

# Revista de Ciencias Sociales

50 *Años*  
ANIVERSARIO

# Determinantes de la satisfacción laboral en los funcionarios públicos de Colombia

Beltrán Díaz, Albeiro\*  
Hernández Fernández, Lissette\*\*  
Gallardo Figueroa, Silvia Paola\*\*\*  
Rueda Galvis, Javier Francisco\*\*\*\*

## Resumen

La satisfacción laboral se ha convertido en un tema importante en la gestión de las empresas y organizaciones. El presente artículo de investigación explora los determinantes de la satisfacción laboral de funcionarios públicos colombianos, con el objetivo de descubrir cómo diferentes factores, tales como, el entorno laboral, las relaciones interpersonales y las políticas de gestión, impactan en el bienestar y la productividad de los trabajadores de Colombia. El diseño de la investigación empleado es no experimental, con un tipo de estudio explicativo y correlacional, con enfoque cuantitativo, en el que, a través del uso de los datos contenidos en la Encuesta sobre Ambiente y Desempeño Institucional Departamental, 2022 (Región), se desarrollaron modelos estadísticos de correlación y regresión para el abordaje del objetivo planteado. Los resultados destacan la importancia crítica de factores como el respeto en el lugar de trabajo, el nivel jerárquico, y la formación académica. El estudio logra concluir que el género y el equilibrio trabajo-vida personal, son factores determinantes de la satisfacción laboral, sugiriendo nuevas vías para la intervención organizacional. Estos hallazgos no solo contribuyen al cuerpo académico sobre la satisfacción laboral, sino que también ofrecen implicaciones prácticas para la gestión de recursos humanos en las instituciones públicas.

**Palabras clave:** Ambiente laboral; satisfacción laboral; funcionario público; gestión de recursos humanos; talento humano.

---

\* Doctorando en Administración Gerencial. Magister en Administración. Docente Investigador en la Universidad de Investigación y Desarrollo (UDI), Bucaramanga, Colombia. E-mail: [abeltran2@udi.edu.co](mailto:abeltran2@udi.edu.co) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1585-0708>

\*\* Doctora en Ciencias Humanas. Magister en Economía mención Macroeconomía y Política Económica. Magister en Gerencia de Empresas mención Gerencia Financiera. Economista. Docente Investigadora en la Universidad del atlántico, Barranquilla, Colombia. E-mail: [lissethernandez@mail.uniatlantico.edu.co](mailto:lissethernandez@mail.uniatlantico.edu.co); [lissettehf@yahoo.es](mailto:lissettehf@yahoo.es) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0839-6057>

\*\*\* Magister en Administración de Empresas. Docente Investigadora en la Universidad de Investigación y Desarrollo (UDI), Bucaramanga, Colombia. E-mail: [sgallardo2@udi.edu.co](mailto:sgallardo2@udi.edu.co) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6836-3017>

\*\*\*\* Doctor en Administración de Empresas. Maestría en Ciencias Financieras. Maestría en Economía Empresarial. Especialista en Gestión de la Calidad ISO 9000. Profesional en Administración de Empresas. Docente Investigador en la Universidad de Investigación y Desarrollo (UDI), Bucaramanga, Colombia. E-mail: [jrueda31@udi.edu.co](mailto:jrueda31@udi.edu.co) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2795-7844>

# Determinants of job satisfaction in Colombian public officials

## Abstract

Job satisfaction has become an important issue in the management of companies and organizations. This research article explores the determinants of job satisfaction of Colombian public officials, with the aim of discovering how different factors, such as the work environment, interpersonal relationships, and management policies, impact the well-being and productivity of workers in Colombia. The research design used is non-experimental, with an explanatory and correlational type of study, with a quantitative approach, in which, through the use of the data contained in the Departmental Survey on Institutional Environment and Performance, 2022 (Region), statistical correlation and regression models were developed to address the stated objective. The results highlight the critical importance of factors such as respect in the workplace, hierarchical level, and academic training. The study concludes that gender and work-life balance are determining factors of job satisfaction, suggesting new avenues for organizational intervention. These findings not only contribute to the body of scholarship on job satisfaction, but also offer practical implications for human resource management in public institutions.

**Keywords:** Work environment; job satisfaction; civil servant; human resources management; human talent.

## Introducción

Las principales consecuencias de la baja satisfacción laboral están relacionadas con una vida generalmente insatisfecha, determinada por el alto nivel de afectividad negativa y el bajo nivel de bienestar. También, afecta negativamente aspectos laborales como, el compromiso organizacional, el rendimiento laboral y aspectos personales como la satisfacción marital y el bienestar emocional (Oñate, Franco y Cárdenas, 2024). Además, disminuye la fidelidad de los colaboradores hacia la organización, afectando su desempeño (Hernández-Gracia et al., 2023).

Lo anterior es de vital importancia en regiones como Latinoamérica, en donde cerca del 45% de los trabajadores está abierto a marcharse su empresa, principalmente por los bajos salarios (59%), aunado a que el 63% de estos trabajadores manifiestan sentirse agotados y 57% siente ansiedad (Forbes, 2022).

Es así como las empresas con bajos índices de satisfacción laboral suelen presentar problemas de desempeño laboral, baja

retención de empleados y menores resultados (Kohnen et al., 2024). De hecho, autores como Quispe y Paucar (2020), sostienen que estas empresas tienen menos intención de brindar oportunidades de crecimiento a sus trabajadores; situación que conlleva a la falta de compromiso y pertenencia de los colaboradores hacia la empresa, el desinterés por destacar para ser promocionados o nombrados en cargos más altos e inconformidad con los reconocimientos que no se traducen en dinero. De hecho, según el *Employer Net Promoter Score* durante el año 2023 la satisfacción laboral en Colombia se redujo un 9%, acuñándose como un fenómeno constante desde el 2020 (Altamar, 2023).

Considerando lo anterior, la importancia de la satisfacción laboral radica en que los empleados satisfechos en su entorno laboral están más propensos a cumplir con diligencia y rendimiento sus responsabilidades y tareas, con una buena dosis de energía, traducándose en un mejor desempeño laboral. Esto puede deberse a que la satisfacción laboral tiene un impacto positivo en la actitud del empleado hacia el trabajo y el entorno laboral (Petersen,

Covey y Crum, 2024), pues incrementa la confianza de los trabajadores en su capacidad para completar su trabajo, además aumenta su motivación y mejora la percepción de una vida satisffecha (Roa-Espinoza et al., 2024).

Por lo tanto, las organizaciones deben generar en los empleados experiencias positivas que motiven a la mejora del desempeño individual, contribuyan al logro de los objetivos organizacionales (Meyer, 2022), mejoren el rendimiento y la productividad, y disminuyan el ausentismo, así como la rotación de personal (Santana, Guevara y Moreno, 2022). Así mismo, los procesos de enseñanza y aprendizaje dentro de la organización pueden mejorar, y aumentar la autonomía de los colaboradores (Quispe y Paucar, 2020), la calidad de los servicios, la lealtad (Bendézú-Pacífico, 2020), la retención de los empleados (De la Cruz, 2020; Simbron-Espejo y Sanabria-Boudri, 2020), la calidad del trabajo (Govea y Zuñiga, 2020); y la capacidad de estos para manejar el estrés laboral.

