

La satisfacción laboral (SL): un estudio correlacional en la Universidad de los Llanos

Job satisfaction (JS): a correlational study at Universidad de los Llanos

DOI: <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.36.12343>

Resumen

Este estudio propone una nueva perspectiva del concepto de satisfacción laboral en el contexto regional y nacional, especialmente en el sector público, que ha sido poco investigado. La investigación se llevó a cabo en la Universidad de los Llanos, en el marco de la Maestría en Administración de Negocios, con participación de los autores, uno de los cuales se desempeña como jefe de la División de Bienestar Universitario. El estudio incluye una discusión teórica sobre la evolución y los alcances del concepto, proponiendo elementos epístémicos para su aplicación en el ámbito laboral. Se concluye que las entidades estatales están comenzando a incorporar la satisfacción laboral en sus políticas de desarrollo y bienestar, reconociendo nuevas prácticas que favorecen la adaptabilidad de los trabajadores en el entorno organizacional del Estado colombiano.

Palabras Clave: satisfacción laboral, bienestar, desarrollo personal, flexibilidad, innovación laboral.

Abstract

This study offers a new perspective on the concept of job satisfaction in both regional and national contexts, particularly within the public sector, where research on the topic remains limited. The study was conducted at Universidad de los Llanos, as part of the Master's in Business Administration program, with participation from the authors—one of whom serves as head of the University Well-being Division. The research includes a theoretical discussion on the evolution and scope of the concept, proposing epistemic elements for its application in the workplace. The study concludes that public institutions are beginning to incorporate job satisfaction into their development and well-being policies, recognizing new practices that enhance employee adaptability within the organizational environment of the Colombian state.

Keywords: job satisfaction, well-being, personal development, flexibility, workplace innovation.

Jhon Monroy-Rodríguez 

Contador Público, Especialista en Administración de Negocios
Jefe de la División de Bienestar Universitario
Universidad de los Llanos
jhon.monroy@unillanos.edu.co

Leda Bayona-Varón 

Médica Veterinaria Zootecnista,
Especialista en Gestión de Proyectos
Universidad de los Llanos, Colombia
leda.bayona@unillanos.edu.co

Juan Montoya-Monsalve 

Postdoctor en Alta Gerencia y Política Pública
Profesor titular, Universidad Nacional de Colombia
jnmm00@hotmail.com nmontoyamo@unal.edu.co

Como citar: Monroy-Rodríguez, J., Bayona-Varón, L., & Montoya-Monsalve, J. (2025). *La satisfacción laboral (SL): un estudio correlacional en la Universidad de los Llanos. Dictamen Libre*, 36. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dictamenlibre/article/view/12343>

Licencia Creative Commons
Atribución-CompartirIgual
4.0 Internacional



RECIBIDO

11 de noviembre de 2024

ACEPTADO

8 de abril de 2025



INTRODUCCIÓN

La satisfacción laboral (SL) es un tema ampliamente tratado, como se aprecia en el seguimiento teórico que se expone en el siguiente contexto. Más allá de sus definiciones, acepciones, inserciones con otras temáticas y distintas aplicaciones, aún queda mucho por explorar en términos de las conductas de los trabajadores, su educación frente al trabajo, las características contractuales, las generaciones de relevo y, en general, los aportes que cada cultura empresarial desarrolla de manera particular. Un elemento recurrente es su aplicación y puesta en marcha en las entidades públicas, que por sus condiciones particulares, su forma de administración, su dependencia del sector central en la relación centro-periferia, la estructuración de categorías y escalas salariales predeterminadas no permite adentrarse en la arquitectura orgánica de manera directa y experimentar nuevas prácticas que coadyuven, dinamicen y modernicen el sector a través de prácticas que tal vez con mayor agilidad se realizan en las entidades privadas. En ese sentido, este trabajo tiene la orientación de estimar el devenir de la SL en una entidad del Estado colombiano y, con ello, iniciar un proceso de adaptación de iniciativas a mejores constructos organizacionales (no se encontraron estudios con esta orientación en el contexto local o nacional).

Si bien la satisfacción laboral se refiere al grado de satisfacción de una persona en su trabajo, como se concluye de la revisión teórica realizada. Debe entenderse que la relación de satisfacción laboral aún no ha sido estudiada por parte de la empresa, lo cual vendría bien plantearse.

Más allá de su ejercicio conceptual, debe entenderse la SL desde su importante rol en el ámbito laboral y su impacto significativo en la productividad, la motivación, la salud mental y física y la retención de empleados. Algunos trabajos sobre esta temática han demostrado que su aplicación mejora el rendimiento laboral, reduce la rotación de personal, mejora la salud mental y física, fomenta la creatividad y la innovación, mejora la reputación de la empresa, entre muchas otras ventajas.

Entendiendo su importancia y alcance, este trabajo se centra en el establecimiento de la correlación entre los factores componentes de su definición y los propósitos organizacionales que se aplican a los empleados de una entidad de carácter oficial, la Universidad de los Llanos, ubicada en la ciudad de Villavicencio, Departamento del Meta, Colombia.

MATERIALES Y MÉTODOS

1. De la revisión contextual y la evolución del contexto

1.1. De los campos de referencia

Existe un gran interés por parte de los investigadores en construir un marco teórico que pueda contextualizar al lector y encontrar una evolución cronológica del alcance de la teoría alrededor de la satisfacción laboral (SL), sugiriendo que sus desarrollos se orientan a elementos

como compensación y beneficios laborales, oportunidades de crecimiento y desarrollo, ambiente de trabajo y cultura organizacional, reconocimiento y aprecio, equilibrio entre trabajo y vida personal, autonomía y flexibilidad, relaciones con colegas y superiores, sentido de propósito y contribución, todo esto dentro de un entorno que busca el bienestar de los empleados.

También debe entenderse que el concepto, per se, debe ser ajeno a la concurrencia de malas políticas, estrategias y prácticas que se derivan de administraciones poco experimentadas o conocedoras de la ciencia de la administración, de la correspondencia de los objetivos y el deber ser para garantizar el cumplimiento de los objetivos. Por lo tanto, la SL no se prioriza en las empresas porque las utilidades están por encima del bienestar de los empleados; desconocen la relación entre SL y productividad y retención de empleados; tienen un presupuesto limitado que condicionan inversiones en el trabajador, así como en beneficios y oportunidades de desarrollo humano; fomentan una cultura tóxica en la que no se valora ni se entiende la importancia de



la SL o que, incluso, fomentan un ambiente de trabajo estresante; carecen de un liderazgo efectivo y afectivo, no existe voluntad para crear un entorno laboral positivo; determinan objetivos de corto plazo en materia de construcción del talento humano; tienen dificultades para medir la SL. Adicionalmente, existe resistencia al cambio de su cultura o prácticas laborales y ejecutoriales de dirección y, lo más lamentable, no consideran a los empleados como activos valiosos.

La psicología, la sociología, la antropología, la comunicación, entre otras ciencias, han permitido desde sus entornos epistemológicos la construcción del conocimiento de la SL. Podría afirmarse que su origen y perspectiva comparten elementos comunes con muchos marcos conceptuales y modelos administrativos. A continuación se presentan algunas teorías reconocidas en el mundo administrativo. Una de las pioneras en esta materia es la teoría de la jerarquía de las necesidades, desarrollada por Abraham Maslow en 1943. Esta teoría se presenta comúnmente como una pirámide, conocida como la Pirámide de Maslow, que jerarquiza las necesidades humanas en cinco niveles: fisiológicos, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Maslow propuso que las necesidades más básicas se deben satisfacer antes de que una persona pueda enfocarse en necesidades superiores. Según esta teoría, una vez que se satisfacen las necesidades fisiológicas y de seguridad, las personas buscan satisfacer las sociales, de estima y, finalmente, de autorrealización.

Posteriormente, se desarrollaron teorías como la de procesos, que considera que la satisfacción laboral no sólo depende de la naturaleza del trabajo y su contexto organizacional, sino también de las necesidades, valores y expectativas individuales, las discrepancias entre lo que ofrece el trabajo y lo esperado, y la realización en el desarrollo humano. Esta teoría no tiene un único autor, ya que se refiere a varias subteorías que explican la forma como se activa, dirige, sostiene y detiene la conducta en el trabajo. Algunas subteorías influyentes dentro de este marco son: teoría de la expectativa, de Víctor Vroom, propuesta en 1964; teoría de la equidad,

de John Stacey Adams, desarrollada en 1963; teoría de la fijación de metas, de Edwin Locke, introducida en 1968; teoría del motivador-higiene, de Frederick Herzberg, quien la desarrolló en 1959, y sugiere que ciertos factores (motivadores) como el reconocimiento y el crecimiento personal contribuyen a la satisfacción, mientras que otros (higiene), como el salario y las condiciones de trabajo, previenen la insatisfacción. También es conocida como la teoría de los dos factores.

