

**Diagnóstico del componente de satisfacción laboral en los colaboradores de una institución
para la atención a la primera infancia.**

Presentado por:

Manuela Parra Narváez

Jorge Iván Jurado Salgado

Director Programa

Ángela Ocampo Mosquera

Luis Humberto Orozco Nieto

Asesores

Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Sociales

Especialización en Gerencia del Talento Humano

Tabla de contenido

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	3
CARACTERIZACIÓN	3
PREGUNTA PROBLEMA.....	5
IMPORTANCIA PARA EL CAMPO DEL TALENTO HUMANO.....	5
OBJETIVOS.....	8
OBJETIVO GENERAL.....	8
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
REVISIÓN DE LA LITERATURA Y REFERENTE TEÓRICO.....	9
ESTADO DEL ARTE.....	9
MARCO TEÓRICO	16
<i>Satisfacción laboral.....</i>	<i>17</i>
<i>Insatisfacción Laboral.....</i>	<i>18</i>
<i>Motivación.....</i>	<i>18</i>
<i>Teoría Bifactorial de Herzberg.....</i>	<i>20</i>
PROPUESTA TEÓRICA PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA	24
MARCO METODOLÓGICO	24
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	25
RESULTADOS.....	32
HALLAZGOS: FASE 1 DEL PROCEDIMIENTO	32
<i>Batería de riesgo psicosocial.....</i>	<i>32</i>
<i>Encuesta de clima laboral</i>	<i>35</i>
<i>Entrevista semiestructurada.....</i>	<i>38</i>
HALLAZGOS: FASE 2 DEL PROCEDIMIENTO	44
<i>Resultados encuesta de satisfacción laboral.....</i>	<i>44</i>
<i>Factores motivacionales.....</i>	<i>46</i>
<i>Factores higiénicos</i>	<i>49</i>
HALLAZGOS: FASE 3 DEL PROCEDIMIENTO	53
<i>Definición de los elementos que influyen en la satisfacción laboral del personal de una institución para la atención de la primera infancia.</i>	<i>53</i>
DISCUSIÓN.....	55
IMPLICACIONES PRÁCTICAS	61
LIMITACIONES DEL ESTUDIO	62
INVESTIGACIONES FUTURAS.....	63
CONCLUSIONES	64
1- PARA TALENTO HUMANO	64
2-PARA EL SECTOR	65
3-PARA LA ORGANIZACIÓN	66
RECOMENDACIONES.....	67
1-SECTOR	67
2-ORGANIZACIÓN.....	68
REFERENCIAS.....	71

Diagnóstico del componente de satisfacción laboral en los colaboradores de una institución para la atención a la primera infancia.

Descripción del Problema

Caracterización

La empresa en la cual se centra la presente investigación corresponde a una entidad adscrita a una institución del Estado cuyo foco de atención está dirigido a la población infantil y sus respectivas familias. La sede administrativa actualmente está constituida por 20 colaboradores, desde allí se apoyan y coordinan las estrategias a implementar en las diferentes modalidades, programas y proyectos localizados en otros departamentos del territorio colombiano.

Dentro del marco institucional se establece que las acciones de los colaboradores deben estar orientadas a cumplir con el propósito misional de la institución, el cual plantea que es una organización que define sus actuaciones en pro de la transformación social a través del acompañamiento a comunidades vulnerables, como agentes de su bienestar; sus estrategias actuales pretenden impactar significativamente el camino trazado para el futuro, donde sus proyectos sostenibles son implementados por un equipo de trabajo de alta calidad humana que ofrece atención integral a las poblaciones beneficiarias en situaciones de riesgo, a través de acciones formativas que contemplan cada una de las esferas del desarrollo.

En la institución se logra identificar que para los colaboradores la prestación del servicio es altamente exigente y de gran responsabilidad debido a que se está trabajando con personas que se encuentran en situación de amenaza, vulnerabilidad o inobservancia y donde claramente requieren generar un impacto significativo con las acciones implementadas en su quehacer diario.

Estos factores se convierten en detonantes que pueden repercutir notablemente en aspectos propios de su calidad de vida dentro de su entorno laboral, como la motivación y la satisfacción laboral, por lo que es importante analizar en qué medida los directivos presentan un interés genuino por preservar el bienestar del personal, debido a que el cliente interno es uno de los principales agentes para generar valor a los beneficiarios a través de un trato humanizado y empático, por lo que cuando existe una preocupación por los colaboradores en lo que concierne al conocimiento de sus deseos, intereses, motivaciones y propósitos, esto puede impactar positivamente y consolidar un equipo de trabajo comprometido, feliz, orgulloso de la institución y que proyectara ese afecto a los usuarios. La idea es que esta cultura organizacional sea coherente y permita al trabajador identificarse con lo que se transmite.

En consonancia con lo anterior, se percibe que existen algunas problemáticas que dificultan el buen desarrollo de las actividades laborales, entre las cuales se encuentra inicialmente la falta de comunicación entre las distintas áreas que conforman la institución, de forma que actúan independientemente, y pocas veces se comunican e interaccionan con las demás, es decir, solo para lo estrictamente necesario, lo que dificulta la toma de decisiones asertivas, produce retrasos en los procesos y afecta la atención de calidad a los usuarios al omitir la importancia de trabajar interdisciplinariamente y en pro del bienestar común de la organización.

Por otro lado, también se percibe que los estilos de liderazgo no son los más favorables debido a que los colaboradores comentan que eventualmente sus opiniones e ideas no son tenidas en cuenta y, por lo tanto, generan sentimientos de desconexión por parte del personal hacia la institución como consecuencia de la falta de sentido de pertenencia. Adicionalmente, no se retroalimenta de manera adecuada el desempeño de los colaboradores y las expectativas frente a su cargo no son claras, por lo que los colaboradores se sienten desorientados y no son conscientes

de las oportunidades de mejora que se necesitan para mejorar su desempeño y fortalecer sus habilidades y competencias.

Otro componente que se evidencia y que puede ser consecuencia de la falta de satisfacción laboral corresponde al alto índice de rotación de personal, debido a que frecuentemente se demuestra deserción en las distintas áreas, a su vez esto sobrecarga a los demás colaboradores que permanecen en la empresa, lo que puede desencadenar sentimientos de frustración y altos índices de estrés.

Para finalizar, teniendo en cuenta que uno de los ideales de las personas en el ámbito laboral gira entorno a los planes de carrera, esto es un componente que no se evidencia en la organización puesto que no existe posibilidades de ascender y garantizar su autorrealización, lo que impide la promoción de la motivación y su implicación en sus quehaceres diarios.

Pregunta problema

Teniendo en cuenta todo lo nombrado anteriormente, surge el siguiente planteamiento del problema: **¿Cuáles son los elementos que influyen en la satisfacción laboral en los colaboradores de una institución para la atención a la primera infancia?**

Importancia para el campo del Talento Humano

Actualmente, las organizaciones presentan un interés inminente por permitir una mayor implicación de los colaboradores dentro del entorno laboral al que pertenecen y para lograrlo, se requiere que el área de talento humano establezca enfoques humanos que pretendan favorecer el ambiente laboral mediante la optimización de procesos organizativos diseñados para atraer, desarrollar, gestionar, retener y motivar a los colaboradores y encaminados al desarrollo personal

y profesional de cada individuo, lo que se traduce en una percepción positiva de la satisfacción laboral.

La unidad de Gestión humana se encarga de la administración estratégica del talento humano en el ámbito laboral mediante procesos reflexivos, analíticos y contextualizados a sus propias realidades. Ivancevich et al. (2003) afirman que, desde el área de gestión humana, debe actuarse en la solución de problemas para alcanzar los objetivos organizacionales, pero ello debe hacerse fomentando el desarrollo y la satisfacción de los trabajadores y, desde los procesos de gestión humana, debe evidenciarse un interés claro y marcado de la organización en las personas, tratándolas como individuos y contribuyendo a la satisfacción de sus necesidades, lo que implica una concepción del ser humano como algo mucho más importante que un simple "recurso". La premisa anterior, permite entrever la influencia de la psicología organizacional actual desde un enfoque humanista y la cual, está encargada de cuidar los intereses de la institución y de sus empleados, gracias a la comprensión del funcionamiento, la dinámica de las empresas y el comportamiento del personal en pro de garantizar estados de bienestar en el trabajo.

Las organizaciones necesitan tener una visión integral del ser humano, para tener claras tanto las fortalezas como las debilidades y las necesidades de cada persona de la organización, que serán muy individuales, de modo que se requiere la elaboración de planes estratégicos y adaptados a las realidades de cada organización, pero para ello es indispensable reconocer la importancia que juega cada uno de los procesos, interrelacionados entre sí, para el éxito organizacional.

Continuando con este razonamiento, resulta viable reconocer que los individuos son seres curiosos, constructores de planes y metas, con capacidad para superar obstáculos y dirigirse hacia potenciales incentivos externos, esto puede ser explicado a partir de la definición de la

motivación humana como proceso dinámico que conduce a la acción humana. Bohórquez (2020) define a la motivación como “un impulso que activa la predisposición de un individuo a realizar cualquier actividad o comportamiento orientado a una meta, en dirección al logro de un objetivo determinado”. Esto implica que cada institución ha de conocer aquello que cada individuo necesita e intentar satisfacer sus demandas para obtener mejores resultados de productividad, calidad y servicio.

Es preciso decir que una función del día a día de toda organización, deberá ser el poder desarrollar al máximo el potencial de la gente, administrando el recurso humano en forma total, en el marco de una cultura laboral de respeto, de formación y crecimiento mutuos.

Conjuntamente, las organizaciones además de propiciar espacios de desarrollo del potencial humano y por ende, debe ser un ambiente que favorezca, motive e incentive al colaborador para explotar y aprovechar sus capacidades.

Adicionalmente, La autorrealización del personal es el ideal de la gestión del talento en una compañía, por ende, las acciones deben apuntar a garantizar la satisfacción, la seguridad y la motivación de los trabajadores y reducir los niveles de frustración laboral, por lo que otro aspecto clave para garantizar el sentimiento de desarrollo integral corresponde a el bienestar laboral, que puede ser definido como “aquellos centros de trabajo en los que las condiciones van dirigidas a lograr el bienestar de los trabajadores pero no sólo en el sentido de un buen ambiente físico, se trata además de que existan buenas relaciones personales, buena organización, salud emocional, y que se promueva el bienestar familiar y social de los trabajadores a través de la protección de riesgos, estimulando su autoestima y el control de su propia salud y del ambiente laboral. Todos estos factores están interrelacionados dinámicamente”. (Casas, 2006).

Respecto a lo anterior, se demuestra que para que el potencial humano pueda desarrollar sus competencias es necesaria la incorporación de estrategias de fortalecimiento de la participación relacionadas con la gestión de la salud, la seguridad, el control sobre los riesgos laborales, el autocuidado y el desarrollo personal de los trabajadores.

En síntesis, una de las características fundamentales de la gerencia humanista, es reconocer la importancia, capacidad y valores de las personas, para obtener un mayor compromiso, identidad y pertenencia, mejorando los beneficios para todos, cediéndoles el control y mayor libertad, participación en la toma de decisiones estratégicas de la empresa y les facilita la autogestión a través de un elevado grado de confianza.

Objetivos

Objetivo general

Determinar los elementos que influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores de una institución para la atención a la primera infancia.

Objetivos específicos

- Recolectar información institucional que permita determinar los elementos que influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores de una institución para la atención a la primera infancia.
- Analizar la información institucional que permita identificar los elementos que influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores de una institución para la atención a la primera infancia.

- Definir los elementos que influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores de una institución para la atención a la primera infancia.

Revisión de la literatura y Referente teórico

Estado del arte

Para el desarrollo de la siguiente investigación se realizaron diferentes búsquedas internacionales, nacionales, regionales y locales en fuentes de información como repositorios y bases de datos que permitieron tener una perspectiva más amplia del tema central de la investigación. En congruencia con lo anterior, se plantean los siguientes antecedentes de investigación:

Inicialmente, a nivel internacional se encontró que el desempeño y compromiso de un colaborador dentro de una organización puede estar permeado por diferentes variables, la autora Natalia Boada en su artículo *Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú* pretende indagar la correlación existente entre la satisfacción laboral y el desempeño de los agentes de seguridad de una empresa de servicios de seguridad localizada en Lima, Perú. Tras efectuar las respectivas indagaciones, logra concluir que la correlación entre satisfacción y desempeño laboral es significativa, resaltando que los factores que determinan la satisfacción varían según las características de los individuos y de sus puestos de trabajo; para el caso específico de su investigación, el único aspecto de satisfacción laboral que presenta una alta correlación con el desempeño es el de satisfacción con la significación de la tarea, por lo que opta por recomendar efectuar evaluaciones periódicas a los colaboradores para determinar las percepciones de los mismos respecto a la satisfacción laboral en su entorno de trabajo”. (Boada, 2019).

Otra investigación tenida en cuenta consiste en que en la actualidad el factor humano se ha convertido en un recurso estratégico para las organizaciones y, por ende, se debe velar por garantizar su motivación y satisfacción en el trabajo. La investigación cualitativa del 2017 referida como *satisfacción laboral en los entornos de trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio* realizado por Gabriela Sánchez y Maria de Lourdes García que busca distinguir el grado en que las condiciones de trabajo se relacionan con la satisfacción laboral entre los trabajadores que laboran en empresas del mismo giro ubicadas en diferentes entidades de México, se ha podido determinar la percepción y expectativas de los colaboradores respecto a su ámbito laboral. A modo de conclusión se logra evidenciar que la pretensión de las expectativas que tenga cada una de las partes, es decir empresa– empleado variará de organización a organización y de persona a persona. En este sentido, se denota la influencia de aspectos como el fomento de las oportunidades de trabajo, los incentivos, la carga de trabajo, la comunicación entre empleado-jefe y las necesidades de logro y el clima laboral; que impactan la satisfacción del personal, por consiguiente, se resalta que la actividad laboral está sujeta a variables muy diversas y el conjunto de todas ellas forman las condiciones de trabajo que repercuten positiva o negativamente en el desenvolvimiento del individuo en su quehacer diario. (Sánchez & García, 2017).

Otra investigación nacional habla de la *"Influencia de la inteligencia emocional sobre la satisfacción laboral: Revisión de Estudios"* La autora Andrea de la Cruz Portilla (2020) plantea como la investigación está encaminada a determinar si la inteligencia emocional influye sobre la satisfacción laboral de la organización, los resultados permiten inferir que, en realidad, ésta tiene gran incidencia sobre la satisfacción laboral puesto que, comprender los sentimientos propios y los de los demás, genera una actitud positiva frente al trabajo y, a mantener unas

buenas relaciones interpersonales. Frente al objetivo general es probable evidenciar que, si un colaborador presenta un nivel elevado de inteligencia emocional, posee igualmente, un nivel alto de satisfacción laboral. Esta investigación permitió identificar que los componentes de la inteligencia emocional son aptos y viables para aplicarlos a la empresa, pues resultan ser muy beneficiosos al contribuir en diferentes variables de la organización; no solo se habla de satisfacción laboral, sino de desempeño laboral, prácticas de liderazgo o clima organizacional. (Portilla,2020).