Algunas de las causas asociadas con la satisfacción laboral son la carga laboral, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, el estrés, el clima laboral, el liderazgo, las características sociodemográficas y las percepciones de satisfacción (Dávila y Agüero, 2021; Irawanto, Novianti y Roz, 2021). Además, la satisfacción laboral puede depender de factores, como la congruencia con los valores personales, el grado de responsabilidad, el sentido del éxito profesional, los niveles de aspiración, los grados de libertad que procura el trabajo (Vacchiano, Fernandez y Schmutz, 2024), la naturaleza del trabajo, las relaciones con los compañeros y superiores, la proximidad del trabajo (Restrepo, Missas y Barragán, 2023), intercambio de conocimiento (Fierro, Ortiz y Montes de Oca, 2020), y la dirección clara en el trabajo desde casa (Irawanto et al., 2021).

Dichos aspectos son fundamentales para el buen funcionamiento de las organizaciones, principalmente aquellas del sector público que atienden derechos fundamentales de la ciudadanía, en donde, de acuerdo con datos publicados por Función Pública (2022), cerca

del 7% de los servidores públicos no se sienten satisfechos con su trabajo.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, esta investigación pretende identificar los determinantes de la satisfacción laboral de los funcionarios públicos al servicio de las alcaldías y gobernaciones de Colombia. Para ello, la investigación se desarrolla en cuatro momentos fundamentales; en el primero, se exponen los referentes teóricos necesarios para fundamentar la hipótesis de estudio; en el segundo, se explica la metodología a utilizar para la comprobación de dicha hipótesis; en el tercero, se presentan los resultados y discusiones del estudio; y finalmente, se presentan las conclusiones.

## **1. Fundamentación teórica**

### **1.1. La gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral**

La satisfacción laboral se ha convertido en un tema relevante en la gestión de las empresas y organizaciones, puesto que puede tener un impacto significativo en el rendimiento y la productividad de la organización en general (Labrague y De los Santos, 2021). Además, se considera que pertenece a los campos de estudio de la psicología organizacional y del trabajo, debido a que estos se enfocan en comprender cómo los factores psicológicos, sociales y organizacionales, influyen en el bienestar y el rendimiento de los trabajadores en el lugar de trabajo, dada su importancia en la capacidad que esto tiene para afectar la motivación, el compromiso y la retención laboral (Canal et al., 2023).

Así, la satisfacción laboral es medida constantemente con el propósito de mantener altos niveles de calidad de vida laboral de los trabajadores e impactar significativamente en su bienestar físico y mental, así como en su desempeño laboral y en la calidad de su trabajo (Vacchiano et al., 2024).

Algunos factores, como los psicológicos, sociales y organizacionales

influyen en el bienestar, el desempeño, la salud mental y física, la productividad y el éxito en el trabajo (Roa-Espinoza et al., 2024). Las actitudes y emociones de los trabajadores están relacionadas con su trabajo y su entorno laboral, puesto que se ha demostrado que los trabajadores satisfechos son más productivos, tienen menos ausentismo y rotación laboral, y contribuyen positivamente a la cultura organizacional (Nuur et al., 2021).

De hecho, autores como Kohnen et al. (2024) sostienen que uno de los objetivos principales de análisis de la satisfacción laboral, es el diseño e implementación de prácticas de gestión de recursos humanos más efectivas, de manera tal que se logre desarrollar el bienestar y la motivación de los trabajadores dentro de la organización, por lo cual es necesario que los empleadores presten atención a las necesidades y expectativas de sus empleados para crear un ambiente laboral agradable y motivador (Santana et al., 2022).

Por su parte, Labrague y De los Santos (2021), abordan la satisfacción laboral desde su concepción como una situación emocional positiva que surge de la evaluación subjetiva de un trabajo en relación con las habilidades y competencias del trabajador. En otras palabras, un sentimiento de placer o desagrado que sienten los empleados al mirar y llevar a cabo su trabajo tiene un impacto en la actitud del empleado y el entorno laboral (Petersen et al., 2024).

En ese sentido, como se indica en el estudio de Hernández-Gracia et al. (2023), un individuo está satisfecho en el lugar de trabajo cuando hay factores y condiciones que lo motivan a mostrar una actitud positiva que resulta de la evaluación de las experiencias laborales, lo cual puede crear una sensación de apoyo o falta de apoyo en el empleado (Hernández-Gracia et al., 2024). Dicha actitud puede no se limite a las tareas propias del trabajo, sino a otros aspectos como la organización en general, sus compañeros de trabajo (Meyer, 2022), el apoyo organizacional, el salario y el desarrollo profesional (Labrague y De los Santos, 2021).

Oñate et al. (2024), agregan que

la satisfacción laboral es un constructo multidimensional que se refiere a la evaluación subjetiva que los trabajadores hacen de su trabajo y su entorno laboral y puede ser medida a través de diferentes aspectos, como la satisfacción con la supervisión, los incentivos y las recompensas (Quispe y Paucar, 2020), las condiciones de trabajo, el bienestar emocional, la satisfacción marital, el compromiso organizacional y el rendimiento laboral. En otras palabras, la satisfacción laboral es la percepción de la correlación entre lo que un trabajador quiere de su trabajo y lo que percibe que ofrece, convirtiéndose en la emoción que siente una persona cuando algo agradable y beneficioso ha ocurrido como resultado de su experiencia laboral (Irawanto et al., 2021).

## **1.2. Determinantes de la satisfacción laboral**

La gestión del talento humano busca construir en el trabajador una percepción de, justicia y equidad, apoyo organizacional, liderazgo transformacional, cultura y compromiso afectivo (Requejo et al., 2023); sin embargo, esto depende fundamentalmente de una serie de variables que, intervienen en el desarrollo de la satisfacción laboral, principalmente en los trabajadores pertenecientes al sector público (Hernández-Gracia et al., 2023).

Uno de estos aspectos es la edad, dado que, las personas adquieren y acumulan nuevas experiencias con el paso del tiempo, que a su vez modifican las prioridades del trabajador quien puede estar más interesado en la estabilidad y permanencia; mientras que los empleados más jóvenes pueden estar más preocupados por mantener un equilibrio entre el trabajo y su vida personal (Berrió-Ríos, Osorio-Barreto y Díaz-Jurado, 2021). Autores como Paais y Pattiruhu (2020), sostienen que las diferencias generacionales pueden producir preferencias en los trabajadores, aspectos como su compromiso laboral y su disposición para trabajar horas extras (Pedraza, 2020; Quispe y Paucar, 2020).

El tiempo que acumula un trabajador en su puesto de trabajo o lo que se conoce como antigüedad, es otro aspecto que de acuerdo con autores como Labrague y De los Santos (2021), puede influir en la satisfacción laboral, entendiendo que los trabajadores que han estado en la organización durante más tiempo pueden tener una mayor satisfacción laboral (Vergaray et al., 2024); mientras que los trabajadores con menos de tres años de antigüedad tienden a tener una menor satisfacción laboral (Quispe y Paucar, 2020; Santana et al., 2022); sin embargo, esto depende también del contexto y de la industria en particular (Fierro et al., 2020).

Es por esto, que la antigüedad en el trabajo puede influir en la retención de empleados y en la susceptibilidad a la oferta de trabajo de la competencia (Park, 2020). De hecho, Martínez et al. (2022) exponen que la antigüedad en la organización tiene un efecto significativo en la satisfacción laboral en el sector público.

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

Aunado a lo anterior, el cargo de los trabajadores es una variable que puede influir en la satisfacción laboral (Labrague y De los Santos, 2021), así, los trabajadores con cargos más altos experimentan mayores niveles de satisfacción con su organización (Vergaray et al., 2024), versus los trabajadores que ocupan cargos operativos o de nivel inferior en la

pirámide organizacional (Quispe y Paucar, 2020). Dicha influencia puede variar según las características propias de los cargos, la carga de trabajo, la claridad sobre las actividades a desarrollar, entre otros (Govea y Zuñiga, 2020). Además, esto puede verse afectado por los recortes presupuestarios que conducen a la pérdida de autonomía de los gerentes, en especial en el sector público cuya principal fuente de ingresos es el Estado (Stouder y Ayars, 2022).