Adicionalmente, se encuentran otras teorías. Teoría del grupo de referencia, de Robert K. Merton, desarrollada en la década de los años cincuenta. Esta teoría considera que la satisfacción laboral se ve afectada por las comparaciones con otros, como colegas o amigos. Teoría de la discrepancia, de Edwin A. Locke, quien la propuso en 1969. Se centra en la diferencia entre las expectativas y la realidad laboral. Una discrepancia significativa puede afectar la satisfacción. La hipótesis del modelo de características laborales, propuesta por Richard Hackman y Greg Oldham en 1975. Se enfoca en las especificidades del trabajo, como variedad, autonomía y retroalimentación, que influyen en la satisfacción. La teoría del enfoque disposicional sugiere que la satisfacción laboral está influenciada por las características personales y las disposiciones individuales. Su autor, Timothy A. Judge, ha sido uno de los principales investigadores en este campo desde la década de los años noventa.

Otras teorías más próximas al siglo XXI presentan su evolución desde otros ángulos, centradas en el desarrollo y crecimiento humano y su relación con el trabajo. Entre estas se encuentra la teoría del compromiso organizacional, desarrollada por John Meyer y Natalie Allen en 1991, quienes propusieron el modelo de tres componentes del compromiso organizacional (afectivo, de continuidad y normativo). La teoría se centra en el grado de compromiso emocional y psicológico que un empleado tiene con su organización. Un alto nivel de compromiso suele estar asociado con una mayor satisfacción laboral.



La teoría del balance trabajo-vida la han explorado diversos investigadores, entre ellos Jeffrey H. Greenhaus, quien junto con Nicholas J. Beutell, publicó un artículo seminal en 1985 sobre los conflictos entre el trabajo y la vida personal. Se enfoca en la forma como los empleados equilibran sus responsabilidades laborales y personales. Un buen balance trabajo-vida puede aumentar significativamente la satisfacción laboral. La teoría del liderazgo transformacional, de James MacGregor Burns, la amplió y refino Bernard M. Bass en la década de los años ochenta. se enfoca en inspirar y motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas y objetivos más allá de lo que podrían lograr por sí mismos. Este tipo de liderazgo promueve cambios positivos en el comportamiento y la actitud de las personas, fomentando un compromiso duradero y efectivo con la organización. La teoría del bienestar en el trabajo, de Cary L. Cooper, quien ha trabajado extensamente en el campo del estrés laboral y el bienestar desde los años noventa, propone que los líderes que inspiran, motivan y apoyan a sus empleados pueden mejorar su satisfacción laboral. Este tipo de liderazgo ha demostrado ser efectivo para aumentar la moral y el compromiso de los empleados, su salud mental y física, a través de programas de bienestar y un ambiente de trabajo saludable, cruciales para la satisfacción laboral. La teoría de la autodeterminación, desarrollada por Edward Deci y Richard Ryan en 1980, sugiere que la satisfacción laboral aumenta cuando los empleados sienten que tienen autonomía, competencia y relaciones positivas en el trabajo. Por su parte, la teoría del trabajo significativo sostiene que los empleados que encuentran significado y propósito en su trabajo tienden a estar más satisfechos. Esto puede incluir trabajos que son simétricos con sus valores personales o que tienen un impacto positivo en la sociedad. Al respecto, Michael F. Steger ha investigado el significado y el propósito en el trabajo desde principios de la década del año dos mil.

La satisfacción laboral también tiene espacio en la nueva cultura organizacional y ha servido para desarrollar nuevas relaciones como el Engagement, el síndrome de Burnout, el Employer Branding y prácticas empresariales como el coaching, el training, el hosting, entre otras. Actualmente, la teoría de la

satisfacción laboral se sustenta en varias temáticas nuevas y emergentes que reflejan los cambios en el entorno laboral y las expectativas de los empleados. Entre estas se encuentran el bienestar integral, que se enfoca en la salud física, mental y emocional de los empleados; los programas de bienestar, mindfulness y apoyo psicológico, que son cada vez más comunes en las organizaciones; el balance trabajo-vida, en el que la importancia de equilibrar las responsabilidades laborales y personales ha ganado mucha atención; las políticas de trabajo flexible, teletrabajo y licencias parentales, que son ejemplos de la forma como las empresas están abordando esta temática; diversidad e inclusión, con la creación de entornos de trabajo inclusivos y diversos se ha convertido en una prioridad.

Las organizaciones están implementando, entre otras, las siguientes políticas y prácticas para asegurar que todos los empleados se sientan valorados y respetados: 1) Desarrollo profesional y aprendizaje continuo. Las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional son cruciales para la satisfacción laboral. 2) Programas de capacitación, mentoría y desarrollo de habilidades. 3) Sostenibilidad y responsabilidad social. Los empleados valoran cada vez más trabajar para empresas que tienen un impacto positivo en la sociedad y el medioambiente. 4) Las prácticas sostenibles y la responsabilidad social corporativa son factores importantes para la satisfacción laboral. 5) Tecnología y digitalización. La integración de nuevas tecnologías en el lugar de trabajo puede mejorar la eficiencia y la satisfacción laboral; sin embargo, también plantea desafíos como la necesidad de capacitación y la gestión del cambio. Estas temáticas reflejan una visión más holística y moderna de la satisfacción laboral, adaptándose a las necesidades y expectativas cambiantes de la fuerza laboral actual.

2. De los campos de aplicación y evaluación de autores

Quizás la construcción de la satisfacción, no en lo laboral (entiéndase en un contexto orgánico), sino en labor, es tan antigua como el hombre, y quizás ese ha sido el eje motor y la inspiración para sus desarrollos como especie. A continuación, se hace una



descripción evolutiva del término y sus aplicaciones desde los campos de la ciencia que acompañan la administración y sus desarrollos en sí misma.

La investigación aplicada a la satisfacción en la labor no es tan reciente como se creería, aparece pocos años después de iniciar los estudios de la administración en los años treinta, en cabeza de Hoppock, quien advirtió sobre la necesidad de relacionar el individuo con su campo laboral. Aunque es más conocido por su pirámide de necesidades, Abraham Maslow, en 1943, también exploró sobre la satisfacción laboral. Según su teoría, las necesidades básicas deben estar satisfechas antes de que los empleados busquen la autorrealización en el trabajo. Por su parte, March y Simón, continuando con los planteamientos iniciales de Hoppock, establecen el relacionamiento de las formas de trabajo y la actividad que desarrolla cada individuo. Otros pioneros de la SL son Frederick Herzberg, quien en 1959 propuso la "Teoría de los dos factores". Según este autor, los factores higiénicos (el salario y las condiciones de trabajo) pueden causar insatisfacción, mientras que los motivacionales (el reconocimiento y el crecimiento personal)

influyen en la satisfacción. Porter, en su investigación publicada en 1962, propone que la satisfacción laboral se puede entender como la discrepancia entre la remuneración que un empleado considera justa y la compensación real que obtiene por su trabajo. Posteriormente, Locke, en su estudio de 1976, sugiere que la satisfacción laboral se relaciona con un sentimiento placentero o favorable que experimenta un trabajador como resultado de su interpretación personal de las vivencias en su entorno laboral. En 1964, Victor Vroom desarrolló la "Teoría de la expectativa", según la cual la satisfacción laboral se basa en la percepción de que el esfuerzo en el trabajo conducirá a un buen desempeño y, a su vez, a recompensas. En 1969, Clayton Alderfer propuso la "Teoría ERG" (existencia, relación y crecimiento), en la que las necesidades humanas se agrupan en la satisfacción laboral y la satisfacción de estas necesidades. En ese mismo año, Smith, Kendall y Hulin consideran por primera vez la medición de la satisfacción laboral cognitiva. John Locke

(1976) propuso la "Teoría de la discrepancia", en la que la satisfacción laboral proviene de lo que las personas consideran importante en lugar de la satisfacción o insatisfacción de sus necesidades. Por la misma época, J. Richard Hackman y Greg Oldham desarrollaron la "Teoría de las características del trabajo", denominadas cinco dimensiones intrínsecas del trabajo, la variedad de habilidades, la identidad de la tarea, la autonomía y la retroalimentación de la tarea, con un enfoque situacional.

En 1977, Mirvis y Lawler investigaron la forma para mejorar las condiciones de trabajo y aumentar el rendimiento y, por ende, la satisfacción del personal. En 1990 Mueller y McCloskey consideraron la satisfacción laboral como una orientación afectiva positiva hacia el trabajo, elementos que permanecieron hasta 1990 cuando se consideró a la SL desde los grandes rasgos de personalidad en el modelo de los CGRP. En 1993, Moorman definió lo que llamó el estándar cognitivo, una medida promedio que sugiere las condiciones mínimas que deben orientar las condiciones del puesto de trabajo. En 1995, Brief, Butcher y Robertson diseñaron la taxonomía de afectividad positiva/afectividad negativa (AP/AN). Spector presentó en 1997 su constructo unidimensional como respuesta emocional positiva del empleado hacia el trabajo como un todo.