Por otro lado, a partir de una de las problemáticas planteadas en la caracterización del presente estudio que consiste en que una posible causa del alto índice de rotación de personal presentado por los colaboradores de la institución para la atención de infantes en mención proviene de una perspectiva insuficiente de satisfacción laboral, el siguiente documento de Porfirio Tamayo abordado en la búsqueda de antecedentes, cuyo nombre es *percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación del personal* presenta como objetivo principal el desarrollar un modelo teórico para medir la satisfacción e importancia que los trabajadores conceden a los aspectos del trabajo, integrados en factores, e identificar su relación con los aspectos no controlables, personales y la intención de abandonar la organización; donde su objeto de estudio estaba conformado por las empresas de la industria del calzado de exportación en la ciudad de Guanajuato, México. La conclusión a la que logra llegar el autor gira en torno a que claramente cuándo un ambiente de trabajo es desfavorable puede desencadenar niveles de frustración en los colaboradores e incluso una intencionalidad de retirarse de la organización como consecuencia de que, es de notar que el empleado busca obtener un trabajo que llene sus expectativas, que le genere una estabilidad laboral, que le cause satisfacción y del que obtenga un beneficio económico. En cambio, el empleador busca un trabajador competitivo, comprometido, leal e

innovador. El sincronizar ambas percepciones es, sin duda, una ardua labor que aumentaría la satisfacción laboral y permitiría significativamente la adhesión al trabajo, por lo que para prevenir la rotación de personal propone inicialmente hacer un seguimiento constante a las actitudes de los trabajadores hacia su empleo, identificando los costes y beneficios que obtiene el mismo de su entorno laboral. (Tamayo, 2016).

Seguidamente entre los estudios nacionales se halló como primer antecedente una revista científica publicada en el año 2014, denominada *Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios* corresponde a un estudio que tiene como propósito esencial analizar cómo la satisfacción laboral media las relaciones entre el crecimiento psicológico (apertura al cambio, manejo del fracaso y flexibilidad) y el desempeño laboral (extrarrol, intrarrol y cumplimiento de normas), evaluado este último por los jefes. Los resultados del estudio permitieron observar que la flexibilidad y la apertura al cambio se asocian positiva y directamente con la satisfacción laboral general y que está, a su vez, predice el desempeño y el cumplimiento de normas, además señalan que una visión positiva del fracaso no afecta la satisfacción, pero si el aprendizaje, por lo que se recomienda que si las organizaciones desean personas que den la milla extra y que cumplan con las normas definidas, es pertinente que se preocupen por que el personal esté satisfecho y abierto al cambio. (Sanin & Salanova, 2014)

El siguiente antecedente del año 2013 conocido como “*El clima de comunicación, la motivación y la satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia*” está orientado a una población común a la del presente proyecto de investigación, puesto que el objeto de estudio que decidió intervenir el autor Edison Bustamante es una apuesta del Programa de Salud de la Universidad de Antioquia en Colombia que trabaja la atención primaria. El objetivo

que se plantea explora mediante un cuestionario la relación existente entre la comunicación interna (clima de comunicación) y los componentes de motivación y satisfacción laboral de sus colaboradores, como indicadores de la apuesta que hace el proceso con sus públicos internos por fomentar desde su interior el trabajo con las familias beneficiarias. En este mismo orden de ideas, la deducción a la que llega el autor hace referencia a que en términos generales, el personal manifiesta encontrarse satisfecho por el tipo de trabajo en el que se encuentran, expresando que uno de los factores que más influye en su motivación personal comprende una visión estratégica de la comunicación, puesto que repercute significativamente en la construcción de un clima organizacional agradable y en un buen funcionamiento interno, resaltando elementos como el papel de los líderes; la comunicación cara a cara; la integración y el sentido de pertenencia. De este modo, los colaboradores consideran que la motivación, la identificación con el proceso y su filosofía de trabajo, la formación, y el buen flujo de la información, que se gestan al interior del proceso “En Familia”, inciden decisivamente en los resultados finales del trabajo realizado con la población beneficiaria. (Bustamante, 2013).

De manera complementaria el antecedente presentado a continuación conocido como *“Propuesta para el fortalecimiento laboral en trabajadores del área administrativa de una empresa de servicios de auditoría médica”* publicado en la ciudad de Bogotá, Colombia por William Mendoza y Diana Parrado en 2021 establece como objetivo principal realizar una propuesta de mejora de la satisfacción laboral, para lo cual se logra obtener como resultado que variables como el ambiente físico, la equidad, el reconocimiento, el apoyo y la cohesión grupal son buenos indicadores de clima laboral, esto se encuentra dado por las afirmaciones positivas percibidas por los 29 trabajadores participantes del estudio. (Mendoza & Martinez, 2021).

A continuación, se exponen los antecedentes a nivel regional donde también se hace indispensable diseñar e implementar prácticas modernas en relación a la gerencia del talento humano, para ello, analizar componentes como la satisfacción laboral se convierte en un insumo crucial para lograr este propósito debido a que se estima que es un constructo que refleja el estado de bienestar de las personas dentro de su ámbito de trabajo.

Con respecto a lo anterior, la autora Norma Pedraza en su publicación del año 2018 nominada como “*El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano*” establece que su interés investigativo radica en reconocer la percepción de los empleados con respecto a la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en organizaciones públicas y privadas. En cuanto a la metodología implementada se identificaron ocho factores que describen el clima organizacional y confirman la estructura subyacente del modelo de Litwin y Stringer. Los hallazgos obtenidos, hacen hincapié en que algunas dimensiones como la identidad, el apoyo y un ambiente garante de afecto se asocian positivamente con la satisfacción laboral, de modo que estas variables deben ser consideradas en la consolidación de estrategias de intervención que contribuyan a mejorar el clima de organizacional por las incidencias positivas que aporta este a la satisfacción de los trabajadores. (Pedraza,2018).

Complementariamente, otro antecedente de origen regional publicado en el año 2020 por las autoras Maria José Grisales y Laura Gallego, cuyo título corresponde a *condiciones laborales y su relación con la satisfacción laboral en colaboradores de una empresa del sector privado en la ciudad de Pereira*, presenta como objeto de investigación el interés por determinar la relación que existe entre las condiciones laborales y el grado de satisfacción en colaboradores de una entidad del sector privado. Para ello, tras realizar las respectivas indagaciones se logró concluir

que las condiciones laborales como lo son las condiciones físicas y ambientales se vieron afectadas, repercutiendo significativamente en los niveles de insatisfacción de los colaboradores. (Grisales & Gallego, 2020).

Posteriormente acorde a los antecedentes de índole local, se establece que el primero de ellos conocido como *la satisfacción laboral y el clima organizacional en el CDI San José de la ciudad de Manizales*, el cual fue desarrollado durante el año 2016 por Karen Cardona y cuya población objeto también hace referencia a un programa de primera infancia, el cual presenta como objeto general el identificar los niveles de satisfacción laboral y del clima organizacional en un CDI de la Comuna San José. En congruencia con lo anterior, los resultados que arroja la investigación puntúan porcentualmente satisfactorios, exteriorizando que factores como la capacidad profesional y el trabajo en equipo se encuentran favorables, pero por el contrario, variables como administración del talento humano y comunicación e integración son aquellas que suscitan oportunidades de mejora, lo cual permite concluir dentro de la investigación que se deben efectuar mediciones constantes sobre los componentes clima organizacional y satisfacción laboral, ejerciendo mayor énfasis en los factores negativos que repercuten en la calidad de vida de los colaboradores, cuya consecuencia a su vez afecta el desempeño intralaboral y puede trascender al entorno extra laboral del afectado si no se interviene oportunamente. (Cardona, 2016).

Otro de los antecedentes indagado consiste en aquel denominado como “*Determinantes de la satisfacción laboral en la Fundación Aceso*” propuesto por las autoras Manuela Aguirre, María Camila Acevedo, Valentina Buitrago y Laura Suarez, quienes determinan como objetivo principal la medición e intervención de la satisfacción laboral de los colaboradores de la Fundación Aceso para el año 2021. Como conclusión, mencionan que “La satisfacción se

relaciona con la experiencia que tiene el trabajador en su empresa, la percepción que presenta de ella y por lo tanto de los sentimientos que tiene hacia ella. Esta experiencia, percepción y sentimientos conllevan a una conducta que impacta a la empresa, ya sea de manera positiva o negativa”. (Aguirre et al, 2021).

El objetivo del último antecedente de investigación nominado “*Factores asociados a la satisfacción laboral del personal administrativo de una universidad pública en la ciudad de Manizales: un análisis preliminar*” pretende indagar factores asociados a la satisfacción laboral del personal administrativo de una universidad pública a partir de la identificación de aspectos como las condiciones de contratación y demás factores laborales que caracterizan a este tipo de empleados, mediante la determinación de relaciones entre variables sociodemográficas y factores propios del puesto de trabajo. El artículo fue escrito por Natalia Díaz y Daniel Osorio hacia el año 2021 y los resultados indican que los factores influyentes en la satisfacción laboral corresponden a sexo, edad, tipo de vinculación y antigüedad y adicionalmente se logra observar que existen altos niveles de satisfacción en cuanto a componentes como el tipo de funciones que desempeñan, el estilo de liderazgo de los superiores y la convivencia con los compañeros de trabajo, por otro lado, no se obtienen resultados significativos concernientes a dimensiones como el salario y las oportunidades de ascenso dentro de la institución. (Díaz & Osorio,2021)

Marco teórico

Teniendo en cuenta que el estudio de la satisfacción laboral ha emergido en los últimos tiempos como un tema de interés para las organizaciones, a continuación, se exponen los referentes conceptuales que pretenden dar sustento a la presente investigación.

Satisfacción laboral

Robbins (1996) indica que “los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad – puesto. Por otra parte, el efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado implica y comporta satisfacción y productividad, satisfacción y ausentismo y satisfacción y rotación”.

Muñoz (1990) define la satisfacción laboral como “el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas”.

Herzberg et al. (1967) afirman que “La satisfacción laboral es una función de las actividades laborales estimulantes o del contenido del trabajo (factores motivadores), mientras que la insatisfacción laboral es una función del ambiente, del modo de supervisión, de las relaciones con los compañeros y del contexto laboral general; es decir, de los factores higienizadores. La satisfacción y la insatisfacción son dos continuos distintos y no forman parte, como cabría esperar, de un mismo continuo ocupando los polos opuestos. El polo opuesto a la satisfacción laboral sería un polo neutro y lo mismo ocurriría con el polo opuesto al continuo de insatisfacción”.

Insatisfacción Laboral

Muñoz (1990) define la insatisfacción laboral como “el sentimiento de desagrado o negativo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas”.

Herzberg (1959) comenta que la insatisfacción laboral podría ser considerada un síntoma del cual presentan los empleados de una empresa u organización, con respecto a algunas inconformidades ya sea frente la empresa, o la inconformidad que presente frente al cargo y la manera de desarrollarlo.

Eisenberg et, al (1986) sostiene que “La insatisfacción laboral se debe a la falta de reciprocidad organizacional y la percepción de injusticia en el lugar de trabajo”.

Motivación

Bandura (1997) "La motivación es un proceso de autorregulación que impulsa a las personas a establecer metas y trabajar hacia ellas, igualmente las personas pueden aprender y motivarse observando a otros e imitando su comportamiento. Según Bandura, la motivación se basa en tres componentes clave:

1. **Autoeficacia:** La creencia en la propia capacidad para realizar una tarea o alcanzar una meta. La autoeficacia es un predictor importante de la motivación y el desempeño.

2. **Expectativas de resultado:** La creencia en que el esfuerzo y la acción pueden llevar a resultados específicos. Las expectativas de resultado influyen en la motivación y la dirección del comportamiento.

3. **Valor de la recompensa:** La percepción del valor o la importancia de la recompensa o el resultado que se busca. El valor de la recompensa puede influir en la motivación y la persistencia en la búsqueda de una meta.

Deci y Ryan (2000): "La motivación es un proceso psicológico que impulsa a las personas a actuar de manera autónoma, competente y relacionada". Acorde a sus planteamientos, estos autores establecen los siguientes tipos de motivación:

1. **Motivación amotivada:** La falta de motivación o interés en una actividad.

2. **Motivación extrínseca:** La motivación que surge de factores externos, como la recompensa o el reconocimiento.

3. **Motivación intrínseca:** La motivación que surge de la propia satisfacción y disfrute de una actividad.

4. **Motivación integrada:** La motivación que surge de la integración de la actividad con los propios valores y objetivos.

Otra definición de motivación laboral radica en "La fuerza que impulsa a las personas a actuar de manera intencional y dirigida hacia un objetivo, y que se basa en la expectativa de que el esfuerzo y la acción pueden llevar a resultados específicos". (Vroom, 1964).

Teoría Bifactorial de Herzberg

Por su parte, “La teoría de los dos factores” de Herzberg (1967) establece que la satisfacción laboral y la insatisfacción en el trabajo representan dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí dentro del ámbito laboral. De este modo, el autor plantea que un trabajador posee dos grupos de necesidades: Las primeras referidas al medio ambiente físico y psicológico del trabajo (necesidades higiénicas) y otras correspondientes al contenido mismo del trabajo (necesidades de motivación).

En lo que concierne a los **factores higiénicos** de Herzberg, se dice que se encuentran relacionados específicamente con el ambiente laboral que se evidencia diariamente en las organizaciones. Por tal motivo, si existe ausencia de estos factores en el ambiente laboral puede provocar insatisfacción en los trabajadores y, por consiguiente, se verá afectado el entorno de trabajo. Dentro de esta dimensión se incluye:

1- Factores económicos: Los factores económicos corresponden a los salarios, prestaciones sociales y beneficios que recibe el trabajador en compensación por sus labores. Lo anterior, implica que la escala salarial deberá ser diseñada acorde al grado de dificultad de las tareas ejecutadas por el personal, y tener en cuenta sus habilidades y experiencia laboral debido a que, si esta es insuficiente, posiblemente se genera cierto grado de insatisfacción.

1. Condiciones laborales: Las condiciones laborales hacen alusión a aspectos como la iluminación, la temperatura adecuada, al estado de las instalaciones, la proporción adecuada y oportuna de las herramientas de trabajo y en general, el hecho de contar con un espacio de trabajo seguro para ejercer sus funciones correctamente, velando por su

integridad física y mental. Si el empleado carece de estas condiciones, puede sentirse insatisfecho.

- 2. Seguridad laboral:** La seguridad laboral corresponde a aquellas políticas administrativas establecidas por las organizaciones. Las organizaciones deben incluir reglas laborales justas, normas y procedimientos claramente definidos que permitan seguir un conducto regular pertinente y justo, que respalde las actuaciones del personal en su quehacer diario. La ausencia de estas variables puede originar frustración en los trabajadores.
- 3. Factores sociales:** Los factores sociales hacen referencia a las relaciones laborales existentes dentro de la organización, es decir corresponden a todos aquellos modos de interacción social que posibilitan el establecimiento de diálogos ente compañeros de trabajo y con sus respectivos superiores. Por tal razón, el ambiente de trabajo prevaleciente debe estar permeado por aspectos como una buena convivencia, una comunicación clara, el respeto mutuo y la armonía que permitan desarrollar un clima laboral adecuado, de lo contrario puede generar repercusiones negativas como el conflicto y la insatisfacción.
- 4. Beneficios adicionales:** El autor menciona que para garantizar un adecuado bienestar laboral es indispensable que las empresas puedan ofrecer a sus empleados compensaciones adicionales como planes de servicios médicos, seguros familiares, actividades recreativas y programas de ayuda para sus trabajadores. Así mismo, proveer beneficios físicos como oficinas, sanitarios y categorías de puestos para los colaboradores que garanticen la felicidad de los mismos, debido a que si estos recursos son insuficientes

pueden traer consigo sentimientos de inconformidad por parte del personal que les impide el desarrollo pleno dentro del ámbito laboral.