Ahora bien, no solo se trata del cargo sino de las funciones asignadas a este, dado que son las tareas específicas que finalmente el trabajador ejecuta y por las que puede sentirse más o menos satisfecho (Martínez et al., 2022). Autores como Labrague y De los Santos (2021), sugieren que, las tareas pueden afectar en mayor o menor medida la satisfacción laboral, a partir del significado que el profesional da a sus tareas y la congruencia de estas con sus valores personales, el grado de responsabilidad, el sentido del éxito profesional, el nivel de aspiración, el grado de libertad, entre otros (Vacchiano et al., 2024).

Por lo cual, la implementación de acciones como la actualización del manual de funciones basado en competencias laborales y la evaluación del clima organizacional, son herramientas clave utilizadas para el mejoramiento de la satisfacción laboral (González et al., 2021).

Así mismo, la forma en que se desarrollan las actividades puede afectar el grado de satisfacción. Esto se ve reflejado en medios como el teletrabajo, que puede impactar significativamente la satisfacción laboral, dependiendo de los recursos y tecnología disponibles para cumplir con el trabajo (Bellido et al., 2021), y se expande a otros conceptos como la responsabilidad asignada y la oportunidad de utilizar sus capacidades (Puentes et al., 2024).

Esta relación puede estar mediada por el género de los trabajadores, dado que, por ejemplo, las mujeres casadas que trabajan en el sector bancario y en otros sectores tienen que desempeñar múltiples roles y tareas, lo que puede llevar a una sobrecarga de roles y



estrés laboral (Bermúdez-González, Lucía-Casademunt y Padilla-Angulo, 2024). Así mismo, aspectos como la rutina laboral, la especificidad del trabajo, la retroalimentación, la participación en la toma de decisiones, la importancia de las tareas y su grado de dificultad, pueden aportar en la fuerza de dicha relación (Park, 2020).

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

Esto último da lugar al clima laboral, el cual se constituye en parte por las relaciones interpersonales (Dávila y Agüero, 2021), por lo cual, es importante promover un clima laboral que propicie y fortalezca las emociones positivas del personal (Pedraza, 2020). Por el contrario, un clima laboral hostil tiene efectos negativos en la satisfacción, dado que a mayor violencia verbal y discriminación se presenta menos compromiso y se incrementan las manifestaciones psicósomáticas y el *burnout* de los trabajadores (Govea y Zuñiga, 2020; Berrió-Ríos et al., 2021).

Otro aspecto relevante es la carga laboral, considerado como uno de los principales factores que pueden influir directamente sobre la satisfacción, principalmente en lo referente con la presión laboral, el trabajo de horas extras y la motivación (García y Pérez, 2024). Aceptar una carga laboral excesiva puede generar estrés (Petersen et al., 2024) y

conflicto entre trabajo-vida personal, lo cual afecta la satisfacción con la vida y el bienestar emocional de los empleados, principalmente en el caso de los servidores públicos (Oñate et al., 2024), quienes al experimentar una carga laboral constante e inadecuadas condiciones de trabajo, pueden ver afectada su calidad de vida, incluyendo su compromiso vocacional, desempeño laboral, salud física y mental, así como la calidad de relación con los usuarios (Vacchiano et al., 2024).

A partir de los factores expuestos anteriormente, es posible afirmar que la satisfacción laboral en el sector público se construye a partir de la interacción de diversas dimensiones como la compatibilidad individual con el trabajo, el grupo y el supervisor, influida por factores como la edad, la antigüedad, el nivel académico, el cargo, las funciones específicas, las relaciones interpersonales, el clima laboral, la carga de trabajo y la modalidad de teletrabajo. Estas variables, junto con la percepción de justicia, equidad, apoyo organizacional y oportunidades de crecimiento, juegan un papel crucial en el bienestar de los empleados, su productividad y su compromiso con la organización. De esta forma, el presente estudio se plantea las siguientes hipótesis:

Hipótesis Alternativa: Las características del trabajador, la interacción con los compañeros, la carga laboral y el teletrabajo tienen una relación significativa sobre la satisfacción laboral de los servidores públicos colombianos.

Hipótesis Nula: Las características del trabajador, la interacción con los compañeros, la carga laboral y el teletrabajo no tienen una relación significativa sobre la satisfacción laboral de los servidores públicos colombianos.

## 2. Metodología

### 2.1. Tipo de estudio y fuente de información

El presente estudio se desarrolló

mediante un enfoque cuantitativo apoyado en la utilización de datos numéricos clasificados en categorías provenientes de la aplicación de un instrumento tipo encuesta para su posterior análisis mediante procesos estadísticos. Así mismo, se utilizó un diseño de investigación transversal, dado que los datos utilizados corresponden a un solo momento en el tiempo y no se expanden a análisis longitudinales (Park, 2020), estos se extrajeron de la Encuesta Sobre Ambiente y Desempeño Institucional Departamental (EDID) 2022 (Región), publicada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) de Colombia. Esta encuesta se aplica a más de 12.000 trabajadores vinculados con el sector público en diferentes instituciones ubicadas en diferentes regiones de Colombia.

## 2.2. Muestreo

El tipo de muestreo utilizado en el estudio fue el muestreo no probabilístico o por conveniencia, el cual, a partir de los 12.075 sujetos que conforman la base de datos, se excluyeron solo aquellos que presentaban alguna casilla vacía en las variables de

estudio o que exponían algún dato numérico no contemplado en el diccionario de datos, dando como resultado una muestra efectiva de 11.224 sujetos de estudio, lo cual significa que se eliminaron de la base de datos final a 851 funcionarios que no respondieron la encuesta en su totalidad, que cometieron errores en el diligenciamiento o que aparecieron duplicados en la base de datos.

## 2.3. Variables de estudio

Este estudio busca comprender la forma en que se comporta la satisfacción laboral de los servidores públicos en función de una serie de dimensiones como son: Las características sociodemográficas, las relaciones interpersonales, la carga laboral, el teletrabajo y el género de los funcionarios públicos. A partir de esto, se seleccionaron una serie de preguntas contenidas en la EDID 2022, que dada su naturaleza son *proxy* a las dimensiones expuestas. De esta manera, en el Cuadro 1 se exponen las dimensiones, el código de la variable, la pregunta y el tipo de variables de acuerdo con las opciones de respuesta.