A finales de la década de los años noventa, específicamente en 1997, Judge, Locke y Durham introdujeron una de las ramas más polémicas de la psicología para ese periodo: el enfoque funcional. Estos autores propusieron la existencia de ciertos requisitos básicos en el desempeño laboral, los cuales se definieron a través de cuatro características disposicionales fundamentales. Estos rasgos, conocidos en conjunto como las autoevaluaciones esenciales (CSE, por su sigla en inglés), demostraron tener una notable capacidad para predecir el nivel de satisfacción laboral de los individuos. Según Brief, en su trabajo de 1998, cuando un individuo evalúa su experiencia laboral, intervienen procesos mentales y emocionales, que dan origen a la satisfacción laboral. Schneider, Smith, Taylor y Fleenor, ese mismo año, proponen las asimetrías entre las condiciones



de trabajo y la personalidad, cambiando el análisis al tipo de empleador. En 1999, Warr desarrolló un trabajo que involucra los aspectos intrínsecos e extrínsecos de la satisfacción laboral.

Fisher, en el año 2000, confirmó que el ejercicio laboral se reconoce como un todo, el trabajo depende de lo afectivo y lo emocional de cada individuo, idea que también respaldaron Spector, Zapf, Chen y Frese, en el mismo año, a partir de un análisis crítico al situacionismo de los procesos y mecanismos específicos del trabajo que afectan la satisfacción laboral. Esta idea también la justifican Judge, Bono y Locke en 2000, quienes sostienen que los sujetos laborales con mayor afectividad son más proclives a entender las actividades propias de cada trabajo. A partir de esto, los investigadores Parker, Wall y Cordery observaron en 2001 que era necesario replantear los modelos vigentes debido a las profundas modificaciones en el entorno laboral y las relaciones empleador-empleado. En 2002, Brief y Weiss reconsideran la definición como el nivel en que a los trabajadores gustan de su trabajo, con un énfasis exclusivo en los procesos emocionales y cognitivos. Según Bravo et al., la satisfacción laboral se puede definir como la percepción positiva o negativa que los trabajadores tienen sobre su empleo. Esta perspectiva puede aplicarse a escala individual, reflejando la opinión de un solo empleado, como en el entorno colectivo, representando la visión general de un grupo de trabajadores. Además, este concepto puede examinarse desde una óptica global, considerando todos los aspectos del trabajo de una persona, o enfocarse en una faceta particular de sus responsabilidades laborales. McCrae y Costa, en su publicación del 2003, añaden a la discusión sobre la satisfacción laboral el concepto de neuroticismo, sugiriendo que un estado emocional negativo puede llevar al individuo a percibir aspectos desfavorables en su entorno, incluyendo su ámbito laboral. Posteriormente, en 2004, estos autores definen la satisfacción laboral como la disposición global de una persona hacia su empleo. Por su parte, Fritzsche y Parrish, en su trabajo del 2005, simplifican la definición al plantear que esta satisfacción se refiere a cuánto disfrutan los trabajadores su actividad laboral. La perspectiva sobre satisfacción laboral se amplió

cuando Campión exploró la influencia del ambiente de trabajo en las conductas y actitudes desarrolladas por los empleados. Caspi, Roberts y Shiner sustentan el disposicionalismo, que no es otra cosa que la intencionalidad que tiene cada individuo sobre su trabajo y eso no es fácilmente detectable. Johnson, Mc Gee y Krueger consideran que éstos devienen de fuertes bases genéticas. Por su parte, Beehr y Glazer analizan la forma como los factores situacionales ejercen un efecto sobre la satisfacción en el trabajo. Al respecto, las investigaciones de Schat, Kelloway y Desmarais, Tsaousis (2007), junto con Grant, Wardle y Steptoe (2009), contribuyen al análisis de los factores que determinan el bienestar integral del individuo, abarcando aspectos físicos y mentales.

Morgeson y Humphrey proponen el denominado cuestionario de diseño del trabajo (Work Design Questionnaire, WDQ, por su sigla en inglés), en el que el situacionismo sostiene que las organizaciones influyen de manera determinante en los trabajadores y la satisfacción laboral de todos los elementos que se involucran en esa relación. En 2007, Heller, Watson, Komar, Min y Perunovic presentaron la teoría de la personalidad contextual, según la cual cada individuo tiene comportamientos y sentires únicos. Los argumentos propuestos por Tsaousis, Nikolaou, Serdaris y Judge (2007); Harrison, Newman y Roth (2006), y Kammeyer-Mueller, Wanberg, Glomb y Ahlburg explican que parte de la SA depende de los logros obtenidos en la relación laboral. Ones, Dilchert, Viswesvaran y Judge, en 2007 y Judge, Klinger, Simon y Yang (2008) plantearon que cada individuo posee estados mentales no observables, que se vinculan con sus características personales. Estos estados, que tienden a mantenerse constantes temporalmente, determinan la forma como se comporta la persona y la actitud que muestra en diversos contextos dentro de las organizaciones. En resumen, existe consenso entre los investigadores al considerar que la satisfacción laboral se compone de un cúmulo de sentimientos que experimentan los empleados, los cuales se originan a partir de sus experiencias personales y las circunstancias propias de la organización donde laboran. Estas emociones pueden ser positivas o negativas, e influyen en su nivel de satisfacción general en el trabajo. Esta perspectiva es respaldada



por Hosie en su estudio del 2007, Hospital en su investigación del 2013 y Serrano en su publicación del 2015. En 2008, Zelenski y otros autores, exploraron la relación entre la satisfacción laboral y la percepción de mejor desempeño. Su trabajo refiere hallazgos sobre la percepción de mejor desempeño debido a la satisfacción laboral. Esto lo confirma Judge cuando advierte que los individuos laborales predisponen sus actitudes y comportamientos en diversos contextos organizacionales. En este debate, Funder propone que los individuos dependen en su mayoría de las circunstancias que los acompañan en su labor y postula la relación individuo-situación, lo que Cooper y Withey, en 2009, llamaron fuerza situacional, que no es otra cosa que la influencia de las experiencias del trabajo en la vida de cada trabajador, es la experiencia de vida. Ese mismo año, Hogan agrega el concepto de los aspectos intrínsecos del trabajo. Cooper y Withey plantean que la influencia de la personalidad es tendiente a asumir un papel más central en presencia de situaciones débiles. Entre tanto, Heller aporta un nuevo concepto, la personalidad en el trabajo (*work personality*), que depende de la forma como el trabajador se relacione con la organización y sus actividades. En el año 2010, Srivastava, Locke, Judge y Adams concluyen de manera descriptiva que los trabajadores orientan la satisfacción en su trabajo cada vez que realizan actividades más complejas.

Otros aportes realizados en los primeros años del siglo XXI agrupan a diversos autores, que desde diferentes disciplinas inician con propuestas atrevidas una nueva concepción de la relación trabajo-individuo, sus comportamientos, y por supuesto, en la redefinición y caracterización de aspectos más integrales de la SL. Rego y otros autores vienen estudiando desde 2010 el impacto de la felicidad en el compromiso del personal. Por su parte, Acosta y Venegas, Arias y Arias, Pedraza, Zenteno-Hidalgo y Durán han investigado diversos factores que mejoran la satisfacción del personal y su impacto en los resultados empresariales. Cascales Mira hace un análisis de la satisfacción laboral en España. Bellou encontró una relación entre la edad y el género con la satisfacción laboral, destacando la forma como los valores de la organización afectan la satisfacción en el trabajo,

Rego agrega a sus investigaciones los efectos de la satisfacción laboral sobre las conductas de ciudadanía organizacional, Field y Buitendach estudiaron el compromiso del personal y su relación con la satisfacción laboral. Ferguson y Cheek propusieron a la autonomía como el elemento más importante de la satisfacción laboral. Funder, Haney y Zimbardo establecieron la relación entre la personalidad y el tipo de trabajo. Wu y Griffin proponen las medidas de satisfacción laboral. Thompson y Phua esquematizan la satisfacción laboral cognitiva y la satisfacción laboral afectiva. Funder argumenta que a pesar de que los individuos se adaptan a las presiones del entorno laboral el situacionismo no explica en su totalidad sus experiencias, posiciones y sentimientos, dado que conservan su singularidad personal. Rode, Judge y Sun proponen nuevas miradas y aplicaciones de la SL. En 2012, Wu y Griffin plantean el deber ser de la satisfacción en el trabajo, pues coinciden en afirmar que el trabajo en sí mismo, de conformidad con los componentes de cada organización y el estado en el que los individuos asumen sus actividades, definen la satisfacción per se.

Las necesidades de un individuo a otro son ampliamente diferenciables; por lo tanto, se hace necesario evidenciar de forma pormenorizada cada relación, como lo expone Díaz en 2012, pues los resultados de cada trabajo dependen de las motivaciones, positivas o negativas, que reciba cada trabajador. La posición de este autor hace referencia a lo que denomina los tres componentes, afectivo, cognitivo y conductual, que es la estrategia que debe abordar toda organización. En ese sentido, todo trabajo se debe considerar con los esquemas relationales de los individuos con los demás agentes de la empresa y su integración con la labor. Dierdorff y Morgeson, en 2013, evidencian que existe una influencia muy marcada de la satisfacción cada vez que la empresa se comprometa con los resultados de cada trabajador en términos de su desarrollo.

