



Plan de fortalecimiento de la productividad a partir de la satisfacción laboral: caso

Gerencia Legalizadora en el Fondo Nacional del Ahorro

Luz Elvira Gómez Quevedo

Mónica Andrea Sierra Torres

Universidad Santo Tomás

Facultad de Administración de Empresas

Ciudad Bogotá

2025

Plan de fortalecimiento de la productividad a partir de la satisfacción laboral: caso

Gerencia Legalizadora en el Fondo Nacional del Ahorro

Luz Elvira Gómez Quevedo

Mónica Andrea Sierra Torres

Trabajo de grado para optar el título de Magister en Gestión del Talento Humano

Dirigido por:

Jairo Andrés Méndez Beltrán

Universidad Santo Tomás

Facultad de Administración de Empresas

Bogotá

2025

Tabla de Contenido

El problema.....	6
Fondo Nacional del Ahorro como empresa	10
Propósito del Fondo Nacional del Ahorro	15
Análisis macroeconómico del sector financiero	15
Gerencia Legalizadora del Fondo Nacional del Ahorro	25
Objetivos	30
Objetivo General	30
Objetivos Específicos.....	30
Marco Conceptual.....	31
Marco Teórico.....	35
Satisfacción Laboral.....	35
Productividad en las Organizaciones	38
Relación entre productividad y Satisfacción.....	41
Metodología.....	44
Objeto de estudio.....	44
Descripción del estudio	46
Instrumento de Medición	51
Resultados y Discusión.....	52
Caracterización.....	53
Análisis de Resultados General por Bloque.....	57
Plan de mejoramiento	71
Fundamentos de la propuesta	71
Problemas identificados	71
Elección de alternativa	72
Justificación de la propuesta	72
Desarrollo de la propuesta.....	73
Presupuesto	76
Viabilidad económica.....	¡Error! Marcador no definido.
Consideraciones del plan de mejoramiento.....	¡Error! Marcador no definido.

Conclusiones	82
Referencias.....	85
Anexos	91
Resultado por pregunta de la aplicación de la herramienta S4/82	91
I Bloque - Relación Persona–Actividad Laboral	91
II Bloque - Percepción en relación con las condiciones laborales	97
III Boque - Percepción de Productividad	105
IV Bloque - Incentivos Laborales	114
V Bloque - Instalaciones locativas de la Empresa	122
VI Bloque - Percepción cumplimiento Legal y Normativo de la Empresa.....	137
VII Bloque - Ambiente Laboral y Liderazgo	150
Evidencia Formulario Forms.....	161

Índice de Figuras

Figura 1. Estructura del Fondo Nacional del Ahorro.....	11
Figura 2. Empresas del Estado que conforman el Grupo Bicentenario SAS.....	13
Figura 3. Comportamiento de la inflación en los últimos años en Colombia.....	15
Figura 4. Inflación en países seleccionados.....	17
Figura 5. Evolución del valor recaudado Fondos de cesantías y FNA.....	20
Figura 6. Recaudos del 01 de enero al 14 de febrero de 2024 en moneda.....	21
Figura 7. Recaudos crecimiento 2024 versus 2025.....	22
Figura 8. Aumento de recaudo de cesantías impacta el Mercado Laboral.....	23
Figura 9. Caracterización Tipo de contrato.....	51
Figura 10. Caracterización Hombres y Mujeres.....	52
Figura 11. Caracterización Rango de edad.....	53
Figura 12. Caracterización Nivel de Estudios.....	54
Figura 13. Caracterización Antigüedad en la empresa.....	55

Índice de tablas

Tabla 1. Posicionamiento del FNA frente a otras Entidades Bancarias.....	18
Tabla 2. Fórmula para calcular tamaño de la muestra.....	48
Tabla 3. Escala puntuación numérica Instrumentos S/4 82.....	50
Tabla 4. <i>Relación persona actividad laboral</i>	57
Tabla 5 Percepción de las condiciones laborales.....	58
Tabla 6. Percepción de la productividad.....	60
Tabla 7. Incentivos laborales.....	62
Tabla 8. Instalaciones Locativas de la Empresa.....	64
Tabla 9. Cumplimiento Legal y Normativo de la Empresa.....	66
Tabla 10. Ambiente Laboral y Liderazgo.....	68
Tabla 11. Cronograma de actividades.....	72
Tabla 12. Plan de comunicación interna.....	74
Tabla 13. Presupuesto Estimado.....	75
Tabla 14. Indicadores de Productividad.....	79

Agradecimientos

Agradecemos en primer lugar, a Dios, por brindarnos la sabiduría, la salud y la fortaleza necesarias para culminar con éxito este proyecto académico, que representa no solo el cierre de una etapa profesional, sino también el inicio de nuevos desafíos personales y laborales.

A la Universidad Santo Tomas, por ser el espacio formativo que nos permitió crecer como profesionales integrales, comprometidas con el servicio, la excelencia y la transformación social desde la gestión del talento humano.

De manera especial, expresamos gratitud al Fondo Nacional del Ahorro, por permitirnos desarrollar esta investigación al interior de la entidad, y en particular a la Gerencia Legalizadora, por su colaboración, disposición y apertura durante todo el proceso de recolección de información. A los funcionarios que participaron en la aplicación del instrumento, gracias por su tiempo, confianza y aportes sinceros, fundamentales para la comprensión del entorno laboral.

A nuestro tutor de trabajo de grado Jairo Andrés Méndez Beltrán, gracias por su acompañamiento cercano, sus observaciones oportunas y su compromiso con nuestro proceso formativo. Su guía académica fue esencial para el desarrollo riguroso y ético de esta investigación.

A nuestras familias, quienes han sido apoyo incondicional en cada paso de este camino. Gracias por su amor, paciencia y confianza constante, que han sido el motor que nos impulsó a seguir adelante.

Finalmente, a nuestros compañeros de maestría y a todas las personas que, de una u otra manera contribuyeron a la culminación de este posgrado, nuestro más sincero agradecimiento.

Resumen

Este trabajo de grado tiene como objetivo proponer un plan de fortalecimiento de la productividad basado en la satisfacción laboral de los funcionarios adscritos en la Gerencia Legalizadora del Fondo Nacional del Ahorro (FNA), pues se reconoce que esta área representa un pilar estratégico para el cumplimiento misional de la entidad, al gestionar procesos críticos como la legalización y desembolso de créditos hipotecarios.

La gerencia legalizadora concentra una carga operativa elevada, con altos estándares de cumplimiento normativa y de calidad, lo cual puede derivar en factores de riesgo psicosocial para los trabajadores, tales como estrés, sobrecarga, desmotivación, baja productividad o insatisfacción laboral. Por ello, se identifica la necesidad de mejorar las condiciones laborales como vía para optimizar la productividad y el bienestar de todos los colaboradores.

La metodología empleada fue de tipo cualitativa a través de la aplicación del instrumento S4/28 a una muestra representativa del 20% del personal (40 funcionarios), el cual permitió evaluar dimensiones claves como relación persona-actividad, condiciones laborales, productividad percibida, incentivos, instalaciones locativas, cumplimiento normativo y liderazgo. Así mismo, el análisis por bloques permitió identificar fortalezas en aspectos estructurales y organizacionales, pero también evidencia áreas críticas de mejora en clima organizacional, en motivación intrínseca y fidelización de talento humano dando a lugar una propuesta de implementación de un plan de mejora que contemple acciones orientadas a promover el

liderazgo empático, reforzar sistemas de reconocimiento y crecimiento profesional, mejorar la equidad en beneficios laborales y garantizar un ambiente laboral más armónico y saludable.

Palabras claves: Productividad, satisfacción laboral, intrínseca, psicosocial, equidad

Abstract

This thesis aims to propose a productivity-boosting plan based on the job satisfaction of the employees assigned to the Legalization Management of the National Savings Fund (FNA), recognizing that this area represents a strategic pillar for the entity's mission, managing critical processes such as the legalization and disbursement of mortgage loans.

Therefore, the need to improve working conditions was identified as a way to optimize the productivity and well-being of all employees.

The methodology used was qualitative, using the S4/28 instrument to a representative sample of 20% of the staff (40 employees). This allowed for the evaluation of key dimensions such as person-activity ratio, working conditions, perceived productivity, incentives, facilities, regulatory compliance, and leadership. Likewise, the block analysis identified strengths in structural and organizational aspects, but also highlighted critical areas for improvement in organizational climate, intrinsic motivation, and talent loyalty. This led to a proposal for the implementation of an improvement plan that includes actions aimed at promoting empathetic leadership, strengthening recognition and professional growth systems, improving equity in employee benefits, and ensuring a more harmonious and healthy work environment.

Key words: Productivity, job satisfaction, intrinsic, psychosocial, equity

Introducción

La productividad y el bienestar de los trabajadores son hoy pilares estratégicos para alcanzar los objetivos institucionales. Las entidades públicas no son ajenas a esta realidad, particularmente aquellas que, como el fondo Nacional del Ahorro (FNA), cumplen una función social clave en el acceso a la vivienda digna de millones de colombianos. En este marco, la Gerencia Legalizadora del FNA desempeña un rol fundamental al encargarse de legalizar y viabilizar los créditos hipotecarios, siendo una unidad operativa altamente demandante, estratégica y sensible en términos de carga laboral, presión normativa y responsabilidad institucional.

A partir de esta mirada, nace el incentivo de este trabajo de grado, el cual tiene como propósito entregar un plan de fortalecimiento de la productividad a partir de la identificación de los factores que inciden en la satisfacción laboral, de los funcionarios adscritos a la Gerencia Legalizadora, y como estos factores impactan su desempeño. Partiendo de una perspectiva integral del talento humano como motor de la organización, se plantea que mejorar el clima laboral, reconocer las motivaciones individuales y fortalecer las condiciones internas del trabajo, son acciones necesarias para alcanzar una gestión más eficiente, ética y sostenible.

Mediante una aproximación apoyada en el instrumento S4/28 de satisfacción laboral, se analizaron diferentes dimensiones del entorno organizacional y del ejercicio profesional de los funcionarios. El estudio se inscribe en una apuesta por construir una cultura organizacional

centrada en el desarrollo humano, la motivación y la mejora continua, reconociendo que la productividad no solo depende de indicadores de gestión, sino del compromiso, el sentido de pertenencia y el bienestar integral de los colaboradores.

Con base en el desarrollo de este ejercicio académico, se busca aportar no solo a la toma de decisiones estratégicas del FNA, sino también al fortalecimiento de políticas institucionales que promuevan la equidad, el reconocimiento y la humanización del trabajo en el sector público colombiano.

El problema

Fondo Nacional del Ahorro como empresa

El Fondo Nacional del Ahorro es una Empresa Industrial y Comercial del Estado de carácter financiera en adelante FNA, la cual se encuentra adscrita al Ministerio de Hacienda y crédito público, creada durante el Gobierno del presidente Carlos Lleras Restrepo con el objetivo de administrar las cesantías de los trabajadores públicos y oficiales del país. En 1973, se realizó el primer proyecto de vivienda con participación del FNA y en 1998, dejó de ser un establecimiento público para convertirse en una entidad industrial y comercial del Estado. (Fondo Nacional del Ahorro S.A. [FNA], 2025).

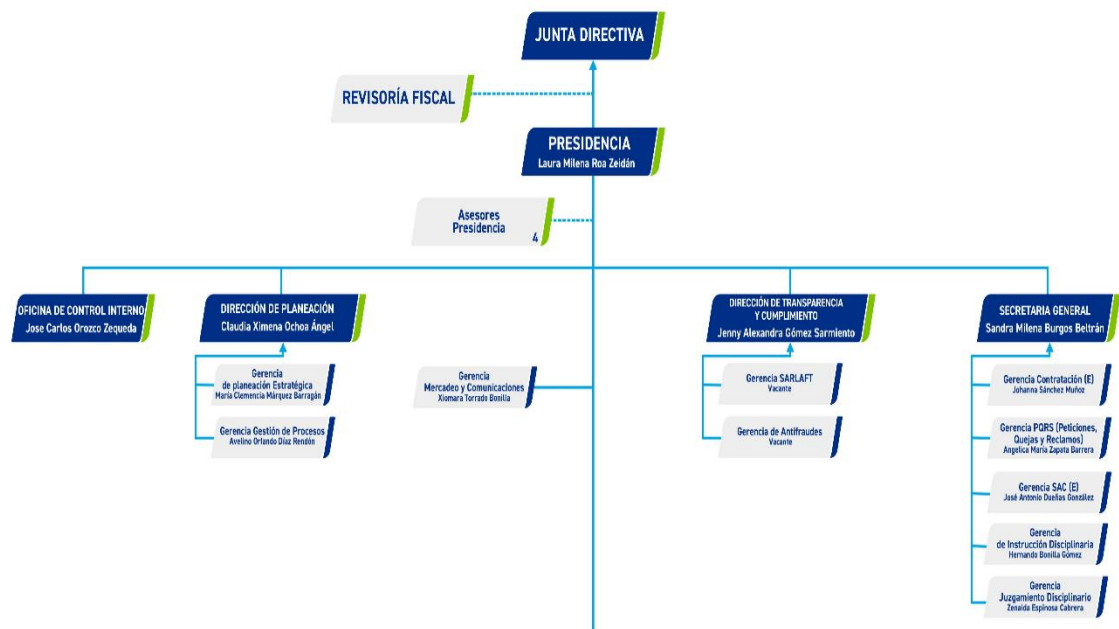
La Entidad a través del producto de Ahorro Voluntario Contractual busca que los trabajadores que no cuentan con cesantías tengan acceso a otro medio de vinculación a la Entidad, el producto consiste en un plan de ahorro mensual dirigido a independientes y trabajadores dependientes de ciertos segmentos e incluye colombianos en el exterior (Fondo Nacional del Ahorro S.A. [FNA], 2025). Quienes, a través de un contrato con el FNA, se

comprometen a realizar depósitos por un valor y tiempo determinado, con el objetivo de alcanzar una meta de ahorro, que pueda servir como base para solicitar un crédito, con esto el FNA ha logrado incentivar la cultura del ahorro y brindarle la oportunidad, para que más colombianos puedan ingresar a la banca y obtener créditos para vivienda (Fondo Nacional del Ahorro S.A. [FNA], 2025).

El FNA cuenta con una estructura modernizada, que se diseñó para fortalecer la Entidad y su competitividad mediante el decreto 154 de 2022, también se dictaron las funciones para cada dependencia, alineadas con los objetivos misionales, basados en una administración eficiente de productos de ahorro y crédito, la gestión de cesantías, y la prestación de servicios financieros a sus afiliados, conforme a las políticas y directrices establecidas por la entidad (Fondo Nacional del Ahorro S.A. [FNA], 2025).

Figura 1

Estructura del Fondo Nacional del Ahorro.



Nota: Imagen estructura del FNA, tras su modernización, Decreto 154 de 2022, tomada (Fondo Nacional del Ahorro S.A. [FNA], 2025).

La actualización de la estructura del FNA, se justifica en el crecimiento y nuevos productos desarrollados por la Entidad en búsqueda de su fortalecimiento institucional, con un enfoque estratégico y dinámico en la operación de la Entidad; la modernización del FNA incluyo convertirse en una empresa de economía mixta que conlleva a un mayor respaldo y fortalecimiento comercial (Fondo Nacional del Ahorro S.A. [FNA], 2025)

Tras 56 años desde su creación, el FNA se hace parte del Grupo Bicentenario, cumpliendo con los lineamientos del Gobierno Nacional, cuyo objetivo es fortalecer el posicionamiento en el mercado financiero a nivel país, con este cambio se reactivó el programa Colombianos Residentes en el Exterior creado en 2011, que se crea para que los connacionales que residen fuera del país tengan la posibilidad de ser propietarios de vivienda dentro del territorio colombiano, una alianza que permite a la Entidad mejorar su presencia en el sector financiero del País (Fondo Nacional del Ahorro S.A. [FNA], 2025)

El Grupo Bicentenario S.A.S conformado por trece entidades adscritas al Gobierno Nacional, agrupa las empresas del Estado vigiladas por la Súper Intendencia financiera de Colombia, con el propósito de construir un futuro próspero para los colombianos y convertirse en aliado financiero, que permita inclusión financiera, facilitando el acceso a crédito (Fondo Nacional del Ahorro S.A. [FNA], 2025).

Figura 2

Empresas del Estado que conforman el Grupo Bicentenario SAS



Nota: La imagen presenta las 13 entidades del Estado que pertenecen al Grupo Bicentenario.

Tomada (<https://www.grupobicentenario.gov.co/>, 2025).

La misión del Grupo Bicentenario es ser una empresa que les permita a los colombianos acceder soluciones financieras a su medida de acuerdo con sus necesidades, en las mejores condiciones y en cualquier lugar geográfico de Colombia, con el propósito de convertirse en una Entidad confiable y con efectividad en el manejo de sus recursos.

(<https://www.grupobicentenario.gov.co/>, 2025).

Propósito del Fondo Nacional del Ahorro

A lo largo de su trayectoria, el FNA ha sido una entidad clave del Gobierno Nacional, facilitando que más de 2.186 familias colombianas alcancen la meta de tener su propia vivienda, contribuyendo así al bienestar y progreso del país. La Misión del FNA es contribuir al bienestar de los colombianos, convirtiendo su ahorro en vivienda y la Visión ser una entidad eficiente y sostenible que garantice productos y servicios de calidad, contribuyendo al bienestar de sus afiliados (Fondo Nacional del Ahorro S.A. [FNA], 2025).

Dentro de las funciones principales de la Entidad esta recaudar las cesantías, gestionar programas de crédito para compra de vivienda, administrar los recursos nacionales del subsidio familiar de vivienda que le sean asignados, y liberación de gravamen hipotecario de vivienda de interés social de los afiliados. Exigir las garantías y contratar las pólizas de seguros necesarias para la protección de la cartera hipotecaria, constituir reservas suficientes, para atender oportunamente el pasivo de cesantías en favor de sus afiliados y uno de sus pilares; Promover el Ahorro nacional y orientarlo hacia la financiación de proyectos de vivienda de especial importancia para el desarrollo del objeto del FNA (Fondo Nacional del Ahorro S.A. [FNA], 2025).