Adicionalmente, Herzberg (1967) expone que los **factores de motivación** consisten en aquellos aspectos directamente relacionados con los cargos en cada puesto de trabajo, es decir, que los colaboradores reaccionan con una actitud positiva relacionada al contenido de la tarea, por lo que producen un efecto positivo en los niveles de desempeño laboral. Estos factores se mencionan a continuación:

1. **Trabajo estimulante:** Es importante recordar que el trabajo que realiza una persona debe ser importante e interesante si se desea que se alcance un adecuado desempeño laboral. Lo previamente dicho se consigue si la organización otorga la posibilidad al trabajador de manifestar su propia personalidad y desarrollarse plenamente en su trabajo.
2. **Logro y autorrealización:** Es evidente que las personas logran alcanzar un buen nivel de satisfacción en el trabajo cuando cuentan con la certeza de poder contribuir en la realización de algo de valor y, por ende, se mejora la autoestima cuando consideran que su trabajo es valorado por parte de la organización, dado que esto genera sentimientos de logro en el personal, contribuyendo al crecimiento individual y consecuentemente, repercutiendo significativamente en el desarrollo de la empresa.
3. **Reconocimiento:** La satisfacción de los trabajadores dependerá en gran medida del reconocimiento recibido por los logros alcanzados en sus funciones asignadas, puesto que esto le reafirma a la persona que está efectuando un trabajo correctamente realizado, importante y bien merecido.

4. **Responsabilidad:** Ciertamente, los trabajadores se sienten mejor cuando se minimizan los controles por parte de sus superiores debido a que permite fortalecer su autonomía orientada hacia la consecución de nuevas tareas y labores que magnifiquen el puesto de trabajo y le brinden al individuo mayor control del mismo, esto aumenta su autoconfianza y paralelamente obtienen un mayor desempeño al influir en su motivación.

5. **Progreso profesional:** Las organizaciones deben focalizarse proporcionar a los colaboradores condiciones y recursos para su desarrollo profesional y personal en pro de fomentar competencias demandadas por el mercado laboral tales como creatividad, trabajo en equipo, sensibilidad e iniciativa. Esto genera trabajadores con mayor disfrute hacia su trabajo y disminución en los niveles de estrés. Como efecto colateral el trabajador cuenta con herramientas que lo conducen a su autorrealización, tales como el sentido de pertenencia por la organización, aumento de la autoestima, la satisfacción de necesidades emocionales, la construcción y el fortalecimiento de redes de apoyo y la amplificación de las posibilidades de crecer profesionalmente.

En síntesis, los factores higiénicos producirán insatisfacción laboral si su nivel no es favorable, pero no producirán satisfacción si su nivel es suficiente. Por el contrario, los factores de motivación generan satisfacción cuando su nivel es suficiente, pero no generan insatisfacción cuando su nivel es deficiente (Herzberg et al 1959).

Es decir que, cuando los colaboradores se encuentran satisfechos en el trabajo, se desempeñan mejor puesto que adquieren mayor motivación para realizar un trabajo más productivo y obtener mejores resultados. En cambio, los factores higiénicos no conducen directamente a la satisfacción laboral pero su ausencia o deficiencia si puede desencadenar sentimientos de inconformidad.

A partir de lo mencionado anteriormente, la importancia de la teoría propuesta por Herzberg radica esencialmente en su impacto significativo dentro de la gestión organizacional y con ello, se convierte en un insumo para generar estrategias para impulsar la satisfacción laboral en el trabajo, puesto que el autor enfatiza en la necesidad de otorgarle prioridad a los factores motivacionales que promuevan un ambiente laboral estimulante e incentiven aspectos como las oportunidades de desarrollo y el reconocimiento laboral, debido a que contraposición al enfocarse solo en los factores de higiene, esto solo traería consigo una reducción de los niveles de insatisfacción más no conduciría a una notoria mejora de dimensiones de motivación y compromiso laboral.

Propuesta teórica para la solución del problema

El presente proyecto de investigación se abordará a partir de los postulados del psicólogo Frederick Herzberg en su teoría bifactorial (1967) debido a que permite cumplir con el objetivo de la investigación relacionado con la identificación del componente de satisfacción laboral y que servirá como marco de referencia para diseñar la estrategia metodológica basada en los hallazgos encontrados durante la revisión bibliográfica, por lo que la inclusión de los factores higiénicos y motivacionales propuestos por el autor se convierte en una herramienta eficaz para proponer alternativas para evitar la insatisfacción laboral y promover el fortalecimiento de la satisfacción laboral dentro de la institución para la atención a la primera infancia.

Marco metodológico

Para realizar la respectiva lectura diagnóstica de la institución abordada en el presente proyecto se recurrió a un tipo de metodología denominada **investigación cualitativa** en aras de proporcionar una metodología de investigación que permitiera comprender el complejo mundo de

la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la viven. Las características básicas de los estudios cualitativos se pueden resumir en que son investigaciones centradas en los sujetos, o en el interior del fenómeno a estudiar de manera integral o completa. El proceso de indagación es inductivo y el investigador interactúa con los participantes y con los datos, busca respuestas a preguntas que se centran en la experiencia social, cómo se crea y cómo da significado a la vida humana. (Taylor y Bogdan, 1984).

Los métodos de investigación cualitativa revelan el trasfondo de las decisiones, el comportamiento o los motivos, por lo cual, se pretende obtener una comprensión detallada de la visión de los individuos. Es evidente que esta clase de metodologías otorgan grandes beneficios a un diagnóstico empresarial puesto que ayuda a reconocer patrones comportamentales, necesidades de los colaboradores, identificación de la eficacia y el impacto en la planificación de los procesos, detección de los tipos de estrategias que están funcionando de manera favorable y aquellas que requieren un mejoramiento oportuno y, por último, la exploración de nuevas oportunidades.

Técnicas e instrumentos

El desarrollo de la metodología estuvo centrado en intentar obtener resultados confiables en pro de dar respuesta a los objetivos de investigación propuestos para el presente proyecto, para lo cual, las técnicas e instrumentos seleccionados procuraron cumplir con este propósito y a grandes rasgos se pretendió responder a la pregunta de investigación que radica en identificar cuáles son los elementos contextuales que influyen en la satisfacción laboral en los colaboradores de una institución para la atención a la primera infancia.

Inicialmente, para el caso del primer objetivo de investigación que se encuentra direccionado hacia determinar los elementos que influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores, se optó por recolectar información institucional mediante una técnica de análisis documental de los resultados de dos protocolos aplicados dentro de la institución a finales del año 2023 y que se encuentran estrechamente relacionados con la categoría de satisfacción laboral debido a que esto permite la identificación, recopilación y análisis de información de valor relacionada con el hecho o contexto estudiado.

En congruencia con lo anterior, el primer protocolo denominado *Batería de Riesgo Psicosocial* fue solicitado para lograr observar objetivamente los principales riesgos psicosociales a los que se encontraban expuestos los colaboradores recientemente, desde las diversas perspectivas de los jefes, líderes de dependencia y trabajadores profesionales o con técnico/tecnólogo pertenecientes a la categoría A y en contraste, la visión de operarios y auxiliares que hacían parte de la categoría B y de esta manera, determinar cómo estas percepciones podrían repercutir en su satisfacción laboral dentro de la organización, puesto que es una herramienta útil para proteger la seguridad y salud del personal gracias a las regulaciones y normativas vigentes.

Por otro lado, adicionalmente se recurrió a examinar el informe de los resultados de la *Encuesta de clima laboral*, la cual abordaba diferentes opiniones del personal en relación a ciertas dimensiones que conforman el clima organizacional, entendiendo este último como “la sensación que posee cada trabajador sobre el ambiente laboral en su organización y que depende de numerosos factores, tanto físicos como emocionales, dentro de su espacio de trabajo y también es influenciado por la relación con sus compañeros de trabajo, la motivación o el compromiso”. (Frederick, 2021). Por tal motivo, las categorías de la encuesta giraban en torno a indagar factores

como la comprensión de la dirección estratégica, estrategias de liderazgo, retroalimentación, claridad del rol, desarrollo profesional, inducción y adaptación al cargo, relación con los compañeros de trabajo, servicio al cliente/usuario, comunicación organizacional, participación del personal en toma de decisiones, autonomía, aspectos propios del puesto de trabajo, retribución salarial y conciliación vida personal-laboral y como estos aspectos generaron influencia en el actuar diario de los participantes de la misma.

Complementariamente, otra técnica incluida dentro del primer objetivo consistió en la implementación de una entrevista semiestructurada a la líder de gestión humana. Acorde a los planteamientos de Denzin y Lincoln (2005, p. 643, tomado de Vargas, 2012) la entrevista “es una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas, como técnica de recogida de datos, está fuertemente influenciada por las características personales del entrevistador”. En este sentido se optó por implementar un recurso flexible y dinámico, a través del cual, se pretendía averiguar acerca de la visión desde el área de talento humano y de Seguridad y Salud en el trabajo acerca de aquellos elementos influyentes en la satisfacción de los colaboradores y ciertas estrategias implementadas para garantizar un ambiente de trabajo estimulante que promueva el bienestar de los miembros de la institución, con el fin de contrastar información, refutar, confirmar y comprender mejor los resultados analizados previamente. Para ello, antes de la programación de la entrevista, se construyeron una serie de preguntas para cada proceso para direccionar la conversación; sin embargo, durante el desarrollo de la misma, se desencadenaron y formularon nuevos cuestionamientos para recolectar datos cualitativos fiables y complementarios, para de esta manera permitirle a la persona entrevistada brindar las respectivas consideraciones y puntos de vista con un mayor grado de confianza y libertad. Cabe resaltar que,

el tipo de preguntas que se realizaron fue de índole abierta, descriptiva y de fácil comprensión para ahondar en los temas de manera más espontánea.

Figura 1: Preguntas de la entrevista semiestructurada

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA
Satisfacción y motivación laboral
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué estrategias implementan para mejorar la satisfacción laboral? 2. ¿Cómo miden y monitorean la satisfacción laboral? ¿Cuentan con indicadores para este objetivo? 3. ¿Qué programas o iniciativas poseen para fomentar el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores? ¿Cómo manejan el tema de presupuesto destinado a estos fines? 4. ¿Cómo reconocen las necesidades y expectativas del personal en términos de motivación? 5. ¿Cómo reconocen si un trabajador presenta alguna dificultad o situación afectiva que está repercutiendo en su desempeño?
Clima organizacional
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál considera que es la cultura organizacional ideal y cómo se puede promover? 2. ¿Qué iniciativas se tiene para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo? 3. ¿Cómo comunican los objetivos y metas de in organización a los empleados? 4. ¿Cómo abordan los conflictos en el trabajo?
Desarrollo y crecimiento personal-profesional
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué oportunidades de capacitación y desarrollo ofrecen a los empleados? ¿Considera que se adaptan a las necesidades de los mismos? 2. ¿Cómo evalúan y planifican el crecimiento profesional de los empleados? 3. ¿Cómo fomentan la innovación y la mejora continua? 4. ¿Qué incentivos poseen para reconocer y recompensar el desempeño?
Retención y rotación de personal
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Considera que la institución presenta un alto índice de rotación? ¿Qué áreas principalmente? 2. ¿Qué estrategias poseen para reducir la rotación de personal? 3. ¿Cómo evalúan y abordan las causas de la rotación? 4. ¿Cómo fomentan la lealtad y al compromiso de los empleados? 5. ¿Considera que el proceso de adaptación influye en el índice de rotación? ¿Cómo mejoraría los programas de mentoría para empleados nuevos? 6. ¿Qué canales de retroalimentación están disponibles para los empleados?
Diversidad, igualdad e inclusión
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué políticas y programas poseen para promover la diversidad e inclusión? 2. ¿Cómo abordan los problemas de discriminación o acoso en el trabajo? 3. ¿Cómo aseguran que los procesos de selección sean justos e imparciales?
Tecnología y procesos

1. ¿Qué herramientas y tecnologías utilizan para mejorar la eficiencia y productividad?
2. ¿Qué tecnologías emergentes podrían ayudar a mejorar la satisfacción laboral?

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a lo que concierne al segundo objetivo que consiste en analizar la información institucional suministrada durante la primera fase del procedimiento en aras de lograr identificar los elementos que influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores, se procedió al diseño y aplicación de un instrumento de medición adaptado a las necesidades propias de la institución denominado *Encuesta de satisfacción laboral*, la cual se originó a partir de los postulados del autor Herzberg quien cataloga que dentro del fenómeno de satisfacción laboral existen dos grandes dimensiones que corresponden a los factores motivacionales y factores higiénicos y que generan cierta influencia en el actuar diario de los miembros de la organización. La encuesta de satisfacción laboral tuvo como finalidad principal reconocer las percepciones que presentan los colaboradores con respecto a ciertos elementos contextuales que conforman el ambiente laboral y que repercuten en su nivel de satisfacción para con la organización. De igual forma, es importante resaltar que se trató de un estudio confidencial con la pretensión de controlar algunas de las variables que conllevaran a una repercusión negativa de la confiabilidad de los datos, puesto que el objetivo de la encuesta radicaba únicamente en encontrar áreas de mejora en el funcionamiento de la institución y en la satisfacción del personal que la compone.

Para garantizar la validez del instrumento en el contexto colombiano se recurrió a la aplicación de una prueba piloto a 5 personas con el propósito de realizar un análisis preliminar de la factibilidad del instrumento, en relación a la comprensión, la claridad y la cantidad de las preguntas, así como también validar el tiempo asignado para su ejecución y la calidad de las respuestas que se obtienen a partir de su aplicación; para luego efectuar los ajustes necesarios para la viabilidad de la encuesta

El instrumento definitivo quedó constituido por 17 preguntas de selección múltiple con única respuesta que intentaron responder al cuestionamiento *¿Qué tan satisfecho(a) se encuentra/siente con respecto a ...?*, las cuales, estaban representadas con una escala Likert de tipo cualitativo en un intervalo de 1 a 5, siendo **1** la opción de *nada satisfecho* y **5** la opción de *totalmente satisfecho*. Cabe mencionar, que las afirmaciones que componían el instrumento estaban diseñadas para indagar acerca de las perspectivas correspondientes a variables como el componente económico, las condiciones laborales, la seguridad laboral, las relaciones sociales y los beneficios adicionales que comprenden una esfera más amplia conocida como factores higiénicos y por otro lado, explorar aspectos como el trabajo estimulante, el logro y la autorrealización, el reconocimiento laboral, la responsabilidad y el progreso profesional que conforman un grupo denominado factores motivacionales.

En este sentido, para la aplicación del instrumento. Inicialmente, se definió que la población objeto seleccionada para el diligenciamiento del cuestionario consta de los 20 colaboradores que conforman la institución. Posteriormente, se designó un espacio de 30 minutos dentro de la jornada laboral que no generara interferencia dentro de las labores del día de los trabajadores para proporcionar información acerca de la finalidad de la encuesta y las correspondientes indicaciones para su desarrollo. Luego, se procedió a compartir un enlace de Google Forms donde se hallaba el formulario de diligenciamiento del cuestionario y se culminó con el respectivo auto diligenciamiento del cuestionario por parte de cada uno de los participantes bajo el acompañamiento de la persona encargada de brindar las orientaciones y el líder de gestión humana.

Finalmente, en lo perteneciente al tercer objetivo de investigación que pretende definir los elementos influyentes dentro de la satisfacción laboral de los miembros de la institución, se

implementó como método de análisis de información una técnica denominada *análisis de contenido*, la cual es una técnica de investigación para la descripción objetiva y sistemática del contenido manifiesto de la comunicación. (Berelson, 1952 tomada de Bueno, 2021).