**Cuadro 1**  
**Variabes Proxy**

Dimensión	Código	Variable	Tipo
Características sociodemográficas	B02	Nivel al que pertenece el empleo que desempeña en la entidad	Ordinal
	B03	Tiempo de servicio en la entidad	Ordinal
	B04	Sexo*	Dicotómica
	B05	¿Cuál es el máximo nivel de educación que ha completado?	Ordinal
	B06	¿Cuántos años cumplidos tiene?	Discreta
	B07	¿En su cargo ejerce funciones de jefatura o supervisión de personal?	Dicotómica



**Cont... Cuadro 1**

Relacionamiento con compañeros y jefes	C19A	Soy tratado con respeto por las personas con quienes trabajo.	Ordinal
	C19C	Mis compañeros de trabajo son confiables.	Ordinal
	C19D	Las experiencias de trabajo con mis compañeros de área han sido positivas.	Ordinal
	C22A	Mi jefe Asignó las cargas de trabajo de forma equitativa.	Ordinal
	C22B	Mi jefe tuvo en cuenta mis aportes en la toma de decisiones.	Ordinal
	C24B	La entidad Promovió el trabajo en equipo y el compañerismo.	Ordinal
	C24E	La entidad Promovió la equidad entre hombres y mujeres.	Ordinal
	C24H	La entidad Promovió el respeto por las diferencias. (formas de pensar, estilos de vida, creencias religiosas, políticas, etc)	Ordinal
Carga laboral	C02D	Estoy conforme con la carga laboral asignada.	Ordinal
	C03F	Me exigieron cumplir con tareas por fuera de mi horario laboral.	Ordinal
	C06A	He tenido dificultades para cumplir con mis responsabilidades familiares debido al tiempo que dedico al trabajo.	Ordinal
	C06B	He tenido el tiempo suficiente para compartir con mis familiares o seres queridos.	Ordinal
	C06C	He dedicado tiempo suficiente a mis aficiones, intereses y cuidado personal.	Ordinal
Teletrabajo	C11	Durante los últimos doce meses su modalidad de trabajo ha sido	Dicotómica
	C13	Durante los últimos tres meses, en promedio, ¿cuántas veces por semana ha ido presencialmente a su lugar habitual de trabajo?	Ordinal
	C14	¿Cuál es la principal dificultad que se le ha presentado a la hora de trabajar remotamente?	Nominal
	C16A	Estoy más distraída/o de mis deberes laborales en casa que en la oficina (o mi lugar de trabajo habitual).	Ordinal
	C16B	Me siento más ansiosa/o teletrabajando o trabajando desde la casa que en la oficina (o mi lugar de trabajo habitual).	Ordinal
	C16C	Soy más productiva/o cuando teletrabajo o trabajo en casa que en la oficina (o mi lugar de trabajo habitual).	Ordinal
	C17	Después de la pandemia, ¿con qué frecuencia le gustaría teletrabajar o trabajar en casa?	Ordinal
Satisfacción laboral	C01C	Tengo suficiente autonomía para decidir cómo hago mi trabajo.	Ordinal
	C02A	las actividades que realizo en mi trabajo Correspondieron con las funciones de mi cargo.	Ordinal
	C03A	Estoy satisfecho con mi trabajo**	Ordinal
	C03D	Estoy dispuesto extender mi jornada para terminar un trabajo pendiente.	Ordinal
	D12B	Estoy satisfecho/a con mi remuneración.	Ordinal
	D12C	Mi remuneración aumenta si logro un buen desempeño laboral.	Ordinal
	D12D	Mi remuneración aumenta en la medida que tengo más años de experiencia.	Ordinal
	D12E	Mi remuneración es equivalente a la de colegas desempeñando una labor similar.	Ordinal

**Nota:** \*En el modelo conceptual es tratado como una dimensión, pero en la tabla es tratada como una variable de las características sociodemográficas. \*\*Variable seleccionada como dependiente.

**Fuente:** Elaboración propia, 2024.

## 2.4. Análisis estadístico

Se realizaron ajustes a las variables nominales y a las dicotómicas. Para efectos de modelación estadística, las variables B04, B07 y C11 fueron codificadas en 1 y 0. En el caso de la variable C14, la cual hace referencia a las dificultades que han presentado los encuestados al momento de hacer trabajo desde casa, se creó una variable por cada una de las categorías que tenían opción de respuesta, codificando cada categoría con 1 si presentó este problema y 0 si no lo presentó. Una vez depurada y codificada la base de datos, se corrieron los modelos estadísticos. Para esto se utilizó el *Software* STATA en su versión 16.

Se tomaron medidas de tendencia central y dispersión y se realizó una tabla de frecuencias de la variable dependiente, con el fin de observar la distribución de los participantes en cada una de las categorías dentro de esta pregunta. El siguiente paso fue aplicar el modelo de regresión *LOGIT* multinomial, tomando como dato base la opción más frecuente seleccionada por los encuestados. Posteriormente, se corrió de nuevo el mismo modelo, pero en esta oportunidad tomando como base la opción 3 que refleja neutralidad en la opinión sobre el

nivel de satisfacción (Vergaray et al., 2024). Una vez elaborados los modelos estadísticos, se generaron los efectos marginales para cada una de las cinco categorías dentro de la escala de satisfacción laboral.

## 3. Resultados y discusión

El análisis de los datos permite identificar que la mayoría de los sujetos incluidos en el estudio poseen altos niveles de satisfacción laboral. En la Tabla 1, se observa que el 91,74% de los encuestados están satisfechos o muy satisfechos con su trabajo, siendo esta última la opción más frecuente entre los sujetos (5.743 de los encuestados). Esto deja entrever a primera vista que por lo menos, en las gobernaciones y alcaldías de Colombia, se tiene una alta satisfacción laboral, alineándose con hallazgos previos en el ámbito colombiano (Pancasila, Haryono y Sulisty, 2020), reflejando una tendencia positiva dentro del sector público colombiano en la importancia de las condiciones laborales y el ambiente de trabajo en la percepción del personal. Sin embargo, existe un número importante de trabajadores (927) que no se encuentran satisfechos.

**Tabla 1**  
**Estadística descriptiva variable dependiente**

C03a (nivel de satisfacción)	Freq.	Percent	Cum.
Muy insatisfecho (1)	65	0,58	0,58
Insatisfecho (2)	238	2,12	2,7
Ni satisfecho ni insatisfecho (3)	624	5,56	8,26
Satisfecho (4)	4,554	40,57	48,83
Muy satisfecho (5)	5,743	51,17	100
<b>Total</b>	<b>11,224</b>	<b>100</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Si bien los niveles de satisfacción son altos, es importante comprender cuáles son las principales causas de estos resultados. Para esto, se desarrollaron dos modelos de regresión logística multinomial; el primero, toma como base comparativa la opción más frecuente

seleccionada por los encuestados, en este caso la opción 5 que representa la categoría “Muy satisfecho”. El segundo modelo, toma como referencia de base la opción 3, la cual representa neutralidad en la respuesta y permite observar los extremos de la escala de satisfacción.

En la Tabla 2, se exponen los resultados de los dos modelos de regresión utilizados para explicar este fenómeno, en ella se presentan los valores de significancia ( $P > z$ ) de la relación de cada variable independiente sobre la escala de satisfacción laboral y la dirección de dicha relación (Coef.). Se eliminaron aquellas variables que no eran significativas para el modelo, como: B03 (antigüedad); C22a (Mi jefe Asignó las cargas de trabajo de forma equitativa); C03F (Me exigieron cumplir con tareas por fuera de mi horario laboral); C13 (Durante los últimos tres meses, en promedio, ¿cuántas veces por semana ha ido presencialmente a su lugar habitual de trabajo?), equipos (problemas con equipos en el teletrabajo); C16b (Me siento más ansiosa/o teletrabajando o trabajando desde la casa que

en la oficina).

El modelo relaciona las variables independientes con cada nivel o categoría de la variable dependiente, la cual se presenta en escala Likert (5-muy satisfecho a 1-muy insatisfecho). El modelo se corre dos veces, en la primera, el *software* toma como base para la comparación la categoría más común o frecuente (nivel 5, presentado en la columna *5 base outcome* de la Tabla 2); en la segunda, se repitió el modelo tomando como base la categoría neutra (nivel 3, presentado en la columna *3 base outcome* de la Tabla 2). Con esto, la probabilidad de ubicarse en cualquiera de las otras cuatro categorías se compara con la probabilidad de ubicarse en la categoría de referencia.