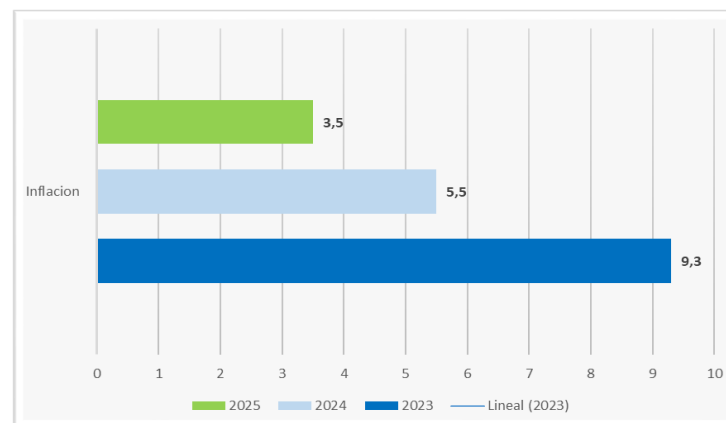
Análisis macroeconómico del sector financiero

El Banco de la Republica anuncio que la economía colombiana enfrenta grandes retos, y que en los dos últimos años existió gran dinamismo en el mercado inmobiliario, dado que se incrementaron los lanzamientos y ventas de vivienda en el país, y generó una recuperación considerable en la economía, permitiendo que muchos colombianos adquirieran vivienda propia, sin embargo, los retos que se enmarcan en la inflación, el crecimiento económico del país, las

tasas de Interés, variables pueden afectar la demanda de créditos hipotecarios para 2025. (Banco de la Republica, 2025)

Figura 3

Comportamiento de la inflación en los últimos años en Colombia



Nota: La imagen presenta el descenso de la inflación de 2023 a 2025 en 5.8. Tomada (Banco de la Republica, 2025).

Por otro lado, para febrero de 2025 aún se evidencian algunos precios elevados por la dinámica natural de cambio de año, se estima un avance y que en unos meses los precios se regresen a los niveles proyectados, siendo los servicios y el transporte los que registraron un mayor incremento en sus precios (Banco de la Republica, 2025). Dicha proyección deja entrever como la inflación viene afectando a los usuarios y afiliados del FNA, puesto que su interés en adquirir vivienda se vuelve cada vez más retador, teniendo en cuenta las alzas en precios frente al sector financiero, comercial y productivo.

El Gobierno ha implementado políticas como el subsidio Mi Casa Ya, que para 2025 lleva una total de 9.963 preasignaciones para la compra de vivienda, especialmente dirigidas a la clase media y sectores vulnerables. Esta política incentiva a que el sector de la vivienda tenga un crecimiento moderado y cubra la necesidad de atender el déficit de vivienda, además a las entidades financieras a que lancen programas de crédito hipotecario con condiciones preferenciales, como tasas de interés bajas para los compradores vivienda por primera vez, que continúa siendo un medio de crecimiento para el sector (Banco de la Republica, 2025).

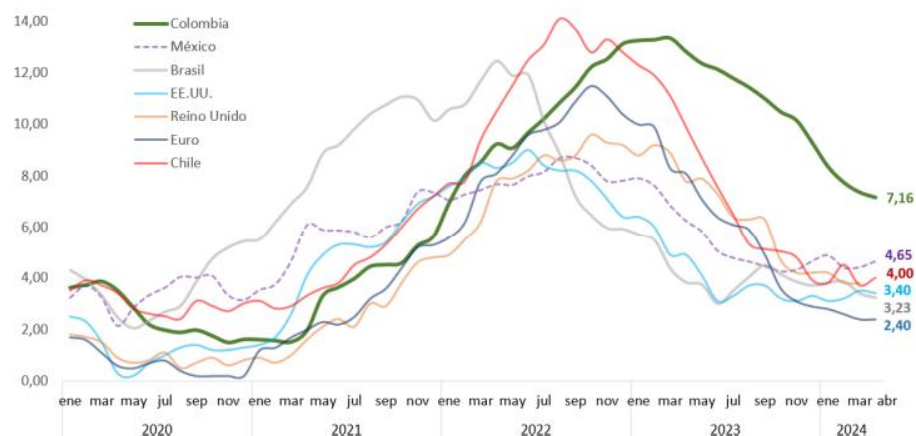
La tasa de interés que es el costo que se paga por acceder a un crédito, son uno de los factores más importantes que afectan los créditos hipotecarios, impactando la capacidad de compra de los colombianos. El Banco de la República es el encargado de establecer la tasa referencia que marcara la pauta sobre todos los productos financieros, así que, si hay una baja en las tasas de interés, los bancos comerciales probablemente también reducirán sus tasas para los préstamos, lo que puede hacer que el crédito hipotecario sea más accesible para la población y así lograr una recuperación del sector inmobiliario (Banco de la Republica, 2025).

Esta situación ha generado gran impacto en los desembolsos para crédito hipotecario: La implementación de subsidios y políticas fomentan la compra de vivienda e incrementan la demanda. Con un entorno económico más estable, los desembolsos para crédito hipotecario puede que continúen creciendo, especialmente si las tasas de interés se mantienen competitivas, esto impulsa la recuperación y efectos favorables en la valorización urbana (Banco de la Republica, 2025).

Por otro lado, Camacol menciona en su informe respecto a términos macroeconómicos que “durante 2022 y 2023 el crecimiento del nivel de precios fue mucho más fuerte y persistente que en otros países de la región, resalta que, una vez alcanzado el máximo en marzo de 2023, las variaciones han empezado a desacelerarse. Para abril de 2024 la inflación acumulada fue del 7,16% anual, la cual, a pesar de mantenerse por encima de los registros otras economías de referencia, es de 6.2 puntos porcentuales inferior a la registrada en marzo de 2023” (Cámara Colombiana de Construcción Camacol, 2025).

Figura 4

Inflación en países seleccionados



Nota: La grafica el comportamiento de la inflación en algunos países versus Colombia, y se muestra señales de recuperación tomado de (Cámara Colombiana de Construcción Camacol, 2025)

Según la Cámara de Comercio Colombo Americana (AMCHAM) la perspectiva económica de Colombia tanto en análisis como proyecciones para 2024 y 2025 tendrá un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia al segundo trimestre de 2024 con un

crecimiento del 2.1%, lo que marca una mejora frente a períodos anteriores. Aunque la recuperación es significativa, persiste incertidumbre por el bajo crecimiento en sectores clave de la economía (Cámara de Comercio Colombo Americana AMCHAM, 2024).

El FNA con más de 2.218.638 afiliados para la administración de cesantías y servicios financieros. Hace parte de una de las grandes empresas financieras del país y, por tanto, dentro de su administración, se enfrenta a grandes retos, no solo de carácter comercial o tecnológico. La colocación en el mercado de créditos hipotecarios es el principal canal para acceder a vivienda en Colombia, las Entidades Bancarias son el pilar clave para el financiamiento (Super Intendencia Financiera de Colombia, 2025).

Tabla 1

Posicionamiento del FNA frente a otras Entidades Bancarias

Entidad	Cartera Hipotecaria en Billones	Segmentos Principales	Programas Gubernamentales
Bancolombia	4,8	Vivienda de Interés Social VIS - Vivienda clase media	Mi casa Ya, subsidios VIS
Davivienda	3,6	Vivienda de Interés Social VIS - Vivienda clase media	Mi casa Ya, subsidios VIS
BBVA Colombia	2,3	Vivienda clase media - Vivienda de Interés prioritario	Programas Flexibles digitales
Grupo Aval Banco de Bogotá, Banco Popular, Banco AV Villas	4,5	VIS- Vivienda clase media	Subsidios vis
Colpatria Scotiabank	1,2	Vivienda clase media y alta	Programas Flexibles digitales
Fondo Nacional del Ahorro FNA	2,2	Trabajadores sector publico privado vivienda de Interés social VIS	Mi casa Ya, subsidios VIS

Nota: La tabla presenta la cartera del FNA, respecto a otras Entidades Bancarias, tomada (Banco de la Republica, 2025).

El FNA se posiciona como una de las principales entidades del país en términos de desembolsos de crédito hipotecario, especialmente en el segmento (VIS) vivienda de interés social, favoreciendo a los colombianos con ingresos más bajos. Dicha vivienda de interés social es aquella que se desarrolla para garantizar el derecho a la vivienda de los hogares de menores ingresos, que cumple con los estándares de calidad en diseño urbanístico, arquitectónico y de construcción sostenible, cuyo valor no excede los 135 Salarios Mínimos Legales Mensuales Vigentes (SMLMV) y (VIP) vivienda de interés prioritario, cuyo valor máximo es de 90 Salarios Mínimos Legales Mensuales Vigentes (SMLMV). (Ministerio de Vivienda, 2025).

El FNA con una cartera de 2.2 billones de pesos en 2024. contribuye significativamente al crecimiento del mercado de créditos hipotecarios en Colombia. Al comparar los desembolsos entre los bancos comerciales y el FNA, se establece que el FNA juega un papel muy importante para los colombianos que buscan acceder a vivienda propia, especialmente para aquellos que no pueden cumplir con los requisitos estrictos de los bancos tradicionales, y necesitan subsidios de tasa para hacerlo. (Fondo Nacional del Ahorro S.A. [FNA], 2025)

El FNA es una pieza clave para acceso a vivienda del país, particularmente en el segmento de interés social (VIS- VIP). Al ofrecer subsidios, tasas de interés bajas y facilidades de acceso, permite que muchos colombianos que de otro modo no podrían acceder a crédito hipotecario lo hagan de manera más accesible y asequible (Fondo Nacional del Ahorro S.A. [FNA], 2025). Esa iniciativa del FNA permite que su propuesta se haga cada vez más interesante para sus afiliados, sobre todo, para aquellas familias que tienen dentro de sus proyectos de vida, el adquirir vivienda con las ayudas que el estado adicional les puede ofrecer.

Figura 5

Evolución del valor recaudado Fondos de cesantías y FNA

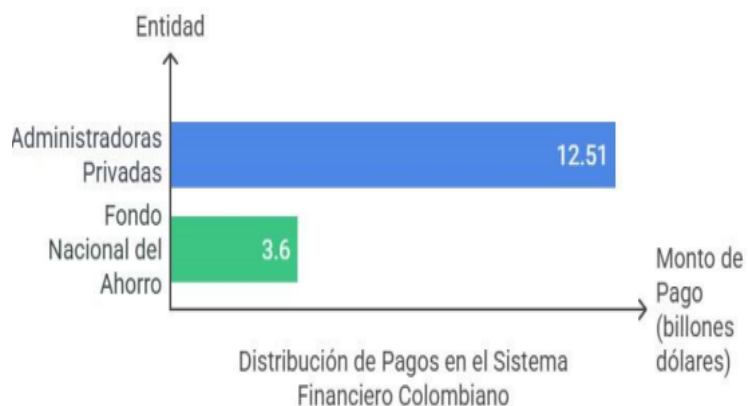


Nota: El FNA de acuerdo con la Súper financiera (2025), se ubicó en el tercer lugar en recaudo de cesantías tomada (Super Intendencia Financiera de Colombia, 2025).

Para 2025 se recaudaron un total 3,5 billones de cesantías en todo el país, de trabajadores que ganaron durante 2025 por debajo de un salario integral, por lo cual esperan el depósito de esta prestación social, recursos fundamentales que, además de blindarlos frente al desempleo, su uso más importante, les permite mejorar su calidad de vida a través de inversiones en vivienda y educación (Super Intendencia Financiera de Colombia, 2025).

Figura 6

Recaudos del 01 de enero al 14 de febrero de 2024 en moneda

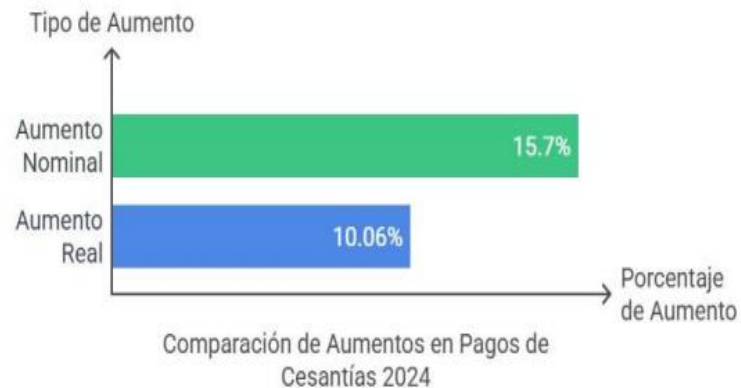


Nota: la gráfica presenta el recaudo del FNA de cesantías en 2025 frente a los fondos privados tomada (Super Intendencia Financiera de Colombia, 2025).

Las entidades que más hicieron los aportes de las cesantías este año fueron Porvenir con \$6,3 billones, seguido de Protección con \$4,9 billones, el Fondo Nacional del Ahorro con \$3,5 billones, Colfondos con \$959.357 millones y Skandia con \$222.485 millones. (Super Intendencia Financiera de Colombia, 2025). Dichos aportes corresponden a los aportes que los afiliados realizan y que a futuro contribuye en una solvencia económica o en términos de desvinculación laboral, son entregados de igual manera como saldo del uso empleado a través de las entidades de cesantías.

Figura 7

Recaudos crecimiento 2024 versus 2025



Nota: La grafica presenta el aumento de cinco puntos en recaudo nominal versus real tomado (Super Intendencia Financiera de Colombia, 2025).

Las cesantías son un ahorro con propósito reflejado en vivienda y educación que exponen con claridad los beneficios y diferencia entre un empleo formal e informal, este aumento en el recaudo demuestra el compromiso de algunas empresas colombianas comprometidos con la protección social y estabilidad en el empleo referente a la solvencia que garantiza a sus afiliados posterior a un retiro laboral, de igual manera cuando son solicitados retiros parciales por educación o mejoras a vivienda.

La Superintendencia Financiera de Colombia informo que el pago de las cesantías a los trabajadores ascendió a \$16,10 billones, 15,7% en términos nominales y 10,06% en reales frente a 2024. Teniendo en cuenta el reto de los empresarios en 2024 las cesantías continúan siendo un factor que sirve para forjar metas, dentro de sus usos principales está el de comprar vivienda, mejora y liberación de gravámenes (Super Intendencia Financiera de Colombia, 2025).

Figura 8

Aumento de recaudo de cesantías impacta el Mercado Laboral



Nota: La grafica presenta el impacto del pago de cesantías en el mercado laboral y economía, tomado (Super Intendencia Financiera de Colombia, 2025).

La Superintendencia Financiera de Colombia confirmo que el recaudo de cesantías para 2025 demuestra un impacto favorable sobre el mercado laboral, supone estabilidad laboral para los colombianos (Super Intendencia Financiera de Colombia, 2025). Pese a que se ha evaluado para el año 2025 el incremento en la inflación, las entidades de cesantías mantienen su condición de protección a los trabajadores aportantes. De acuerdo con el informe de cierre de 2024, el FNA incremento su total de activos y el comportamiento de su cartera fue más alto en relación con el 2023. (Fondo Nacional del Ahorro S.A. [FNA], 2025).

Gerencia Legalizadora del Fondo Nacional del Ahorro

La Gerencia Legalizadora, es el área del FNA donde se ejecutan las acciones orientadas a materializar el objetivo misional, proporcionar a los ciudadanos el acceso a la vivienda propia, concretando así uno de los pilares fundamentales del desarrollo social. Los productos básicos del FNA son programas de Vivienda, Crédito hipotecario, Leasing Habitacional, Crédito Constructor (Fondo Nacional del Ahorro S.A., 2025). La necesidad de cubrir el déficit habitacional demanda programas de inversión en vivienda social, se estima que en Colombia existen más de dos millones de personas aún viven en condiciones de vivienda precaria o insuficiente. (Ministerio de Vivienda, 2025).

La Gerencia Legalizadora es el área donde se materializa el sueño de los colombianos de ser propietarios, por tanto, sus funcionarios deben cumplir con su labor de manera ética y garantizar que las etapas de legalización de un crédito se validen, supervisen y controlen, protegiendo así los intereses del FNA. Así mismo, esta área garantiza un desembolso que cumpla las etapas de evaluación tendientes a legalizar un crédito hipotecario; si bien es cierto los procesos tienen como objetivo el desembolso, la validación de las etapas, seguimiento y control son rigurosas lo que implica un mayor grado de responsabilidad.

Esta labor exige que los funcionarios trabajen con una visión integral: brindar un servicio de calidad alineado a las políticas de la entidad, gestionar procesos con alto nivel de detalle y atender un gran volumen de operaciones, al tiempo que se relacionan con los usuarios en casos diversos y complejos.

Con base en esa gestión diaria, los funcionarios del área legalizadora pueden llegar a sentir sobre carga en los procesos que deben desarrollar teniendo en cuenta la calidad y grueso de

los procesos que allí manejan, por otra parte, la sensibilidad de la información y el componente de atención al afiliado implica un alto grado de tolerancia a la frustración que en parte puede resultar retador a los colaboradores, la dinámica propia del área también podría llegar a ocasionar estrés laboral, insatisfacción o factores desmotivantes en su ejercicio, cosa que podría ver implicado en desmejoras su productividad, entidad cultural o empatía consigo mismo y con sus pares en la entidad.

Esta área se convierte entonces en un pilar fundamental para el ejercicio funcional del FNA, dado que la naturaleza de su operación es vital para el funcionamiento estratégico, comercial y financiero de la entidad. Es el corazón de los servicios a los cuales sus afiliados depositan su mayor interés no solo por la generación de créditos de vivienda sino porque también, contribuye a generar una operación con minuciosidad, responsabilidad y atención detallada y oportuna.

Al ser un área de mayor impacto para el desarrollo en esencia de la entidad, la presión y responsabilidad que prima en cada colaborador se hace ardua y prevalente, en el sentido en que su desempeño y gestión definen que todos los procesos logren un servicio, veraz, oportuno y eficiente para sus afiliados. De ahí la importancia de que la gestión sea realizada con el mayor esfuerzo y atención de cada colaborador, implicando también jornadas de trabajo con un mayor compromiso.

La planta global de la Gerencia está conformada por trabajadores oficiales y trabajadores vinculados por contrato de obra labor, razón por la cual resulta oportuno realizar la consultoría para evaluar e identificar los factores que impactan la satisfacción y la productividad de los colaboradores de un área operativa altamente estratégica para la entidad. Este análisis es fundamental

toda vez que la entidad requiere considerar al colaborador de manera integral, pero sin alejarse de la estrategia de la empresa, que incluya innovación y planes de mejora, evaluación de resultados y toma de decisiones (Fondo Nacional del Ahorro S.A. [FNA], 2025).

La Gerencia de Legalizadora está compuesta por 128 funcionarios de planta y 55 misionales, dado que es un área de la Entidad fundamental para lograr posicionamiento, reconocimiento y cumplimiento en su misionalidad, las operaciones que se ejecutan allí, poseen un grado de rigurosidad el cual exige la aplicabilidad de la normatividad vigente y las políticas internas del FNA. Esta Gerencia es la encargada de facilitar el flujo de capital necesario para impulsar las operaciones, y mantener a la Entidad en un lugar competitivo en el mercado (Fondo Nacional del Ahorro S.A. [FNA], 2025).