A partir de esto, se pretendía obtener conclusiones o inferencias con respecto a la información recabada durante las fases previas, puesto que es una alternativa que permite analizar y comprender varios tipos de contenido obtenido en diferentes fuentes como la transcripción de la entrevista semiestructurada, los resultados de las pruebas aplicadas en años anteriores por la institución y la información arrojada por el cuestionario diseñado para la presente investigación en pro de considerar conexiones entre los diversos datos, gracias a la interpretación de significados relevantes, la definición de los puntos clave, la categorización de similitudes y diferencias, y la identificación de patrones recurrentes

(Bailey-Beckett y Turner, 2001 tomado de Jakob, 2001) indican que, “combinando múltiples observadores, teorías, métodos y materiales, los investigadores pueden esperar superar la debilidad o los prejuicios intrínsecos y los problemas que provienen de estudios de método único, observador único y teoría única”. Lo previamente mencionado se convierte en una herramienta potente que facilita la comprensión del fenómeno organizacional y que permite integrar la teoría a los métodos de recolección de información. Como consecuencia, los datos obtenidos por los instrumentos de medición, los frutos de la entrevista y los resultados obtenidos del análisis de la documentación se codificaron y se analizaron separadamente, y luego se compararon, sustentados por los fundamentos teóricos, como una manera de validar los hallazgos.

Resultados

Hallazgos: Fase 1 del procedimiento

Para dar respuesta al primer objetivo de investigación que consiste en recolectar información institucional que permita determinar los elementos que influyen en la satisfacción laboral se acudió a recopilar los datos suministrados por 3 instrumentos, la batería de riesgo psicosocial, la encuesta de clima laboral y la entrevista semiestructurada.

Batería de riesgo psicosocial

La batería de riesgo psicosocial fue aplicada a finales de 2023 en aras de identificar y evaluar los principales factores intralaborales y extralaborales presentes en los colaboradores de la institución y sus efectos, para de esta manera generar herramientas orientadas a realizar una vigilancia epidemiológica de los factores de riesgo psicosocial; análisis y determinación del origen de enfermedades laborales presuntamente derivadas del estrés, considerar procesos de reubicación laboral y diseñar e implementar estrategias de intervención y de esta manera dar cumplimiento al Capítulo II de la resolución 2646 de 2008. Para ello, la prueba se enfocó en disponer de tres categorías, intralaboral, extralaboral y la dimensión del estrés.

Los hallazgos más significativos radican en lo siguiente:

Partiendo de que la prueba fue dividida en dos subgrupos, el primero de ellos comprendido por jefes y trabajadores de cargos profesionales y técnicos. Los resultados obtenidos por estos participantes permiten observar que **la dimensión del estrés** presenta un *nivel de riesgo medio*. En cuanto a lo **intralaboral**, se denota que las dimensiones de **demandas emocionales** y **exigencias de responsabilidad del cargo**, las cuales pertenecen al dominio de demandas de

trabajo se encuentran en un *nivel de riesgo alto*, lo anterior hace alusión a que las personas que poseen cargos de estos tipos posiblemente se encuentran expuestas a situaciones afectivas un poco negativas relacionadas con el contenido mismo de la tarea y que cuentan con el potencial de interferir en los sentimientos del trabajador e incluso en su atención a los usuarios, además esto puede deberse también a que la población objeto de sus servicios se encuentra en situación de vulnerabilidad por lo que sus realidades contextuales se convierten en exigencias emocionales que demandan buenas habilidades de inteligencia emocional y autocontrol por parte del personal.

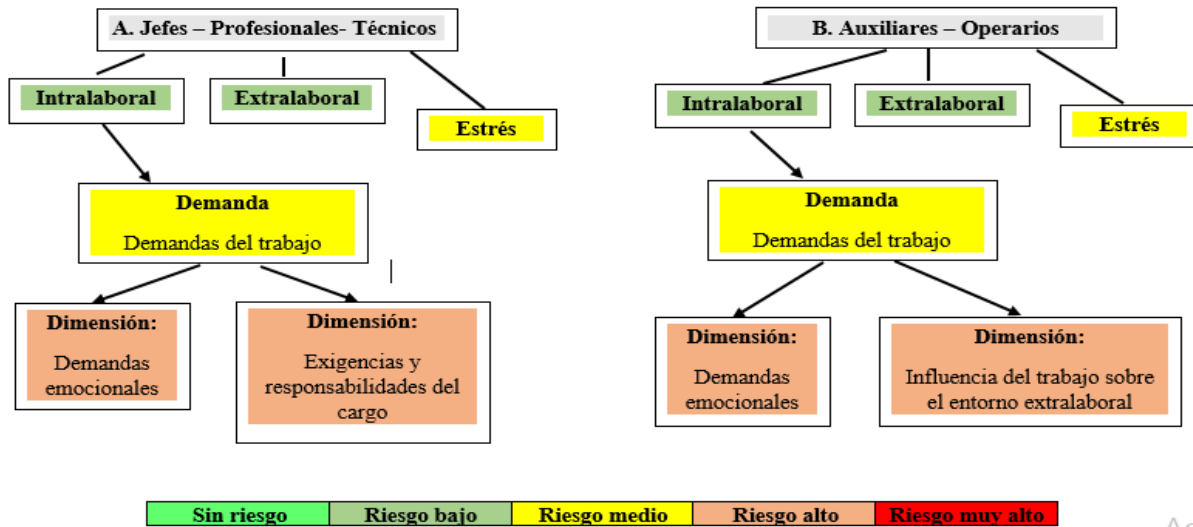
Por otra parte, en lo que concierne a las responsabilidades propiamente del cargo, estas últimas se encuentran ligadas especialmente a que esta dimensión considera la responsabilidad por resultados, dirección, bienes, información confidencial, salud y seguridad de otros, personal a cargo, liderazgo, entre otros; lo que exige a la persona un esfuerzo importante para mantener el control de estos procesos. Finalmente, en lo que concierne a los **factores extralaborales**, **no se evidencia un riesgo notorio**.

Por otra parte, el segundo grupo de evaluados están constituidos por colaboradores con cargos auxiliares y operativos. Para ello, se demuestra que el apartado de **factores intralaborales** presenta un *riesgo bajo*. No obstante, entre las **demandas laborales** que se destacan por su *nivel de riesgo alto*, se encuentra inicialmente la dimensión de **demandas emocionales** que suscitan causas similares a las del caso anterior y, por otro lado, también se percibe un gran riesgo para la dimensión de **influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral**, lo cual puede ser generado por razones como la carga de trabajo que requiere la atención a los beneficiarios del servicio, la presión laboral que en ocasiones se trasladan a su vida personal y en general, aquellas responsabilidades que requieren atención contante, por lo cual, se ve afectada la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal.

Por último, el dominio de **factores extralaborales** indican que el *nivel de riesgo es bajo* debido a que no generan mayor influencia en su quehacer laboral ni en su desempeño dentro del ámbito de trabajo. y el **estrés**, aunque se encuentra en un *nivel de riesgo medio*, se percibe en función de las necesidades de los otros y se evidencia con sintomatología como agotamiento, despersonalización y falta de realización.

Para concluir, la batería también proporciona información relevante entre su plan de intervención, donde se expone que la fuente primaria del riesgo psicosocial yace de las condiciones laborales y los procesos organizacionales, por lo que se opta inicialmente prever la posibilidad de rediseñar los procesos y seguidamente, trabajar en el hombre, específicamente en el desarrollo de habilidades y estrategias de afrontamiento. Entre las temáticas que se propuso abordar se encuentra: el manejo del estrés y la autorregulación emocional, la comunicación asertiva, herramientas de inteligencia emocional, estrategias de liderazgo, el manejo del tiempo, adaptación al cambio y fortalecimiento de la toma de decisiones asertivas. Adicionalmente, se recomendó realizar procesos de reinducción, haciendo hincapié en las funciones, roles y formas de contratación específicas de cada trabajador para abarcar los procesos organizacionales.

Figura 2: Resultados generales de la Batería de Riesgo Psicosocial



Activ
Ve a C

Fuente: Batería de riesgo psicosocial 2023

Encuesta de clima laboral

La encuesta de clima laboral fue aplicada durante el segundo semestre del año 2023 y cuya población de estudio fueron trabajadores de la sede administrativa y de otros programas subyacentes de otros territorios del eje cafetero, para un total de participantes de 220. El cuestionario estuvo compuesto por 20 afirmaciones en una escala Likert de 1 a 5 que intentaban considerar que tan de acuerdo se encontraban los participantes con las preguntas y dar respuesta a las distintas categorías del clima organizacional.

Los resultados se consolidan a continuación:

- Las herramientas implementadas por la institución para comunicar el componente de la dirección estratégica a la que se orienta son pertinentes y facultan una adecuada

interiorización de los valores y de la cultura, de modo que son capaces de apropiarse de la misma y exteriorizarlo en su quehacer diario.

- La inducción al puesto de trabajo es pertinente y oportuna, lo que se externaliza en que los trabajadores reconocen sus funciones y obligaciones contractuales. Además, se les facilita el acceso a las herramientas de trabajo necesarias para cumplir adecuadamente con sus tareas. Aun así, se evidencia que se debe potenciar el proceso de adaptación a la institución generado por el alto grado de rotación laboral que dificulta un adecuado entrenamiento por parte del antecesor del cargo.
- Respecto a la comunicación de índole organizacional, se destacan varios puntos importantes. Primeramente, la comunicación frente a los cambios significativos realizados por la institución es aceptable pero no se ejecutan procesos de re-inducción oportunamente para garantizar su adaptación, por lo que a veces suelen sentirse abrumados y desorientados. Seguidamente, aunque la coordinación entre áreas es buena y trabajan interdisciplinariamente para el alcance de los objetivos institucionales, a veces son independientes generando un retardo en los procesos organizacionales. En tercer lugar, se destaca el compañerismo y la buena convivencia manifestada por los miembros de la institución.
- Existe una adecuada gestión de liderazgo por parte de los líderes de áreas y coordinadores que impactan positivamente en su motivación y compromiso.
- Se evidencia que existen correctas oportunidades de desarrollo, pero mencionan que las ofertas formativas no siempre se adaptan a las necesidades propias del personal, sino que abarcan temáticas generales durante los espacios de capacitación.
- Se demuestra una alta cultura de feedback a nivel general. Sin embargo, solo se realiza anualmente y de manera global por programa/proyecto.

- Presentación de una alta orientación a la calidad del servicio y un sentido empático por parte del talento humano hacia los beneficiarios y sus respectivas familias.
- Aunque el aporte de ideas es valorado en cierto grado, los líderes ocasionalmente son reacios a las nuevas propuestas, por ende, no ofrecen entornos propicios para mejorar la participación de los colaboradores en la toma de decisiones.
- Existe una excelente posibilidad de ejercer autonomía individual en el puesto de trabajo.
- Consideran que la retribución económica pese a ser aceptable, a nivel general manifiestan la necesidad de un ajuste salarial acorde a las demandas de sus tareas en comparación con el mercado laboral.
- Un alto índice de balance entre la vida personal y profesional pero especialmente en la sede administrativa. Para los colaboradores encargados de la atención a los usuarios es un poco más dificultoso por las altas demandas de su cargo.
- Se muestra una satisfacción general altamente satisfactoria que les permiten sentirse a gusto con su oportunidad de laboral al interior de la institución.

Finalmente, dentro de las sugerencias que manifestaron los participantes de la encuesta en la pregunta opcional, se logra concluir que las personas mencionan que el pago debería ser quincenal y no mensual para lograr una mejor administración del mismo; desean mayores espacios de esparcimiento debido a que sienten que ocasionalmente las jornadas son rutinarias y monótonas; también recomiendan que se les retroalimente continuamente para ellos lograr comprender su proceso dentro de la institución. En el edificio administrativo, el mayor comentario hace alusión a que la satisfacción laboral se puede ver afectada por situaciones de carga laboral, especialmente en el área contable y el manejo de nómina debido a que las personas que la componen son pocas para abarcar a todo el personal a tiempo y así mismo, exteriorizan la

necesidad de mejorar la comunicación entre áreas y recomiendan una mayor implementación de actividades de bienestar laboral. No obstante, a grandes rasgos se demuestra que es un entorno agradable para trabajar y que se interesan por el cuidado de la integridad y la felicidad del talento humano que compone la entidad.

Entrevista semiestructurada

Las preguntas se encontraban enfocadas a ahondar en diversas variables como la motivación y la satisfacción laboral; el clima organizacional; desarrollo y crecimiento, rotación y retención laboral; diversidad, igualdad e inclusión y, por último, impacto de tecnologías de la información en los procesos de gestión humana. Los resultados de la entrevista se exponen a continuación:

En primera instancia, en relación al componente de *satisfacción y motivación laboral* se descubre que pese a que la alta dirección reconoce la importancia de abordar estas dimensiones aún existen ciertas variables que dificultan la implementación de iniciativas de esta índole, como, por ejemplo, la falta de sistemas formales para el monitoreo de estos procedimientos, la ausencia de indicadores de gestión y a su vez, el manejo del presupuesto debido a que al ser una organización sin ánimo de lucro deben cumplir con directrices de entidades externas a la misma. De igual manera, se destaca que durante los últimos dos años se han logrado identificar ciertas necesidades motivacionales del personal a través de la aplicación de instrumentos de recolección como conversaciones informales, encuestas de clima laboral, recomendaciones posteriores a las jornadas de capacitación, la batería de riesgo psicosocial y pruebas psicológicas aplicadas durante las fases de selección; pero no se realiza un posterior seguimiento ni intervención a estos componentes detectados. No obstante, la líder de gestión humana menciona que “Nosotros contamos con actividades de bienestar laboral mediante las cuales celebramos fechas especiales,

cumpleaños, fin de año, etc. También a veces se programan espacios donde vienen funcionarios de la ARL y la EPS para efectuar actividades de prevención y promoción de la salud. Somos muy flexibles con los horarios y las situaciones personales de los trabajadores, pero realmente progresivamente se ha estado trabajando en la consolidación de un plan de bienestar laboral que garantice un balance entre la vida personal y la laboral, incluso procurando integrar a sus familias, solo que es difícil porque contamos con un personal amplio a nivel general, por lo que nos centramos en la sede administrativa y los coordinadores de los demás programas se encargan de trabajar estos componentes con su personal a cargo”.

Seguidamente, en lo que concierne al *clima organizacional* se logra resaltar ciertos puntos importantes como la relevancia que le otorgan a la consolidación de una cultura organizacional sólida puesto que la entrevistada refiere que “Desde mi punto de vista pienso que la cultura ideal es aquella que busca preservar el cuidado de todos los miembros de la organización y se construye conjuntamente. Teniendo en cuenta, que nuestra razón de ser radica en atención a usuarios para la transformación social, como psicóloga considero que se deberá garantizar el buen trato y el respeto por el libre desarrollo de nuestros trabajadores para que esto genere un buen impacto en la atención que ellos reflejan a los beneficiarios y más cuando la población es vulnerable y debemos respetar su dignidad humana, sin embargo, es difícil porque no existe un área formal de gestión humana en la institución que lidere los procesos de humanización, por lo tanto, para promoverla es necesario primero, dignificar esta área y darle el valor y el poder que se merece y ellos ser los encargados de la comunicación de esta cultura, además de integrar la alta dirección en este proceso, básicamente considero que para inculcarla se requiere la participación de todos que permita una mayor interiorización de los objetivos misionales, los valores y por ende, se intensifique el trabajo conjunto para el alcance de los objetivos”.