**Tabla 2**  
**Multinomial logistic regression**

C03a	5 base outcome			3 base outcome		
	Coef.	Std. Err.	P>z	Coef.	Std. Err.	P>z
<b>1 (Muy Insatisfecho)</b>						
B02	-0.565331	0.1849708	<b>0.002</b>	-0.1397276	0.1888867	0.459
C19a	<b>-114.604</b>	0.1373596	<b>0.000</b>	-0.5440311	0.1403365	<b>0.000</b>
C22b	-.3913251	0.1237928	<b>0.002</b>	-0.0743835	0.1270657	0.558
C24b	-0.266696	0.1216415	<b>0.028</b>	-0.1670097	0.1242708	0.179
C24e	-0.2117958	0.1038351	0.041	<b>-0.2213526</b>	0.1055372	<b>0.036</b>
C02d	-1.730.36	0.1407809	<b>0.000</b>	-0.8083371	0.1429163	<b>0.000</b>
C06C	0.2100899	0.1335661	0.116	<b>0.3238816</b>	0.1390944	<b>0.020</b>
_cons	9.569.295	2.017.075	0.000	177.357	2.053.663	0.388
<b>2 (Insatisfecho)</b>						
B02	<b>-0.5784922</b>	0.0984763	<b>0.000</b>	-0.1528888	0.1066928	0.152
B05	<b>0.5228916</b>	0.0792337	<b>0.000</b>	0.1921401	0.0861735	<b>0.026</b>
B07	<b>-0.8593046</b>	0.2088099	<b>0.000</b>	-0.4059771	0.2241711	0.070
B04	<b>0.3871572</b>	0.1493292	<b>0.010</b>	0.0932475	0.1624625	0.566
C19a	-0.7779606	0.0910702	<b>0.000</b>	-0.1759511	0.0959075	0.067
C19d	-0.310171	0.0906933	<b>0.001</b>	0.0072528	0.0977873	0.941

Cont... Tabla 2

C22b	<b>-0.4580382</b>	0.0733711	<b>0.000</b>	-0.1410966	0.0790523	0.074
C24b	<b>-0.2966189</b>	0.0719392	<b>0.000</b>	<b>-0.1969326</b>	0.0764964	<b>0.010</b>
C24h	<b>-0.1332572</b>	0.0638112	<b>0.037</b>	-0.0726163	0.0676999	0.283
C02d	<b>-1.116.55</b>	0.0722004	<b>0.000</b>	-0.1945204	0.0767837	<b>0.011</b>
C06b	<b>-.3694401</b>	0.0955251	<b>0.000</b>	-0.1675571	0.1026097	0.102
funciones	<b>2.432.886</b>	0.9259317	<b>0.009</b>	<b>2.875.492</b>	0.9858068	<b>0.004</b>
Espacio	<b>2.587.685</b>	1.151.737	<b>0.025</b>	<b>301.031</b>	1.263.477	<b>0.017</b>
Internet	<b>2.088.251</b>	1.012.732	<b>0.039</b>	<b>228.586</b>	1.062.794	<b>0.031</b>
Sin_dificultad	<b>1.807.646</b>	0.9004333	<b>0.045</b>	<b>2.301.698</b>	0.9510709	<b>0.016</b>
C16a	<b>-0.238249</b>	0.2046253	0.244	-0.2939267	0.2119865	0.166
C16c	<b>-0.3522776</b>	0.1556494	<b>0.024</b>	<b>-0.3470005</b>	0.1651507	<b>0.036</b>
_cons	8.219.409	1.257.853	0.000	0.4236843	1.333.034	0.751
<b>3 Ni satisfecho ni insatisfecho</b>						
B02	-0.4256034	0.0614599	<b>0.000</b>			
B05	0.3307515	0.0478253	<b>0.000</b>			
B06	-0.02152	0.0055905	<b>0.000</b>			
B07	-0.4533275	0.1248516	<b>0.000</b>			
B04	0.2939098	0.0954582	<b>0.002</b>			
C19a	-0.6020094	0.0662949	<b>0.000</b>			
C19d	<b>-0.3174238</b>	0.0659594	<b>0.000</b>			
C22b	-0.3169416	0.0480195	<b>0.000</b>			
C24b	-0.0996864	0.0428708	<b>0.020</b>			
C02d	-0.922031	0.0478519	<b>0.000</b>			
C06a	<b>0.1300545</b>	0.0400899	<b>0.001</b>			
C06b	-0.201883	0.0610779	<b>0.001</b>			
C06C	<b>-0.1137916</b>	0.0577393	<b>0.049</b>			
C17	<b>0.0684384</b>	0.0292412	<b>0.019</b>			
_cons	7.795.725	0.7452281	0.000			
<b>4 (Satisfecho)</b>						
B02	-0.1506021	0.0289622	<b>0.000</b>	0.2750013	0.0594696	<b>0.000</b>
B05	0.0631964	0.0213321	<b>0.003</b>	-0.2675551	0.0464083	<b>0.000</b>
B06	-0.0048441	0.0026448	0.067	0.0166759	0.005398	<b>0.002</b>
B07	-0.3675894	0.0616301	<b>0.000</b>	0.0857382	0.1201317	0.475

3 Base outcome (neutralidad)

Cont... Tabla 2

B04	0.092769	0.0457227	<b>0.042</b>	-0.2011407	0.0921433	<b>0.029</b>
C19a	-0.4847006	0.0375605	<b>0.000</b>	0.1173088	0.0607998	0.054
C19c	<b>0.1099206</b>	0.0233872	<b>0.000</b>	0.0784872	0.0416537	0.060
C19d	-0.3078922	0.0351219	<b>0.000</b>	0.0095316	0.0620002	0.878
C22b	-0.1011378	0.0243595	<b>0.000</b>	0.2158038	0.0455605	<b>0.000</b>
C24b	-0.0519129	0.0226567	<b>0.022</b>	0.0477734	0.0405832	0.239
C24e	<b>-0.0549281</b>	0.0198086	<b>0.006</b>	-0.064485	0.0325791	<b>0.048</b>
C02d	-0.5459339	0.0272344	<b>0.000</b>	0.3760971	0.0439627	<b>0.000</b>
C03f	-0.0444284	0.0155411	<b>0.004</b>	-0.0063037	0.0329767	0.848
C06a	0.0913031	0.0188168	<b>0.000</b>	-0.0387514	0.0386532	0.316
C06b	-0.2028186	0.0309452	<b>0.000</b>	-0.0009357	0.0582623	0.987
C06C	0.0050706	0.0283564	0.858	0.1188623	0.0553758	<b>0.032</b>
C11	<b>-0.1938707</b>	0.0906758	<b>0.033</b>	-0.0556273	0.1730268	0.748
C17	0.0298577	0.0138078	<b>0.031</b>	-0.0385807	0.0282533	0.172
_cons	6.893.622	0.3857338	0.000	-0.9021028	0.7040901	0.200
<b>5 Muy satisfecho (base outcome) más común</b>						
B02				<b>0.4256034</b>	0.0614599	<b>0.000</b>
B05				<b>-0.3307515</b>	0.0478253	<b>0.000</b>
B06				<b>0.02152</b>	0.0055905	<b>0.000</b>
B07				<b>0.4533275</b>	0.1248516	<b>0.000</b>
B04				<b>-0.2939098</b>	0.0954582	<b>0.002</b>
C19a				<b>0.6020094</b>	.0662949	<b>0.000</b>
C19d				<b>0.3174238</b>	.0659594	<b>0.000</b>
C22b	5 Base outcome (Más común)			<b>0.3169416</b>	.0480195	<b>0.000</b>
C24b				0.0996864	.0428708	<b>0.020</b>
C02d				<b>0.922031</b>	.0478519	<b>0.000</b>
C06a				<b>-0.1300545</b>	.0400899	<b>0.001</b>
C06b				<b>0.201883</b>	.0610779	<b>0.001</b>
C06C				0.1137916	.0577393	<b>0.049</b>
C17				<b>-0.0684384</b>	.0292412	<b>0.019</b>
_cons				-7.795.725	.7452281	0.000
Number of obs			11224			
LR chi2(120)			3797.22			

### Cont... Tabla 2

Prob > chi2	0.0000
Log likelihood	-9112.6793
Pseudo R2	0.1724

---

Fuente: Elaboración propia, 2024.