Las metas de desembolso para 2025, son ambiciosas y requieren del fortalecimiento y dinamismo de los equipos de la legalizadora, por tanto, es así como los colaboradores y las proyecciones del FNA deben estar alineados tras un mismo objetivo donde se involucren las metas particulares; para esto es importante que el FNA, conozca de primera mano a sus colaboradores, sus motivaciones, reconozca lo que realmente los mueve y los hace esforzarse en su trabajo, con esto no solo logrará el desarrollo de la persona si no el fortalecimiento de los procesos y procedimientos de la Entidad.

Las funciones generales de la Gerencia Legalizadora son (Acuerdo 2470, Fondo Nacional del Ahorro) Coordinar y controlar el proceso de legalización y desembolso de los créditos, vigilar y monitorear todas las etapas de legalización, este proceso de monitoreo permite a la Entidad mantener un seguimiento y control de las etapas, permitiendo establecer puntos de control y posibles ajustes en los procesos, los colaboradores que ejecuten esta labor adquieren

constantemente nuevas habilidades y conocimientos en desarrollo de su labor, la experticia adquirida es una herramienta efectiva que redunde en eficiencia y calidad.

La validación jurídica de los inmuebles objeto de garantía, así como la documentación aportada por los Consumidores Financieros, los avalúos comerciales, hacen parte de las verificaciones que adelantan los colaboradores, esta actividad requiere un mayor grado orientación al detalle, de revisión con minuciosidad, de atención asertiva, requiere de un componente profesional de impacto, teniendo en cuenta que esta actividad blindo los intereses del FNA y los consumidores financieros.

Garantizar que los desembolsos efectivos cumplan con los requisitos, que se adelanten los procesos notariales y de registro, asegurar el envío a custodia de las garantías que respaldan la cartera, permiten que otros afiliados puedan acceder a un crédito hipotecario, el riesgo por una revisión errada, un concepto equivocado puede llegar a perjudicar a la Entidad. De ahí la importancia que el colaborador que se desempeña en la legalizadora, gestione los procesos desde lo ético y lo profesional, puesto que genera alto nivel de responsabilidad.

Estos requisitos y exigencias de calidad que requiere la ejecución de los procesos son los que pueden generar para los funcionarios de la Legalizadora un ambiente laboral expuesto a presión, alta exigencia y seguimiento continuo al cumplimiento de metas, dado que las etapas de legalización a raíz de su complejidad requieren tiempos de atención, lo que suma en los colaboradores a sentir momentos de estrés y deficiencias en el ambiente laboral.

Se requiere entonces evaluar e identificar cómo fortalecer la productividad a partir de la satisfacción laboral. El FNA debe contemplar la implementación de estrategias que no solo midan

su impacto como empleador, sino que también influyan positivamente en la productividad mediante la satisfacción intrínseca y extrínseca de los trabajadores. Así, además de garantizar el cumplimiento de metas institucionales, sus objetivos misionales y metas comerciales que en parte son garantes de su funcionamiento, sino que también debe contemplar a sus colaboradores dentro de un foco prioritario desde un bienestar global.

El recurso humano es uno de los activos más valiosos, con gran impacto en la competitividad, por tanto, es fundamental lograr un equilibrio entre el puesto de trabajo y la persona, de tal manera sea un trabajo conjunto y reciproco entre la organización y el trabajador, esto requiere de un estudio y diseño de planes estratégicos y operativos, desde el cuestionamiento, ¿cómo fortalecer la productividad en la Gerencia Legalizadora a partir de la satisfacción laboral?.

Objetivos

Objetivo General

Definir un plan de fortalecimiento de la productividad a partir de la satisfacción laboral en la Gerencia Legalizadora en el Fondo Nacional del Ahorro.

Objetivos Específicos

- Determinar los factores que inciden en la satisfacción y productividad laboral
- Describir la satisfacción laboral y productividad del área legalizadora del Fondo Nacional del Ahorro
- Presentar Plan de Mejoramiento al Fondo Nacional del Ahorro, que favorezca la satisfacción laboral y productividad en La Gerencia Legalizadora

Marco Conceptual

Dado que la satisfacción laboral es relevante al interior de las organizaciones, para su estudio vale la pena considerar diferentes conceptos. A continuación, se involucra un listado que se acompaña de las respectivas definiciones, que permitirán fundamentar el alcance de la narrativa desarrollada en este documento y su impacto en el fortalecimiento de la productividad a partir de la satisfacción laboral en la gerencia Legalizadora en el Fondo Nacional del Ahorro.

Satisfacción: definida como, “un proceso cognitivo que se delimita entre el proceso y el resultado obtenido”, de acuerdo con Best y Coney (2001), “cuando las percepciones del desempeño están por encima o son el mínimo deseado, generalmente se produce una satisfacción”. Plantea Bloemer y Kasper (1994), la satisfacción como “es el resultado de la evaluación subjetiva donde la alternativa escogida cumple o excede las expectativas”.

Para Garcia – Alandate (2014), en cuanto a la satisfacción, “el modelo teórico más aceptado sobre el bienestar psicológico es el multidimensional, descrito como un desarrollo personal y compromiso con los desafíos de la vida” así mismo, el concepto de bienestar en la definición de salud mental dada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) describe que “es un estado de bienestar en el que el individuo consciente de sus capacidades afronta las tensiones normales de la vida, trabaja de forma proactiva y fructífera, y realiza contribuciones a su comunidad” (OMS, 2018).

Parrish (2006) define la satisfacción laboral como “...el grado en que a los empleados les gusta su trabajo. Esta teoría considera la satisfacción laboral como una variable afectiva que resulta de la evaluación de la experiencia laboral de un individuo. En otras palabras, la satisfacción laboral es la percepción subjetiva y positiva que tiene un empleado sobre su trabajo,

resaltan que la satisfacción laboral es una evaluación personal y emocional que el empleado realiza sobre su experiencia laboral. Esta evaluación se basa en la comparación entre las expectativas y las realidades del trabajo. Si los resultados de la experiencia laboral coinciden con las expectativas y deseos del empleado, la satisfacción laboral será mayor”.

La productividad: definida como “la relación existente entre el volumen total de producción y los recursos utilizados para alcanzar dicho nivel de producción, es decir la razón entre las salidas y las entradas” O como La forma de utilización de los factores de producción en la generación de bienes y servicios para la sociedad” La productividad es un objetivo estratégico de las empresas, debido a que sin ella los productos o servicios no alcanzan los niveles de competitividad necesarios en el mundo globalizado.

Covey (1997) la productividad corresponde a un balance entre producción y capacidad de producción, Para Covey, la verdadera productividad se logra cuando se prioriza la capacidad de producción, no solo la producción misma, para evitar el desgaste y el agotamiento, la productividad efectiva es la que permite generar resultados de manera sostenible, cuidando la capacidad para seguir produciendo en el futuro.

Calidad de Vida: (Sen, 1998) definió el concepto, desarrollado en el enfoque de las capacidades, argumentando que, “la calidad de vida no debe medirse únicamente por indicadores económicos, sino por la libertad y las oportunidades que tienen las personas para desarrollar su potencial, ¿Por qué las capacidades y no sólo los logros?”. Esto explica la propuesta teórica alternativa para evaluar la calidad de vida mediante la capacidad definida como un conjunto de funcionamientos; estos funcionamientos están a su vez constituidos por múltiples segmentos que

combinan “quehaceres” y “seres” de cada persona. De este modo el nuevo enfoque es mucho más general y apropiado”.

Por su parte, Csikszentmihalyi (2020) la define calidad de vida: como una etapa donde las personas pueden alcanzar estados de experiencia óptima, donde están completamente inmersas en una actividad que les resulta desafiante y gratificante. Este estado de flujo se asocia con una mayor satisfacción y calidad de vida, proponiendo a la persona un esfuerzo intelectual y compromiso de reflexión crítica acerca de cada experiencia, para identificar y conseguir felicidad gracias al control de nuestra vida, involucrando la conciencia que significa que ciertos eventos conscientes concretos, sensaciones, sentimientos, pensamientos, intenciones, estén ocurriendo y las personas sean capaces de dirigir su curso.

Felicidad: una persona feliz tiene la capacidad de realizar con mayor agrado tareas y el desarrollo de su vida, por lo cual Alarcón (2015), define la felicidad como un estado de satisfacción más o menos duradero, que experimenta subjetivamente el individuo en posesión de lo deseado por otro lado, para Castro (2011), afirma que, la felicidad está relacionada con el crecimiento, la realización personal y el cumplimiento de las metas o propósitos de la vida.

Para Fisher (2010), la felicidad en el trabajo puede definirse como un concepto global que incluye un gran número de constructos personales que pueden incluir desde estados de ánimo y emociones transitorias a actitudes relativamente estables y disposiciones individuales. A su vez Álvarez (2013), define la felicidad organizacional como un estado de bienestar psicológico que aparece de modo generalizado en el seno de una empresa u organización.

Carrillo, Padilla, Rosero & Villagómez (2009), definen la motivación como aquello que se mueve o tiene eficacia o virtud para influir en la persona; en ese sentido, se convierte en el motor de la conducta humana. El interés por una actividad es despertado por una necesidad, la misma que sirve de mecanismo y que incita a la persona a la acción, que puede ser de origen fisiológico o psicológico. Por su parte Morales (2002), define que la motivación puede ser un pilar fundamental en el impulso de una persona para poder lograr o no sus objetivos.

Liderazgo: según Chiavenato (2009), Es el proceso que puede ejercer una persona sobre otra para motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos, el líder puede influir en sus equipos para que se centren en objetivos comunes, se necesita que logre motivar e inspirar, para que se cohesione el trabajo y se logre el compromiso deseado, lograr direccionar sin tener que emplear medios coercitivos. La importancia de un líder puede radicar en que un buen líder puede llevar al éxito a una organización, pero una organización sin buenos lideres puede perecer.

Trabajo en Equipo: concluye Winter (2000) Un equipo se puede definir como un grupo de individuos que trabajan juntos para mejorar un proceso. Gracias al conocimiento y la experiencia que posee cada miembro del equipo, se pueden alcanzar metas verdaderas con resultados óptimos trabajando en colaboración e individualmente. Es por esto por lo que el objetivo del trabajo en equipo es conseguir un método de colaborativo donde las personas que conforman el equipo compartan sus experiencias, respetando sus roles y funciones.

Marco Teórico

Satisfacción Laboral

Satisfacción laboral, se debe comprender inicialmente con el término de bienestar, entendido como el nivel de satisfacción de las necesidades básicas que están inclinadas hacia diferentes esferas de la vida como, por ejemplo: salud, alimentación, vivienda, trabajo, educación, entre otros, que son indispensables en nuestro diario vivir (De la Cruz, 2020). En ese sentido, la satisfacción con la vida se refiere a un proceso de juicio basado en una comparación con un modelo, que cada individuo establece para sí mismo y que puede ser diferente para cada una de las esferas de la vida. (Diener, 1994).

Por su parte, Ardila (2003) presenta una definición integradora sobre calidad de vida, como un estado de satisfacción general, derivado de la realización de las potencialidades desde la persona. Así mismo, con relación al componente cognitivo del bienestar estaría la satisfacción vital y el componente afectivo que está referido a la presencia de sentimientos positivos, al que algunos autores llaman felicidad (Arita, 2005).

Desde esa perspectiva, la satisfacción con uno mismo ha sido relacionada con la autoestima y las expectativas de control. La autoestima estaría enmarcada con el bienestar de manera bidireccional, de modo que cuando la valoración con la vida es negativa la autoestima decrece DeNeve (1998). Por tanto, la autoestima estaría vinculada al auto concepto ideal, no sólo respecto de lo a una persona le gustaría ser (por tener un gran valor e importancia para sí

mismo), sino también de lo que a los demás les gustaría que esa persona fuese (por el valor que ello tiene para aquéllos) (González, Núñez, Glez & García, 1997).

Por otro lado, la satisfacción con el trabajo se encuentra relacionada con el bienestar (Díaz, 2014). Las personas que tienen trabajo y están más satisfechas respecto de su empleo son aquellas que desempeñan trabajos profesionales de su interés (Kahneman, 1999). Es así que la satisfacción laboral tiene su origen en el nivel de sentimientos positivos que tiene una persona acerca de su lugar de trabajo, hacia las labores que realiza, sus alcances y compromisos que posee; es decir, simboliza el nivel de gozo respecto a todos los elementos directa o indirectamente vinculados con su empleo (Chang y Chang, 2007).

La satisfacción laboral de un empleado, al sentirse apto, cómodo y útil en su empleo, conduce a la permanencia en el mismo y a la productividad laboral (Mañas et al, 2007) En ese sentido, para garantizar un entorno que fomente la motivación y el compromiso del trabajador, es fundamental considerar aspectos clave como la selección del personal, la gestión consciente y objetivo del conocimiento, así como la adecuada asignación de tareas. Es aquí donde la organización facilita la adaptación del empleado a procesos de cambio y posibles desajustes, permitiendo una transición natural y efectiva (Fernández, 2023).

Por un lado, la satisfacción laboral constituye un objeto de estudio interdisciplinario abarcando áreas como la administración, la psicología, la economía y la sociología. Estas disciplinas se centran en analizar las dinámicas relacionadas con la consecución de la satisfacción en las organizaciones, su impacto en la retribución económica y su manifestación en el desarrollo de las competencias y pasiones del trabajador (Coyle-Shapiro, 2002).

La diversidad de enfoques conceptuales subraya la ausencia de una teoría única y comprensiva capaz de explicar todos los factores que influyen en la satisfacción laboral. Este panorama ha dado lugar a definiciones amplias del término, destacándose su relevancia en el entorno laboral, desde estados emocionales y respuestas afectivas hasta actitudes generales hacia el trabajo (Marmolejo, 2019).

Leider (2002) expone las teorías que definen la satisfacción laboral, agrupadas en teorías motivación y de proceso. Las teorías de motivación se centran en las necesidades y aspectos del trabajo que generan satisfacción, mientras que las teorías de proceso analizan los mecanismos que activan y sostienen la satisfacción laboral, entre las teorías de motivación se incluyen la teoría físico-económica de Taylor, la escuela de las relaciones humanas, y la teoría de la jerarquía de necesidades que incluye fisiológicas, seguridad, filiación, estima y autorrealización de Maslow, definiendo el talento como la capacidad natural e individual que nos impulsa a realizar actividades que nos apasionan y se alinean con nuestros valores.

Según Mejía (2023), la relación entre la sociedad y las organizaciones presenta una dicotomía basada en la supremacía entre empleador y empleado, la cual se materializa en el contrato de trabajo. Este documento se establece como un punto de convergencia donde coexisten el bienestar mutuo y la colaboración implícita, destacando la importancia que las organizaciones asuman un rol complementario, e incluso suplan en ciertos casos las carencias de las políticas públicas.

Pulido (2010) afirma que algunas personas pueden experimentar dificultades para reconocer sus fortalezas y su contribución al ámbito empresarial y social. La capacidad de proyectarse hacia el futuro resulta esencial, transformando sus experiencias en metas alcanzables

y medibles. Facilitar que los individuos logren sus objetivos, definan sus propias metas y construyan su camino permite que identifiquen su vocación, desarrollen sus talentos y comprendan el trabajo como un medio para alcanzar la realización personal. Las capacidades, por sí solas, no generan valor; este se deriva de la interacción de dichas capacidades con la organización. Por ello, es fundamental que las organizaciones identifiquen y evalúen sus recursos internos con el objetivo de fortalecer sus competencias y convertirlas en estrategias organizacionales que generen ventajas competitivas sostenibles.

Aguilera (2019) expone que uno de los objetivos del trabajador es que la actividad empresarial este alineada con su sentir y pensar; La actividad laboral requiere que esté concebida como algo satisfactorio para las personas, que si se logra involucrar los talentos individuales será de manera natural e intrínseco es aquello que impulsa la realización de la actividad que provoca en el individuo reto, desafío más que por una recompensa o presión. Las actividades motivadas intrínsecamente son aquellas para las cuales no hay una recompensa aparente excepto la actividad misma, lo que exige a las organizaciones modelos de justicia organizacional, diseño de puesto de trabajo efectivos, este tipo de motivación es la que resultará más influyente y logrará alinearse con los objetivos organizacionales.

Productividad en las Organizaciones

La productividad es la condición o habilidad de ser productivos, como una herramienta de orientación a la gestión de un sistema productivo, indicando que los recursos que disponga la empresa (mano de obra, el capital, los materiales y la energía) se utilicen de forma objetiva, es decir, la empresa debe encontrar la relación existente entre los productos, bienes o servicios y los recursos disponibles para su proceso productivo. (Díaz, leal & Urdaneta, 2018). De ese modo, las

organizaciones buscan ser competitivas y frente a tal necesidad, la medición de la calidad en el servicio es un instrumento clave para posicionarse en el mercado de manera sólida. Es por eso que, en el desarrollo estratégico de las organizaciones, alcanzar un nivel de productividad efectiva se convierte en un pilar para su crecimiento y fortalecimiento en la industria (Sánchez, 2016).

Cuando se mide la productividad se demuestra el nivel de eficiencia con el cual una economía emplea sus insumos con el fin de generar un determinado nivel de producción (Baiz, 2020) por tanto, la productividad se ve enmarcada en los procesos en los que de manera eficiente los empleados de una organización desarrollan sus actividades, no solo por su calidad sino por el tiempo que les toma su desarrollo.

Por otra parte, (Perez, 2020) mencionan que la justificación de una función de producción agregada, parten de la afirmación de cómo una función de producción es un concepto microeconómico y, como tal, la relación entre salidas e insumos se hace con medidas físicas: productos obtenidos y medidos en objetos, número de personas empleadas, máquinas iguales, etcétera. Desde ese concepto se comprende la productividad desde una mirada financiera para las organizaciones, más allá de que tan motivado puede estar el trabajador en su integridad como persona para alcanzar un nivel de productividad efectivo.

La investigación de (Shore, 2018) plantea que la dinámica laboral está basada en el interés económico personal, por una parte las organizaciones tratan de minimizar su carga fiscal y por otra los trabajadores buscan beneficiarse de la redistribución el merecimiento resulta ser un factor muy importante, las personas son conscientes de su éxito o fracaso, conservando mayores expectativas sobre el futuro, siendo esta una realidad que no afecta por igual a todas las personas,

confluyen diferentes factores (*edad, carga familiar, personalidad, profesión*) todos determinantes al momento de enfrentarse a esta dinámica. El mismo autor concluye que es posible que estemos experimentando un cambio en materia de trabajo y bienestar y esto se debería reflejar en las políticas públicas y mercado, empoderando a las personas en su responsabilidad individual.