Adicionalmente, a partir de lo mencionado por la líder en relación a este tema, ella comenta que la dirección estratégica se comunica durante los procesos de inducción al personal y durante los comités de calidad se verifica su cumplimiento, además de que se encuentran expuestos en la intranet y en lugares físicos de fácil acceso para los miembros de la institución. Por otro lado, para fortalecer el trabajo en equipo y la cooperación como pilar fundamental en sus quehaceres diarios se opta por programar actividades de integración que permitan entrenar a los trabajadores en estas habilidades sociales y otras relacionadas debido a que se han visto ciertas falencias, especialmente en el edificio administrativo; tal y como lo dice la entrevistada “A veces se percibe un trabajo autónomo por área que dificulta la comunicación y cooperación entre las mismas. Para el caso, de los programas se evidencia más esa unión debido a que para atender a los usuarios requieren un trabajo interdisciplinar entre los diferentes profesionales para brindar una mejor atención”. Además, en cuanto al abordaje de los conflictos, a grandes rasgos se evalúan a través de medios como buzones de sugerencias, durante comités de convivencia, programación de reuniones formales entre las personas implicadas y gestión humana como agente mediador y acorde a pautas establecidas en el manual de convivencia de la institución y la facilitación de herramientas para la resolución de conflictos y la comunicación asertiva. Finalmente, se destaca su preocupación por las situaciones personales y afectivas de los colaboradores a través de la apertura de espacios de dialogo con los respectivos practicantes de psicología, líderes de área o a su vez, debido a la cultura de compañerismo que se ha consolidado, se evidencia una alta empatía, apoyo y una escucha activa entre compañeros de trabajo.

En tercer lugar, la entrevista también tenía la intención de indagar respecto al *desarrollo y la formación*, donde a partir de las respuestas proporcionadas por la líder de gestión humana se denota que, para este aspecto, la institución cuenta con espacios mensuales para jornadas de

capacitación sobre diversos temas especificados en el plan de capacitación desde principio de año, los cuales son dictados por personas especializadas en el tema y lo exponen de manera dinámica. Son temas que encajan globalmente en el plan de promoción, prevención e intervención y que se vuelven insumos para el bienestar del personal, aun así ella percibe que “aunque de cierta manera si se adapta a las necesidades de los colaboradores porque genera impactos positivos en los trabajadores ofreciéndoles herramientas que puedan implementar en sus actuaciones laborales, esto no garantiza un crecimiento personal o profesional inminente ni repercute en posibilidades de ascender a otros cargos, porque no hay una implicación directa desde los hallazgos de las evaluaciones de desempeño”. Al ahondar en los procesos de gestión del desempeño, la persona entrevistada alude que se debe continuar fortaleciendo esta práctica de gestión humana debido a que se realiza anualmente, solo ocasionalmente se llevan a cabo los planes de acción posteriores a la obtención de los resultados y a su vez, no se efectúa un seguimiento específico a cada trabajador sino más bien como a modo global por área o por programa y este solo se enfoca en competencias laborales. De igual forma, para recompensar el desempeño, ella expone que el tema de los incentivos continúa siendo una proyección a futuro debido a que hasta hace muy poco tiempo lo han percibido como un factor estratégico. Por otro lado, teniendo en cuenta, que la innovación y la mejora continua son aspectos claves para la institución, para fomentarlas, se demuestra que existe un área destinada a este objetivo pero que sigue en constante perfeccionamiento, a veces se reúnen personas para proponer ideas, especialmente para la creación de nuevos proyectos; y respecto a la mejora continua, durante los comités de calidad se evidencian las oportunidades de mejora y entre todos se construyen estrategias de implementación que generen impactos significativos.

En cuarta posición, en lo que concierne a la *rotación y retención*, la líder de gestión humana manifiesta que existe un alto índice de rotación de personal, especialmente al interior del área contable a causa de que los trabajadores han expresado una alta carga laboral y dificultades en el manejo de la nómina por la gran cantidad de colaboradores de las diferentes sedes. Además, ha logrado percibir que existe una gran influencia de los procesos de inducción dentro de estos parámetros de rotación del personal debido a que ella arguye que “Me han mencionado que a veces la inducción es más a nivel general y aunque cuentan los recursos a veces expresan que requieren más entrenamiento o que exista un relevo directo entre antiguos y nuevos trabajadores para adaptarse mejor, por lo que han mencionado sentirse tristes o frustrados llegando a tomar la decisión de renunciar”.

Actualmente, se evidencia que no existe un sistema formal para el manejo de la retención del personal. Sin embargo, cuentan con canales de retroalimentación que intentan recopilar diversas opiniones del personal con respecto a múltiples factores que influyen en su satisfacción laboral y en su desempeño, aun así, no existe un protocolo de seguimiento riguroso para valorar los motivos del índice de rotación. Para finalizar con este punto, la entrevistada menciona la importancia de fomentar la lealtad y el compromiso en el personal de la institución mediante el buen trato, la armonía del ambiente laboral y la autonomía que se ofrece para el desarrollo de sus funciones, así mismo propone para potenciar los programas de mentoría: “Hacer uso de las tecnologías y ofrecer más planes de formación, efectuar una semana de entrenamiento por parte de la persona anterior dueña del cargo; ofrecer espacios de aprendizaje grupal donde entre colaboradores se capaciten mutuamente; eligiendo a una persona que se destaque por su buen desempeño o dominio de alguna habilidad y se premie por sus mentorías, etc.”.

En quinto lugar, se investiga acerca de la ***diversidad, la igualdad y la inclusión***, donde se logra entrever que aún no se han generado iniciativas de promoción de la diversidad y la inclusión, pero si procuran por contar con una cultura que pretende el respeto por la diferencia y la sanción de cualquier práctica de discriminación; por tal motivo, la líder de gestión humana recalca lo siguiente en relación al abordaje de los actos discriminatorios o de acoso en el trabajo: “Durante los comités de convivencia laboral que se efectúan cada 3 meses, allá se considera si se trata de un caso de acoso laboral acorde a las pautas de la ley 1010 de 2006 y se coloca a consideración las sanciones o procesos a seguir. Y de ser el caso se procede a efectuar descargos”. Por otro lado, también destaca la transparencia de los procesos de selección e inducción como punto de partida para garantizar la equidad desde el ingreso del nuevo personal, puesto que menciona que estos son ejecutados de manera objetiva y con estándares previamente definidos que se acoplen al perfil del cargo de la vacante.

En sexto lugar, para culminar la entrevista se abordó la importancia de ***la influencia de las nuevas tecnologías en los procesos***, donde, en síntesis, la persona entrevistada refiere que para generar impactos positivos dentro de la productividad; “El acceso a la intranet es un gran insumo porque siempre está a disposición de todos y los canales de comunicación como el correo o el WhatsApp también pueden agilizar procesos. Es evidente, que se necesita continuar invirtiendo en tecnología, pero por ser una entidad sin ánimo de lucro no es tan posible”.

Complementariamente, en relación a las tecnologías emergentes destaca su relevancia en la actualidad para la mejora de las prácticas de gestión humana mencionando lo siguiente: “Aunque no tengo gran conocimiento del tema considero que la inteligencia artificial puede ser un buen recurso para implementar estas iniciativas y así fomentar el bienestar emocional, físico y mental

de nuestros colaboradores que impacten en entornos saludables. Por otro lado, también puede ser un insumo para la gestión del conocimiento y el aprendizaje que he escuchado que está en auge”.

Hallazgos: Fase 2 del procedimiento

Para abarcar el segundo objetivo de investigación que radica en analizar la información institucional que permita identificar los elementos influyentes en la satisfacción laboral de los miembros de la institución, se procede a diseñar y aplicar un instrumento con base a los resultados encontrados en la fase anterior, para lo que se consolida un cuestionario de satisfacción laboral.

Resultados encuesta de satisfacción laboral

Teniendo en cuenta que la encuesta de satisfacción laboral fue aplicada a una muestra de 20 colaboradores pertenecientes a la sede administrativa de la institución cuyas particularidades se caracterizan por ser personas con un intervalo de edad que abarca entre los 20 y 70 años y que han pertenecido a la organización por más de 6 meses, se evidencia una predominancia del género femenino y se percibe una variabilidad de cargos que incluyen practicantes de diferentes áreas, líderes de dependencia, coordinadores de programas/proyectos, profesionales psicosociales e inclusive, los directores ejecutivos, por consiguiente, se logra obtener una diversidad de percepciones con respecto al grado de satisfacción que experimentan en relación a cada uno de los factores tanto motivacionales como higiénicos desde la perspectiva de todos los niveles de la organización, además de que aspectos como el sexo, la edad, etapa de vida, diversidad de cargos y experiencia laboral pueden influir en las respuestas.

Tabla 1. Porcentaje de satisfacción de los colaboradores frente a los factores de la teoría bifactorial de Herzberg.

TEORÍA BIFACTORIAL DE HERZBERG						
NIVEL PORCENTUAL DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES						
Factor Motivacional	Pregunta	Muy bajo	Bajo	Neutral	Alto	Muy alto
Trabajo estimulante	1- Trabajo actual apasionante y motivante	0%	10%	15%	35%	40%
Logro-autorrealización	2- El trabajo actual potencia competencias	5%	5%	20%	30%	40%
Reconocimiento	3- Recompensa por trabajo bien hecho (Últimos 3 meses)	10%	10%	35%	10%	35%
	4- Participación en toma de decisiones organizacionales	10%	10%	15%	35%	30%
Progreso profesional	5- Oportunidades de desarrollo	5%	30%	15%	35%	15%
	6- Retroalimentación constante y constructiva	0%	5%	35%	35%	25%
Responsabilidad	7- Autonomía para ejercer funciones	0%	5%	0%	20%	75%
Factor higiénico						
Factor higiénico	Pregunta	Muy bajo	Bajo	Neutral	Alto	Muy alto
Componente económico	8- Salario	10%	0%	35%	35%	20%
Condiciones laborales	9- Instalaciones, Temperatura-iluminación	0%	5%	10%	30%	55%
	10- Herramientas y recursos	0%	0%	0%	45%	55%
Administración de la empresa (Seguridad laboral)	11- Proceso de adaptación al puesto de trabajo y claridad del rol	0%	10%	25%	40%	25%
	12- Conocimiento de reglas, procedimientos y normas claramente definidas	0%	5%	15%	60%	20%
Factores sociales	13- Relación – convivencia armónica con compañeros de trabajo	0%	0%	15%	40%	45%
	14- Comunicación – cooperación entre áreas de la institución	0%	15%	35%	15%	35%
	15- Comunicación entre jefe inmediato y su persona	5%	10%	10%	35%	40%
	16- Planes de bienestar laboral (salud-familia-vivienda)	5%	5%	35%	40%	15%

Beneficios y servicios adicionales	17-Flexibilidad y equilibrio vida laboral- personal	5%	0%	15%	55%	25%
---	--	----	----	-----	-----	-----

Fuente: Elaboración propia

Conforme a lo expuesto en la tabla anterior, con base a la teoría bifactorial de Herzberg se evidencia que:

Factores motivacionales

En lo referente a los factores motivacionales, los cuales hacen referencia a aquellos impulsores intrínsecos de cada individuo que nacen de las necesidades y motivaciones individuales de cada individuo y están relacionados con el contenido del trabajo orientándolos a ejercer sus labores con entusiasmo, dedicación y eficiencia.

De este modo, se evidencia que en lo relativo a el **trabajo estimulante**, un gran porcentaje de la población manifiesta que su trabajo actual si es un motor estimulante que les permite tener un buen desempeño como consecuencia de que la institución facilita su libre desarrollo de la personalidad, lo que conlleva a un aumento de la autoestima y de la confianza en sí mismos que implica un mayor involucramiento en las dinámicas laborales y permite el fortalecimiento de habilidades y competencias que posteriormente pueden repercutir notoriamente en el desarrollo de la entidad.

En congruencia con lo anterior, de forma similar también se evidencia que en lo que concierne al factor de **logro y autorrealización** también coinciden en que la institución le apuesta a la posibilidad de construir un entorno permeado de desafíos y oportunidades de aprendizaje lo que intensifica su sentido de logro y su orientación hacia los objetivos, debido a que los retos demuestran que la compañía confía en sus habilidades y capacidades generando

sentimientos de motivación y sentido de pertenencia al sentirse parte de su equipo de trabajo y de la organización, además de que se convierten en estímulos que facilitan la ruptura de la rutina diaria y que fortifican el pensamiento creativo, preparándolos para derribar la barrera de la resistencia al cambio y la asunción de riesgos. Los desafíos generan un estado dinámico donde los colaboradores se sienten absorbidos por su trabajo, es decir, que se encuentran totalmente involucrados con sus quehaceres debido a su sentimiento satisfactorio de progreso y validación de su esfuerzo, que les permite sentirse autorrealizados al realizar aquello que les apasiona, alineado con sus intereses y expectativas personales. No obstante, también se exterioriza un alto porcentaje de neutralidad para ambas premisas que puede deberse posiblemente a que algunos de los colaboradores pueden encontrarse en un estado de conformismo manifestado en falta de entusiasmo, lo cual puede estar desencadenado por causas como la pérdida de su propósito dentro de la institución, sensaciones de estancamiento o falta de interés en su cargo actual.

Seguidamente, para el caso del aspecto denominado como **reconocimiento laboral**, las respuestas arrojaron que la gran mayoría de los encuestados exteriorizan que se encuentran conformes con las estrategias implementadas actualmente para la recompensa de los logros, puesto que han recibido reafirmación positiva de su trabajo durante los últimos 3 meses mediante recursos como los elogios, agradecimientos, certificados o exposición pública. Es evidente que la recompensa de los méritos individuales fortalece la lealtad y el compromiso por parte del personal. En adición, se observa que existe una buena participación en la toma de decisiones organizacionales y mejoramiento de procesos puesto que sus aportes son reconocidos por parte de líderes de área y coordinadores, pero falta mayor aceptación por parte de la alta dirección. Sin embargo, los hallazgos también suscitan que aún se debe continuar trabajando en este componente debido a que tal y como enfatizan en la pregunta abierta de la encuesta, no existe un

sistema de recompensas o incentivos potente que trascienda simplemente de las palabras, sino que solicitan que pueda existir otro tipo de retribuciones adicionales, de ser posible monetarias, para resaltar su labor, así como también sugieren la necesidad de una mayor disposición por parte de la alta gerencia para compartir nuevas iniciativas que les permita incentivar su creatividad y capacidad innovadora.

En relación a el **progreso profesional**, el consolidado de los resultados denota que existen perspectivas divididas con respecto a la esfera de las oportunidades de desarrollo puesto que por una parte se evidencia que algunos distinguen la existencia de adecuadas oportunidades de realización, asociadas a las posibilidades de aprendizaje propiciadas por la institución durante las jornadas de capacitación que les permite mejorar competencias profesionales y adquirir estrategias de afrontamiento e insumos para su posterior aplicación dentro de su rol. Pero, aun así, existe una deficiencia en los planes de carrera debido a que actualmente no se ofrecen oportunidades para ascender de cargo, lo que puede generar sensaciones de frustración o incluso abandono del puesto de trabajo. De manera complementaria, se encuentran medianamente satisfechos con la retroalimentación constructiva que reciben por su trabajo y el acompañamiento brindado por parte de los líderes/coordinadores, pero también comentan la necesidad de fortalecer este proceso debido a que solo se realiza una vez por año, no es contingente, los planes de mejora son superficiales y no es un proceso individualizado, lo que dificulta la identificación de sus fortalezas y oportunidades de mejora que potencien su proceso.

En cuanto a la dimensión de **autonomía** se refleja un índice muy alto de satisfacción para este punto, lo cual se traduce en una percepción significativa para el desarrollo de su independencia y su responsabilidad en la ejecución de sus labores, lo que favorece su autoconfianza, puesto que la institución ha consolidado un ambiente de trabajo flexible y adaptable y en especial los líderes

han generado estrategias como la capacidad para delegar responsabilidad mediante la reducción paulatina de la supervisión hacia las personas subordinadas que se puede efectuar gracias a la asignación de tareas desafiantes que impulsen el trabajo independiente y la propia gestión del tiempo sin afectar las dinámicas de la organización, han permitido que los trabajadores adapten su ambiente de trabajo a sus preferencias y les han facilitado el ajuste de sus prioridades y la libertad de mantener su entorno organizado y libre de distracciones garantizando la eficiencia. La autonomía es una competencia deseada debido a que el personal busca libertad de expresión para desenvolverse en el ámbito laboral, mejorar su sentido de control sobre su trabajo y ser más eficientes; implica tomar decisiones importantes bajo su propio criterio y asumir retos que les permita sentirse importantes y con ello, fomentar su desarrollo personal debido a que proporciona seguridad.