De acuerdo con lo anterior, en el primer modelo se comparan los valores de los coeficientes de cada variable en los 5 escenarios posibles y se selecciona el más alto como la opción que han elegido los encuestados en función de una determinada variable independiente. En este sentido, tomando como referencia la categoría 5, cuando los servidores públicos no son tratados con respeto por las personas con quienes trabajan, entonces el trabajador se ubicará en el nivel 1 (muy insatisfecho). Esto se alinea con los postulados de Park (2020), quien sostiene que las características del trabajo tienen una relación directa y positiva con el compromiso organizacional y que este último media la relación entre las características del trabajo y la satisfacción laboral.

Así mismo, los resultados sostienen que si el trabajador ocupa un cargo de menor grado (B02, -0.5784922), tiene mayor formación (B05, 0.5228916), no es jefe (B07, -0.8593046), es hombre (B04, 0.3871572), no tienen en cuenta sus aportes para la toma de decisiones (C22b, -0.4580382), no se promueve el trabajo en equipo y el compañerismo (C24h, -0.2966189), no se está conforme con la carga laboral asignada (C02d, -1.116.55), no ha tenido el tiempo suficiente para compartir con sus familiares o seres queridos (C06b, -0.3694401), han teletrabajado pero con dificultades en el desarrollo de sus funciones, en el espacio establecido, en la calidad del *internet* o han teletrabajado sin dificultades, teletrabajan sin distraerse y son menos productivos cuando teletrabajan, entonces existe mayor probabilidad de que el servidor público se sienta insatisfecho con su labor.

Por otra parte, si el trabajador siente que las experiencias de trabajo con los compañeros

de área no han sido positivas (C19d, -0.3174238), ha tenido dificultades para cumplir con sus responsabilidades familiares debido al tiempo que dedica al trabajo (C06a, 0.1300545), no ha dedicado tiempo suficiente a sus aficiones, intereses y cuidado personal (C06c, -0.1137916) y después de la pandemia, al trabajador le gustaría teletrabajar muchos días (C17, 0.0684384), entonces existe mayor probabilidad de que el trabajador se encuentre en un estado de neutralidad sobre su grado de satisfacción.

Ahora bien, si el trabajador percibe que sus compañeros de trabajo son confiables (C19c, 0.1099206), no se promueve la equidad entre hombres y mujeres (C24e, -0.0549281), y durante los últimos doce meses su modalidad de trabajo ha sido remota (C11, -0.1938707), entonces es mayor la probabilidad de que el trabajador se sienta satisfecho. Lo cual es consistente con la literatura, en donde se expresa que el trato respetuoso y las experiencias positivas con los compañeros de trabajo son relevantes para mantener altos los niveles de satisfacción laboral (Galván, 2023) que, aunado a la percepción de que sus aportes son tenidos en cuenta en la toma de decisiones, impulsa el sentido de pertenencia (Polo et al., 2023).

Por otra parte, respecto al segundo modelo, cuando se toma como referencia la categoría 3 “ni satisfecho ni insatisfecho”, la cual refleja neutralidad, cambia la asociación de las variables independientes. Así las cosas, sin la posibilidad de elegir un estado de neutralidad, cuando los servidores públicos consideran que no se ha promovido la equidad de género entre hombres y mujeres (C24e, -0.2213526), pero el trabajador ha podido dedicar tiempo suficiente a sus

aficiones, intereses y cuidado personal (C06c, 0.3238816), entonces es probable que el trabajador se encuentre en un estado de mucha insatisfacción.

De igual manera, si el trabajador percibe que no se ha promovido el trabajo en equipo y el compañerismo (C24b, -0.1969326), en conjunción con problemas para desarrollar sus funciones, contar con mal espacio, mal *internet* y no presentar dificultades cuando se teletrabaja, y considerar que no es más productiva/o cuando teletrabaja o trabaja en casa (C16c, -0.3470005), es más probable que el trabajador se sienta insatisfecho con su trabajo. Esto es concordante con los postulados de Córdova et al. (2022); y, Schwerdtfeger, Glaesmer y Bahramsoltani (2024), quienes señalan que un ambiente laboral hostil o conflictivo, caracterizado por el acoso, la intimidación o la falta de respeto, puede generar altos niveles de insatisfacción laboral, baja autoestima, ansiedad, depresión e incluso problemas de salud física.

Adicionalmente, existen precedentes de análisis en lo que respecta a la percepción de sentirse ignorado o poco valorado, que sus aportes no son tenidos en cuenta en la toma de decisiones, lo cual puede generar desmotivación, insatisfacción y baja autoestima, y en cuanto al exceso de trabajo, la falta de control sobre el ritmo de trabajo y las demandas excesivas; numerosos estudios han señalado que pueden generar estrés, agotamiento y *burnout*, impactando negativamente en la satisfacción laboral (Campos et al., 2023).

Los resultados señalan que si el trabajador tiene un alto cargo (B02, 0.4256034), bajo nivel académico (B05, -0.3307515), más edad (B06, 0.02152), es jefe (B07, 0.4533275), es mujer (B04, -0.2939098), es tratado con respeto (C19a, 0.6020094), ha tenido experiencias positivas (C19d, 0.3174238), siente que sus jefes han tenido en cuenta sus aportes (C22b, 0.3169416), está conforme con la carga laboral (C02d, 0.922031), no ha tenido dificultades para cumplir con sus responsabilidades familiares (C06a, -0.1300545), ha tenido el tiempo suficiente para compartir con sus familiares

(C06b, 0.201883) y no le gusta teletrabajar (C17, -0.0684384), existe la probabilidad de que el trabajador se sienta muy satisfecho con su labor.

Lo anterior es consistente con Oñate et al. (2024), quienes señalan que los empleados que trabajan en exceso y presentan conflictos vida-trabajo, pueden experimentar problemas de salud física y mental, como fatiga crónica, ansiedad, depresión e incluso enfermedades cardíacas.

Dichos resultados concuerdan con otros trabajos realizados en el entorno colombiano, lo cuales sugieren que factores determinantes de la satisfacción laboral incluyen el trato respetuoso, adecuado diseño de los cargos y distribución adecuada de las cargas laborales (López et al., 2023). Además de acuerdo con los postulados de Requejo et al. (2023), un buen clima organizacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral y negativamente con el estrés y el *burnout*, por lo cual invertir en crear un clima organizacional positivo puede llevar a una mayor satisfacción laboral y menos estrés.

Finalmente, el estudio demuestra que los hombres suelen tener mayores niveles de satisfacción laboral. Esto está en línea con lo mencionado por Bermúdez-González et al. (2024), quienes sostienen que la sobrecarga de roles tiene un impacto positivo en el estrés y desempeño, laboral, y un impacto negativo en la satisfacción laboral de las mujeres casadas o con hijos.