El estudio de (Pirela, 2018) pone en evidencia la existencia de la clase trabajadora no especializada o con formación educativa limitada, que basada en experiencia y reconocimiento se forjan una diferente modalidad de trabajo sin la necesidad de los títulos académicos, sin embargo, la necesidad de mejores oportunidades, el cambio cultural exige a los trabajadores que estén abiertos a una flexibilidad ocupacional y constante y rigurosa capacitación. Por tanto, la entrada de la tecnología exige además para los trabajadores una formación más completa y practica no solo por la compensación económica, sino su reconocimiento y realización personal y profesional, el estudio (Pisco, 1999) confirma que los trabajadores hacen más esfuerzos hoy para mejorar su posición en el mercado laboral.

Uno de los principales recursos que requiere cualquier organización es el humano, quien realiza las diferentes tareas necesarias para que una empresa sea productiva en cualquier ámbito, es por ello que los administradores del mismo dan mayor atención a su desempeño, con el fin de medir el cumplimiento de las actividades que realizan (Marín & chaves, 2024)

De acuerdo con (Angel, 2021) la productividad se ve enmarcada en diferentes incentivos proporcionados por las empresas, cita en su artículo:

“Hoy en día las organizaciones están implementando sistemas de compensaciones variables tomando como punto de partida el desempeño obtenido, esto debido a las necesidades detectadas. Previa identificación de los indicadores y que estos verdaderamente influyan en la rentabilidad de cada organización. Los sistemas de compensaciones variables se manejan de manera individual o en grupo” (Hoyos y Restrepo, 2005, p.7).

La productividad puede considerarse entonces como la medida global del desempeño de una organización, donde radica la importancia de obtener mayor productividad en los diferentes ámbitos tales como las personas, organizaciones, regiones, estados y naciones. El aumento de la población mundial, la necesidad de las empresas de producir más y mejor pueden ser lo que motiva la productividad. (Arroyo, Jiménez & Samaniego, 2023).

Relación entre productividad y Satisfacción Laboral

Algunos estudios sugieren que la satisfacción puede estar correlacionada con la productividad en varias circunstancias, se afirma que un trabajador contento es un trabajador productivo, entendiendo que un trabajo bien hecho y recompensado por las organizaciones da al trabajador una sensación intrínseca de bienestar, si además con esto el trabajador obtiene reconocimiento, mejor salario, posibilidad de ascenso, incrementará el grado de satisfacción laboral que hace que el trabajador tenga una recompensa justa, así entenderá que está recibiendo lo apropiado por su labor y desempeño. Una organización que tiene empleados satisfechos obtiene mejores resultados con mayor calidad, reflejándose en la productividad y rentabilidad (Chiang Vega, 2013).

Algunas investigaciones han demostrado que la productividad y la satisfacción laboral tienen una importante relación puesto que, según (Castro, 2009) unas condiciones de trabajo adecuadas y relaciones interpersonales satisfactorias se relacionan positivamente con la satisfacción de los trabajadores. Siendo así que la cohesión de las dos posturas promueve la participación y el empoderamiento de cada trabajador aumentando su motivación.

Herzberg (1966), desarrolló la teoría de la motivación-mantenimiento de la satisfacción en el trabajo, identificando 6 factores motivadores o intrínsecos del trabajo: la política organizacional, la supervisión técnica, las relaciones interpersonales con mandos, entre compañeros y con subordinados, la retribución, la seguridad en el trabajo, la vida personal, las condiciones laborales, el estatus y factores de mantenimiento: necesidades psicológicas y sociales del trabajador. Según esta teoría, la presencia de factores motivadores conduciría a la satisfacción y su ausencia a la no satisfacción mientras que la ausencia de los factores de mantenimiento provocaría la insatisfacción y su presencia la evitaría (citado de Robles et al., 2005).

Chiang Vega (2013) indica que la productividad es la razón aritmética de producto-insumo, dentro de un periodo determinado, con la debida consideración de la calidad. La productividad se entiende como la operación aritmética. Así mismo, uno de los instrumentos para evaluar la calidad del trabajo está relacionado con el ingreso y la Estabilidad laboral (José Gabriel Castillo, 2018). Confirma que estas variables son ingredientes esenciales para un trabajador. De ese modo, la empresa proporcionará espacios y maneras modernas de trabajo que permitan contar con equipos de trabajo de alto rendimiento y con empoderamiento. Por tanto, las organizaciones tienen el compromiso desde sus gerentes, de ser responsables de la satisfacción

laboral un equipo de trabajo con personal con carencia de satisfacción laboral esto reflejara un descenso en su productividad.

Por otro lado, modelos integradores alrededor de la satisfacción laboral consideran que es un estado interno que depende de lo que las personas sienten y piensan sobre su trabajo y que también resulta de la interacción con el medio, y por tanto la interpretación que la persona hace de su experiencia laboral es la clave del proceso (Izquierdo, 2011). Por tanto, trabajadores que dentro de sus roles presenten estrés o conflicto en su labor, experimentan un decremento en su productividad; por el contrario, personas que estén mayormente motivadas, que tenga clara sus condiciones de función en el cargo y que tenga un sentido de pertenencia alto experimentan altos niveles de satisfacción.

Chiang Vega (2010) explica que la relación que se da entre satisfacción laboral y la productividad puede determinar el éxito de un equipo y además ser predictor de conductas disfuncionales y generador de influencia positiva en el nivel de productividad. Ese aspecto se hace retador a las organizaciones dado que no solo se debe garantizar una productividad que esté alineada a los objetivos métricamente, sino que adicional se correlacione con la satisfacción que esto genere en sus trabajadores, dado que, al ser parte fundamental de la misma, su satisfacción intrínseca debería ser también primordial en las organizaciones.

Pinilla (1982) plantea una relación muy importante entre la satisfacción laboral y la productividad, afirmando que por satisfacción se entiende la actitud general que adoptamos frente a nuestro trabajo, cuando hemos podido resolver nuestras necesidades fundamentales y tenemos conciencia de ello, en tal sentido, los trabajadores necesitan que se les respete y se les trate dignamente. Por lo cual, la percepción negativa o positiva de los trabajadores respecto a la

satisfacción laboral influye en la relación que estos adopten con la organización y el nivel de compromiso y productividad que esta tenga (Vaca, 2015).

La índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado (Pisco, 1999) es por eso que es posible correlacionar la felicidad del empleado con el crecimiento y desarrollo de la empresa. Esta felicidad puede ser la misma de los dueños y/o accionistas creando sentimientos y emociones que generen satisfacción en todos los integrantes y niveles de la organización (Fonseca, 2017).

Metodología

Objeto de estudio

Dado lo expresado previamente en el apartado del problema, donde se hace referencia de las dificultades por las que atraviesa el FNA, particularmente en el área Legalizadora, se considera que es apropiado asumir que la organización es el objeto de estudio. La clave en este apartado es comprender que las organizaciones tienen alto impacto en el desarrollo económico del país (Stiglitz, 2006) y, por supuesto, esto es un asunto relevante para el éxito de las personas y las familias (Friedman, 2013).

En este caso se debe considerar a la organización como un sistema social, que se ha constituido legalmente y que tiene el propósito de generar, de manera prioritaria, beneficios sociales (Fondo Nacional del Ahorro S.A. [FNA], 2025) No obstante, lo anterior no representa que la organización no pueda tener prácticas operativas que le permitan obtener beneficios

económicos (Porter, 2011), por supuesto, en una proporción que le permita la estabilidad y la continuidad (Leon, 2009).

El definir a la organización como objeto de estudio, que para este caso es el FNA, tiene un alto grado de importancia porque, según los planteamientos de Marín-Idárraga (2012), se puede tener mejor control sobre las variables que se quieren involucrar en los estudios técnicos o científicos. Inclusive, vale la pena mantener a la organización bajo la consideración de objeto de estudio, porque desde la perspectiva del Talento Humano, se deben considerar los factores que favorecen el buen comportamiento de las personas para el éxito de la organización a la que representan (Taylor, 2019).

Es necesario precisar que la Gerencia Legalizadora del Fondo Nacional del Ahorro no cuenta con registros previos de productividad asociadas a la satisfacción laboral, que permitan realizar comparaciones históricas o identificar tendencias evolutivas. Por este motivo, los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento de satisfacción laboral S4/82 se constituyen en este estudio como una línea que da la base inicial de productividad de la dependencia, todo en coherencia con los temas tratados en el apartado de Marco Teórico, es decir, dada la evidencia empírica, se espera que por la implementación de prácticas de satisfacción laboral, se incremente la productividad en la Gerencia del área legalizadora del FNA.

Dicha línea base refleja el estado actual de las percepciones de los colaboradores frente a dimensiones clave como la relación persona-actividad, las condiciones laborales, los incentivos, las instalaciones locativas, el cumplimiento normativo, el ambiente laboral y el liderazgo. La consolidación de estos datos permite no solo realizar un diagnóstico integral de la situación

presente, sino también establecer un punto de referencia metodológico que servirá para evaluar en el futuro los efectos de la implementación del plan de fortalecimiento propuesto en la entidad.

En este sentido, la ausencia de antecedentes cuantitativos no constituye una limitación, sino una oportunidad para instaurar un proceso formal y sistemático de seguimiento. De esta forma, los resultados aquí presentados cumplen una doble función: por un lado, describir de manera objetiva la situación actual de la productividad percibida en la Gerencia Legalizadora, y por otro, servir como parámetro comparativo para futuras mediciones que permitan valorar la efectividad de las estrategias implementadas y su contribución a los objetivos estratégicos de la organización.

Descripción del estudio

Inicialmente este estudio es un ejercicio académico de corte profesional denominado en la Universidad Santo Tomás como consultoría, cuyo fin es promover buenas prácticas organizacionales al interior del FNA. En segundo lugar, vale la pena mencionar esto porque, dado que el ejercicio no tiene en rigor una estructura investigativa, el alcance del trabajo se presenta desde un fenómeno objetivo, con el que se pretende proponer un plan de fortalecimiento organizacional (Bloom, 1990), es decir, el ejercicio académico se aleja de la intervención y la explicación. Por último, se han agregado algunos elementos de estructura científica que robustecen la organización y el desarrollo del documento.

Desde lo anterior, se consideran los siguientes elementos que dan cuenta del ejercicio académico que se manifiesta en este estudio así:

- a) La obtención de los datos es de carácter empírico de campo, con el cual se busca desarrollar un ejercicio de interpretación sobre la fenomenología estudiada en el FNA.
- b) Se busca un tipo de análisis holístico-sintético, fundamentado en un nivel sistémico-funcional con el cual se propone una intervención en el área legalizadora del FNA.
- c) El razonamiento que se realiza es de carácter deductivo, en virtud de la apropiación teórica para la aplicación particular en el área legalizadora en el FNA.
- d) Para el ejercicio de recolección de datos, se aplicará el instrumento denominado S4/82, el cual es utilizado para medir la satisfacción laboral en las áreas de trabajo en las organizaciones (Meliá, 1998). Este instrumento ha sido validado internacionalmente y publicado por la Revista de Psicología de la seguridad laboral, en la Universidad de Valencia España.
- e) Según Meliá (1998), el cuestionario S4/82 permite evaluar los siguientes criterios: i) satisfacción con el contenido del trabajo; ii) satisfacción con las condiciones físicas de trabajo; iii) satisfacción con la remuneración; iv) relaciones interpersonales; v) satisfacción con las oportunidades de desarrollo profesional y vi) satisfacción con la supervisión.
- f) El corte cualitativo del ejercicio promovería un trabajo de transformación al interior del área legalizadora del FNA que sirva como guía transversal a la entidad.
- g) La población de interés para este estudio se definirá como el conjunto de funcionarios adscritos a la Gerencia Legalizadora del FNA. Para la aplicación del instrumento de recolección de datos, se ha determinado una muestra representativa equivalente al 20% del total de colaboradores dentro de esta gerencia. Dichos sujetos de estudio fueron seleccionados buscando garantizar la validez y fiabilidad de los resultados

obtenidos, permitiendo un análisis riguroso sobre los factores que inciden en la satisfacción laboral y su impacto en la productividad organizacional.

- h) Así mismo, el estudio abarca a los trabajadores pertenecientes a distintos niveles jerárquicos dentro de la Gerencia Legalizadora en el FNA, con el propósito de identificar cómo la satisfacción laboral varía en función de la posición dentro de la estructura organizacional. Esto permitirá una evaluación integral que contemple diferencias en cuanto a responsabilidades, condiciones laborales y acceso a oportunidades de desarrollo. Esto permite tener una visión más completa del fenómeno estudiado y facilita la formulación de prácticas adaptadas a cada nivel dentro del área legalizadora y la entidad.
- i) La población objetivo de la Gerencia Legalizadora, está compuesta por 183 funcionarios, se definió una muestra correspondiente al 20% de los funcionarios adscritos a la Gerencia. Esta proporción fue seleccionada con el fin de garantizar un nivel adecuado de confiabilidad en los resultados y asegurar la representatividad de la muestra frente a la población total. En consecuencia, la muestra estará conformada por 40 funcionarios, número que permite realizar un análisis estadístico preliminar y obtener conclusiones válidas respecto al grupo evaluado.
- j) Se definió una muestra correspondiente al 20% de los funcionarios adscritos a la Gerencia. Esta proporción fue seleccionada utilizando la ecuación de muestreo, con el fin de garantizar un nivel adecuado de confiabilidad en los resultados y asegurar la representatividad de la muestra frente a la población total. En consecuencia, la

muestra estará conformada por 40 funcionarios, número que permite realizar un análisis estadístico y genere conclusiones válidas respecto al grupo evaluado.

- k) Producto del uso de la ecuación para definir el tamaño de la muestra, teniendo en cuenta la población finita de 183 funcionarios asignados a la Gerencia Legalizadora, se representan un conjunto de variables que se representan en la Tabla 2.

Tabla 2. *Fórmula para calcular tamaño de la muestra*

Fórmula para calcular tamaño de la muestra población finita		
Variable	Definición	Ejercicio Legalizadora-FNA
N	Tamaño de la muestra	183
Z	Nivel de Confianza	90%
P	Proporción esperada	25%
E	Margen de error	10%

Nota: Fuente: Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Despejando la formula y reemplazando $n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$ con los valores

utilizados durante el ejercicio académico se determina que se justifica una muestra de 40 participantes con un margen de error aproximado del 10%. Este enfoque permite un estudio exploratorio, donde se busca obtener una visión general sin necesidad de una precisión estadística extrema, pero que se considera viable y aceptable para un diagnóstico institucional.

- l) La muestra de 40 funcionarios del Fondo Nacional del Ahorro (FNA), adscritos a la Gerencia Legalizadora. fue seleccionada con la participación de distintos niveles jerárquicos, tipos de contrato (planta, temporal, aprendiz) y funciones

desempeñadas. Esta segmentación permitió recoger percepciones desde múltiples perspectivas organizacionales, lo que enriquece el análisis de los resultados y aporta mayor validez a la aplicación de la herramienta S4/82 satisfacción laboral.

- m) Se desarrolló una plantilla estructurada en Excel para facilitar la organización y sistematización de la información recolectada mediante el instrumento de satisfacción laboral S4/82. Esta plantilla fue formulada y segmentada de acuerdo con los bloques de preguntas establecidos en el cuestionario, permitiendo una captura ordenada de los datos. Asimismo, se incorporó fórmulas para automatizar que optimizan el análisis y reducen errores en la tabulación, brindando una herramienta eficiente y práctica para el procesamiento inicial de los resultados.
- n) El formulario de entrevista ha sido diseñado con la herramienta Microsoft Forms. De esta manera se desarrolla una estructura dinámica, clara y comprensible, que permite facilitar la participación de los funcionarios asignados a la Gerencia Legalizadora. Su formato amigable permite que cada pregunta se responda de forma intuitiva, asegurando una experiencia eficiente durante el proceso de recolección de datos. Además, el diseño busca fomentar la honestidad y espontaneidad de las respuestas, garantizando la validez y confiabilidad de la data.
- o) Se diseñaron gráficas claras y visualmente efectivas que permiten analizar los resultados de la encuesta de manera comprensible por pregunta. Estas gráficas ayudan a identificar tendencias, patrones y comportamientos comunes entre las respuestas de los funcionarios, facilitando así la evaluación e interpretación de los datos recolectados para la formulación de los bloques. La visualización incluye

elementos como barras y líneas, según el tipo de pregunta y la información recolectada.

Instrumento de Medición

Tabla 3. *Escala puntuación numérica Instrumentos S/4 82*

Cuestionario de Satisfacción Laboral S4/82		
ítem	Punctuation	
Muy Insatisfecho	1	Insatisfacción
Bastante Insatisfecho	2	
Algo Insatisfecho	3	
Indiferente	4	Indiferente
Algo Satisfecho	5	Satisfecho
Bastante Satisfecho	6	
Muy Satisfecho	7	

Nota: Fuente: Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025)

La herramienta S4 /82 de satisfacción laboral contiene preguntas cerradas con opción múltiple de respuesta, fija valores de puntuación de 1 a 3 con insatisfacción, siendo 1 muy insatisfecho, 2 bastante insatisfecho, 3 algo insatisfecho, 4 indiferente y tres niveles de satisfacción de 5 a 7 donde 5 corresponde a muy satisfecho, 6 bastante satisfecho, 7 algo satisfecho, a través de la tabulación de los datos y de los puntajes obtenidos permitirá realizar un análisis de las respuestas que exprese una medida cuantitativa de sus opiniones, con el objetivo de generar un diagnóstico preliminar de satisfacción o insatisfacción en los funcionarios del FNA, que sirva como base para el desarrollo del plan de mejoramiento pretensión dentro de este marco investigativo.

Resultados y Discusión

Fortalecer el bienestar integral y el desempeño de los equipos de trabajo al interior de una organización es clave para identificar los aspectos en los que se debe trabajar para alcanzar una percepción de satisfacción laboral que redunde en los resultados de productividad, analizar el entorno empresarial y de la persona, evaluar su percepción de calidad de vida.

El Instrumento aplicado al interior del FNA busca recoger de manera confidencial y objetiva las percepciones sobre los diversos factores que influyen en la satisfacción laboral. Entre ellos se incluyen el ambiente de laboral, la comunicación interna, el liderazgo, las oportunidades de desarrollo profesional, la compensación, el equilibrio entre la vida personal y laboral, y el reconocimiento.

El interés que el trabajador demuestra sobre la actividad que desempeña favorece el logro de los objetivos de la organización dando la posibilidad de evaluar que tan alineados están, conocer la relación entre la satisfacción y como afecta los niveles de productividad, se evaluó las herramientas y recursos que dispone el trabajador para desarrollar su labor, como percibe la eficiencia y calidad, el tiempo que le toma desarrollar sus actividades.