Salessi, en 2014, afirma que la satisfacción laboral que aumenta en los empleados conduce a mejores resultados de la organización. Judge y Zapata (2015) evidencian de manera empírica que las perspectivas



teóricas del disposicionalismo y del situacionismo resultan útiles para explicar y predecir la satisfacción laboral y requieren de un enfoque integrador como un intento por subsanar las propias limitaciones. Seligman 2016, investigó los efectos del bienestar subjetivo en el desempeño laboral y las conductas de ciudadanía organizacional. En ese mismo sentido, Satuf realizó estudios cuyos resultados sugieren que las sanas políticas del desarrollo de los individuos deben tender al mejoramiento de la organización y las prácticas permean las condiciones de bienestar, autonomía y felicidad en el trabajo.

Es fundamental tener en cuenta diversos factores que están estrechamente vinculados con el rendimiento óptimo de una organización. Entre estos aspectos se encuentran el nivel de identificación y lealtad de los trabajadores hacia la empresa (compromiso organizacional), la fluctuación de personal (rotación), la frecuencia de inasistencias al trabajo (ausentismo) y la efectividad con la que los empleados realizan sus funciones (desempeño). Estos elementos desempeñan un papel clave en la eficiencia global de cualquier entidad, lo cual expusieron Pujol y Dabos en 2018. En una revisión posterior a sus teorías, analizan investigaciones publicadas en revistas científicas de alto impacto durante las primeras décadas del siglo XXI y publican un artículo denominado "Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes". Ese mismo año, Joshanloo sugiere un nuevo enfoque en este concepto, el de la felicidad en el trabajo. Según este autor, ambientes alegres y distensionados permiten el manejo de los errores y los convierten en espacios más flexibles y adaptativos. Por su parte, Cardoza, Hidalgo, Jaela y Torres, en su trabajo "Satisfacción con la vida y satisfacción laboral" de 2018, exploran la relación entre la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida. Bravo y Rodríguez, en 2019, integran la definición de satisfacción laboral como un conjunto de actitudes individuales que reflejan los afectos y las emociones del empleado hacia su trabajo.

De manera complementaria, los estudios realizados por Joshanloo en 2018 sugieren lo importante de los ambientes felices, favorecen los relacionamientos

transformando los ambientes y culturas organizacionales, y las conducen a mejores resultados.

Después de esta revisión bibliográfica y contextual, se han encontrado definiciones integradoras, modelos, teorías conciliadoras y complementarias, análisis, diseños y marcos de instrumentación SL. A partir de esto, este estudio hace referencia a componentes esenciales de su definición, que a juicio de los autores integran la relación individuo-organización para establecer objetivos y compromisos simétricos. Su ejecutoria un poco alejada de otros propósitos intenta relacionar las dimensiones de estabilidad laboral, crecimiento profesional y laboral, realización y desarrollo personal, bienestar, desarrollo relacional y equilibrio, flexibilidad e innovación laboral, que contribuyen a mediar en las posibilidades epistemológicas.

Con el fin de explicar la satisfacción laboral en los trabajadores de planta administrativos de la Universidad de los Llanos se propone una investigación cuantitativa, recurrente a la aplicación de un instrumento que contiene los factores y dimensiones enunciados. Estos elementos generan una nueva orientación, no sólo por la aplicación en el sector oficial, sino porque articulan los elementos integradores y propios de la satisfacción laboral. Su objeto es encontrar la relación entre los individuos laborales y la organización. Para su medición se utiliza la escala de Likert, que integra la medición de actitudes y opiniones: facilidad de uso, análisis de datos y mucha flexibilidad.

3. Cuestionario y dimensiones de evaluación

3.2. Dimensiones:

3.2.1. Campos de evaluación

- a. Estabilidad laboral. Se evalúa el nivel de percepción de satisfacción que tienen los funcionarios adscritos a la institución sobre la función pública, la normalización, las políticas y las prácticas dentro de la universidad.



- b. Crecimiento profesional y laboral. Se evalúa el nivel de percepción de satisfacción que tienen los funcionarios sobre los programas de desarrollo de su talento dentro de la organización. Esto implica niveles de promoción, capacitación, adaptación a la vida laboral y proyección de corto, mediano y largo plazo, y su relacionamiento con la arquitectura organizacional.
- c. Realización y desarrollo personal. Se evalúa el nivel de percepción de satisfacción que tienen los funcionarios con respecto a la relación del trabajo como proyecto de vida y la forma como se fortalecen las competencias para la construcción de factores de crecimiento de las actitudes y aptitudes desde el trabajo hacia la vida fuera de la organización.
- d. Del bienestar. Se evalúa el nivel de percepción de satisfacción que tienen los funcionarios con respecto a los programas y actividades de bienestar y felicidad que desarrolla la universidad.
- e. Desarrollo relacional. Se evalúa el nivel de percepción de satisfacción que tienen los colaboradores acerca del ambiente de trabajo y las relaciones con todos los agentes dentro de la institución, la existencia de un clima organizacional amigable, confiable y de respeto. Así como las condiciones de comunicación libre, confiable y espontánea con superiores, pares y demás personas en la organización.
- f. Equilibrio, flexibilidad e innovación laboral. Percepción del empleado sobre su autonomía y responsabilidad en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo, considerando el aprendizaje a partir de los errores y la evolución de sus habilidades a lo largo del tiempo. Evalúa el grado de libertad y adaptabilidad que experimenta el trabajador en su puesto, así como su capacidad para proponer y aplicar ideas innovadoras.

3.3. Cuestionario

¿Qué tan satisfecho se encuentra trabajando en la universidad?

¿Qué tan satisfecho está con la estabilidad que le ofrece su contrato laboral en la universidad?

¿Qué tan satisfecho se siente con su capacidad para resolver fácilmente su trabajo y encontrar soluciones rápidas a los problemas laborales que enfrenta?

¿Qué tan satisfecho está con la frecuencia con la que siente estrés debido a las demandas de tu trabajo?

¿Qué tan satisfecho está con la recompensa que recibe cuando realiza bien su trabajo?

¿Qué tan satisfecho está con la forma como se evidencian los errores cometidos en el trabajo?

¿Qué tan satisfecho se encuentra con la afirmación "La institución se esfuerza por mi crecimiento personal de largo plazo"?

¿Qué tan satisfecho está con la cantidad de trabajo y el tiempo que tiene para realizarlo?

¿Qué tan satisfecho se encuentra con la afirmación "Existen oportunidades de promoción dentro de la institución"?

¿En qué medida está satisfecho con el nivel de supervisión y apoyo que recibe para realizar su trabajo de manera efectiva?

¿Qué tan satisfecho está con las prácticas de entrenamiento y dirección que se ofrecen para su quehacer institucional?

¿Qué tan satisfecho está con su percepción de mejora continua, tanto como persona como colaborador dentro de la institución?



¿Qué tan satisfecho está con el plan de trabajo que ha desarrollado en consenso y participación con su jefe?

¿Qué tan satisfecho está con el apoyo que le brinda la institución para su desarrollo profesional y personal?

¿Qué tan satisfecho está con el nivel de respaldo, confianza y empatía que recibe de su jefe?

¿Qué tan satisfecho está con el estímulo y el apoyo que ofrece la institución para que desarrolle y ponga en práctica sus propias ideas?

¿Qué tan satisfecho está con el incentivo y el apoyo que le brinda la institución para capacitarse y mejorar en su trabajo?

¿Qué tan satisfecho está con la circulación de información y el espíritu de colaboración y ayuda en su unidad de trabajo?

¿Qué tan satisfecho está con el reconocimiento que su jefe da a su participación en las decisiones de su unidad, departamento o sección?

¿Qué tan satisfecho está con la atención, equidad y respeto que se otorgan a sus sugerencias?

¿Qué tan satisfecho está con el nivel de satisfacción constante que experimenta al realizar su trabajo?

¿Qué tan satisfecho está con la estabilidad que percibe en sus funciones laborales?

¿Qué tan satisfecho está con el cumplimiento por parte de la institución de los convenios, disposiciones y leyes laborales?

¿Qué tan satisfecho está con la variedad de actividades de bienestar disponibles en la universidad?

¿Qué tan efectivo considera que son los programas de bienestar para mejorar su felicidad en el entorno laboral?

¿Qué tan satisfecho está con la comunicación sobre las actividades y programas de bienestar ofrecidos por la universidad?

¿Qué tan satisfecho está con el acceso a los programas y actividades de bienestar que proporciona la universidad?

¿Qué tan satisfecho está con la relevancia de las actividades de bienestar ofrecidas en relación con sus necesidades personales?

¿Qué tan satisfecho está con la calidad de los recursos y servicios relacionados con el bienestar en la universidad?

¿Qué tan satisfecho está con el impacto de los programas de bienestar en su equilibrio entre el trabajo y la vida personal?

¿Qué tan satisfecho está con los procedimientos de entrega y reposición de los elementos de protección personal entregados a los trabajadores?

¿Qué tan satisfecho me siento con las capacitaciones sobre seguridad y salud en el trabajo, las cuales me han permitido identificar y prevenir riesgos?

¿Qué tan satisfecho está con el nivel de apoyo recibido para participar en actividades de bienestar en la universidad?