Factores higiénicos

Por otra parte, en lo relativo a los factores higiénicos, los cuales hacen alusión a aquellas condiciones del ambiente físico y laboral que son básicas y necesarias para reducir los niveles de insatisfacción laboral y malestar general; por consiguiente, se convierten en determinantes para generar un entorno de trabajo saludable y productivo.

El primer componente que consiste en el **factor económico** denota que actualmente el personal se encuentra satisfecho con el salario y las prestaciones de ley que recibe en retribución por ejercer sus labores dentro de la institución, las cuales compensan el grado de dificultad de las tareas desempeñadas y garantizan su bienestar económico, y otorgan la seguridad financiera necesaria para suplir con sus necesidades. En contraste, se demuestra que un porcentaje, aunque mínimo desea mayores retribuciones debido a que posiblemente ha analizado el mercado laboral

o han comparado su salario actual con otros factores influyentes en su decisión como lo son: el costo de vida y la inflación, su nivel de ingresos y su grado de experiencia.

En lo que corresponde a las **condiciones físicas en el lugar de trabajo**, los hallazgos son favorables debido a que exponen que la institución se preocupa por garantizar un ambiente físico en óptimas condiciones, como una buena iluminación y una temperatura y ventilación adecuada, además de que proporciona los recursos y herramientas pertinentes para el buen desenvolvimiento de los colaboradores en su ámbito laboral. De igual forma, facilita las rutas necesarias a las que se puede acceder para solicitar nuevos insumos en caso de ser requeridos. Lo anterior, demuestra el interés de la organización por velar por la integridad de los miembros que la componen, a su vez, intenta preservar su cuidado y bienestar, reduciendo significativamente la exposición a accidentes y/o enfermedades de tipo laboral gracias a la proporción de espacios ergonómicos pertinentes, ruido y contaminación controlada, movilidad fácil y segura, y servicios higiénicos y sanitarios adecuados.

Para el caso de la **administración de la empresa** que es garantía de seguridad laboral se revela que los encuestados perciben que la institución cuenta con un adecuado proceso de inducción al puesto de trabajo, que les permite tener claridad en su rol, reconociendo sus funciones, objetivos y las funciones de su cargo para adaptarse rápida y eficazmente a la entidad y su integración al grupo de trabajo, lo cual es de suma relevancia para sentirse seguros. No obstante, mencionan posteriormente que no existe un puente directo de comunicación entre las personas que previamente ocupaban el puesto y los nuevos integrantes, por lo que a veces se pierde la trazabilidad de los procesos. En contraste, en cuanto a si la institución posee documentos debidamente estructurados como políticas, protocolos y normas, la respuesta es afirmativa por parte de los colaboradores debido a que exteriorizan que conocen los conductos

regulares y demás documentación, la cual es concisa, actualizada y asequible para todos y sirve como insumo orientador frente a las distintas regulaciones, reduciendo significativamente los conflictos, los errores y los malos entendidos que puedan afectar el entorno laboral promoviendo la transparencia y disminuyendo su grado de ansiedad.

En materia de los **factores sociales**, se presenta que, desde la perspectiva de las personas encuestadas, al interior de la institución se han consolidado relaciones laborales satisfactorias entre compañeros de trabajo, fundamentadas en el respeto, la cooperación y la comprensión mutua, lo que garantiza una buena comunicación interpersonal y facilita la resolución de conflictos, posibilitando el intercambio de conocimientos y habilidades que permiten generar un ambiente acogedor de aceptación de todos los miembros de la organización, por lo que las personas que laboran allí disfrutan de su trabajo y se sienten integradas y valoradas por los demás.

En adición, la relación entre líderes inmediatos y sus respectivos equipos de trabajo es satisfactoria, debido a que cuentan con buenas estrategias de liderazgo que promueven la confianza y la comunicación clara y respetuosa, mejorando los procesos y logrando encontrar el equilibrio perfecto entre saber cómo manejar los procesos en aras de cumplir con los objetivos marcados y con los resultados esperados, y el saber cómo motivar e impulsar a su equipo para lograr conectarse de forma activa con su trabajo; este cambio emocional repercute significativamente en sus niveles de desempeño, en su motivación laboral y en sus sensaciones de orgullo respecto a su trabajo, creando un círculo virtuoso que trasciende en un espiral de positividad tanto para la organización como para el personal que la compone.

Sin embargo, en lo que trata de a la comunicación interdepartamental, aunque se percibe mejor que el año anterior en lo que mostraba la encuesta de clima laboral, aun suscita la

necesidad de continuar trabajando en la comunicación organizacional de este aspecto, centrándose principalmente en inculcar la relevancia del trabajo interdisciplinar para el alcance positivo de los objetivos y de esta manera, disminuir las posibles consecuencias negativas que se han evidenciado como los retrocesos, la sobrecarga laboral, los malos entendidos y las dificultades en la toma de decisiones y a nivel individual los altos niveles de estrés, sentimientos de aislamiento y desconexión que se pueden experimentar, reduciendo su grado de implicación en sus labores.

En lo asociado a **los beneficios adicionales**, estos indican que a modo groso se sienten satisfechos con el plan de bienestar laboral que ofrece la institución, el cual está estructurado a partir de los beneficios a nivel educativo, familiar, pensional y recreativo que ofrecen las afiliaciones a las entidades que conforman el Sistema de Seguridad Social lo que impacta notoriamente en su calidad de vida laboral, además de que permite incluir el bienestar de su núcleo familiar, y además de que en relación a las iniciativas propuestas para el equilibrio entre trabajo-vida personal se refleja una adecuada flexibilidad horaria por parte de la organización. No obstante, como consecuencia de las altas demandas del cargo no pueden disfrutar oportunamente de estos beneficios, lo que desencadena ocasionalmente fatiga laboral.

Para finalizar, en lo que respecta a las recomendaciones generales proporcionadas por los participantes de la encuesta, se logra observar que los colaboradores dan a conocer la necesidad de mejorar los canales de comunicación y los espacios de diálogo para la solución de problemas, asegurando que la información importante llegue a todas las partes interesadas. En suma, manifiestan la pertinencia de fomentar la retroalimentación y generar proyectos innovadores para impulsar el aporte de nuevas ideas, además de ser posible recalcan la importancia de invertir en

tecnología. Finalmente, coinciden en que, aunque existen muchas herramientas para equilibrar el tiempo entre trabajo y vida personal, el volumen de trabajo impide hacer uso de las mismas.

Hallazgos: Fase 3 del procedimiento

Definición de los elementos que influyen en la satisfacción laboral del personal de una institución para la atención de la primera infancia.

En congruencia con lo anterior, al hablar acerca del tercer objetivo, el cual gira en torno a definir los elementos que influyen en la satisfacción laboral del personal de una institución para la atención de la primera infancia y que se consolida a partir del análisis, interpretación y comparación de los datos previamente mencionados que denotan variables dinámicas, interactivas y similares, por lo que se logra entrever que:

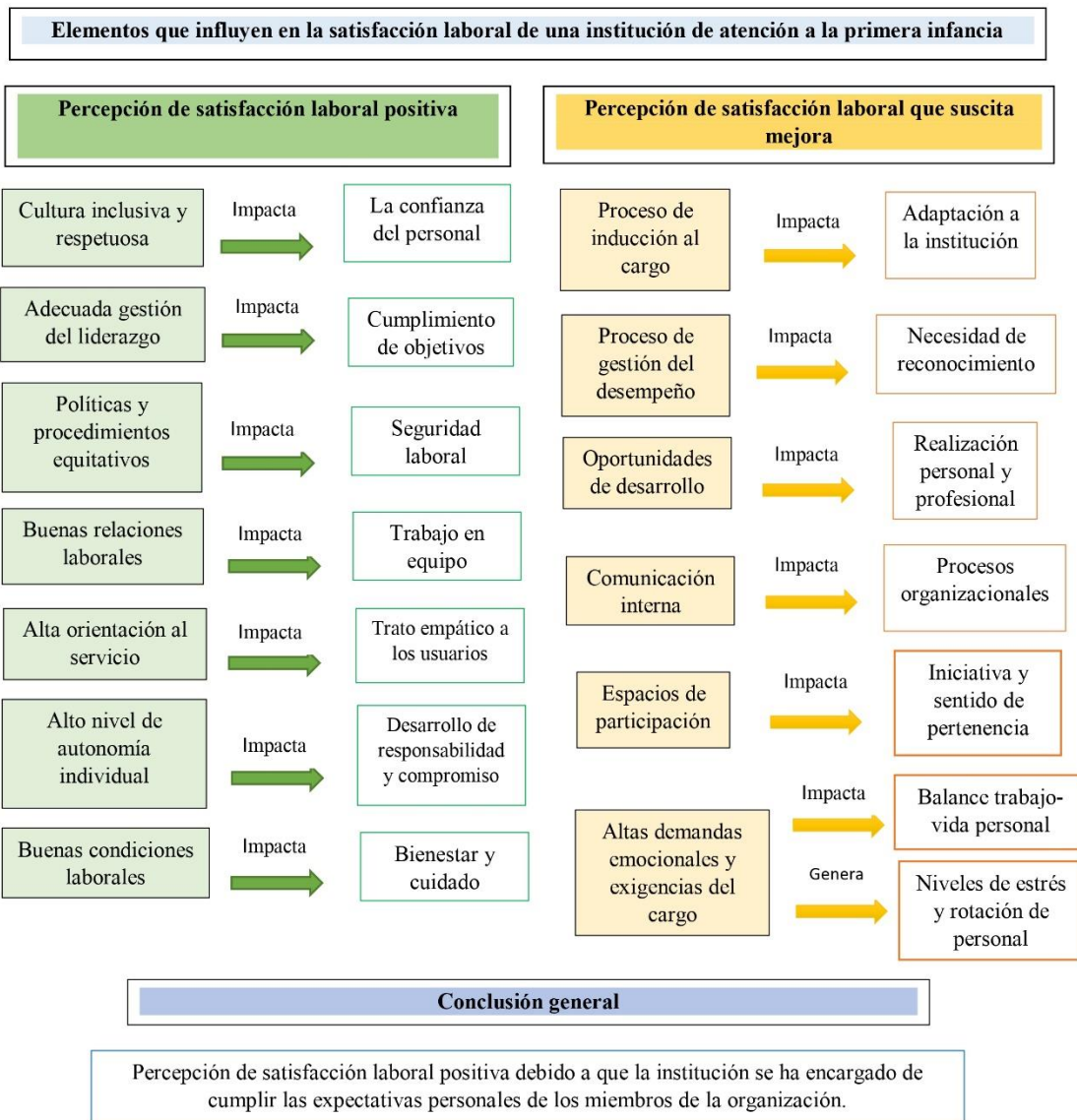
Existen múltiples aspectos tanto personales como laborales que influyen en las percepciones de satisfacción laboral y calidad de vida de los colaboradores y que suscitan resultados comunes pese a las diferencias individuales que caracterizan al ser humano desde su unicidad.

Entre los factores que notoriamente se resalta un resultado satisfactorio se encuentra que la institución cuenta con una cultura organizacional inclusiva y respetuosa orientada a la preservación y cuidado del personal que la compone, una adecuada gestión de liderazgo sustentada en su propósito misional y el correcto establecimiento de políticas y procedimientos cuya pretensión es la equidad y la justicia; lo que trae consigo la consolidación de buenas relaciones laborales, la conformación de un equipo de trabajo que refleja una alta orientación al servicio y sentido empático, el desarrollo de la autonomía individual y la garantía de condiciones laborales pertinentes que garantizan la estabilidad laboral, el cuidado de la salud física y mental y

le brindan el apoyo socioemocional necesario a sus colaboradores para cumplir con sus expectativas personales, servir de estímulo positivo para ejercer sus funciones con gozo y apropiación y promover una buena satisfacción laboral general.

No obstante, aquellos elementos que presentan mayor incidencia, especialmente aquellos que tratan de aspectos intrínsecos y que se encuentran directamente relacionados con el componente motivacional y que, por ende, suscitan mejoría son: Trabajar en el fortalecimiento del proceso de inducción al cargo, que aun siendo un escenario propicio para la incorporación eficaz del personal nuevo a la institución, requiere promover herramientas de entrenamiento y un relevo oportuno por parte de los antecesores del cargo ; también se denota una posibilidad de considerar un mejoramiento en las estrategias promotoras del equilibrio entre trabajo y vida personal debido a que como consecuencia de las altas demandas de los cargos, esto ha desencadenado problemáticas para disfrutar oportunamente de estos espacios, conllevando incluso a una inadecuada gestión del estrés y la ansiedad e incrementando el índice de rotación de personal; por otro lado, se evidencia que en relación a la necesidad de reconocimiento, los colaboradores coinciden que se deben generar mayores espacios para el potenciamiento de la participación y el desarrollo de la iniciativa, donde sus aportes sean valorados pertinentemente y a su vez, se debe fortalecer el proceso de gestión del desempeño ligado con las oportunidades de desarrollo debido a que son determinantes para la potenciación de sus sentimientos de autorrealización y propósito.

Para culminar este apartado, se demuestra que se debe fomentar la comunicación organizacional entre áreas dentro del edificio administrativo puesto que es fundamental para el éxito de los procesos de la institución y el aumento de la satisfacción en el ámbito de trabajo.



Fuente: Elaboración propia

Discusión

Actualmente, la satisfacción laboral es un tema de gran auge para la gestión del talento humano debido a que posee una repercusión directa en dimensiones como el desempeño laboral,

la motivación humana y la retención de los colaboradores dentro de una organización. Dentro de este proyecto se procuró por explorar los elementos contextuales que conforman la percepción de satisfacción laboral del personal perteneciente a una institución pública de atención a la primera infancia.

Los resultados de la presente investigación están en línea con los postulados del autor Herzberg (1959) quien sostiene que, si una persona se encuentra satisfecha con su trabajo, este puede ser motivador en sí mismo, desarrollar capacidades y mejorar su desempeño. En sincronía con lo previamente expuesto, se evidencia que a grandes rasgos los colaboradores de la institución cuenta con una percepción de satisfacción laboral positiva, enfatizando en que esta se ha encargado a lo largo de los años en cumplir con las expectativas personales de los miembros de la misma.

Adicionalmente, acorde a los hallazgos del presente trabajo y durante la indagación del estado del arte, se evidencia que la actividad laboral se encuentra sujeta a innumerables variables de carácter individual y contextual que influyen notoriamente en la variabilidad de las perspectivas presentadas frente a la connotación de satisfacción laboral, lo cual se establece en la teoría bifactorial de Herzberg (1967), donde se logra observar que existe un dinamismo entre factores higiénicos o de mantenimiento, que se relacionan con las necesidades básicas del organismo y la prevención de la insatisfacción laboral, y los motivacionales, que si contienen una mayor implicación al ser factores que impulsan a un trabajador a realizar sus funciones eficientemente. Debido a que, para este autor, la insatisfacción laboral corresponde a la actitud negativa o de descontento que un empleado posee hacia su trabajo producto de la inconformidad con asuntos de comodidad y/o seguridad propiciadas por las condiciones de trabajo (Herzberg, 1959).