La participación y resultados permitirán identificar oportunidades de mejora y poder presentar recomendaciones que mejoren el entorno laboral que dé lugar a incrementar los niveles de percepción de satisfacción laboral y por ende se aumente la productividad.

Es importante señalar que la Gerencia Legalizadora del Fondo Nacional del Ahorro no contaba con mediciones previas de productividad que permitieran establecer comparaciones históricas. En este sentido, los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento S4/82

se asumen como línea base inicial, constituyendo el punto de partida para la evaluación de la satisfacción laboral y su incidencia en la productividad. De esta manera, los hallazgos aquí expuestos reflejan el estado actual del área y servirán como referencia para futuras mediciones que posibiliten valorar el impacto de la implementación del plan de fortalecimiento.

Con base en esta línea base, los resultados se presentan organizados en siete bloques temáticos que agrupan los factores evaluados: I) relación persona–actividad laboral, II) condiciones laborales, III) percepción de productividad, IV) incentivos, V) instalaciones locativas, VI) cumplimiento legal y normativo, y VII) ambiente laboral y liderazgo.

Caracterización

A continuación, se relaciona la caracterización de los funcionarios del Fondo Nacional del Ahorro, asignados a la Gerencia Legalizadora que participaron en la aplicación de la herramienta S4/82 satisfacción laboral.

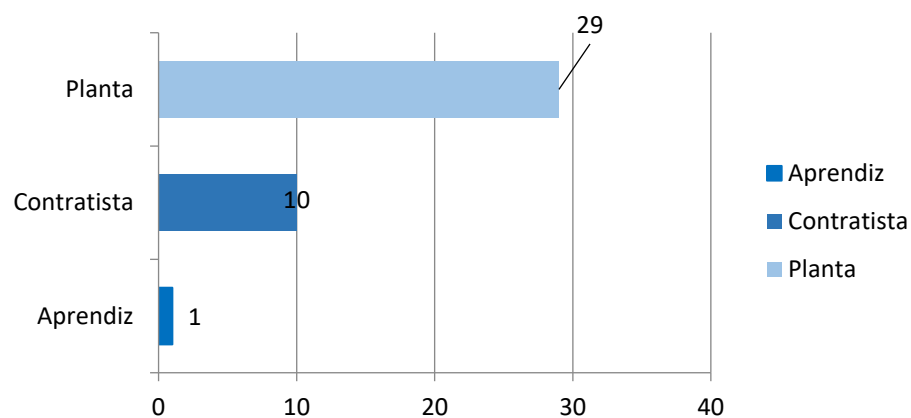
Los 40 funcionarios que participaron en la aplicación del instrumento S4/82 reflejaron una muestra equilibrada y representativa de la Gerencia Legalizadora del FNA, del total de participantes, 29 son funcionarios de planta, 10 contratistas y 1 aprendiz universitario, lo que evidenció un predominio de personal vinculado de manera permanente con la entidad. En cuanto al género, se observa una participación equitativa entre hombres y mujeres, los rangos de edad permiten identificar una presencia significativa de funcionarios en etapas de desarrollo profesional medio y avanzado.

Adicionalmente, se destaca un alto nivel educativo entre los encuestados, con predominio de formación profesional y posgrado, así como una variedad en la antigüedad laboral, lo que

sugiere una mezcla entre experiencia institucional y nuevas incorporaciones. La exploración de estos elementos permite un análisis profundo y contextualizado de la percepción de satisfacción laboral en el FNA.

Figura 9

Caracterización tipo de contratación

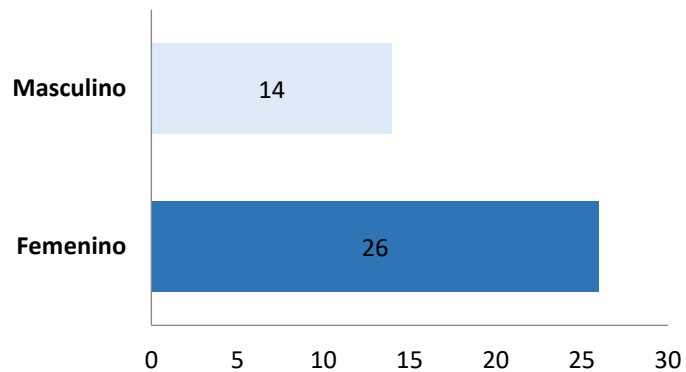


Nota: La grafica identifica el tipo de contrato de los funcionarios que participaron en la aplicación del instrumento de satisfacción laboral S/82 (Elaboración propia).

El tipo de contratación de los funcionarios que participaron en la aplicación del instrumento correspondió a: 10 contratistas, 29 funcionarios de planta y 1 aprendiz universitario, referente al personal de planta se evidencia que cuentan con un tipo de vinculación contractual a término indefinido lo que representa mayores garantías en comparación con otras modalidades de contratación, proporciona al trabajador seguridad jurídica, continuidad en el empleo y proyección profesional dentro de la organización.

Figura 10

Caracterización hombres y Mujeres

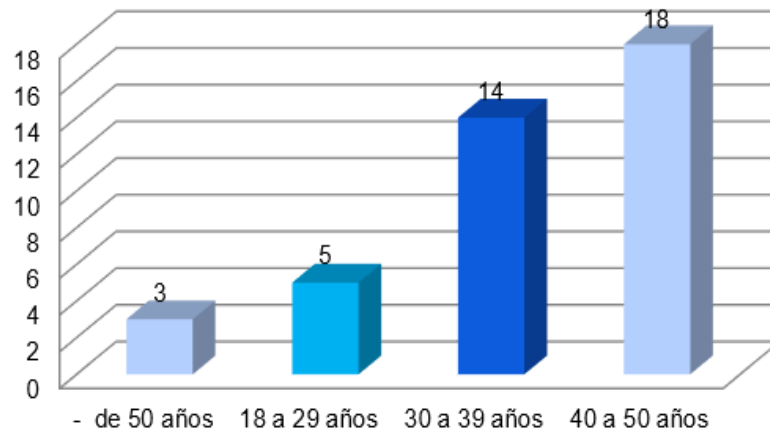


Nota: La grafica identifica el total de hombres y mujeres que participaron en la aplicación del instrumento de satisfacción laboral S/82 (Elaboración propia).

La muestra presentó un mayor número de mujeres que participaron, por cual genera un espacio de inclusión para la mujer en el ámbito laboral, toda vez que es esencial para el desarrollo integral de la sociedad, genera fortalecimiento y cohesión al interior de las organizaciones, contribuye al crecimiento económico, promueve la equidad, la diversidad y la innovación dentro de los entornos laborales.

Figura 11

Caracterización rango de edad

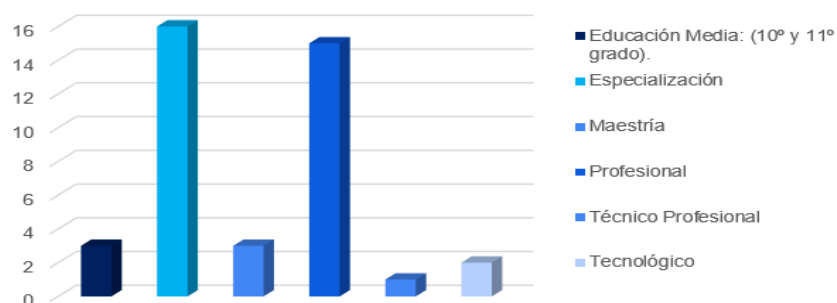


Nota: La grafica muestra el ponderado referente al rango de edad de los participantes del instrumento de satisfacción laboral S/82 (Elaboración propia).

Los resultados en rangos de edad de los funcionarios que participaron en la aplicación del instrumento permiten identificar que existe un grupo de participantes con edades comprendidas entre los 40 y 50 años siendo el margen más alto, lo que puede concluir en experiencia, cualidades de compromiso y continuidad relevante para procesos de mentorías y transferencia de conocimiento.

Figura 12

Nivel de Estudios

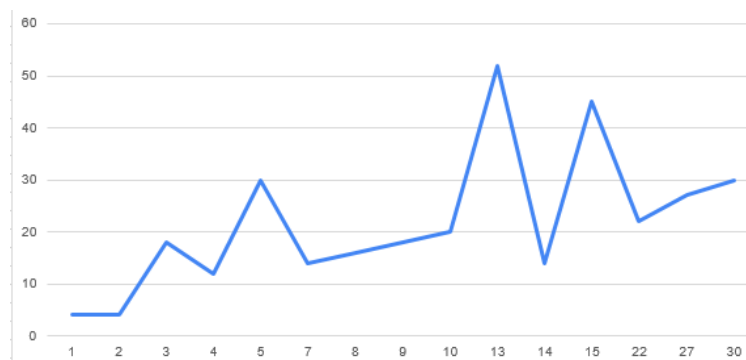


Nota: Mediante la gráfica se expone el nivel educativo de los participantes del instrumento de satisfacción laboral S/82 (Elaboración propia).

El nivel de estudio de los funcionarios que participaron en la aplicación del instrumento demostró una alta formación académica, viéndose reflejada en los procesos de calidad, los niveles pueden ser claves al momento de toma de decisiones y resulta más fácil que se adapten a cambios e implementación de nuevas tecnologías.

Figura 13

Antigüedad en la empresa



Nota: Mediante la gráfica se muestra el nivel de antigüedad dentro de la empresa de los participantes del instrumento de satisfacción laboral S/82 (Elaboración propia).

La antigüedad de los funcionarios que participaron en la aplicación del instrumento de satisfacción laboral S4/82, resultó ser muy diversa, por lo cual, no es posible agrupar en objeto de estudio los funcionarios participantes.

Análisis de Resultados General por Bloque

Con el propósito de optimizar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento S4 / 82, se diseñó una estructura metodológica basada en

siete bloques temáticos. Estos bloques agrupan los ítems del cuestionario en categorías coherentes y relacionadas con el objetivo de brindar mayor comprensión al análisis, también, fueron organizadas según los objetivos específicos que orientan cada pregunta. Esta clasificación temática permite una mejor sistematización de los datos, una lectura más precisa y focalizada de los factores evaluados, facilitando así la comprensión y estudio de los resultados.

Tabla 4.
Relación persona actividad laboral

Bloque I Relación Persona- Actividad Laboral	
PREGUNTA	PROMEDIO
Su tipo de trabajo, las tareas y actividades que usted realiza.	5.6
Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.	4.9
Las posibilidades de creatividad que le ofrece su trabajo.	5.0
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	5.1
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.	4.8
La distancia y medios de comunicación de su domicilio a su centro de trabajo. ²	5.1
El lugar físico en que está ubicado su centro de trabajo.	5.3

Nota: Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Nota: La tabla presenta los porcentajes del primer bloque de preguntas elaboración propia).

Conforme a los resultados obtenidos en el Bloque I se evidencia que el 72% de los funcionarios perciben claridad en las políticas institucionales y el 65% indican baja autonomía en la toma de decisiones. En ese sentido la percepción mayoritaria de políticas claras (72%) respalda la existencia de una estructura institucional sólida. Sin embargo, la baja autonomía señalada por el 65% refleja una cultura jerárquica restrictiva. Lo que significa que, aunque existe orden, los trabajadores no sienten que puedan incidir en la toma de decisiones.

Por un lado, los promedios altos permiten evidenciar una aceptación positiva con la adecuación de trabajo y el uso de habilidades personales. La mayoría de los trabajadores perciben que dichas labores se desarrollan con mejor eficacia en un ambiente físico agradable, lo que no les representa una barrera considerable y por el contrario les permite encontrar motivación y expectativas positivas en sus labores diarias.

Por otro lado, se identifican áreas que reflejan oportunidad de cambio con el grado de satisfacción, por lo cual los promedios bajos denotan que el desarrollo de las actividades son percibidas como no gratificantes, así como la expresión de creatividad y la posibilidad de desarrollar actividades personales por lo cual, estos factores indican que aunque se da una labor adecuada, existe un margen considerable para fortalecer la experiencia laboral con la identificación de nuevas estrategias que fomenten la motivación, el interés personal y el compromiso general.

Con base en el análisis de bloque I, se rescatan fortalezas entre el rol profesional y el laboral, por lo que existe claridad y adecuación positiva en las tareas asignadas y las funciones a desarrollar para el trabajador. Como oportunidad de mejora se resalta la revisión de las tareas para permitir una mayor conexión con los intereses personales, así como las estrategias de reconocimiento que permitan al trabajador tener autonomía en su labor y posibilidad de crecimiento por lo desarrollado.

Tabla 5.

Percepción de las condiciones laborales

Bloque II - Percepción en relación con las condiciones laborales	
PREGUNTA	PROMEDIO
6. El salario que usted recibe.	3.8
7. El sistema de comisiones, premios económicos e incentivos que recibe.	4.2
8. La remuneración de las horas extraordinarias que hace.	4.0
9. La remuneración por antigüedad que recibe.	4.2

10. El horario de su jornada laboral.	5.7
16. La jornada laboral es suficiente para realizar sus labores.	5.4
17. El tipo y duración del contrato al que está sujeto.	5.0

Nota: Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Nota: La tabla presenta los porcentajes del segundo bloque de preguntas aplicación del instrumento de satisfacción laboral S4/82.

Para este bloque se evidencia que el 80% manifiestan relaciones de compañerismo y apoyo y el 55% señala la satisfacción con los mecanismos de reconocimiento, por lo cual ese porcentaje mayoritario destaca que el compañerismo confirma un entorno colaborativo, lo cual es una fortaleza para sostener la operación bajo presión, Sin embargo, el porcentaje menor sugiere que los esfuerzos individuales no se visibilizan ni recompensan. En este sentido, depender únicamente de la buena relación interpersonal sin soporte institucional en incentivos puede derivar en desgaste progresivo y sensación de inequidad.

Así las cosas, se puede evidenciar como el componente estructural en la relación laboral influye sobremanera en la satisfacción y productividad, dado que desde la percepción de los trabajadores los factores monetarios, de vinculación e incentivos favorecen o no su motivación y compromiso para con la empresa. Por consiguiente, una estabilidad y equidad en los salarios y compensaciones permiten una productividad sostenible y estabilidad emocional.

Por otro lado, los trabajadores perciben positivamente la estructura de su jornada laboral conforme al horario que la empresa maneja y los tiempos que otorgan los líderes desde cada área para el cumplimiento de las labores, lo cual permite evidenciar que ese tiempo designado es justo y favorece el equilibrio vida – trabajo, que en cierta manera impacta positivamente a los trabajadores reforzando su motivación y compromiso. Así mismo, el tipo de duración de contrato

y la seguridad que les genera su empleo es positiva, aunque podría sugerirse una relativa confianza en los vínculos contractuales especialmente entre pares puesto que dichas diferencias generan vulnerabilidad y desconfianza en el trabajo colaborativo.

En conjunto, esos resultados ponen de manifiesto la disociación que puede existir entre las condiciones formales de trabajo como el tiempo, el tipo de contrato y el componente económico – emocional con relación al trabajo. Por lo cual, la organización si cumple con aspectos estructurales pero el nivel de insatisfacción económico podría ocasionar desmotivación, bajo rendimiento o intención de permanencia a corto plazo.

Tabla 6.

Percepción de la productividad.

Bloque III - Percepción de Productividad	
PREGUNTA	PROMEDIO
11 - Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.	5.5
12 - La calidad de la producción que obtiene	5.8
13 - El ritmo de trabajo a que está sometido	5.2
14 - Los medios y recursos que su empresa pone para que usted realice su tarea	5.3
17 - El cronometraje de tiempos que debe cumplir (tiempos de que dispone para acabar tareas)	5.0
24 - Le implica demasiado esfuerzo su puesto.	4.8
25 - La peligrosidad de su puesto.	5.1

Nota: Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Nota: La tabla presenta los porcentajes del tercer bloque de preguntas aplicación del instrumento de satisfacción laboral S4/82.

Para este Bloque, el 70% de los colaboradores expresan alta motivación intrínseca, y solo el 38% consideran suficientes los incentivos extrínsecos como bonos, ascensos, entre otros beneficios. Para el porcentaje mayor del 70% se puede analizar que los funcionarios encuentran propósito en su labor. No obstante, la brecha con los incentivos extrínsecos que representan el

porcentaje más bajo (38%) es significativo dado que no se sienten respaldados con estímulos tangibles. Esto implica que exista un desbalance amenazando la sostenibilidad del compromiso, porque depender solo del sentido de misión expone a los colaboradores a la desmotivación acumulada.

Los promedios altos reflejan que la empresa tiene una alta percepción del desempeño individual y de productividad, lo cual permite evidenciar en términos de calidad los resultados que entregan. En ese sentido, el entorno operativo es eficiente enfocado en resultados respaldados por recursos adecuados, cargas laborales distribuidas de manera adecuada con un bajo nivel de riesgo emocional y físicos.

Con respecto a la percepción a los medios y recursos, el ritmo de trabajo se puede evidenciar que la empresa ofrece condiciones técnicas y operativas óptimas para que el personal se desempeñe de manera eficiente; Así mismo, la baja percepción de peligros en los puestos de trabajo fortalece en los empleados la sensación de seguridad y bienestar en entorno laboral, en los elementos que influyen directamente en el rendimiento y la estabilidad emocional de los trabajadores

Sin embargo, la productividad podría verse un tanto limitada si no se atienden factores como la limitación de la participación en la toma de decisiones y las percepciones obtenidas con respecto al esfuerzo excesivo en algunos puestos, así como también la gestión del tiempo para el desarrollo de tareas puntuales y específicas. Toda vez que esos factores podrían impactar en el sentido de pertenencia o a la sostenibilidad del rendimiento.

Tabla 7.

Incentivos Laborales.

Bloque IV - Incentivos Laborales	
PREGUNTA	PROMEDIO
15 - Vehículos o medios de transporte que la empresa pone para que usted realice su tarea	5.8
38 - Los auxilios de alimentación que recibe de la empresa.	5.4
39 - El servicio de restaurante de la empresa.	4.1
40 - Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.	5.4
42 - La posibilidad de asistencia médica que le ofrece su empresa.	5.3
43 - Las prestaciones de ropa de trabajo, zapatos, y equipo personal que recibe.	4.1
46 - Los planes extras de recreación que recibe de la empresa.	4.7
47 - Las oportunidades de promoción que tiene.	2.8

Nota: Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Nota: La tabla presenta los porcentajes del cuarto bloque de preguntas aplicación del instrumento de satisfacción laboral S4/82.