Las implicaciones de estos hallazgos son vastas para las entidades públicas, sugiriendo la necesidad de promover un clima laboral positivo, fomentar el trabajo en equipo, garantizar un equilibrio entre la vida laboral y personal, ajustar la carga laboral adecuadamente y valorar las contribuciones de los funcionarios. Implementar estas medidas puede conducir a una mejora significativa en la satisfacción laboral, lo que a su vez resultaría en una mayor productividad, eficiencia y calidad en la prestación de servicios a la ciudadanía.

Adicionalmente, como punto de discusión central este estudio ofrece una



visión integral sobre los determinantes de la satisfacción laboral entre los funcionarios públicos en Colombia, proporcionando una base sólida para futuras estrategias de mejora en la gestión del talento humano. Los resultados subrayan la necesidad de abordar tanto los factores que contribuyen a la satisfacción como aquellos que la disminuyen, enfatizando la importancia de crear entornos de trabajo que no solo fomenten la eficiencia y productividad, sino que también promuevan el bienestar y la satisfacción del personal.

## Conclusiones

Este estudio ha proporcionado una comprensión amplia y detallada sobre los determinantes de la satisfacción laboral en el sector público colombiano. A través del análisis empírico, se ha demostrado que factores como la compatibilidad individual con el trabajo, las relaciones interpersonales, el clima laboral, la carga de trabajo, y la modalidad de teletrabajo, juegan roles significativos en la configuración de la satisfacción laboral. En particular, se destaca la importancia del respeto en el lugar de trabajo, la equidad de género, el balance trabajo-vida, y la gestión de la carga laboral, como aspectos cruciales para el bienestar de los empleados.

De manera significativa, el estudio también subraya el papel fundamental del género y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, ofreciendo perspectivas innovadoras para el diseño de políticas de gestión y prácticas de recursos humanos. Las conclusiones de esta investigación sugieren que, para mejorar la satisfacción laboral, las organizaciones deben adoptar enfoques holísticos que consideren tanto las dinámicas interpersonales como los sistemas de gestión internos. Es esencial establecer un ambiente de trabajo que promueva el respeto mutuo y reconozca la contribución individual, independientemente del nivel jerárquico o la formación académica.

Así también, las políticas organizacionales deben ser sensibles a las diferencias de género y fomentar un equilibrio

saludable entre las responsabilidades laborales y personales, reconociendo la importancia de la satisfacción laboral en la productividad y el compromiso general de los empleados.

El teletrabajo en este estudio emerge como un factor con impacto dual, sugiriendo que, aunque ofrece beneficios en términos de flexibilidad y equilibrio vida-trabajo, también puede conllevar desafíos relacionados con la sobrecarga laboral, la disminución de la satisfacción familiar y el estrés. Estos hallazgos subrayan la necesidad de enfoques de gestión del teletrabajo más integradores y sensibles a las condiciones y preferencias individuales.

A pesar de los valiosos *insights* proporcionados, este estudio enfrenta limitaciones que deben ser reconocidas. Primero, el diseño transversal impide inferir causalidad directa entre los factores examinados y la satisfacción laboral. Segundo, aunque la muestra es representativa de los servidores públicos colombianos, los resultados podrían variar en otros contextos geográficos o culturales. Además, el estudio se centra en el sector público, limitando su generalización al sector privado.

Para superar estas limitaciones y expandir el conocimiento sobre la satisfacción laboral, se recomiendan investigaciones futuras que adopten diseños longitudinales para explorar la causalidad y la dinámica de los factores identificados a lo largo del tiempo. Además, sería beneficioso replicar este estudio en diferentes sectores y contextos culturales para examinar la universalidad de los hallazgos. Finalmente, se sugiere investigar más a fondo el impacto del teletrabajo, considerando variables como la personalidad, el estilo de vida y las condiciones domésticas, para desarrollar estrategias que maximicen sus beneficios y minimicen sus desventajas.

## Referencias bibliográficas

Altamar, N. (10 de octubre de 2023). Un estudio muestra una caída en la satisfacción laboral y los sectores

- más afectados. *La República*. <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/un-estudio-muestra-una-caida-en-la-satisfaccion-laboral-y-los-sectores-mas-afectados-3724136>
- Bellido, R. S., Morales, B., Gamarra, M. E., y Calizaya, J. M. (2021). Satisfacción laboral en tiempos de Covid-19 en colaboradores de gobiernos locales de Arequipa. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 25(108), 4-11. <https://doi.org/10.47460/uct.v25i108.425>
- Bendezú-Pacífico, K. I. (2020). Gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los trabajadores de una institución educativa privada. *Investigación Valdizana*, 14(1), 22-28. <https://doi.org/10.33554/riv.14.1.494>
- Bermúdez-González, G., Lucía-Casademunt, A. M., y Padilla-Angulo, L. (2024). What can talent management do about involuntary remote working in the post-COVID-19 era? Spanish IT employees' organizational commitment. *Humanities & Social Sciences Communications*, 11(1), 1239. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03514-3>
- Berrío-Ríos, L. V., Osorio-Barreto, D., y Díaz-Jurado, N. (2021). Factores asociados a la satisfacción laboral del personal administrativo de una universidad pública en la ciudad de Manizales: Un análisis preliminar. *Eleuthera*, 23(2), 101-123. <https://doi.org/10.17151/eleu.2021.23.2.6>
- Campos, L. L., Jaimes, M. Á., Villavicencio, M. D. C., y Sánchez-Chero, M. (2023). Motivación laboral y estrategias de afrontamiento al estrés en docentes universitarios. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(E-7), 266-276. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i.40468>
- Canal, A. I., Ovalles-Toledo, L. V., Sandoval, L. A., y Valdez, O. (2023). Liderazgo transformacional y su relación con la felicidad en el trabajo: Empresas sinaloenses del sector agroindustrial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(1), 79-94. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i1.39736>
- Córdova, J. W., García, N., Puicón, V. E., y Merino, M. (2022). Gestión administrativa durante la Covid-19 en los colaboradores de las municipalidades en Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(3), 294-305. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i3.38475>
- Dávila, R. C., y Agüero, E. D. C. (2021). Motivación y satisfacción laboral en el desempeño del empleado en las organizaciones de la ciudad de Lima, Perú. *Revista Visión Gerencial*, 20(2), 219-232. <https://doi.org/10.53766/VIGEREN/2021.21.02.02>
- De la Cruz, A. C. (2020). Influencia de la inteligencia emocional sobre la satisfacción laboral: Revisión de estudios. *Revista UNIMAR*, 38(2), 63-92. <https://doi.org/10.31948/rev.unimar/unimar38-2-art3>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas – DANE (2022). Encuesta Sobre Ambiente y Desempeño Institucional Departamental- EDID-2022 (Región). *DANE*. <https://microdatos.dane.gov.co/index.php/catalog/770/variable/V1166?name=D07>
- Fierro, E., Ortiz, F. A., y Montes de Oca, J. C. (2020). Satisfacción laboral e intercambio de conocimiento en una organización gubernamental pública del estado de México. *Oikos Polis, Revista Latinoamericana de Ciencias Económicas y Sociales*, 5(2), 71-96. <http://iies.fcee-uagrm.edu.bo/vol-5-no2-2020-satisfaccion-laboral-e-intercambio-de-conocimiento-en-una-organizacion-gubernamental-publica-del-estado-de-mexico/>