Conforme a lo mencionado hasta el momento y en cuanto a los factores motivacionales en los que enfatiza Frederick Herzberg y de forma complementaria, son expuestos en la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan, publicada hacia el año 1980 donde se menciona que todo individuo posee tres necesidades psicológicas dentro de su entorno laboral que deben ser suplidas para sentirse satisfecho y de este modo desarrollar motivación, las cuales son autonomía, competencia y relación (Deci. Et. Al, 1980). Se evidencia que la institución se destaca por presentar resultados favorables en estos componentes, al permitir desarrollar autonomía y responsabilidad en la ejecución de las funciones y fomentando el reconocimiento de los logros.

Relativo a la competencia, es importante recalcar que el ser humano presenta una gran variedad de motivos psicológicos que los impulsa a obtener un mejor desempeño dentro de un entorno de trabajo, como, por ejemplo, la mejoría de la confianza en sí mismos que impacta en su autoestima, aumenta el sentido de autorrealización y, por ende, su orientación al logro impactando considerablemente el alcance de objetivos y, por último, fomentando su implicación dentro de la organización. (Deci. Et. Al, 1980). De modo, que el módulo de evaluación de méritos en el desempeño y la capacitación integral se convierten en componentes de intervención a los cuales se debe prestar suma atención, puesto a que los datos arrojan una necesidad de mejoramiento debido a que actualmente los colaboradores no perciben mayor impacto de las actuaciones de estas prácticas en su progreso profesional.

Complementariamente, en cuanto a la necesidad de relacionamiento, debido a que el ser humano es un ser social por naturaleza, y por tal motivo, de manera innata desea sentirse apreciado, respetado e incluido por su entorno social para lograr establecer una mayor conexión emocional (Deci. Et. Al, 1980). A partir de esta premisa, se demuestra que los colaboradores rescatan las relaciones laborales positivas que se han construido durante el desenvolvimiento de

la actividad laboral de la entidad y que generan una convivencia sana y un adecuado clima organizacional. Otras investigaciones también destacan la importancia concedida a estos factores en la motivación humana, como, por ejemplo, la autora Norma Pedraza refiere que variables como la identidad, el apoyo y el afecto impactan significativamente en el desarrollo humano y el estado de bienestar. De allí que fortalecer políticas y prácticas de administración de recursos humanos, enfocadas a alentar el orgullo de pertenecer a la empresa, a impulsar el trabajo en equipo, la lealtad y la alineación de intereses empleado-organización, son aspectos que dan forma a la identidad, que es una propiedad o característica de las organizaciones que valoran a los trabajadores. (Pedraza, 2018).

Por otro lado, acorde a las condiciones del entorno de trabajo que inciden en la prevención de la insatisfacción laboral, se reconoce que la entidad es una organización garante de un ambiente físico propicio para el trabajo y que demuestra un interés notorio por la preservación de la seguridad y estabilidad en el lugar de trabajo. Las condiciones laborales y la seguridad laboral son relevantes para la protección de la salud y la vida de los empleados, la reducción de la ansiedad y la mejora de la confianza al sentirse protegidos por la empresa. (Herzberg, 1959)

De igual manera, los factores económicos y la proporción de beneficios adicionales también se conforman como determinantes para la disminución del malestar con el trabajo debido a la importancia que los empleados otorgan a la recompensa. Según Vroom (1964) “Los trabajadores poseen la creencia de que su esfuerzo laboral se traducirá en una recompensa financiera deseada”. Por lo tanto, cuando estos insumos son insuficientes, se puede afectar la conducta laboral; un salario bajo puede conducir a la búsqueda de mejores oportunidades laborales, mientras que una retribución económica justa y competitiva puede incrementar la eficiencia del personal.

La comunicación interna también se consolida como un elemento contextual esencial para que el personal se sienta satisfecho y en armonía con todo el equipo. Posterior al análisis de los resultados se logra entrever que, existen falencias comunicacionales a nivel interdepartamental dentro de la organización que deben ser asumidas con responsabilidad, tal y como se evidencia en previas investigaciones. Un estudio realizado por Edison Bustamante en 2012 arrojó que el clima de comunicación ideal y asertivo es un contribuyente a la consolidación de un clima organizacional agradable y al desarrollo del sentido de pertenencia, los cuales repercuten en el funcionamiento interno de las organizaciones e inclusive, afecta o mejora la atención a los usuarios, a causa de que los procesos comunicativos actúan como fuente de transmisión y promoción de la cultura, impulsan la cohesión de grupo y optimizan el desarrollo. En adición, se destaca dentro del mismo la visión que los empleados tienen de los líderes del proceso como profesionales cercanos, con los que se establecen buenas relaciones, y con un estilo de dirección participativo, lo que genera un ambiente de confianza que impulsa los sentimientos de motivación y pertenencia. (Bustamante, 2012).

Otro importante hallazgo demostrado durante el transcurso del desarrollo metodológico consta de que a nivel intralaboral se evidencia un elevado porcentaje de exigencias del cargo y demandas emocionales desencadenadas de la alta responsabilidad con respecto a la población que se beneficia de sus servicios, lo cual trae consigo consecuencias poco satisfactorios en relación al impacto que se genera en esferas como el equilibrio entre la vida personal- laboral, el aumento de niveles de estrés e inclusive, en los índices de rotación de personal producto de la excesiva carga laboral, por lo que los colaboradores deben contar con recursos emocionales sólidos para sobrellevar este tipo de situaciones laborales.

Resultados similares se han obtenido en otros antecedentes de la actual investigación, por un lado, el autor Porfirio Contreras expone que variables como el ambiente de trabajo y componentes de la tarea son razones determinantes en la construcción de la percepción de insatisfacción laboral pero no directamente en la intención de abandonar una empresa, puesto que esta última se encuentra vinculada esencialmente a aspectos no controlables de la organización como la situación económica del país, cambio de trabajo de la pareja, atención a los hijos, intención de iniciar un negocio nuevo, enfermedad, entre otros, y su incidencia depende de la relación existente de esas posibilidades con el trabajador y cuán satisfecho se sienta en su trabajo actual. (Contreras, 2016). Y por el otro, la autora Andrea Portilla hace alusión a la influencia que ejerce la inteligencia emocional en la satisfacción laboral, la cual enfatiza en que aquellos trabajadores que poseen una mejor capacidad para gestionar sus emociones y reconocer las de los demás, probablemente podrán sentirse en menor medida agotados emocionalmente y lograr conectarse de forma activa con su trabajo debido a que le resulta más fácil disminuir la intensidad y frecuencia de las emociones negativas y a su vez, aumentar las emociones positivas que se convierten en mecanismos de autoprotección. (Portilla, 2020).

En síntesis, la satisfacción laboral es un concepto amplio que cuenta con un amplio abanico de interpretaciones, ante las cuales no se ha llegado a un consenso. No obstante, Muñoz (1990) destaca que “la satisfacción laboral es un constructo multifacético que puede ser influenciado por una variedad de factores, incluyendo las características personales del empleado, las condiciones laborales y la cultura organizacional”. Y de este modo, es claro que el presente estudio otorga una invitación a realizar constantes mediciones en términos de motivación humana, clima organizacional, satisfacción en el trabajo y precursores de calidad de vida laboral si se desea conservar al talento humano dentro de las organizaciones, puesto que según Herzberg et al,

(1967) “abordar la satisfacción laboral es relevante porque puede influir en la motivación, el estrés, la salud mental, la rotación del personal y la productividad de los empleados”.

Implicaciones prácticas

En base a la reflexión sobre los resultados de este proyecto de investigación, las implicaciones prácticas dentro del área del talento humano desencadenadas de la necesidad inequívoca de atender la satisfacción laboral se direccionan a subsanar aquellas oportunidades de mejoramiento de los procesos de gestión que garanticen el bienestar del talento humano en cada fase del ciclo vital dentro del ámbito laboral, desde el momento de su incorporación hasta la etapa de retiro.

La primera de ellas radica en diseñar un adecuado plan de integración para nuevos colaboradores para garantizar su adaptación y experiencia, apalancado de procesos justos y pertinentes de selección y contratación basado en los requerimientos de cada cargo. Orientar, ubicar y supervisar al personal que recién ingresa a una empresa es un proceso de vital importancia, convirtiéndose en el primer paso para lograr un compromiso duradero y en fuente incentivadora de un pensamiento positivo en los nuevos miembros del personal.

En segunda instancia, se debe considerar una revisión a las prácticas de evaluación de méritos en el desempeño, donde se debe incluir oportunidades de desarrollo personal y profesional que propenda comprender al ser humano como un importante activo; el abordaje de esta nueva perspectiva suscita la importancia de definir los instrumentos idóneos para orientar, hacer seguimiento, y mejorar la gestión realizada por cada uno de los colaboradores a través de un acompañamiento continuo, el cual se orienta hacia el fortalecimiento de competencias de cada

uno de los colaboradores; donde el desempeño es visto como contribución de las personas y por lo tanto, incrementa su satisfacción dentro del ámbito del trabajo.

En suma, la satisfacción laboral guarda estrecha relación con el bienestar integral y la calidad de vida laboral, por lo que es relevante integrar ciertos aspectos pertinentes para la motivación humana fundamentados en la formulación de una política equitativa de compensación y beneficios para mantener la satisfacción y la retención laboral; incorporar acciones de reconocimiento y recompensa; pautas de cuidado de la salud mental, implementación de programas de apoyo; desarrollo de habilidades de liderazgo e integración de grupo y la promoción de estrategias de balance personal-profesional, puesto que “El bienestar humano implica tener seguridad personal y ambiental, acceso a bienes materiales para llevar una vida digna, buena salud y buenas relaciones sociales, todo lo cual guarda una estrecha relación y subyace a la libertad para tomar decisiones y actuar”. (Sen, 1982).

Un equilibrio entre todo lo anteriormente mencionado, permite mejorar las condiciones laborales y de seguridad en el trabajo y el fomento de un ambiente de trabajo armonioso. Para respaldar la idea considero importante finalizar con la siguiente frase “Si se quiere motivar a la gente en su trabajo, se sugiere enfatizar el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento humano”. Herzberg (1959).

Limitaciones del estudio

El presente estudio cuenta con ciertas limitaciones como el hecho de que solo se analizó una organización, y aunque esto otorga la posibilidad de obtener una comprensión profunda y detallada de la misma, también genera ciertas desventajas que giran en torno a que los resultados pueden no ser aplicables a otros contextos organizacionales debido a la falta de comparación que

origina un déficit en la detección de patrones o tendencias similares, por lo que la validez de los resultados depende exclusivamente de la calidad de los datos recolectados que no pueden ser sometidos a técnicas estadísticas orientadas a la comparación de grupos.

En adición, teniendo en cuenta que se trata de una institución adscrita al sector público surgen limitaciones relacionadas con la confidencialidad y disponibilidad de la información, lo cual puede desencadenar un riesgo de sesgo o manipulación de los datos propiciado por el acceso restringido a los datos, además de dificultades para incorporar métodos de investigación innovadores a causa de la estructura burocrática adoptado por la entidad.

En otro orden de ideas, el estudio actual se encuentra centrado en la indagación de variables influyentes en la satisfacción laboral, por lo que debido a que este fenómeno corresponde a un paradigma muy amplio sujeto a perspectivas individuales, se pueden generar limitaciones relacionadas con la subjetividad de las respuestas de los instrumentos de medición pese a indagar grupos similares de dimensiones inmersas dentro de este gran espectro, puesto que las percepciones son susceptibles a factores de diversa índole, como la esfera individual enmarcada por experiencias previas, rasgos de personalidad, emocionalidad, estilos de pensamientos, sistema de creencias personales, edad y género, entre otros; además de la influencia de otros elementos sociales y culturales que influyen en la interpretación y comprensión de su realidad y por ende, los resultados pueden no ser válidos ni aplicables en otros momentos.

Investigaciones futuras

Las futuras líneas de investigación deberían ampliar el muestreo porque, aunque la muestra actual representa la diversidad de la institución y abarca participantes de diferentes niveles jerárquicos y departamentos, es pertinente apostarle a realizar un estudio comparativo que

permita expandir la visión y generar herramientas contemporáneas para su fortalecimiento, mediante la indagación en otras organizaciones o sectores, debido a que los estudios identificados durante la búsqueda de antecedentes de investigación denotan no ser tan recientes y es un tema indispensable para la gerencia del talento humano en aras de velar por el bienestar laboral de los colaboradores dentro de las organizaciones.

En concordancia con lo anterior, cabe la posibilidad de que para próximas investigaciones se pueda explorar y profundizar en otros tópicos relacionados, como: la influencia de la satisfacción laboral en los niveles de estrés, el impacto de la satisfacción y la motivación laboral en la salud mental, la relación de la satisfacción laboral y la construcción de identidad profesional, la comprensión de cómo varía la satisfacción laboral según la edad, género y nivel educativo e incluso, formas de abordaje de la satisfacción laboral por medio de la implementación de tecnologías emergentes; todo gracias a los constantes cambios que surgen en el ámbito del trabajo y la aparición de necesidades y tendencias nuevas que requieren alternativas innovadoras y potentes para abarcarlas y generar impactos significativos.

Del mismo modo, podría ser oportuno combinar métodos cualitativos y cuantitativos para obtener una mirada más amplia del fenómeno que facilite la observación de aquellos elementos que pueden estar pasando desapercibidos y que generan una influencia directa en la perspectiva de satisfacción y motivación laboral. Finalmente, es indispensable abordar las limitaciones del estudio actual.

Conclusiones

1-Para talento humano

En virtud de lo presentado en este proyecto, es oportuno mencionar que para garantizar un entorno de trabajo saludable que promueva la satisfacción laboral, es necesario articular las acciones fomentadas por el equipo de gestión humana debido a que se demuestra que para que el potencial humano pueda desarrollar sus habilidades, conocimientos y destrezas es necesario que los empleados estén contentos con sus puestos y con el ambiente organizacional y por tal motivo, para lograr esto, es necesario tener una administración afectiva del talento humano, la cual, procure por adoptar y construir políticas públicas de trabajo saludable. En congruencia con lo anterior, acorde a lo evidenciado durante el desarrollo metodológico, es posible que la institución manifiesta ciertas falencias en relación al componente de satisfacción laboral, debido a la inexistencia de un área formal para la gestión del talento humano, puesto que no es vista como un insumo estratégico sino como un proceso de apoyo. De modo que se requiere contar con el apoyo de la alta dirección, en función del apalancamiento estratégico, enfatizando en la importancia e impacto del desarrollo humano y la motivación del personal en el éxito de la institución, que luego se reflejará en el retorno de la inversión.

2- Para el sector

Teniendo en cuenta el contexto organizacional de la entidad objeto del trabajo se concluye que por ser una entidad adscrita a una institución del Estado se obstaculiza la implementación de acciones innovadoras como consecuencia de características propias de su naturaleza y estructura como la necesidad de control, existencia de reglamentación estricta, resistencia al cambio e incluso, restricciones presupuestarias, por lo que, se genera dificultades para adaptarse a los cambios e inclusive, pérdida del talento y rotación del personal producto de sensaciones rutinarias y sentimientos de insatisfacción laboral. No obstante, se destaca que la institución ha

reflejado esfuerzos para modernizar y agilizar procesos en aras de dar cumplimiento a su visión transformadora.