Este Bloque refleja que el 62% de los colaboradores perciben jornadas laborales extensas y el 58% consideran que la complejidad normativa aumenta la presión y dificulta su labor. Por lo cual deja en evidencia que más de la mitad de los colaboradores identifican sobrecarga y complejidad normativa, lo que confirma que la operación se sostiene a costa del bienestar laboral. El porcentaje 62% que señala jornadas largas evidencia un riesgo directo de fatiga y errores en proceso críticos como la legalización de créditos. Esto denota que la productividad se está logrando, pero con desgaste humano lo que implica una insostenibilidad en el mediano plazo.

permite evidenciar que la estructura de incentivos en general cumple con las condiciones de bienestar y apoyo que los trabajadores esperan tener, sin embargo, se da una brecha con respecto a el incentivo en crecimiento profesional y las motivaciones sostenibles, dado que

aunque estos aspectos no estén incluidos en compensación económica si impacta de manera profunda en el compromiso que los colaboradores pudieran tener, también en el clima laboral y en la retención de talento humano.

Los ítems con mayor promedio se centran en beneficios logísticos, asistenciales, como lo son el transporte, la alimentación, la asistencia médica los cuales de acuerdo a los resultados, son recibidos de manera positiva por los trabajadores puesto que esos incentivos cubren necesidades fundamentales que contribuyen al confort y bienestar, adicional el reconocimiento hacia las oportunidades de formación lo que les genera interés institucional por el desarrollo de nuevas competencias aunque eso no implique opciones claras de crecimiento vertical.

Por otro lado, los promedios bajos como lo son la dotación, el servicio de restaurante permite entrever insatisfacción en ese tipo de beneficios tangibles que pueden estar relacionados con calidad, distribución o cobertura por las diferentes condiciones contractuales que la empresa maneja, así como también beneficios como planes de recreación son percibidos como insuficientes o irrelevantes frente a las expectativas personales en los trabajadores.

Por tanto, los resultados de este bloque reflejan que existe que la empresa garantiza el cumplimiento de ciertos beneficios que generan aceptabilidad en los trabajadores, haciendo de su lugar de trabajo un campo armonioso, sin embargo, también se evidencia una clara ausencia de oportunidades que fomenten la proyección, el reconocimiento y la fidelización de los trabajadores en general.

Tabla 8.

Instalaciones Locativas de la Empresa.

Bloque V - Instalaciones locativas de la Empresa	
PREGUNTA	PROMEDIO
19 - La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	5.6
20 - El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.	5.5
21 - La iluminación de su lugar de trabajo.	5.8
22 - La ventilación de su lugar de trabajo.	5.5
23 - La toxicidad de su puesto, el riesgo de contraer infecciones o enfermedades profesionales.	4.8
26 - El nivel de ruido en el lugar de trabajo.	4.7
27 - La temperatura de su local de trabajo.	4.7
28 - La postura en que debe realizar su trabajo.	5.3
29 - La accesibilidad y comodidad de máquinas.	5.2
32 - Los sanitarios y servicios higiénicos de su centro de trabajo y su salubridad.	5.0
33 - La distancia física a que se encuentra del compañero o trabajador más próximo.	5.0
34 - La visibilidad de otras personas desde su punto de trabajo.	5.0
35 - La decoración y ambiente físico de su lugar de trabajo.	5.0
36 - Los servicios de agua o cafetería en su lugar de trabajo.	5.3
37 - Los servicios de comunicación en su lugar de trabajo.	5.3

Nota: Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Nota: La tabla presenta los porcentajes del quinto bloque de preguntas aplicación del instrumento de satisfacción laboral S4/82 elaboración propia).

Los resultados para este Bloque muestran que los trabajadores perciben una infraestructura sólida que cubre sus necesidades básicas. La iluminación. Limpieza, seguridad, espacio físico y ventilación son altamente valorados, lo que refleja un entorno de trabajo confortable, ordenado y seguro; por lo cual, ese panorama positivo refleja una gestión eficaz en infraestructura que no solo cumple con los mínimos estándares, sino que también influye en el bienestar integral de los trabajadores.

El 78% de los colaboradores valoran positivamente iluminación, limpieza y seguridad, el 42% reporta incomodidad por ruido y temperatura. De tal manera que el porcentaje superior

valida que las condiciones básicas del entorno físico son adecuadas, sin embargo el porcentaje inferior presenta inconformismo por el ruido y temperatura siendo un foco de alerta. Puntuación que indica que casi la mitad de la fuerza laboral está expuesta a factores de distracción y fatiga, lo que implica que, aunque las instalaciones cumplen con lo esencial, es necesario intervenir en ergonomía y confort ambiental para evitar efectos acumulativos en la productividad.

Así mismo, la percepción favorable en cuanto a la postura de trabajo, la accesibilidad a máquinas denota un compromiso de la empresa por la salubridad ergonómica de los trabajadores, así como el uso de espacios laborales que reduce riesgos, fortalece la productividad y transmite una cultura de prevención y autocuidado. Sin embargo, los promedios bajos, dejan entrever que existen algunas limitaciones en condiciones ambientales específicas.

Factores como el nivel de ruido, la temperatura del lugar de trabajo indican que en alguna área puede estar presentando problemas relacionados con el confort térmico y acústico; esas condiciones no solo generan malestar e insatisfacción en la percepción de los trabajadores, sino que adicional pueden generar distracción, incomodidad física, fatiga o afecciones emocionales a mediano o largo plazo. Factores como toxicidad o riesgos biológicos son de alertas tempranas en entornos laborales más aun en áreas de constante visita de usuarios, puesto que pone en evidencia la necesidad de reforzar medidas de bioseguridad y control para evitar incumplimientos con la normatividad y la exposición de riesgos a los trabajadores.

Por último, aspectos como la accesibilidad, la decoración o las distancias interpersonales demuestran que los trabajadores los consideran aceptables, pero sin valor diferencial positivo, y eso permite generar en la empresa la oportunidad de evaluar el mejoramiento de las condiciones estructurales yendo hacia un entorno más humanizado y favorable centrado en el bienestar emocional de los trabajadores.

Tabla 9.

Cumplimiento Legal y Normativo de la Empresa.

Bloque VI - Percepción Cumplimiento Legal y Normativo de la Empresa	
PREGUNTA	PROMEDIO
41 - La revisión médica anual que le ofrece su empresa directa o indirectamente	5.1
44 - Las prestaciones de seguridad social que recibe y/o otros seguros.	5.6
45 - Las vacaciones remuneradas que obtiene	5.3
48 - Las condiciones de jubilación que ofrece su empresa	4.8
49 - Las prestaciones que podría recibir por desempleo en caso de tener que abandonar su puesto	4.2
50 - Las posibilidades de licencia que usted tiene por maternidad u otras razones.	4.6
51 - La remuneración por despido que podría recibir.	4.0
52 - Los permisos que puede obtener por razones de necesidad personal.	5.0
70 - El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	5.7
73 - Los abusos de autoridad de que es objeto por parte de la empresa	4.8
74 - Las presiones sobre cuestiones sindicales que recibe de parte de la empresa	4.8
75 - La libertad sindical que se respira en su empresa	4.9
76 - Las presiones sobre cuestiones laborales que recibe del sindicato o del comité de empresa.	4.8
77 - Su libertad de elegir representantes de los trabajadores ante la dirección.	5.1
78 - La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales	4.6

Nota: Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Nota: La tabla presenta los porcentajes del sexto bloque de preguntas aplicación del instrumento de satisfacción laboral S4/82.

Los resultados de este Bloque permiten evidenciar que el 68% expresan satisfacción general con su trabajo y el 32% manifiestan inconformidad, principalmente por carga laboral y falta de reconocimiento. Ese apartado de inconformidad representa un grupo critico que puede generar rotación, ausentismo o bajo compromiso. Esto puede verse como una señal temprana de vulnerabilidad que puede aumentar si no es atendida oportunamente es indispensable un plan estratégico de satisfacción laboral como política de sostenibilidad organizacional.

desde la percepción de los trabajadores la empresa mantiene un nivel considerable y satisfactorio en cuanto al cumplimiento de leyes y normas laborales vigentes, por lo cual los promedios altos como afiliación al sistema de seguridad social, las vacaciones remuneradas y las revisiones médicas anuales refuerzan que la empresa se preocupa por hacer cumplimiento de la norma y por respetar los derechos laborales de todos sus trabajadores, generando en ellos confiabilidad y seguridad en su empleador.

Sin embargo, los promedios dejan ver áreas que requieren mayor atención que si bien no generan incumplimiento en la norma si representa insatisfacción en la experiencia del trabajador frente al marco normativo y su aplicación, como es el caso de los procesos de terminación contractual, la remuneración por despido, las prestaciones por desempeño. Esos aspectos reflejan la desconfianza, el desconocimiento o la experiencia negativa sobre cómo la empresa gestiona los procesos de finalización contractual. Con base en los resultados, los trabajadores denotan procesos no equitativos, inseguridad jurídica, incertidumbre sobre todo por las modalidades de contratos que la empresa maneja.

Otro aspecto relevante en este bloque es la jubilación, lo cual el resultado sugiere que no se da una orientación clara ni acompañamiento con respecto al proceso de pensionarse. La ausencia de una política visible frente a este tema genera a los trabajadores desasosiego, vulnerabilidad económica y emocional. Por otro lado, los factores de licencia, permisos, negociación laboral evidencian que la empresa tiene canales para su gestión, sin embargo, no ha sido del todo socializada por lo cual, la percepción de los empleados es indiferencia ante estos factores de bienestar lo que traduce una falta de empatía institucional generando en el empleado descontento, dudas, desinformación y poco sentido de pertenencia.

En cuanto a los resultados para los derechos colectivos como los son las presiones sindicales, la libertad de expresión y de negociación, permite evidenciar que los trabajadores no perciben aislamiento por este tipo de grupos y actividades, así como tampoco falta de oportunidad en participación y dialogo, sin embargo, dicha participación se puede asociar con un hecho formal más que de manera efectiva, puesto que deja entredicho la autenticidad de los canales de concertación entre trabajadores.

Tabla 10.

Ambiente Laboral y Liderazgo.

Bloque VII - Ambiente Laboral y Liderazgo	
PREGUNTA	
53 - Los traslados de puesto a que puede ser sometido, incluso aquellos que lo desplazarían de su residencia actual	4.7
54 - Las posibilidades de hablar con compañeros u otras personas durante el trabajo	5.1
55 - Las relaciones personales con personas de nivel jerárquico similar al suyo.	5.5
56 - Las relaciones con sus subordinados	5.3
57 - Las relaciones personales con sus superiores.	5.3
58 - Las relaciones personales con clientes, proveedores, etc.	5.1
59 - La supervisión que usted debe ejercer	5.2
60 - La supervisión que ejercen sobre usted	5.2
61 - La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	4.5
62 - La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.	5.0
63 - La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa	3.8
64 - El apoyo que recibe de sus superiores.	5.1
65 - La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo	4.7
66 - Su capacidad para decidir aspectos del trabajo de otros	4.9
67 - Su participación en las decisiones de su departamento o sección	4.8
68 - Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa	5.2

Nota: Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Nota: La tabla presenta los porcentajes del séptimo bloque de preguntas aplicación del instrumento de satisfacción laboral S4/82.

Este Bloque muestra en los resultados que el 75% de los colaboradores perciben un ambiente laboral positivo, con relaciones de respeto y compañerismo y el 25 % manifiestan inconformidad, señalando tensiones por sobrecarga de trabajo y presión normativa. Conforme a eso, el porcentaje superior demuestra que el clima laboral es un activo organizacional que favorece la cohesión y el apoyo mutuo, sin embargo, el porcentaje inferior estima en términos organizacionales que 1 de cada 4 colaboradores experimentan malestar o tensiones que afectan su bienestar como el ambiente laboral en la empresa es en termino general respetuoso, positivo y democrático, las relaciones entre compay desempeño.

Esos datos reflejan un componente critico en el área legalizadora dado que la presión de los procesos y financieros requieren mayor atención y precisión por cada colaborador, lo cual puede implicar que se debe mantener la fortaleza del ambiente laboral a fin de transformar la presión en una gestión equilibrada de cargas y expectativas, de lo contrario ese inconformismo y malestar podría expandirse generando la afectación del resto del equipo que no lo percibe en ese sentido.

En el componente de líderes, se puede evidenciar que son funcionales y los trabajadores perciben cierto grado de acompañamiento por parte de sus jefes, sin encontrar un exceso de imposición, dominio o control, por tanto, ese estilo de liderazgo con empatía y humanización da paso a una base sólida de trabajo colaborativo, clima organizacional positivo y estabilidad emocional en el equipo.

Sin embargo, dicho entorno permite ver contrastes significativos en elementos que pueden ser sensibles con la equidad, la justicia, la autonomía o la participación en una red de trabajo amplia, toda vez que como se evidencia en los promedios bajos, hay una alerta temprana crítica cuando los trabajadores no perciben transparencia e igualdad de condiciones puesto que su motivación y productividad desmejora.

La falta de autonomía y la escasa participación en decisiones estratégicas sugieren una cultura organizacional poco clara. En lugar de fomentar la equidad, se mantiene una estructura jerárquica que limita el empoderamiento y frena el desarrollo de liderazgos naturales en todos los niveles de la organización.

Plan de mejoramiento

Fundamentos de la propuesta

La presente investigación está dirigida al área Legalizadora en el Fondo Nacional del Ahorro FNA, la cual cumple en la actualidad un rol estratégico dentro de la compañía, toda vez que es responsable de llevar a cabo procesos que permiten la efectiva administración de las cesantías de los trabajadores públicos y oficiales del país, así como la de muchos colombianos que no cuentan con cesantías pero que, a través de un ahorro voluntario, logran cumplir el sueño de adquirir vivienda. No obstante, esta área requiere mejoras debido a la carga operativa, las jornadas extensas y el clima laboral. Estos factores plantean grandes retos en compromiso, desempeño y satisfacción de los colaboradores.

Problemas identificados

Con base en los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento S4/82 de satisfacción laboral, se logran identificar algunas áreas críticas que dan impacto directo a la

productividad, el clima organizacional y la percepción de equidad entre pares y líderes a nivel interno.

Elección de alternativa

Con base en lo anterior y teniendo en cuenta los objetivos específicos de este trabajo investigativo, presentamos como respuesta a este diagnóstico un plan de mejoramiento integral orientado a fortalecer el compromiso, el bienestar y el nivel de desempeño de los colaboradores pertenecientes a esta área, de tal manera favorezca la satisfacción laboral y productividad en ellos; adicional, se estima que este plan pueda servir también en caso de tener adherencia para su implementación transversal en toda la compañía.

Para la elaboración de este plan se ha contemplado utilizar la herramienta Diagrama de Gantt, la cual es útil en la planificación y gestión de proyectos que ayuden a visualizar tareas de forma práctica. Esta herramienta fue desarrollada por karol Adamiecki, quien invento lo que llaman armonograma en 1986.

“Adamiecki publicó sus hallazgos en ruso y polaco, lo que dificultó su acceso en los países de habla inglesa. En 1910, Henry Laurence Gantt popularizó, por su parte, un gráfico similar en los Estados Unidos, que elaboró con el objetivo de representar cuánto tiempo dedicaban los obreros de una fábrica a trabajar en una tarea específica. Desde entonces, estos dos sistemas se han combinado para crear lo que hoy conocemos en la era moderna como el diagrama de Gantt” (Martins, J. 2025).

Justificación de la propuesta

La propuesta del plan maneja una estructura temática por bloques y dimensiones que han sido evaluadas a través de la aplicación del instrumento S4/82, relacionando de tal manera

actividades estratégicas que integran elementos como en desarrollo humano, el liderazgo, salud ocupacional, clima organizacional, infraestructura y normatividad. Se espera que, a partir de su implementación, la organización incremente sus niveles de productividad, de ese modo consolidarse como una entidad en el sector público centrada en el bienestar de sus colaboradores y en la calidad del servicio prestado a los ciudadanos.

Desarrollo de la propuesta

El plan de mejoramiento contempla un enfoque multidimensional frente a la satisfacción laboral contemplando factores importantes para los colaboradores y que se evidencian en los resultados como la motivación, el bienestar y el reconocimiento a su labor. Por otra parte, prioriza acciones que generen un impacto adaptable y sostenible en la organizacional, también es un plan medible a través de indicadores que permiten generar seguimientos a resultados y a partir de ellos, estimar si cumple con los objetivos pactados o en su defecto, generar planes adicionales de acción y/u oportunidades de mejora. Su estructura se basa en fases que permiten una ejecución integral y participativa.

Tabla 11.

Cronograma de actividades

Bloque	Necesidad Detectada	Actividad de Mejora	Responsable	Indicador de Éxito	Tiempo de Ejecución
I. Persona– Actividad	Bajo nivel de creatividad y autonomía	Rediseño de perfiles laborales incluyendo espacios de creatividad y mejora continua	Talento Humano + Jefaturas de área	% de trabajadores que perciben mayor alineación entre su rol y sus intereses ($\geq 85\%$)	15 días

PLAN DE FORTALECIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD A PARTIR DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

74

II. Condiciones laborales	Percepción de inequidad salarial y contratos inestables	Implementar escala salarial con criterios de equidad y revisar condiciones de contratación	Dirección General + Talento Humano	Disminución de quejas sobre inequidad en encuestas internas ($\geq 20\%$ menos)	20 días
III. Productividad	Carga excesiva y escasa participación	Distribución de cargas y mesas de trabajo colaborativo para rediseño de flujos	Planeación + Supervisores	Reducción de tiempos críticos de legalización ($\geq 10\%$)	15 días
IV. Incentivos	Incentivos percibidos como básicos o irrelevantes	Programa de beneficios extralaborales: becas, mentorías, flexibilidad, reconocimientos	Dirección de Talento Humano	Aumento del índice de compromiso laboral ($\geq 10\%$)	180 días
V. Infraestructura	Ambientes con ruido, calor, falta de humanización	Intervención ambiental (acústica, térmica y estética) por zonas	Gestión Administrativa + SST	Disminución de reportes de inconformidad locativa	90 días
VI. Cumplimiento normativo	Poca claridad en procesos de retiro y derechos	Jornadas de socialización de normatividad y rutas contractuales claras	Jurídica + Gestión Humana	$\geq 90\%$ de trabajadores afirman comprender sus derechos	30 días
VII. Ambiente y liderazgo	Percepción de favoritismo y baja autonomía	Programa “Liderazgo con sentido”: formación en equidad, comunicación, justicia organizacional	Alta Dirección + Consultoría externa	Mejora en clima laboral en encuesta anual ($\geq 15\%$)	30 días

Nota: La tabla presenta el cronograma de actividades a aplicar al interior del FNA dentro del plan de Mejoramiento: Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Con la estructuración del cronograma de actividades por bloques temáticos. se presenta plan de comunicación interna esto con el objetivo de tener mayor impacto y coherencia, fortaleciendo cada actividad propuesta:

Tabla 12

Plan de Comunicación Interna

Bloque	Campaña	Canal	Responsables	Frecuencia
I. Persona– Actividad	Campaña “Tu rol, tu propósito” para explicar rediseño de perfiles	Intranet, boletines, reuniones de equipo	Gerencia de Gestión Humana - Comunicaciones	3 publicaciones + 2 reuniones
II. Condiciones laborales	Infografía sobre nueva escala salarial y condiciones	Email, carteles electrónicos, sesiones informativas	Gerencia de Gestión Humana - Presidencia	1 sesión + 2 boletines
III. Productividad	Video explicativo sobre mesas colaborativas y redistribución	WhatsApp interno de rutas	Gerencia de Planeación - Comunicaciones	1 video + 2 recordatorios semanales
IV. Incentivos	Campaña “Más que trabajo” sobre nuevos beneficios	Email, carteles electrónicos, sesiones informativas	Gerencia de Gestión Humana- Comunicaciones	Mensual durante 6 meses
V. Infraestructura	Mapa interactivo de zonas intervenidas + testimonios	Intranet, señalización física	SST + Comunicaciones	1 mapa + 3 testimonios
VI. Cumplimiento normativo	Jornadas “Conoce tus derechos” con materiales visuales	Charlas	Gerencia de Gestión Humana - Comunicaciones	Mensual durante 6 meses

Nota: La tabla presenta el plan de comunicación interna para el cronograma de actividades a aplicar al interior del FNA dentro del plan de Mejoramiento: Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Presupuesto

En esta propuesta, se contempla un presupuesto por las actividades enfocadas en la resolución de identificación para los bloques IV, V, VI y VII, en él se especifican los costos unitarios y totales.