¿Mi puesto de trabajo me permite relacionarme con personas de diferentes departamentos y áreas de la organización?

¿Siente que la universidad promueve un ambiente de trabajo de amabilidad y cooperación entre los colaboradores?

¿En la universidad existen actividades y programas que fomentan la integración y el trabajo en equipo entre las diferentes áreas?



¿Qué tan satisfecho está con el fomento de trabajos en equipo que involucren diferentes niveles y áreas dentro de la institución?

¿Qué tan satisfecho está con el nivel de afinidad y cosas en común que comparte con las personas que trabajan en su unidad?

¿Qué tan satisfecho está con la calidad de sus relaciones con su jefe directo y los demás miembros directivos?

¿Qué tan satisfecho está con la calidad de sus relaciones con todos los miembros de su unidad y área?

¿Qué tan satisfecho está con el grado en que su familia está informada sobre su lugar de trabajo y sus actividades laborales?

¿Qué tan satisfecho está con la flexibilidad que tiene para realizar su trabajo de diferentes maneras y en diversos espacios dentro de la universidad?

¿Qué tan satisfecho está con la disposición de su jefe para mantener una comunicación abierta y el apoyo que le brinda para expresarse auténticamente?

¿Qué tan satisfecho está con la oportunidad que tiene en su lugar de trabajo para ser proactivo, creativo e innovador?

¿Qué tan satisfecho está con la confianza que tiene en que su jefe mantenga la confidencialidad de la información que comparte con él o ella?

¿Qué tan satisfecho está con el cumplimiento de los compromisos por parte de su jefe y con el apoyo que le brinda para alcanzar sus logros personales?

¿Qué tan satisfecho está con el grado en que su trabajo actual se ajusta a sus expectativas y objetivos personales?

¿Qué tan satisfecho está con el trato justo y los objetivos claros que le proporciona su jefe?

¿Qué tan satisfecho está con la existencia de sanciones claras y justas cuando se presentan errores en su desempeño laboral?

4. Descripción de la muestra

La Universidad de los Llanos posee una planta administrativa de 128 trabajadores (planta administrativa, trabajadores oficiales y provisionales). Dado su alcance y disposición se ha tomado la totalidad del personal para aplicar el instrumento. A renglón seguido se hace una breve presentación de la Universidad de los Llanos y la División de Bienestar Institucional, área a la que corresponde este conocimiento.

La Universidad de los Llanos, comúnmente llamada Unillanos, es la principal institución pública de educación superior en la región de los Llanos Orientales de Colombia. Fue creada mediante la Ley 8 de 1974 y el Decreto 2513 del 25 de noviembre del mismo año. Su sede central se encuentra en Villavicencio, Meta, y dispone de una sede en el municipio de Granada, Meta.

Ofrece diversos programas académicos en ciencias agropecuarias, ingenierías, humanidades, económicas y salud. Desde su fundación ha adaptado su oferta educativa para satisfacer las demandas sociales y educativas de la región, desempeñando un papel crucial en el desarrollo local.

La División de Bienestar Institucional Universitario está estructurada en cinco áreas claves que se encargan de atender a toda la comunidad, que incluye estudiantes, docentes, trabajadores y egresados. Estas áreas son las siguientes:

Desarrollo humano. Se enfoca en potenciar un ambiente de aprendizaje significativo y en promover el desarrollo de competencias para la vida, así como la salud mental y la prevención de riesgos psicosociales.



Arte y Cultura. Fomenta la expresión artística y cultural dentro de la comunidad universitaria, ofreciendo diversas actividades y eventos que enriquecen la vida cultural de la institución.

Deportes y actividad física. Promueve la salud y el bienestar a través de la práctica deportiva, organizando torneos y actividades físicas que fomentan el trabajo en equipo y la convivencia.

Socioeconómica. Brinda apoyo a los estudiantes en aspectos económicos, facilitando el acceso a recursos y servicios que contribuyen a su permanencia y éxito académico.

Salud. Se encarga de la atención integral en salud, ofreciendo servicios médicos y programas de prevención que buscan mejorar la calidad de vida de la comunidad universitaria.

Además, la División de Servicios Administrativos complementa el bienestar de los trabajadores mediante el área de Salud Ocupacional, que se dedica a garantizar condiciones laborales adecuadas y saludables, apoyándose en iniciativas de la alta dirección para adquirir equipamiento necesario, como computadoras y sillas ergonómicas, que responden a las necesidades del personal administrativo y docente.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Análisis correlacional

Este estudio explora los factores que influyen en la satisfacción laboral, con un enfoque particular en las diferencias de percepción entre hombres y mujeres. A través de un cuestionario compuesto por 50 preguntas, distribuidas en seis categorías (estabilidad laboral, crecimiento profesional y laboral, realización y desarrollo personal, bienestar, desarrollo relacional, equilibrio, flexibilidad e innovación laboral), se busca comprender las dimensiones que impactan de manera más significativa en la experiencia laboral de los individuos.

El análisis se llevó a cabo en tres niveles: uno general, que abarca a toda la muestra, un análisis comparativo y uno factorial para identificar las variables latentes que subyacen a las respuestas.

A continuación (tabla 1 y figura 1), se evidencia la forma como se distribuyen los resultados promedio de la encuesta, en la que los menores puntajes se encuentran en las áreas de "Crecimiento profesional y laboral" y "Realización y desarrollo personal". El área en la que la universidad tiene una mayor fortaleza es la de "Equilibrio, flexibilidad e innovación laboral". La satisfacción promedio de los empleados evaluados es de 3,2 sobre 5, lo que ubica la satisfacción en el rango de (Algo satisfecho).

Tabla 1. Resultados promedio demográfico.

Grupo	Estabilidad laboral	Crecimiento profesional y laboral	Realización y desarrollo personal	Bienestar	Desarrollo relacional	Equilibrio, flexibilidad e innovación laboral
Masculino	3,42	3,18	3,19	3,48	3,44	3,42
Femenino	3,29	2,88	3,11	3,29	3,42	3,56
Promedio	3,19	2,89	3,05	3,26	3,39	3,42

Fuente: elaboración propia.



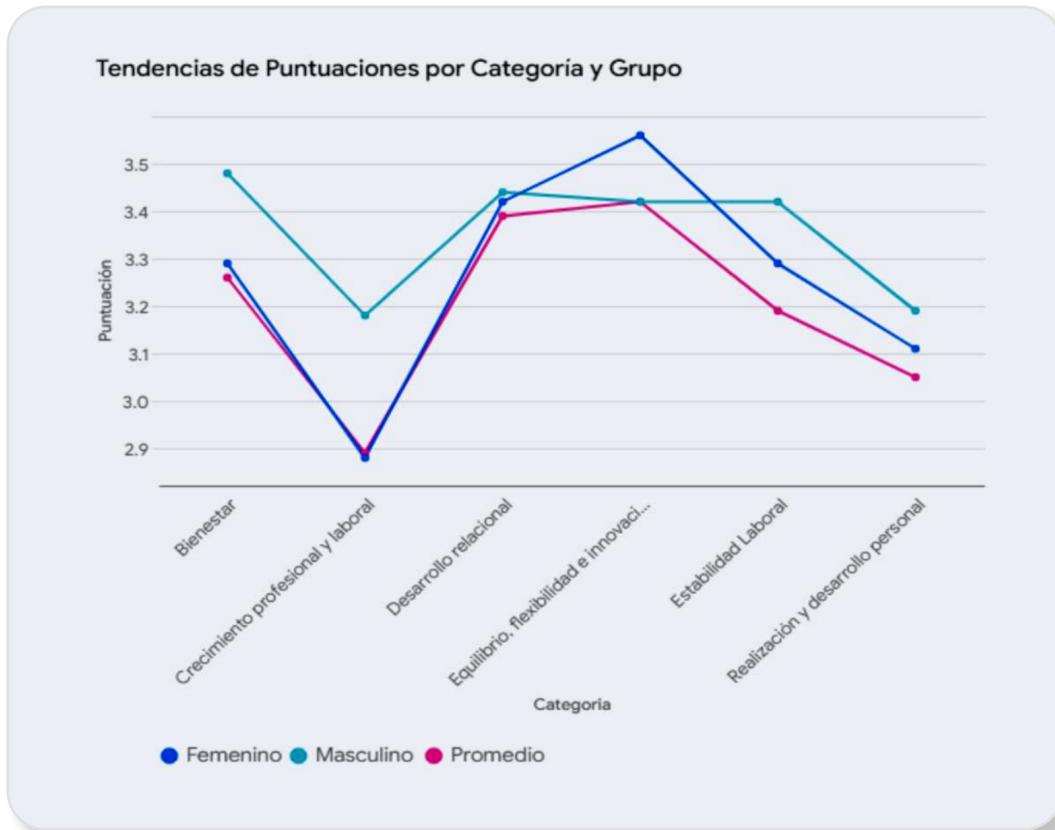


Figura 1. Tendencias de puntuaciones por categoría y grupo.

Fuente: elaboración propia.

Se observa que las puntuaciones se acercan a 3,25, con una desviación estándar de 0,2, lo que sugiere una percepción media-positiva en los aspectos evaluados. Sin embargo, existen algunas diferencias interesantes entre los grupos.

