sus competencias, entre otras.**

En mi trabajo como tal me siento satisfecho y **estoy satisfecho con el salario** y siento satisfacción porque estoy aportando a mi país, estoy trabajando para la gente, porque ese es el objetivo del sector público, en remuneración el salario es bueno podría ser mejor, pero es bueno, en el ambiente laboral es bueno es manejable como todo nunca es perfecto ya depende de la personalidad de cada uno si se deja afectar por el entorno y cuanto influye dentro de la institución, posibilidad de crecimiento en la organización es poco, es nada, siento una satisfacción absoluta por la labor hecha, en el fortalecimiento de competencias hay que mejorar no es excelente de 1 a 10 le pondría un 6.

## **Entrevista 9**

### **1. ¿Cómo le indicó su jefe directo los objetivos y responsabilidades de su empleo?**

Bueno como lo hizo, pues la verdad fue sobre la marcha. mejor dicho, yo simplemente entré me dijeron esto es el trabajo y lo que hay que hacer en la oficina, es esto lo que hay que hacer o sea por ejemplo acá cuando yo entré, haciendo primeras instancias de atención al público, dijeron se sienta acá, le decimos los códigos y le vamos indicando cómo se hace, ya eso fue todo. Así pues, la jefe de la oficina judicial en ese momento me indicó lo que hacía la oficina, lo que entraba, lo que salía y lo que me tocaba hacer, me dijo: “se sienta acá y esto es lo que le toca hacer, le toca atención al público y le toca hacer radicación, acá le vamos indicando los códigos y le vamos explicando hasta que se los aprenda y ya”.

### **2. Cuando usted es reasignado a un área con funciones y tareas diferentes a las de su perfil, ¿Cómo garantiza el cumplimiento de sus nuevas funciones y tareas asignadas?**

Pues si es algo que yo no conozco, no les puedo garantizar en realidad, por ejemplo en este caso el pues nosotros trabajamos acá en reparto pero a veces nos asignan tareas de supervisión de contratos, que no pues que no hace parte de nuestra área pero que no nos asignan cierto no es pero sí nos han dado capacitación sobre el tema tenemos el apoyo de las áreas de que manejan el pues el tema de contratación y entonces pues en realidad si nosotros pedimos ayuda o algo pues ellos nos colaboran entonces pues digamos que ahí la forma de arte o sea nos han dado capacitación y hay apoyo como tal, para esa para esa tarea pues en específico porque en realidad pues que nos



hayan puesto así hacer otras cosas así como por fuera Así pues no claro que nos toca el reparto es en reparto ya sabemos cómo se hace en realidad espera un momento Ah no ya entonces eso como tal lo que nos ha tocado así por fuera así es como eso como la supervisión de los contratos.

**3. ¿Usted ha presentado situaciones de depresión, irritabilidad, baja productividad, entre otros síntomas relacionados con el estrés laboral? En caso de que SÍ, indique qué hace para superar dichos episodios.**

Bueno sí, la verdad sí y los cambios la carga laboral y pues todo eso impacta cierto, eh la verdad pues nunca me ha pasado pero sí ya me ha pasado últimamente sí espero pues que he estado haciendo actividades por fuera que me gusten, ósea trato de ocupar la mente en cosas que me gustan hacer, en hobbies, estoy tratando de hacer como actividad física para oxigenar el cerebro y pues yo tomo un medicamento para la depresión es por el tema de que también sufro de la tiroides que me produce depresión, entonces pues digamos que en el momento en que estoy como con esos episodios medicamento y listo; entonces en ese caso sí o sea he buscado como ese apoyo como en hacer otras cosas de despejar mi mente y si en realidad creo que me ha funcionado hasta el momento.