Tabla. 13

Presupuesto Estimado

Actividad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Programa de beneficios extralaborales: becas, mentorías, flexibilidad, reconocimientos	10	\$ 20.000.000	\$ 200.000.000
Intervención ambiental (acústica, térmica y estética) por zonas	1	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000
Jornadas de socialización de normatividad y rutas contractuales claras	2	\$ 3.000.000	\$ 6.000.000
Programa “Liderazgo con sentido”: formación en equidad, comunicación, justicia organizacional	2	\$ 12.000.000	\$ 24.000.000
Total de presupuesto			\$ 250.000.000

Nota: La tabla presenta el Presupuesto estimado para capacitación al interior del FNA:

Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Los costos para el desarrollo del plan de mejoramiento propuesto corresponde inicialmente para la actividad Programas de beneficios extra laborales: becas, mentorías, flexibilidad y reconocimientos, la destinación de un presupuesto de \$ 200.000.000 doscientos millones de pesos (*rubro contemplado en las alianzas que como entidad pública tiene con la nación y las entidades educativas*), los cuales se dividen en los dos semestres del año, con un cupo para 5 colaboradores totales en el año que se destaquen por su labora en cuanto

productividad y desempeño semestral, otorgando el incentivo de poder desarrollar capacidades formativas pos graduales, o certificaciones adicionales a su formación profesional, con alianzas en instituciones educativas de convenio. Adicionalmente, se contempla dentro del presupuesto \$20.000.000 veinte millones de pesos, los cuales corresponden a intervención ambiental (*en la parte acústica, en condiciones térmica y en la estática de los espacios con mayor relevancia*) esto contemplado por zonas, lo que implica realizar obras con adecuaciones civiles que garanticen la reducción de novedades referentes a infraestructura en la organización.

Por su parte, también se contempla dentro del presupuesto un rubro de \$ 6.000.000 seis millones de pesos, el cual se tiene en cuenta para jornadas de socialización de normatividad y rutas contractuales claras, el cual se distribuye para 2 jornadas en el mes, ese presupuesto acoge gastos de papelería y refrigerios únicamente para ser realizado con el área Legalizadora. Finalmente, se contempla un presupuesto de \$2.400.000 dos millones cuatrocientos mil de pesos, distribuidos en dos jornadas en el mes, los cuales se destinan para desarrollar el programa “Liderazgo con sentido”: formación en equidad, comunicación, justicia organizacional; ese dinero destinado incluye gastos de contratación del capacitador experto en materia, papelería y refrigerios.

Viabilidad económica

Dada la naturaleza jurídica del Fondo Nacional del Ahorro como entidad pública de economía mixta, la viabilidad de este proyecto debe analizarse en el marco de la ejecución eficiente del presupuesto institucional, orientada a fortalecer la satisfacción laboral de sus funcionarios. Esta estrategia no solo responde al cumplimiento de los objetivos misionales, sino que también promueve un entorno organizacional más productivo y sostenible.

Tal como se evidenció en los estudios previos, las organizaciones que adoptan como práctica empresarial la mejora continua del bienestar laboral tienden a alcanzar niveles superiores de productividad, eficiencia y compromiso por parte de sus colaboradores. En este sentido, invertir en iniciativas que impacten positivamente la calidad de vida laboral no debe considerarse un gasto, sino una inversión estratégica que genera retornos tangibles en el desempeño institucional.

La implementación del presente plan de mejoramiento brindará a la Entidad beneficios significativos en términos de efectividad operativa y rendimiento, consolidándose como un pilar estratégico y comercial interno. Además, tendrá un impacto directo en la percepción de bienestar laboral.

En cuanto a la toma de decisiones, la implementación del plan proporcionará a la alta dirección información concreta y confiable, que permitirá definir hojas de ruta claras y alineadas con los objetivos estratégicos de la Entidad. Asimismo, la ejecución del plan permitirá identificar y anticipar riesgos operacionales, lo que facilitará la detección temprana de posibles inconvenientes antes de que se conviertan en problemas técnicos, fortaleciendo la capacidad de respuesta institucional y posibles sobrecostos.

Finalmente, el impacto social dentro de la Entidad se reflejará en un ambiente de mayor confianza, evidenciando el compromiso con el bienestar de los colaboradores. Esto contribuirá al fortalecimiento de la cohesión interna y al equilibrio entre la organización, el trabajo y la persona, robusteciendo la cultura organizacional.

Se concluye que el plan de mejoramiento constituye una propuesta viable y estratégicamente alineada con las capacidades institucionales del Fondo Nacional del Ahorro. Como entidad pública, cuenta con recursos financieros respaldados por alianzas gubernamentales y convenios con entidades aliadas, así como con infraestructura logística y sistemas internos que permiten su implementación sin necesidad de tercerización. Esto garantiza un uso eficiente y responsable del presupuesto asignado, priorizando la optimización de los recursos disponibles y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Las actividades contempladas en el plan han sido diseñadas bajo criterios técnicos, operativos, lo que permite su ejecución desde el interior de la entidad, ajustándose a los tiempos establecidos y a la programación institucional. Esta planificación responde directamente a las necesidades identificadas en los estudios previos, y refuerza el compromiso de la organización con el fortalecimiento de la satisfacción laboral y el incremento de la productividad, pilares fundamentales para el desarrollo sostenible del talento humano y el cumplimiento de su misión institucional.

Consideraciones del plan de mejoramiento

Este plan de mejoramiento se propone con base en el análisis de los resultados obtenidos en el instrumento aplicado, los cuales nos permiten evidenciar la importancia de la toma de acciones tempranas que mitiguen el impacto en la satisfacción y motivación laboral de los trabajadores, de tal manera su productividad se vea considerablemente incrementada y la gestión de sus procesos se optimice, generando sostenibilidad, eficiencia y eficacia en sus actividades diarias.

Propuesta de Indicadores de Productividad

La Gerencia Legalizadora del Fondo Nacional del Ahorro cumple un rol crítico en la cadena de valor del crédito, asegurando que los desembolsos se realicen de forma oportuna, precisa y conforme a la normativa. La implementación de indicadores cuantitativos permitirá evaluar la productividad, eficiencia, oportunidad, carga operativa y calidad del servicio, rendimiento operativo, optimización de recursos, monitoreo de etapas, tiempos y errores.

La propuesta de Indicadores cuantitativos contempla presentación de la matriz, responsables, unidad de medida, frecuencia, objetivo, permitiendo a la Entidad la fijación de planes de mejora, revisión y ajuste de metas.

Tabla. 14

Indicadores de Productividad

Propuesta de Matriz de Indicadores de Productividad – Gerencia Legalizadora Fondo Nacional del Ahorro					
Indicador	Fórmula	Unidad de Medida	Frecuencia	Meta Sugerida	Objetivo
Trámites por funcionario	Nº de créditos desembolsados / Nº de funcionarios	Créditos por funcionario	Mensual	Variable según carga	Medir carga operativa individual

PLAN DE FORTALECIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD A PARTIR DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

81

Tiempo promedio de legalización por crédito	Total de horas dedicadas / N° de créditos desembolsados	Horas por crédito	Mensual	≤ 48 horas	Evaluar eficiencia operativa
% de desembolsos dentro del plazo establecido	Créditos desembolsados a tiempo / Total de créditos $\times 100$	Porcentaje (%)	Mensual	$\geq 90\%$	Medir cumplimiento de plazos
Índice de reprocesos o correcciones	N° de expedientes con correcciones / Total de expedientes $\times 100$	Porcentaje (%)	Mensual	$\leq 5\%$	Evaluar calidad documental y precisión

Nota: La tabla matriz propuesta de indicadores para FNA: Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Conclusiones

Con base en los hallazgos se diseñó un Plan de Mejoramiento que representa una hoja de ruta estratégica orientada a fortalecer la motivación, incrementar los niveles de satisfacción y optimizar la productividad en la Gerencia Legalizadora. Su implementación contribuirá no solo al desarrollo individual de los colaboradores, sino también al cumplimiento de las metas institucionales del Fondo Nacional del Ahorro, partiendo del análisis de la información obtenida, que llevan a formular acciones concretas y estratégicas que mejorarán la productividad, la eficiencia operativa, y el bienestar de los funcionarios.

De acuerdo con el análisis y la aplicación del Instrumento de Satisfacción laboral S/82, se identificaron los factores que inciden en la satisfacción y productividad laboral en la Gerencia Legalizadora del Fondo Nacional del Ahorro, por lo que se concluye que existe una relación directa y significativa entre el bienestar del talento humano y su rendimiento organizacional. La descripción detallada del estado actual de la satisfacción y productividad en esta área revela fortalezas importantes, como el compromiso del equipo y el sentido de pertenencia institucional; sin embargo, también se identificaron áreas susceptibles de mejora.

En el análisis de la relación entre la persona y la actividad que desempeña al interior del Fondo Nacional del Ahorro, elementos indispensables para el desarrollo de individuo como la creatividad, el grado de interés sobre la labor y que de esto se desprenda la posibilidad de crecimiento y reconocimiento, es un aspecto para mejorar que concluye que las oportunidades de crecimiento y el reconocimiento, son determinantes clave que influyen en la percepción y desempeño de los colaboradores.

Las condiciones laborales, alcanzaron un buen nivel de percepción sin embargo, el tema salarial se define como punto fundamental, puesto que expone la necesidad de equidad de cara a la labor desempeñada, dado que este factor además de estar implícito en el nivel de satisfacción laboral, involucra las necesidades de la persona que puede afectar directamente la eficiencia y la productividad, desmejorar el ambiente laboral, sobre todo si la compensación económica no refleja el esfuerzo que realiza el trabajador conllevando a desmotivación.

El estilo de liderazgo al interior del Fondo Nacional del Ahorro si bien tuvo un nivel aceptable por temas de comunicación respeto de los lideres, dejo en evidencia la necesidad que los procesos de ascenso y reconocimiento sean de manera transparente, que demuestre que no se basan solamente en relaciones personales si no en méritos, advirtiéndole que esto conlleva al desinterés y pérdida de oportunidades de aportar ideas por parte de los colaboradores.

La productividad en temas relacionados con la carga laboral demostró limitantes que de no ser atendidos pueden generar deficiencias en la productividad, el esfuerzo laboral excesivo puede conllevar a un descenso de la calidad en los procesos y tramites, situación que se puede convertir en critica, pues el fallo en las actividades que se realizan pueden afectar económicamente a la empresa y no por que el colaborador trabaje más quiere decir que esté produciendo más.

El plan de mejoramiento presenta cuatro pilares estratégicos: fortalecimiento del clima laboral, impulso al desarrollo profesional, optimización de procesos internos y mejora en los mecanismos de reconocimiento. Este plan busca incrementar los niveles de satisfacción y productividad, además busca generar una cultura organizacional basada en el bienestar, el

compromiso y el rendimiento sostenible de tal manera, sea perdurable en el tiempo dando la oportunidad a colaboradores antiguos y nuevos incursionando en desarrollar una organización pionera que garantiza dentro de sus procesos la estabilidad emocional, económica y de crecimiento en sus colaboradores.

Referencias

Aguilera, D. G. (1 de Noviembre de 2019). *Repositorio Unoversidad Catolica de Murcia*.

Obtenido de <https://repositorio.ucam.edu/>:

<https://repositorio.ucam.edu/bitstream/handle/10952/4220/Tesis.pdf;jsessionid=F165BA46E453B01195C46302540BE835?sequence=1>

Angel, F. d. (2021). Elementos de la Compensación variable que motivan a los trabajadores para incrementar su desempeño laboral basado en competencias, en las empresas japonesas del estado de Nuevo León: un modelo de ecuaciones estructurales. *Tesis Doctoral- Universidad Autónoma de nuevo León*.

Ardila. (2003). Calidad de vida una visión Integradora. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 161-164.

Asofondos. (febrero de 2025). <https://asofondos.org.co/>. Obtenido de <https://asofondos.org.co/>

Baiz, L. C. (2020). La Relación Entre La Cultura Organizacional y La Productividad. *Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA*, 44-50.

Banco de la Republica. (2025). <https://www.banrep.gov.co/>. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/>

Banderas, D. S. (2024). Análisis de Modelos de Motivación Personal, como Estrategia de Cultura Organizacional, Caso de Estudio Empresa DC La Feria Electrodomésticos. *Digital Publisher CEIT*, 15-27.

Bloom, B. E. (1990). *Taxonomía de los objetivos de la educación: la clasificación de las metas educativas*. El Ateneo.

Cámara Colombiana de Construcción Camacol. (2025). *<https://camacol.co/>*. Obtenido de *<https://camacol.co/>*: *<https://camacol.co/>*

Castro, M. G. (2009). Grado de Satisfacción Laboral y Condiciones de Trabajo. *ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA*, 107-116.

Chiang Margarita, M. J. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: R.B. Servicios Editoriales.

Chiang Vega, M. M. (2013). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores en ferias. *Contaduría y Administración*, 39-60.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. McGraw Hill.

Covey, S. R. (1997). *los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. EEUU: Paidós Plural.

Coyle-Shapiro, J. A. (2002). Una perspectiva de contrato psicológico sobre el comportamiento ciudadano organizacional. *Journal of Organizational*, 927-946.

Csikszentmihalyi, M. (2020). *Una Psicología de la felicidad*. Barcelona: Kairós.

Deam, L. M.-A.-B.-M. (2011). *Inclusión y Diversidad en los Grupos de Trabajo*. San Diego, California: Journal of Manegement.

DeNeve, K. y. (1998). a personalidad feliz: un metaanálisis de 137 rasgos de personalidad y bienestar subjetivo. *Psychological Bulletin*, 197-229.

Díaz, J. S. (2014). LA SUBJETIVIDAD EN EL ENFOQUE DEL DESARROLLO:. *Universidad de Chile*, 35-45.

Fernandez, J. G. (2023). *Felicidad en el Trabajo y Lean Management*. Sevilla- España: Ediciones Pirámide.

Fondo Nacional del Ahorro S.A. [FNA]. (Febrero de 2025). *Fondo Nacional del Ahorro*.
Obtenido de <https://www.fna.gov.co>

Friedman, M. E. (2013). The social responsibility of business is to increase its profits In D. Arnold, T. Beauchamp, & N. Bowie (Eds.), . *Ethical theory and business Pearson*, 9a ed., pp. 53–57.

Gantt, H. L. (1910). *Diagrama de Gantt* . Estados Unidos: Diagrama de Gantt .

<https://www.grupobicentenario.gov.co/>. (2025). *grupobicentenario.gov.co*. Obtenido de <https://www.grupobicentenario.gov.co/>

<https://www.grupobicentenario.gov.co/>. (2025). *grupobicentenario.gov.co*. Obtenido de [grupobicentenario.gov.co/](https://www.grupobicentenario.gov.co/): <https://www.grupobicentenario.gov.co/>

Izquierdo, F. M. (2011). Consecuencias del estrés de rol. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 1-25.

José Gabriel Castillo, C. M. (2018). Estabilidad Laboral y Desigualdad del Ingreso. *Cuestiones Económicas*, 158.

Kahneman, D. D. (1999). *Bienestar: Fundamentos de la psicología hedónica*. Nueva York: Fundación Russell Sage.

Leider, R. (2002). *El trabajo Ideal*. Barcelona: Paidós Iberica S.A.

- Leon, G. O. (2009). *Administración financiera: fundamentos y aplicaciones*. Medellín: Prensa Moderna Impresores S. A.
- Margarita, C. V. (2013). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *Universidad Nacional Autónoma de México*, 41-57.
- Marín-Idárraga, D. (2012). Consideraciones epistemológicas en torno al carácter científico de la administración. *Innovar*, 22(46), 39–52.
- Marmolejo, L. S. (2019). Satisfacción Laboral y Desempeno. *Universidad Pontificie Bolivariana*, 47-63.
- Mejia, S. T. (2023). Alcance de los derechos laborales inespecificos del trabajador frente al poder subordinante del empleador. *Revistas U. Externado*, 145-159.
- Meliá, J. &. (Mayo de 1998). *Cuestionario de satisfacción laboral S4/82*. Obtenido de Universidad de Valencia: https://www.uv.es/~meliajl/Research/Cuest_Satisf/S04_82.PDF
- Ministerio de Vivienda. (2025). <https://www.minvivienda.gov.co/>. Obtenido de <https://www.minvivienda.gov.co/>: <https://www.minvivienda.gov.co/>
- Parrish, F. y. (2006). *Desarrollo y asesoramiento: poner en práctica la teoría y la investigación*. EEUU: Sense Publishers.
- Perez, H. S.-G. (2020). Productividad en Colombia: un desafío pendiente. *Revistas Unal. Edu.co*, 40-51.
- Pirela, R. V. (2018). *Enfoques, Teorías y Perspectivas*. Sincelejo, Sucre Colombia: Cekar.
- Pisco, M. C. (1999). Satisfacción Laboral y Productividad. *Revista de Psicología*, 1-29.

Porter, M. &. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.

Pulido, B. (2010). Teoría de los recursos y las capacidades El foco estratégico centrado en el interior de la organización. *Universidad de la Rioja*, 54-61.