- Estabilidad laboral. Los hombres muestran una percepción ligeramente más favorable en cuanto a la estabilidad laboral, en comparación con las mujeres.
- Crecimiento profesional y laboral. Los hombres puntúan un poco más alto que las mujeres, indicando una mayor percepción de oportunidades de crecimiento.

- Realización y desarrollo personal. Las diferencias entre los grupos son mínimas en esta categoría, lo que sugiere una percepción similar en cuanto a la realización personal en el ámbito laboral.
- Bienestar. Los hombres reportan un mayor nivel de bienestar en el trabajo, en comparación con el promedio y las mujeres.
- Desarrollo relacional. Las mujeres y los hombres presentan percepciones muy similares en esta categoría, ligeramente por encima del promedio, lo que indica una valoración positiva de las relaciones laborales.

- Equilibrio, flexibilidad e innovación laboral. En esta categoría, las mujeres muestran la puntuación más alta, seguidas por el promedio y luego los hombres. Esto sugiere que las mujeres valoran más la flexibilidad y el equilibrio entre la vida laboral y personal.

Para evaluar la forma como se complementan las diversas categorías se realizó una matriz de correlación de Pearson, en la que se evalúa la relación de las áreas consideradas en el estudio.

Una matriz de correlación de Pearson es una tabla que muestra la fuerza y dirección de la relación lineal entre múltiples variables. Los valores en la matriz varían entre -1 y 1, donde -1 indica una correlación negativa perfecta, 1 una correlación positiva perfecta y 0 indica que no existe correlación. En la figura 2 se evidencia cómo están correlacionadas las categorías obtenidas en el formulario.

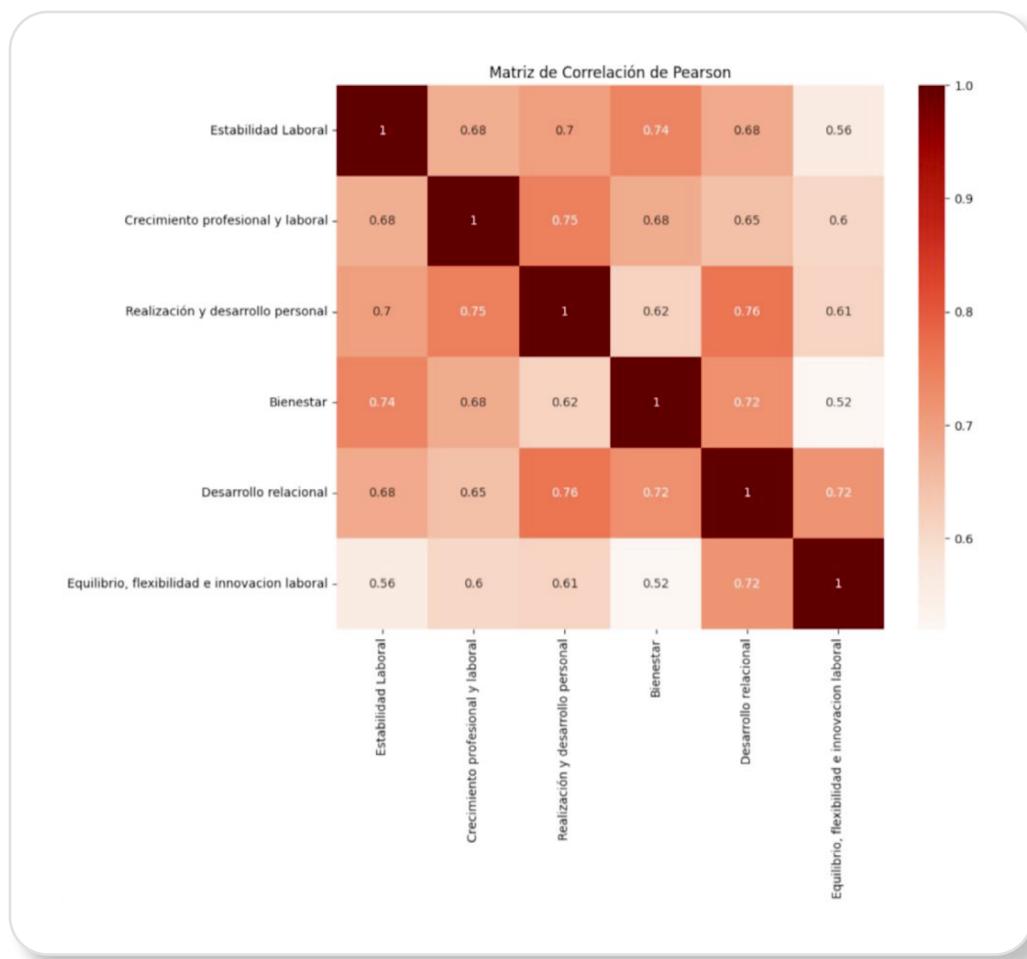


Figura 2. Matriz de correlación de Pearson.

Fuente: elaboración propia.



En las categorías mencionadas se evidencia la correlación en las respuestas de los empleados de la Universidad de los Llanos. La correlación general entre ellas no es muy fuerte; sin embargo, se evidencia que el desarrollo relacional tiene una correlación fuerte con la realización y el desarrollo personal, y con la categoría equilibrio, flexibilidad e innovación laboral.

Para entender el impacto de cada categoría en la satisfacción general de los empleados de la universidad, se elaboró un análisis de componentes principales.

El análisis de componentes principales (PCA) es una técnica estadística que permite simplificar la

complejidad de datos multidimensionales, identificando las variables subyacentes o "componentes principales" que explican la mayor parte de la varianza en los datos originales. En el contexto de la satisfacción laboral, el PCA ayuda a comprender los factores o dimensiones que son más importantes para los empleados y la forma como las áreas evaluadas contribuyen a estas dimensiones.

Luego de aplicar PCA al estudio obtenemos los resultados que se evidencian a continuación (tabla 2 y figura 3).

Tabla 2. Análisis de componentes principales.

Factor	Componente 1	Componente 2	Componente 3
Estabilidad laboral	357.588	274.512	51.591
Crecimiento profesional y laboral	425.291	101.602	-523.457
Realización y desarrollo personal	441.218	-127.586	-551.802
Bienestar	430.124	591.433	462.435
Desarrollo relacional	415.852	-171.330	278.464
Equilibrio, flexibilidad e innovación laboral	372.351	-720.343	357.012

Fuente: elaboración propia.



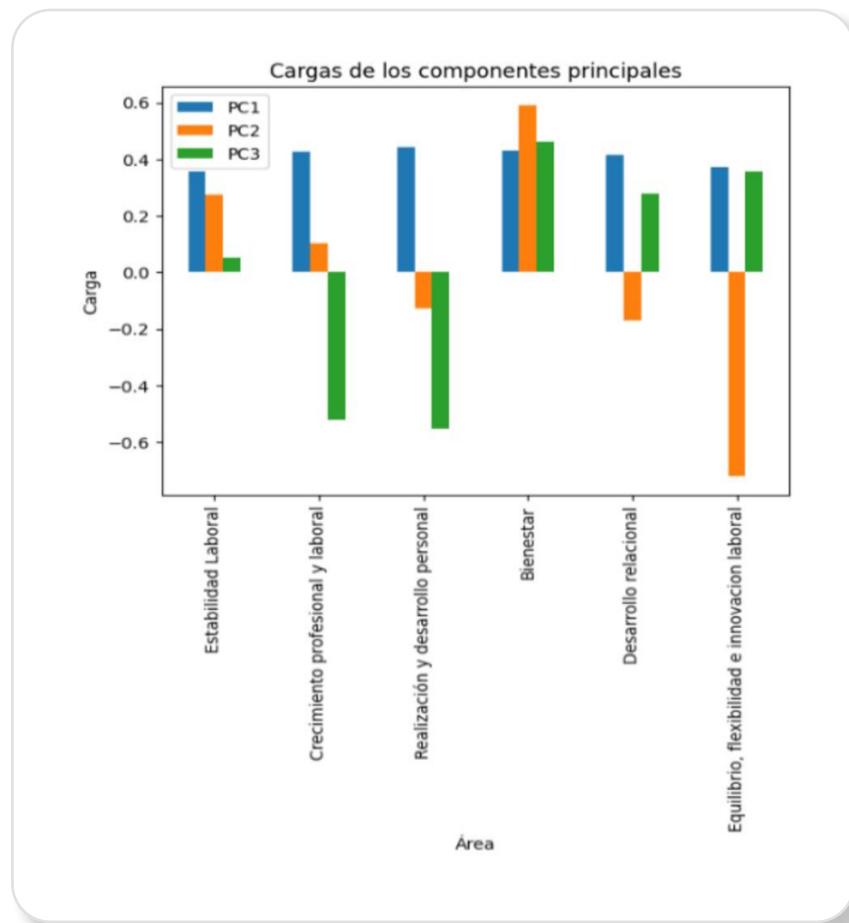


Figura 1. Tendencias de puntuaciones por categoría y grupo.