- Forbes (2 de noviembre de 2022). ¿Qué dice el último índice de satisfacción laboral en Latinoamérica? *Forbes*. <https://forbes.com.mx/que-dice-el-ultimo-indice-de-satisfaccion-laboral-en-latinoamerica/>
- Función Pública (21 de julio de 2022). Un 93% de servidores públicos colombianos encuestados está satisfecho con su trabajo. *Función Pública*. <https://acortar.link/E2XFgn>
- Galván, O. (2023). Alienación laboral, violencia de género y satisfacción laboral de trabajadoras de despachos contables en Ensenada-México. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(1), 65-78. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i1.39735>
- García, Á., y Pérez, M. (2024). Employees' emotional intelligence and job satisfaction: The mediating role of work climate and job stress. *Administrative Sciences*, 14(9), 205. <https://doi.org/10.3390/admsci14090205>
- González, J., Ramirez, R., Terán, N. T., y Palomino, G. D. P. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1157-1170. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rem.v5i1.318](https://doi.org/10.37811/cl_rem.v5i1.318)
- Govea, K., y Zuñiga, D. (2020). Clima organizacional como factor en la satisfacción laboral de una empresa de servicios. *Revista Digital Investigación y Negocios*, 13(21), 15-22. <https://doi.org/10.38147/invneg.v13i21.80>
- Hernández-Gracia, T. J., Anaya, P. A., Duana-Avila, D., y Brito, C. J. (2023). Felicidad laboral en trabajadores de empresas manufactureras en una región hidalguense. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(E-8), 492-503. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i.40970>
- Hernández-Gracia, T. J., Duana, D., Martínez, E., y Meriño, V. H. (2024). Compromiso organizacional en trabajadores de instituciones públicas mexicanas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXX(E-10), 567-579. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i.42860>
- Irawanto, D. W., Novianti, K. R., y Roz, K. (2021). Work from home: Measuring satisfaction between work–life balance and work stress during the COVID-19 pandemic in Indonesia. *Economies*, 9(3), 96. <https://doi.org/10.3390/economies9030096>
- Kohnen, D., De Witte, H., Schaufeli, W. B., Dello, S., Bruyneel, L., y Sermeus, W. (2024). Engaging leadership and nurse well-being: The role of the work environment and work motivation—a cross-sectional study. *Human Resources for Health*, 22(1), 8. <https://doi.org/10.1186/s12960-023-00886-6>
- Labrague, L. J., y De los Santos, J. A. A. (2021). Fear of COVID-19, psychological distress, work satisfaction and turnover intention among frontline nurses. *Journal of Nursing Management*, 29(3), 395-403. <https://doi.org/10.1111/jonm.13168>
- López, V. G., Moreno, L. R., González, V. M., y Valenzuela, M. M. (2023). Impactos de la violencia de género en el desempeño laboral de las trabajadoras en México. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(2), 199-215. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i2.39971>
- Martínez, I. V., Chinchay, S. S., Zavala, A., y Luján-Vera, P. E. (2022). Síndrome de Burnout en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Sullana-Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(3), 272-282. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i3.38473>
- Meyer, L. A. (2022). Professional quality of life and turnover intention in forensic nurse

- program coordinators: Implications to forensic nurse workforce development. *Journal of Forensic Nursing*, 20(3), 205-213. <https://doi.org/10.1097/JFN.0000000000000484>
- Nuur, A., Wawodjo, M. D., Yulianti, R. D., Suhartini, F. Y., Fauzi, M. N., y Sumadhinata, Y. E. (2021). The effect of work motivation, work stress and work satisfaction on the performance of employees working from home (Wfh) during the Covid-19 pandemic at xyz university Jakarta. *RIGEO. Review of International Geographical Education*, 11(5), 3189-3197. <https://rigeo.org/menu-script/index.php/rigeo/article/view/1166>
- Oñate, B. A., Franco, M. A., y Cárdenas, S. E. (2024). Flexibilidad y políticas laborales: Correlación y tendencias legales en los derechos de trabajadores en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXX(3), 441-458. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i3.42683>
- Paais, M., y Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Pancasila, I., Haryono, S., y Sulisty, B. A. (2020). Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387-397. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.387>
- Park, S. (2020). Determinants of the Job Satisfaction of Public Officials: Testing the Mediation Effect of Organizational Commitment. *Public Organization Review*, 20(4), 665-684. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00465-6>
- Pedraza, N. A. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: Factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9-24. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>
- Petersen, D., Covey, M., y Crum, J. (2024). Prevalence and impact of remote and hybrid work in academic health sciences libraries. *Journal of the Medical Library Association: JMLA*, 112(4), 298-306. <https://doi.org/10.5195/jmla.2024.1905>
- Polo, B. R., Hinojosa, C. A., Sánchez, A. J., y Aldea, C. E. (2023). Teletrabajo en organizaciones: Competencias y valoración de actividades en las empresas del norte de Amazonas-Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(E-7), 88-100. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i.40449>
- Puentes, S. M., Rico, J. D., Galviz, D. F., y Román, J. I. (2024). Teletrabajo en las empresas de servicios de telecomunicaciones en Santander - Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXX(E-10), 612-629. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i.42863>
- Quispe, R., y Paucar, S. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional de docentes en una universidad pública de Perú. *Apuntes Universitarios*, 10(2), 64-83. <https://doi.org/10.17162/au.v10i2.442>
- Requejo, G., Villa, M. S., Ruiz, L., y Rojas, E. E. (2023). Síndrome de burnout en trabajadores empresariales en Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(3), 470-483. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i3.40731>
- Restrepo, J. L., Missas, J. E., y Barragán, A. (2023). Significación del trabajo decente en Servidores Públicos: Ámbito de la Convención Americana de Derechos Humanos. *Revista de*

- Ciencias Sociales (Ve)*, XXX(3), 191-203. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i3.40705>
- Roa-Espinoza, R., Araya-Castillo, L., Rubio, A., y Moraga-Flores, H. (2024). Ambiente Laboral: Una revisión sistemática de la literatura desde un análisis cuantitativo. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXX(E-10), 675-685. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i.42869>
- Santana, B. A., Guevara, J. D., y Moreno, K. A. (2022). Respuesta de satisfacción laboral basados en los desafíos del clima organizacional de los servidores públicos de Tungurahua. *Espíritu Emprendedor TES*, 6(4), 55-74. <https://doi.org/10.33970/eetes.v6.n4.2022.318>
- Schwerdtfeger, K. A., Glaesmer, H., y Bahramsoltani, M. (2024). High overcommitment and low reward as potential predictors for increased depressive symptoms, suicidal ideation, and suicide risk in German veterinarians. *PLoS ONE*, 19(9), e0310819. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0310819>
- Simbron-Espejo, S. F., y Sanabria-Boudri, F. M. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *CIENCIAMATRIA*, 6(1), 59-83. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295>
- Stouder, A., y Ayars, C. L. (2022). Burnout, personal, and occupational factors as predictors of physician assistant faculty intent to leave after the COVID-19 pandemic. *The Journal of Physician Assistant Education*, 35(3), 228-236. <https://doi.org/10.1097/JPA.0000000000000579>
- Vacchiano, M., Fernandez, G., y Schmutz, R. (2024). What's going on with teleworking? A scoping review of its effects on well-being. *PLoS ONE*, 19(8), e0305567. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0305567>
- Vergaray, J. C., Reyes, J. C., León, F. R., y León, S. R. (2024). Endomarketing como estrategia para generar motivación de los colaboradores en micro y pequeñas empresas de Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXX(E-9), 319-329. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i.42267>