Adicionalmente, cabe mencionar que la institución se encuentra dentro del sector de servicios, y al presentar un enfoque de servicio social que requiere un servicio de excelente calidad, teniendo en cuenta que su razón de ser son los infantes y sus grupos familiares, lo que repercute en que la prestación del servicio sea más exigente debido a que se está trabajando con personas que se encuentran en situación de amenaza, vulnerabilidad o inobservancia. La idea es que esta cultura organizacional sea coherente y permita al trabajador identificarse con lo que se transmite socialmente. Por lo que, es indispensable ofrecer herramientas de cualificación del personal para la atención integral y proseguir con la realización de actividades de bienestar laboral con el propósito de velar por la garantía de la salud física, mental y emocional que se refleja en una mayor implicación, motivación y alto desempeño de los colaboradores, posibilitando paralelamente la permanencia del personal en la institución y en el mejoramiento de la cultura empresarial como consecuencia significativa de un entorno de trabajo agradable.

3- Para la organización

La institución para la atención a la primera infancia estudiada en este proyecto refleja que las actividades que realiza la entidad se orientan a la preservación del entorno organizativo y a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de sus servicios. La adopción de esta visión de compromiso social contribuye al fortalecimiento de la gestión empresarial a través de la implementación de prácticas asertivas que se evidencian a lo largo del desarrollo de la metodología donde su principal propósito se encuentra orientado a potenciar la motivación del personal y de esta manera, generar

colaboradores capaces de ejercer sus labores con seguridad, brindar grandes aportes, transferir e intercambiar conocimientos con los compañeros de trabajo y potenciar talentos.

Es evidente, que muchas de las iniciativas expuestas por la institución actualmente aún se encuentran en proceso de desarrollo, aun así, se resalta los aportes significativos que brinda la entidad en términos primordialmente de condiciones laborales propicias y factores de índole externa e higiénica para minimizar el malestar que pueda percibir los miembros de la misma durante sus quehaceres diarios y que de igual forma, suscitan una necesidad de mejoramiento direccionada a continuar apalancando estrategias que fomenten la motivación intrínseca, lo cual genera felicidad y una mayor resiliencia y capacidad para enfrentar desafíos; además de establecer acciones de desarrollo relevantes que mejoren el desempeño y que impacten positivamente a los objetivos de la organización.

Recomendaciones

1- Sector

- Considerando que es una institución perteneciente al sector de servicios y con el propósito de incentivar la iniciativa, la creatividad y la innovación para mejorar la calidad del servicio y cumplir con el ideal de generar acciones de transformación social, se sugiere en primera instancia, que la alta dirección en el marco de sus propios medios incluya paulatinamente a los colaboradores en la toma de decisiones, para ello, es necesario propiciar escenarios participativos con el personal que valoren activamente sus ideas innovadoras y empodere a cada miembro desde la asignación de responsabilidades y/o proyectos desafiantes y el posterior reconocimiento de sus logros, lo cual, fortalece el

involucramiento, el desarrollo de la autonomía y el compromiso, el sentido de pertenencia, el sentimiento de seguridad y la satisfacción laboral.

- Para potenciar las estrategias en atención integral a población infantil es imprescindible mejorar la comunicación interna, especialmente, la comunicación interdepartamental, de manera que se propone establecer espacios de comunicación entre áreas, donde periódicamente se reúnan para compartir experiencias, conocimientos y posibles soluciones conjuntas a los diferentes desafíos a los que se ven enfrentados en pro de promover el conocimiento mutuo entre equipos de trabajo, donde es necesario realizar durante estos espacios actividades de integración que permitan fortalecer la confianza y el espíritu cooperativo, como, por ejemplo, organizar eventos en los que de forma dinámica se impulse a los líderes a salir de su zona de confort y a participar en actividades de dispersión como olimpiadas cortas, juegos deportivos, retos en equipo, solución creativa de problemas, y que promuevan sus habilidades para tomar decisiones y comunicarse mutuamente entre sí mientras se divierten. Complementariamente, se aconseja otorgar espacios sociales informales para compartir tiempo de calidad y de esta manera, fortalecer conexiones que impacten positivamente en las labores diarias desde una comunicación activa y abierta, que conlleven a un trabajo en equipo más óptimo a través de la facilitación de un entorno seguro que les permita compartir ideas y opiniones recíprocamente.

2- Organización

- Teniendo en cuenta que la seguridad laboral asociada a componentes de la administración de la empresa es un factor higiénico acorde a los postulados de Herzberg, se invita a

potencializar el proceso de inducción al puesto de trabajo, que, aunque satisfactorio, requiere cierta mejoría para minimizar las sensaciones de insatisfacción y reducir el índice de rotación de personal, por ende, su finalidad radica en impulsar las habilidades y conocimientos de los nuevos colaboradores para generar un cambio de actitudes y comportamientos que le permitan aumentar el nivel de eficiencia en el desarrollo de sus responsabilidades. La estrategia recomendada corresponde a un proceso de enseñanza-aprendizaje por parte de la persona que ocupaba previamente el cargo y luego el acompañamiento del líder directo. Para que el plan de entrenamiento sea satisfactorio, es necesario tener en cuenta aspectos como: la claridad en los objetivos y el contenido del entrenamiento en términos de las habilidades, destrezas y conocimientos que se desean desarrollar, para lo que el uso del documento de perfil de cargos puede ser de gran utilidad; el reconocimiento de las características personales del nuevo colaborador y de ser posible, el estilo de aprendizaje predominante para que la experiencia sea más enriquecedora; identificar las exigencias de tipo físico y mental requeridas para un buen desempeño; destinar el tiempo disponible para el entrenamiento y como se desarrollarán cada una de las sesiones de trabajo y definir la metodología más idónea para el proceso, con el propósito de hacer una buena planeación de las actividades y primordialmente, garantizar un ambiente agradable y una comunicación empática que permita hacerle saber que será un proceso continuo de acompañamiento y de aprendizaje progresivo.

- Plantear un modelo de gestión del desempeño, partiendo de la idea de que la razón de ser de este procedimiento no radica simplemente en la connotación de obtener resultados, sino que por el contrario debe ser una metodología capaz de potenciar el desempeño. Cabe mencionar que, esta nueva concepción holística se consolida en su apertura a la satisfacción de las necesidades de los colaboradores y a sus factores motivacionales de

reconocimiento y poder, orientación al logro, participación activa y desarrollo del potencial humano, puesto que, el proceso de valoración del desempeño requiere un acompañamiento continuo por parte del jefe inmediato a su colaborador, para de esta manera brindarle herramientas que le permitan fortalecer sus capacidades y enaltecer su rol dentro de la entidad, mediante una retroalimentación constante donde se evidencie que el líder del proceso debe tener la disposición para brindarle al colaborador la oportunidad de expresar libremente sus opiniones, posibles acciones viables a emprender y de manera contingente, ofrecerle recomendaciones de mejora. Por consiguiente, como actividad a realizar se plantea que al finalizar el periodo laboral mensual, se realice un pequeño análisis del desempeño de cada trabajador sin necesidad de comparar su trabajo con el de los demás, para generar una cultura de autoevaluación de desempeño en los trabajadores donde logren definir sus avances, fortalezas y oportunidades de mejora que contribuya a fomentar el sentimiento de autorrealización que experimenta por efectuar su trabajo; para desarrollar esta idea es importante construir un formato de registro de avances donde se definan los parámetros a evaluar para realizar el seguimiento y fijar las fechas y periodos laborales en los que se ejecutará. También se le proporcionará un incentivo de manera trimestral como recompensa por su buen desempeño.

- Incorporar un plan de bienestar laboral integral que comprenda una amplia gama de aspectos tanto internos como externos que favorecen el desarrollo integral desde el ser. En los últimos años se ha inculcando un nuevo concepto denominado *salario emocional*, el cual hace alusión a aquellas retribuciones en las cuales se incluyen cuestiones de carácter no económico para garantizar la conciliación laboral y con ello, mejorar la percepción que presentan con respecto a la organización, puesto que pretende satisfacer necesidades personales, familiares y profesionales. Algunas herramientas que caben dentro de esta

dimensión son: Flexibilidad horaria o trabajo por cumplimiento de objetivos que permita reducir el estrés y el cansancio de la jornada laboral completa; ampliar las opciones de trabajo como por ejemplo el teletrabajo, estas nuevas dinámicas son valoradas especialmente por las nuevas generaciones; ofrecer espacios de descanso y de esparcimiento; brindar días libres por celebraciones especiales; implementar sistemas de recompensas y planes de incentivos; ofrecer escenarios de guardería o de recreación durante vacaciones para aquellos trabajadores con hijos; destinar días para la celebración del día de la familia; jornadas deportivas y de ocio e inclusive zonas para llevar a las mascotas; entre otras, todo acorde a las particularidades y recursos de la institución. . No obstante, esto requiere un plan de seguimiento para garantizar su efectividad y evaluar su impacto por lo que entre las métricas que se pueden utilizar se encuentra: Inicialmente, se debe plasmar ciertos indicadores de bienestar que pueden estar relacionados con aspectos como niveles de ansiedad/estrés, satisfacción laboral, clima organizacional, índices de ausentismo, indicadores de desempeño, señales de sintomatología asociada a salud física y/o mental. Seguidamente, se debe seleccionar el método de evaluación donde se pueden elegir diversas opciones como encuestas, entrevistas personales, evaluaciones de desempeño, análisis de datos de absentismo, escalas de satisfacción laboral o incluso, baterías de riesgo psicosocial. Posterior a la obtención de los resultados, se procede a efectuar el plan y luego a realizar evaluaciones periódicas que permitan realizar los ajustes pertinentes y de manera anual valorar su impacto.

Referencias

Academia Lab. (2024). *Triangulación (ciencias sociales)*. *Enciclopedia*.

<https://academialab.com/enciclopedia/triangulacion-ciencias-sociales/>

Aguirre, M; Acevedo M.C; Buitrago V; & Suarez L. V (2021)

Determinantes de la satisfacción laboral en la Fundación Aceso.

Obtenido de: <https://ridum.umanizales.edu.co/>

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control.*

Obtenido de: <https://www.simplypsychology.org/self-efficacy.html>

Barrios, Casas (2006). *Promoción de la salud y un entorno laboral saludable*

Obtenido de: www.erp.usp.br/rlae

Berrío-Ríos, Lina Victoria, Osorio-Barreto, Daniel, & Díaz-Jurado,

Natalia. (2021). *Factores asociados a la satisfacción laboral*

del personal administrativo de una universidad pública

en la ciudad de Manizales: un análisis preliminar.

Obtenido de: <https://doi.org/10.17151/eleu.2021.23.2.6>

Boada, N. (2019). *Satisfacción laboral y su relación con el*

desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú.

Obtenido de: <http://dx.doi.org/10.20511/jefib.2019.v3n1.398>

Bohórquez, E., Pérez, M., Cauche, W., & Benavides Rodríguez, A. (2020).

La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor

clave en una organización. Universidad y Sociedad, 12(3), 385-390.

Obtenido de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-385.pdf>

Bueno, A (2021) “*El contenido y su análisis:*

Enfoque y proceso”. Obtenido de:

https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/179232/1/El_contenido_su_analisis_2021.pdf

Bustamante, Edilson. (2013). *El clima de comunicación, la motivación y*

la satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia.

https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/34272/1/BustamanteEdilson_20

[13 Comunicaci%c3%b3nMotivaci%c3%b3nSatisfacci%c3%b3nLaboral.pdf](#)

Caballero Rodríguez, K., (2002). *El concepto de “satisfacción en el trabajo”*

y su proyección en la enseñanza.

Tomado de: <https://www.redalyc.org/pdf/567/56751267012.pdf>

Cardona, K (2016) *La satisfacción laboral y el clima organizacional en el CDI*

San José de la ciudad de Manizales.

Deci, E; & Ryan, R. (1980) “*Motivación intrínseca y autodeterminación*

en el comportamiento humano”.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The "what" and "why" of goal pursuit:*

Human needs and the self-determination of behavior. 11(4), 227-268.

De la Cruz-Portilla, A. C. (2020). *Influencia de la inteligencia emocional*

sobre la satisfacción laboral: Revisión de Estudios.

Revista UNIMAR, 38(2), 63-92.

DOI: <https://doi.org/10.31948/Rev.unimar/unimar38-2-art3>.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986).

Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology,

71(3), 500-507. doi: 10.1037/0021-9010.71.3.50

F, Diana (2021). *Clima organizacional.*

Recuperado de Enciclopedia Iberoamericana

Última edición: junio 2021.

https://enciclopediaiberoamericana.com/clima_organizacional

Grisales M, J; & Gallego L, A (2020) *Condiciones laborales y*

su relación con la satisfacción laboral en colaboradores de una empresa de sector privado en la ciudad de Pereira. Obtenido:

de: <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/6228/1/DDMPSI276.pdf>

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work.*

Obtenido de: <https://doi.org/10.4324/9781315124827>

Herzberg, F (1967). *La motivación para el trabajo.*

Tomado de:

<https://1library.co/document/q59v51rz-la-motivacion-para-el-trabajo-frederick-herzberg-pdf.html>

Ivancevich, J., Gibson, J. y Donnelly, J. (2003). *Organizaciones,*

Comportamiento, Estructura y Procesos.

Londoño, Sanz. H. (2014). *Manual de introducción a la teoría*

del desarrollo humano y organizacional, fundamentada en la sinergia motivacional y la productividad. Obtenido de:

<https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12746/1394/Teoria%20de%20Desarrollo%20Humano%20y%20Organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mendoza Perdomo & Martínez Parrado (2021) *Propuesta para el*

fortalecimiento laboral en trabajadores del área administrativa de una empresa de servicios de auditoría médica.

Obtenido de: <https://repositorio.ecci.edu.co/handle/001/1002>

Montoya Agudelo, C. A., Boyero Saavedra, M. R., & Guzmán Monsalve,

V. T. (2016). *La gestión humana: un socio estratégico organizacional*.

Revista Científica "Visión de Futuro", 20(1), 164-188.

Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357943291005>

Muñoz, A. (1990). *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo*.

Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=142001>

Pedraza Melo, N. A., (2018). *El clima organizacional y su relación*

con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano.

Revista Lasallista de Investigación. <https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>

Robbins, S.P (1996). *Comportamiento organizacional*. México: D.F.

Obtenido de:

[https://www.academia.edu/42008048/Comportamiento Organizacional 15a Edición Stephen P Robbins and Timothy A Judge](https://www.academia.edu/42008048/Comportamiento_Organizacional_15a_Edicion_Stephen_P_Robbins_and_Timothy_A_Judge)

Saldarriaga, R, J. (2008). *Gestión humana: tendencias y perspectivas*.

Estudios Gerenciales, 24(107), 137-159., de

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232008000200006&lng=en&tlng=es

Sen, A. (1982). *Poverty and Famines: An Essay on Entitlement*

and Deprivation". Oxford University Press.

Obtenido de: <https://academic.oup.com/book/32827>

S. J. Taylor y R. Bogdan (1984) *Introducción a los métodos cualitativos*.

Obtenido de: <https://drive.google.com/file/d/0B7ls-wFYdNJ4SWVCdmV5NFBNUUk/view>

Sánchez Trujillo, M. G., & García Vargas, M. D. (2017).

Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa

Sanín Posada, J. A., & Salanova Soria, M. (2014). *Satisfacción laboral: el camino*

entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral

en empresas colombianas industriales y de servicios.

Universitas Psicológica, 13(1),

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672014000100009

Tamayo, P (2016). *Percepción y satisfacción laboral como*

precursores de rotación de personal. Granada:

Universidad de Granada, 2016. [\[http://hdl.handle.net/10481/426001\]](http://hdl.handle.net/10481/426001)

Vargas (2012). *La entrevista en investigación cualitativa.*

Obtenido de:

https://web.ujaen.es/investiga/tics_tfg/pdf/cualitativa/recogida_datos/recogida_entrevista.pdf

Vroom, V. (1964). “*Work and Motivation*”

Obtenido de:

https://books.google.com/books/about/Work_and_Motivation.html?id=s7tCRwAACAAJ