Fuente: elaboración propia.

Con base en el análisis de las cargas factoriales y la varianza explicada por cada componente, se puede concluir que las variables que más influyen en la satisfacción general son las siguientes, en orden de mayor a menor influencia:

- Bienestar

- Realización y desarrollo personal

- Equilibrio, flexibilidad e innovación laboral

- Crecimiento profesional y laboral

- Desarrollo relacional

- Estabilidad laboral

A partir de la información de la tabla 2 se puede establecer el siguiente análisis:

Bienestar tiene la mayor influencia ponderada, lo que indica que es el factor más importante en la satisfacción general de los empleados. Esto sugiere que sentirse bien en el trabajo, tanto física como mentalmente, es crucial para la satisfacción laboral.

Realización y desarrollo personal también tiene una alta influencia, lo que implica que los empleados valoran las oportunidades de crecimiento y desarrollo

en su trabajo. Sentirse realizados y desafiados en sus roles contribuye significativamente a su satisfacción.

Equilibrio, flexibilidad e innovación laboral ocupa el tercer lugar en importancia. Esto resalta la creciente necesidad de los empleados de tener un equilibrio saludable entre su vida laboral y personal, así como la apreciación por un ambiente de trabajo flexible e innovador.

Crecimiento profesional y laboral es otro factor relevante, lo que indica que los empleados desean oportunidades para avanzar en sus carreras y adquirir nuevas habilidades.

Desarrollo relacional también influye en la satisfacción general, aunque en menor medida que

los factores anteriores. Esto sugiere que las relaciones interpersonales positivas y un buen ambiente de trabajo son importantes para los empleados.

Estabilidad laboral, aunque importante, tiene la menor influencia ponderada en este análisis. Esto podría indicar que, si bien la estabilidad es valorada, otros factores como el bienestar, el desarrollo personal y el equilibrio trabajo-vida se consideran más importantes para la satisfacción general en el contexto actual.

Los tres componentes principales que se usaron para el estudio explican el 88,3 % de la varianza en los resultados obtenidos en el estudio, como se evidencia a renglón seguido (tabla 3).

Tabla 3. Varianza explicada.

Componente principal	Autovalor	Varianza explicada (%)
Componente principal 1	1.7653	72,29
Componente principal 2	2.211	9,05
Componente principal 3	1.713	7,02

Fuente: elaboración propia.

El análisis de PCA, sumado a la matriz de correlación de Pearson, confirma que las variables consideradas en el estudio están interrelacionadas y contribuyen en conjunto a la satisfacción general de los empleados de la universidad. No se trata de factores aislados, sino que se potencian mutuamente. Por lo tanto, para fomentar un ambiente laboral positivo y satisfactorio es esencial abordar todos estos aspectos de manera integral.

Implicaciones para la Universidad de los Llanos. Estos hallazgos subrayan la necesidad de que la institución adopte un enfoque holístico hacia el bienestar de sus empleados, centrándose en los factores más relevantes y con más impacto explorados en este estudio con el fin de fomentar el desarrollo personal y profesional,

cultivar un ambiente de trabajo positivo que promueva relaciones saludables y ofrecer oportunidades de equilibrio y flexibilidad laboral.

Es importante reconocer que el bienestar no se limita a la ausencia de malestar, sino que implica también la presencia de factores positivos como el crecimiento y la realización personal. La universidad, como ente público, debe esforzarse por crear un equilibrio entre el bienestar general de los empleados y las oportunidades de desarrollo profesional, evitando situaciones en las que el crecimiento se perciba como un obstáculo para el bienestar.



Observaciones. Se establece que la edad de los trabajadores no guarda una relación significativa con las variables del clima laboral. Sin embargo, se ha identificado que la antigüedad en el puesto de trabajo sí tiene un vínculo notable, especialmente con la percepción de equidad en el entorno laboral. Esta relación se describe como importante y de carácter inverso, lo que implica que aquellos empleados con mayor tiempo en la organización tienden a percibir una menor equidad en el trato recibido. En otras palabras, los trabajadores más experimentados y con más años de servicio parecen mostrar un mayor descontento con respecto a la igualdad y justicia en el ambiente de trabajo.

Los factores relacionados con las metas y objetivos organizacionales, tales como el grado de conocimiento que tienen los empleados sobre ellos, su nivel de participación en el establecimiento y su compromiso para alcanzarlos, muestran una correlación significativa con ciertos aspectos del clima laboral. Estas variables están estrechamente vinculadas con la confianza, el apoyo, la equidad y la innovación percibidos en el entorno de trabajo. No obstante, no se ha encontrado una relación notable entre las variables de metas y objetivos con la autonomía, la cohesión y el reconocimiento en el ambiente laboral. Es importante destacar que entre todas las correlaciones observadas la más fuerte y positiva se da entre la percepción de equidad y el conocimiento de las metas, lo que sugiere que cuando los trabajadores tienen un claro entendimiento de los objetivos organizacionales tienden a percibir un trato más justo y equitativo en su entorno laboral.

CONCLUSIONES

Se evidencia un nivel medio de satisfacción laboral entre los empleados de la Universidad de los Llanos, con una puntuación promedio de 3.2 sobre 5. Esta calificación, que se ubica en el rango de "Algo satisfecho", sugiere que si bien existen aspectos positivos en el ambiente laboral hay un margen significativo para mejorar la experiencia laboral de los funcionarios, lo cual implica la mejora continua de los procesos evaluados en esta investigación.

El análisis factorial permitió identificar una jerarquía clara en los factores que influyen en la satisfacción laboral, siendo el bienestar el componente más significativo, seguido por la realización y desarrollo personal, el equilibrio y flexibilidad laboral, el crecimiento profesional, el desarrollo relacional y, finalmente, la estabilidad laboral. Esta jerarquización proporciona una guía valiosa para priorizar las iniciativas institucionales orientadas a mejorar la satisfacción laboral.

Un hallazgo fundamental del estudio, respaldado por el análisis de componentes principales y por la matriz de correlación de Pearson, es la notable interrelación entre todas las variables analizadas. Esto sugiere que las intervenciones aisladas pueden tener un impacto limitado y refuerza la necesidad de implementar estrategias integrales que aborden simultáneamente múltiples aspectos de la satisfacción laboral.

Los resultados obtenidos apuntan hacia la necesidad de que la Universidad de los Llanos adopte un enfoque holístico en la gestión del bienestar de sus empleados. Este enfoque debe ir más allá de las medidas tradicionales de satisfacción laboral y considerar la compleja red de factores que influyen en la experiencia laboral de los funcionarios.

Es crucial reconceptualizar el bienestar laboral más allá de la simple ausencia de factores negativos. Los datos sugieren que los empleados valoran significativamente la presencia de elementos positivos como las oportunidades de crecimiento y la realización personal, aspectos que se deben integrar activamente en las políticas institucionales de bienestar.

Finalmente, como institución pública, la Universidad de los Llanos enfrenta el desafío de equilibrar las restricciones propias del sector estatal con las aspiraciones de desarrollo profesional de sus empleados. Los resultados sugieren que es posible y necesario encontrar este equilibrio, implementando estrategias innovadoras que promuevan el crecimiento profesional sin comprometer el bienestar general de los funcionarios. Este equilibrio es fundamental para mantener un ambiente laboral



saludable y productivo que beneficie tanto a los empleados como a la institución.

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen a la Universidad de los Llanos, al programa de Maestría en Administración de Negocios y a el cuerpo docente por su excelencia académica y compromiso con la formación integral.

De manera especial, al doctor Juan Nicolás Montoya, cuya experticia y dedicación fueron decisivas en la elaboración de este artículo científico. Su capacidad para transmitir conocimientos complejos y su pasión por la investigación han sido una fuente de inspiración constante durante este proceso académico.

A la revista Dictamen Libre y su equipo editorial por abrir sus páginas a esta investigación, facilitando la divulgación de este trabajo en la comunidad académica y científica.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran no tener conflicto de interés con la publicación de este artículo.

REFERENCIAS

- Beehr, T. A., Glaser, K. M., Beehr, M. J., Beehr, D. E., Wallwey, D. A., Erofeev, D., & Canali, K. G. (2006). The nature of satisfaction with subordinates: Its predictors and importance to supervisors. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(6), 1523-1547. <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00070.x>.
- Bellou, V. (2010). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: The role of gender and age. *Career Development International*, 15(1), 4-19. <https://doi.org/10.1108/13620431011020862>.
- Bravo, M. J., & Rodríguez, I. (2019). Nuevas formas de trabajo y satisfacción laboral. En B. Delgado y B. Martín (Eds.), *Nuevas formas de trabajo: Retos y oportunidades para el empleo y las relaciones laborales* (pp. 143-165). Aranzadi Thomson Reuters.
- Bravo, M. J., Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (2002). Satisfacción laboral. En J. M. Peiró y F. Prieto (Eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su contexto* (pp. 343-394). Síntesis.
- Brief, A. P., Butcher, A. H., & Roberson, L. (1995). Cookies, disposition, and job attitudes: The effects of positive mood-inducing events and negative affectivity on job satisfaction in a field experiment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62(1), 55-62. <https://doi.org/10.1006/obhd.1995.1030>.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and Around Organizations*. SAGE Publications.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156>.
- Campion, M. A., Mumford, M. B., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Work redesign: Eight obstacles and opportunities. *Human Resource Management*, 44(4), 367-390. <https://doi.org/10.1002/hrm.20080>.
- Cardoza, M., Hidalgo, L., Peña, J., Pulido, L., & Torres, C. (2019). Satisfacción con la vida y satisfacción laboral. *Revista de Investigación y Cultura*, 8(1), 75-84. <https://doi.org/10.18050/ucv-hacer.v8i1.1391>.