**4. ¿Usted logra llevar a cabo todas sus obligaciones dentro del horario laboral? En caso de que sea así, señale cómo distribuye y organiza su tiempo.**

No, en la oficina judicial eso no es posible porque por la carga laboral nosotros nunca estamos así al día pues que digamos, ya llegó algo y le dimos salida pues no, eso nunca sucede, pero si lo

que queremos es que pues o por lo menos en mi caso yo organizo el trabajo dependiendo de la de las prioridades de cada cosa, aunque todo lo que manejamos es prioritario y es importante, si hay unas cosas que tienen aún más importancia que otras, entonces de lo urgente a lo prioritario, si yo por ejemplo que hago para mí es de vital importancia tener los correos organizados, para mí eso ha sido una ayuda tremendísima, entonces yo tengo mis correos organizados en carpetas, entonces yo así le doy prioridad lo que tengo, para mí es vital importancia que la organización me permita a mí darle prioridad o como la gestión a las cosas en su debido momento porque en realidad **al día nunca logramos estar pues por la carga laboral** pero si logramos estar como como el día con las fechas con las cosas pues que son urgentes las que no son tan urgentes entonces así lo organizar tu si fuera la de otra forma no creo que pudiera o sea yo creo que el estrés sería peor.

**5. ¿Su trabajo le ocasiona estrés? Si la respuesta es afirmativa, indique de qué forma ese estrés le afecta otros ámbitos de su vida, como el familiar, académico, etc.**

**Sí, sí me produce Y pues sí ósea en realidad si, por ejemplo pues en mi caso aunque yo trato pues de tener mucha paciencia de estar tranquila eh pues digamos que sí o sea hay día en que el estrés me sobrepasa, entonces digamos que a veces llego a mi casa pronto no me doy cuenta pero pues llega un poquito más baja de nota entonces, de pronto bueno lo que sabemos hacer las mujeres alegar a veces también una peleando como con su familia sin razón alguna entonces como que no caigo en la cuenta y digo qué pasó acá, me traje como toda esa mala energía para mi casa y lo estoy haciendo acá, pero pues lo importante es que como que trato de darme cuenta, entonces pues digamos que si me está afectando a veces me afecta la verdad es que es imposible que no me afecte a mi hogar, mi salud porque enserio sí pues lo estoy viendo, me afectó mi hogar, mi salud y sobre**

todo ese tema de que me afecta mi salud entonces también no me está permitiendo a veces a hacer actividades que yo quiero, porque me quitan demasiada energía el estrés me quita demasiada energía por el tema también de la tiroides pues es aún peor porque pues la energía es totalmente baja entonces a veces eso también me produce aún más es no estrés me produce depresión porque no me da la energía ni las ganas de hacer muchas cosas que quiero hacer de sincero me afecta también cuando estoy afuera obviamente me afecta.

**6. ¿Cómo ha sido el acompañamiento del área de gestión humana de la organización en lo relacionado con la distribución de sus funciones?**

Bueno la verdad no nunca he utilizado esa herramienta es para ser sincera no en realidad pues acá eso no es digamos que no le veo como razón de ser pues porque en realidad lo que hago acá está bien y cualquiera en cualquier área donde me desempeñé sería la misma cosa entonces pues digamos que no utilizamos herramientas es el momento.

**7. ¿Qué tan satisfecho se siente con su trabajo? Describa ese nivel de satisfacción en aspectos como remuneración, ambiente laboral, posibilidad de crecimiento en la organización, capacitación, fortalecimiento de sus competencias, entre otras.**

Pues que te dijera monetariamente, pues digamos que está bien, de ambiente laboral regular, sí mucho y crecimiento profesional muy regular muy regular la verdad no hay mucha posibilidad de eso entonces pues no hay no hay como mucha expectativa sobre ese tema entonces la verdad regular.

**Definición de categorías.**

<b>Categoría</b>	<b>Código</b>	<b>Dimensión</b>
Personal considera que tiene sobrecarga laboral.	Azul	Sobrecarga del rol
Personal refiere que el trabajo les genera estrés.	Rojo	Sobrecarga del rol
Personal conforme con el salario.	Verde	Sobrecarga del rol
Personal registra síntomas de depresión.	Amarillo	Conflicto del rol
Personal refiere que nunca ha tenido acompañamiento del área de gestión humana.	Gris	Ambigüedad del rol
Personal manifiesta no haber recibido una correcta inducción.	Purpura	Ambigüedad del rol
Personal manifiesta que le han asignado más funciones de las que le corresponden al cargo que ocupa.	Fucsia	Conflicto del rol