- Caspi, A., Roberts, B. W., & Shiner, R. L. (2005). Personality development: Stability and change. *Annual Review of Psychology*, 56, 453-484. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.141913>.
- Cooper, W. H., & Withey, M. J. (2009). The strong situation hypothesis. *Personality and Social Psychology Review*, 13(1), 62-72. <https://doi.org/10.1177/1088868308329378>.
- Díaz-Fúnez, P. A., Mañas-Rodríguez, M. Á., Pecino-Medina, V., Salvador-Ferrer, C. M., & Llopis-Marín, J. M. (2016). El efecto modulador del clima organizacional en la influencia de la comunicación de funciones directivas sobre el conflicto de rol. *Universitas Psychologica*, 15(1), 383-394. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy15-1.emco>.
- Dierdorff, E. C., & Morgeson, F. P. (2013). Getting what the occupation gives: Exploring multilevel links between work design and occupational values. *Personnel Psychology*, 66(3), 687-721. <https://doi.org/10.1111/peps.12023>.
- Ferguson, T. D., & Cheek, R. (2011). How important are situational constraints in understanding job satisfaction? *International Journal of Business and Social Science*, 2(22), 221-227.
- Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 185-202. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200003\)21:2<185::AID-JOB34>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2<185::AID-JOB34>3.0.CO;2-M).
- Fritzsche, B. A., & Parrish, T. J. (2005). Theories and research on job satisfaction. En S. D. Brown y R. W. Lent (Eds.), *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work* (pp. 180-202). John Wiley & Sons.
- Funder, D. C. (2008). Persons, situations, and person-situation interactions. En O. P. John, R. W. Robins, y L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of Personality: Theory and Research* (3^a ed., pp. 568-580). Guilford Press.
- Funder, D. C., Guillaume, E., Kumagai, S., Kawamoto, S., & Sato, T. (2012). The person-situation debate and the assessment of situations. *Japanese Journal of Personality*, 21(1), 1-11. <https://doi.org/10.2132/personality.21.1>.
- Gil Hoyos, O. M., Torres Taborda, S. L., & Montes González, H. A. (2020). Las fuentes de financiación como estrategia de crecimiento empresarial y su impacto en la generación de valor económico de las micro, pequeñas y medianas empresas. *Dictamen Libre*, 27: Julio-Diciembre, 191-198. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.27.6652>.
- Grant, A. M., Fried, Y., & Juillerat, T. (2010). Work matters: Job design in classic and contemporary perspectives. En S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1. *Building and Developing the Organization* (pp. 417-453). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12169-013>.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7).
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305-325. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20786077>.



- Heller, D., Watson, D., Komar, J., Min, J.-A., & Perunovic, W. Q. E. (2007). Contextualized personality: Traditional and new assessment procedures. *Journal of Personality*, 75(6), 1229-1254. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2007.00474.x>.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snydeman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (2^a ed.). John Wiley & Sons.
- Hogan, R. (2009). Much ado about nothing: The person-situation debate. *Journal of Research in Personality*, 43(2), 249. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2009.01.022>.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. Harper & Row.
- Hosie, P., Sevastos, P., & Cooper, C. L. (2007). The 'happy productive worker thesis' and Australian managers. *Journal of Human Values*, 13(2), 151-176. <https://doi.org/10.1177/097168580701300207>.
- Johnson, W., McGue, M., & Krueger, R. F. (2005). Personality stability in late adulthood: A behavioral genetic analysis. *Journal of Personality*, 73(2), 523-552. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2005.00319.x>.
- Joshanloo, M. (2018). The structure of the good life: A cross-national study. *Journal of Happiness Studies*, 19(7), 2019-2036. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9924-4>.
- Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188.
- Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237-249. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.237>.
- Judge, T. A., Klinger, R., Simon, L. S., & Yang, I. W. F. (2008). The contributions of personality to organizational behavior and psychology: Findings, criticisms, and future research directions. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(5), 1982-2000. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2008.00136.x>.
- Judge, T. A., & Zapata, C. P. (2015). The person-situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the big five personality traits in predicting job performance. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1149-1179. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0837>.
- Kammeyer-Mueller, J. D., Wanberg, C. R., Glomb, T. M., & Ahlburg, D. (2005). The role of temporal shifts in turnover processes: It's about time. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 644-658. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.644>.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1343). Rand McNally.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (2003). *Personality in adulthood: A five-factor theory perspective* (2^a ed.). Guilford Press. <https://doi.org/10.4324/9780203428412>.
- Mirvis, P. H., & Lawler, E. E. (1977). Measuring the financial impact of employee attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 62(1), 1-8. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.1.1>.



- Moorman, R. H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 46(6), 759-776. <https://doi.org/10.1177/001872679304600604>.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>.
- Mueller, C. W., & McCloskey, J. C. (1990). Nurses' job satisfaction: A proposed measure. *Nursing Research*, 39(2), 113-117. <https://doi.org/10.1097/00006199-199003000-00014>.
- Ones, D. S., Dilchert, S., Viswesvaran, C., & Judge, T. A. (2007). In support of personality assessment in organizational settings. *Personnel Psychology*, 60(4), 995-1027. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00099.x>.
- Parker, S. K., Wall, T. D., & Cordery, J. L. (2001). Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 413-440. <https://doi.org/10.1348/096317901167460>.
- Porter, L. W. (1962). Job attitudes in management: I. Perceived deficiencies in need fulfillment as a function of job level. *Journal of Applied Psychology*, 46(6), 375-384. <https://doi.org/10.1037/h0047808>.
- Pujol-Cols, L. J., & Dabos, G. E. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2809>.
- Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 215-235. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0197-7>.
- Rode, J. C., Judge, T. A., & Sun, J.-M. (2012). Incremental validity of core self-evaluations in the presence of other self-concept traits: An investigation of applied psychology criteria in the United States and China. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(3), 326-340. <https://doi.org/10.1177/1548051812442964>.
- Salessi, S. (2014). La satisfacción laboral: Una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 297-306. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.004>.
- Satuf, C., Monteiro, S., Pereira, H., Esgalhado, G., Marina Afonso, R., & Loureiro, M. (2018). The protective effect of job satisfaction in health, happiness, well-being and self-esteem. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 24(2), 181-189. <https://doi.org/10.1080/10803548.2016.1216365>.
- Schat, A. C. H., Kelloway, E. K., & Desmarais, S. (2005). The Physical Health Questionnaire (PHQ): Construct validation of a self-report scale of somatic symptoms. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 363-381. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.4.363>.
- Schneider, B., Smith, D. B., Taylor, S., & Fleenor, J. (1998). Personality and organizations: A test of the homogeneity of personality hypothesis. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 462-470. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.462>.



- Seligman, M. E. P. (2016). Florecer: La nueva psicología positiva y la búsqueda del bienestar. Océano.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes. Rand McNally.
- Spector, P. E. (1997). Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences. SAGE Publications.
- Spector, P. E., Zapf, D., Chen, P. Y., & Frese, M. (2000). Why negative affectivity should not be controlled in job stress research: Don't throw out the baby with the bath water. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 79-95. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200002\)21:1<79::AID-JOB964>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200002)21:1<79::AID-JOB964>3.0.CO;2-G).
- Srivastava, A., Locke, E. A., Judge, T. A., & Adams, J. W. (2010). Core self-evaluations as causes of satisfaction: The mediating role of seeking task complexity. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 255-265. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.008>.
- Thompson, E. R., & Phua, F. T. T. (2012). A brief index of affective job satisfaction. *Group & Organization Management*, 37(3), 275-307. <https://doi.org/10.1177/1059601111434201>.
- Tsaousis, I., Nikolaou, I., Serdaris, N., & Judge, T. A. (2007). Do the core self-evaluations moderate the relationship between subjective well-being and physical and psychological health? *Personality and Individual Differences*, 42(8), 1441-1452. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2006.10.025>.
- Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. John Wiley & Sons.
- Warr, P. (1999). Well-being and the workplace. En D. Kahneman, E. Diener, y N. Schwarz (Eds.), *Well-being: The Foundations of Hedonic Psychology* (pp. 392-412). Russell Sage Foundation.
- Wu, C.-H., & Griffin, M. A. (2012). Longitudinal relationships between core self-evaluations and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 331-342. <https://doi.org/10.1037/a0025673>.
- Zelenski, J. M., Murphy, S. A., & Jenkins, D. A. (2008). The happy-productive worker thesis revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9(4), 521-537. <https://doi.org/10.1007/s10902-008-9087-4>.