Sánchez García, M. &. (2016). Medición de la Calidad en servicio, como estrategia para la competitividad en las organizaciones. . *Revista Ciencia Administrativa*, 110-115.

Sen, M. C. (1998). *La Calidad de Vida*. Mexico: Centro de Investigación y políticas públicas .

Shore, B. S. (2018). Actitudes sobre el trabajo: cómo se forman y por qué son importantes. *Sage Publications, Inc. en asociación con la Academia Estadounidense de ciencias politicas y sociales*, 139-154.

Solarte, C. B.-M. (2016). Efectos del miedo en los trabajadores y la organización. *Estudios Gerenciales - Universidad ICESI*, 60-70.

Stiglitz, J. E. (2006). *Cómo hacer que funcione la globalización*. Buenos Aires: Taurus.

Super Intendencia Financiera de Colombia. (2025). www.superfinanciera.gov.co. Obtenido de www.superfinanciera.gov.co

Taylor, L. &. (2019). *The talent revolution: longevity and the future of work*. Bogotá: Rotman-UTP Publishing.

Tracy, B. (2003). *Traguese ese sapo*. California: Empresa Activa.

Vaca, C. A. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral:.. *Red de Revistas Científicas de América Latina*, 5-15.

Winter, R. S. (2000). *Manual de trabajo en equipo*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.

Zambrano, E. N. (2021). Conflicto trabajo-familia en trabajadores migrantes a nivel mundial:

revisión de alcance. *Revista Cubana de Salud en el Trabajo*, 1-25.

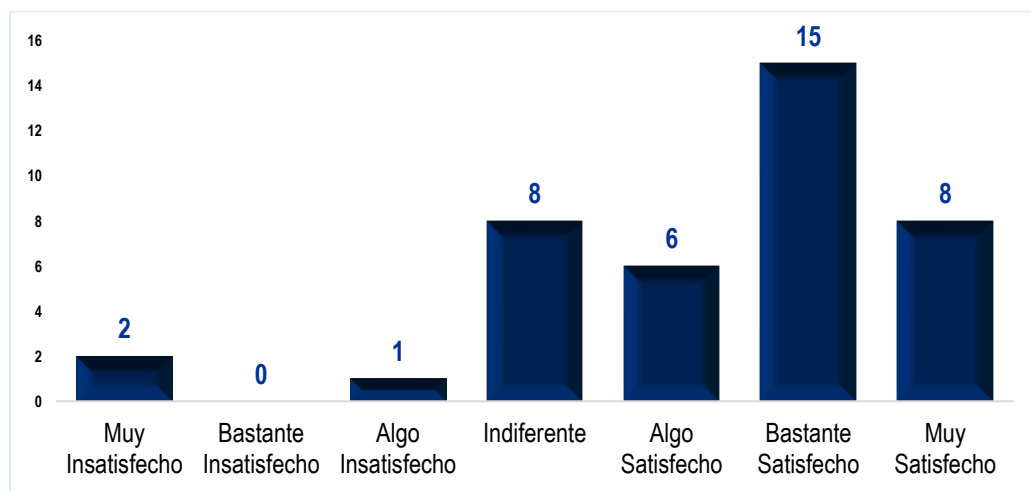
Anexos

Resultado por pregunta de la aplicación de la herramienta S4/82

I Bloque - Relación Persona–Actividad Laboral

Se orienta al estudio de la correspondencia entre el perfil del funcionario y las tareas que desempeña. Este bloque contempla aspectos como el grado de afinidad entre el individuo y su rol laboral, sus expectativas profesionales, así como variables contextuales como la ubicación geográfica de la empresa en relación con el lugar de residencia del trabajador, su tipo de trabajo.

1 – Su tipo de trabajo, las tareas y actividades que usted realiza.

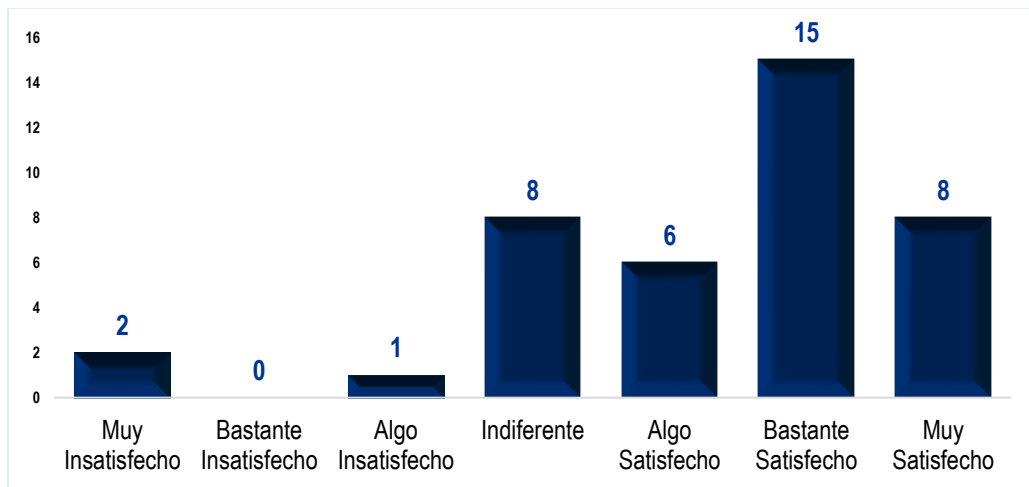


Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta su tipo de trabajo, las tareas y actividades que usted realiza, Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Este resultado con puntuación 24 muestra un nivel alto con respecto a la identificación que tiene los trabajadores con sus labores, por lo cual, demuestra que la mayoría percibe que sus actividades están bien definidas conforme a sus capacidades y a la coherencia que existe entre su

perfil profesional y las funciones asignadas en el FNA. Con base en esto, se deriva una mayor eficiencia operativa y una aceptación de las actividades que día a día desarrolla en su labor.

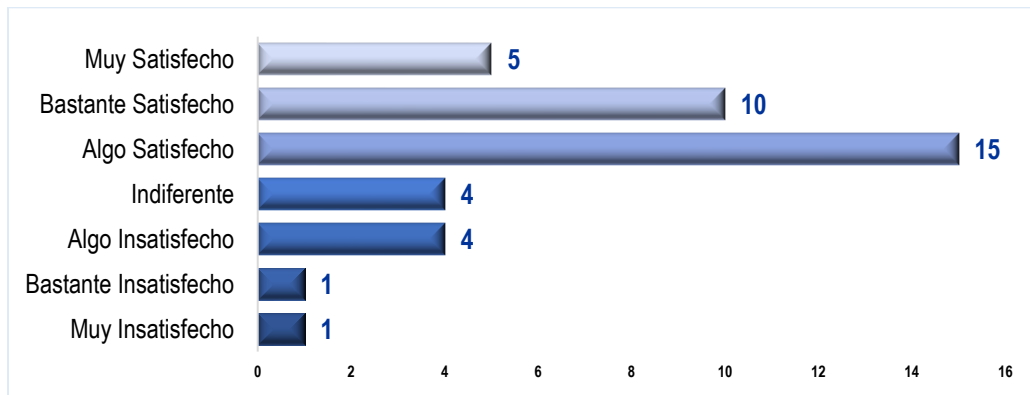
2 - Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo, Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

De acuerdo a este resultado con puntuación 17,9 y 4, se evidencia que existen trabajadores que presentan una grado de satisfacción con su labor diaria, sin embargo, las puntuaciones 7,2 y 1 demuestran que la percepción en los trabajadores frente a su satisfacción en su desempeño, no permite encontrar una mayor recompensa significativa en esas funciones, por lo que podría ocasionar una desmotivación en el mediano plazo, dado que si bien desarrollan las actividades no les genera sentido, algún propósito o reconocimiento a sus funciones.

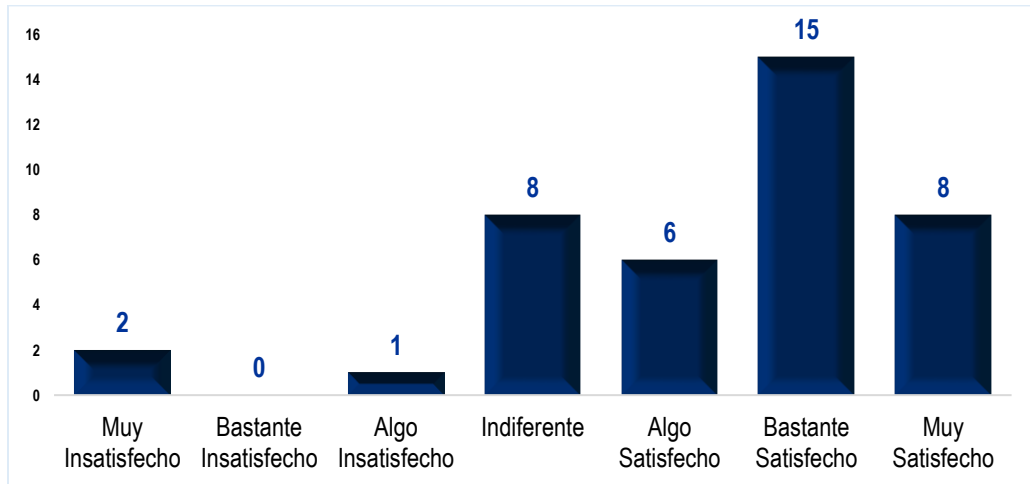
3 - Las posibilidades de creatividad que le ofrece su trabajo.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta - Las posibilidades de creatividad que le ofrece su trabajo, Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

El resultado de puntuación 15 muestra que existe apertura a la creatividad desde las funciones que desempeña en su trabajo, sin embargo las dobles puntuaciones 4 y 1, denotan que no existe una creatividad de una manera libre que en escenarios organizacionales, puede deberse a que la empresa o sus lideres sean poco flexibles en la autonomía del desempeño en los trabajadores o una supervisión excesiva que detienen la oportunidad de autogestión.

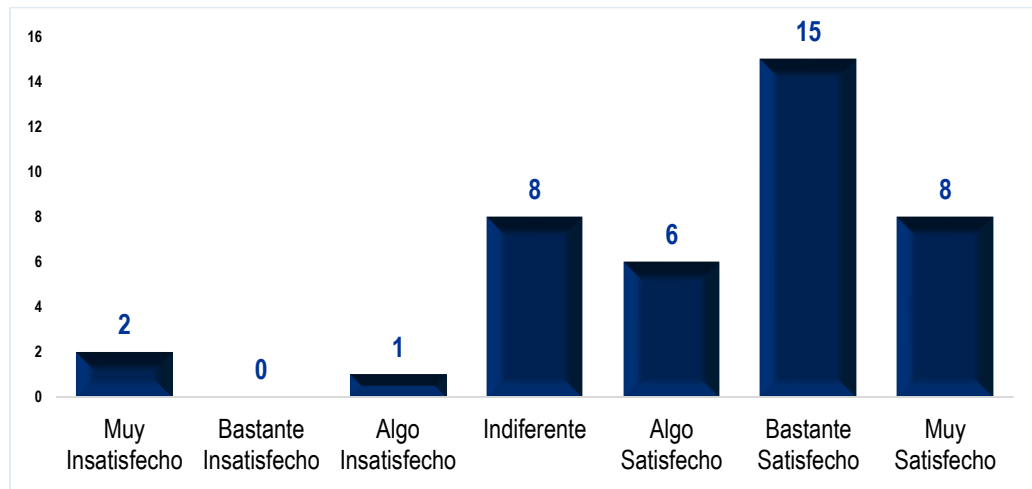
4 - Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta, Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca, Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Con una puntuación de 11,14 y 6, este resultado demuestra que la mayoría de los trabajadores encuestados aplica sus fortalezas personales en sus labores, lo que le genera motivación, autoconfianza, satisfacción y percepción de éxito, por lo cual resulta ser un indicador positivo para promover el trabajo colaborativo, el liderazgo y el empoderamiento de sus roles para apuntar al crecimiento organizacional.

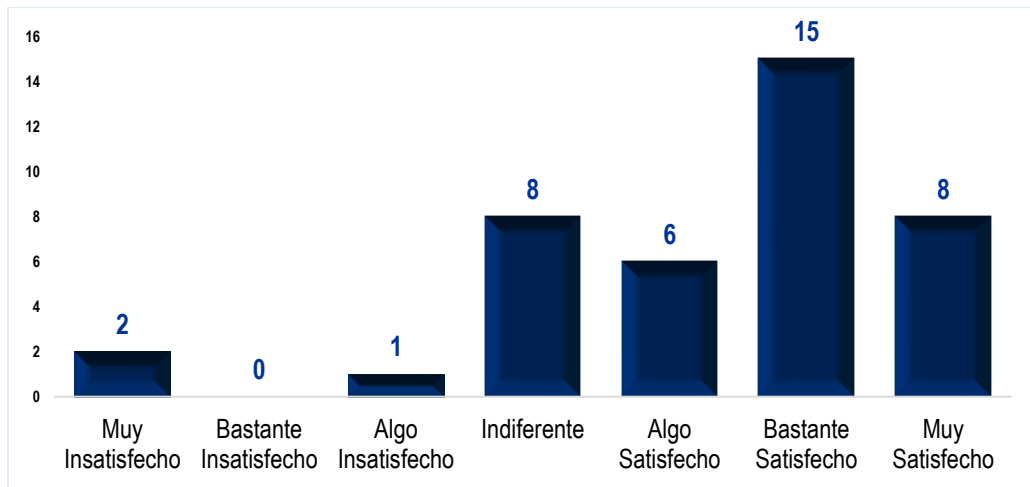
5 - Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta, Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan, Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Con una puntuación de 12,76, este resultado demuestra que si existe una satisfacción alta frente a que su labor le permite desarrollar acciones que sean de su agrado, sin embargo la doble puntuación 3 muestra que una parte de las tareas no estan alineadas con sus intereses personales, de cierta manera esa insatisfacción o indiferencia impacta en la motivación intrínseca y puede en parte afectar la eficiencia y productividad en los trabajadores.

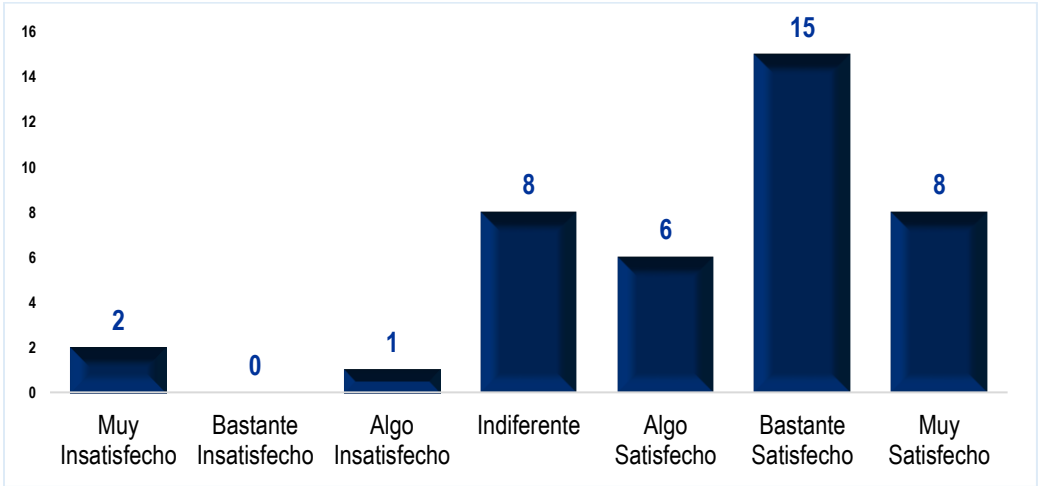
30 - La distancia y medios de comunicación de su domicilio a su centro de trabajo.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta, La distancia y medios de comunicación de su domicilio a su centro de trabajo, Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Con una puntuación de 7,14 y 6 el resultado demuestra que el factor desplazamiento genera alto grado de satisfacción a los trabajadores, dado que las condiciones para ello son otorgadas por la empresa y conforme a esto aporta a su bienestar laboral e integral; por otra parte, la doble puntuación 0 demuestra que para cierto porcentaje de trabajadores no es significativo este factor.

31 - El lugar físico en que está ubicado su centro de trabajo.



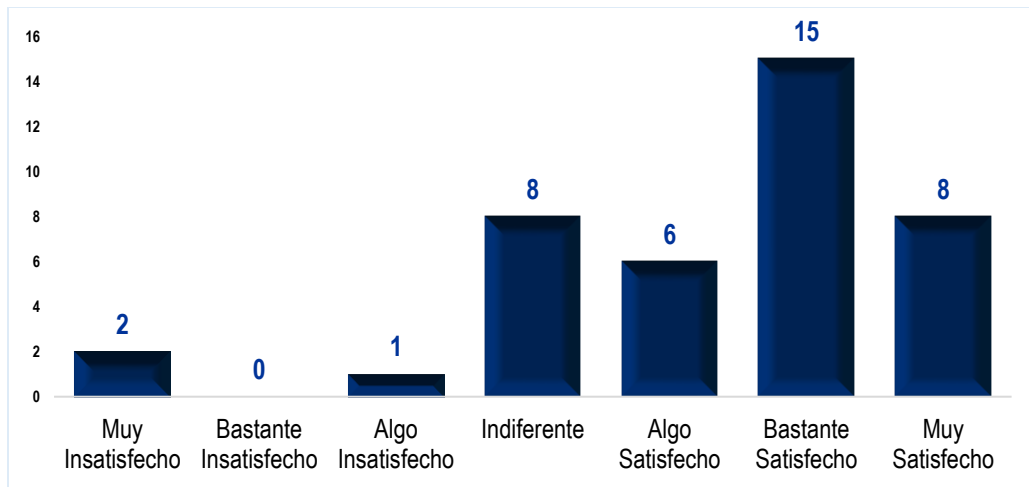
Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta, El lugar físico en que está ubicado su centro de trabajo, Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

De acuerdo al resultado con puntuación 7,15 y 8, se muestra que el entorno físico de sus puestos de trabajo es valorado considerablemente, puesto que impacta a sus trabajadores de manera positiva generando confort, calidad de vida laboral y escenarios de trabajo agradables, adicional generan seguridad facilitando sus laborales.

II Bloque - Percepción en relación con las condiciones laborales

Agrupar los ítems orientados a identificar la percepción de los encuestados en relación con las condiciones laborales. Se analizan variables clave como el nivel de satisfacción con la remuneración (salario base y comisiones), la estructura de la jornada laboral, y otros factores asociados al entorno de trabajo. La información recolectada permite establecer indicadores sobre la equidad, motivación y percepción de justicia organizacional desde la perspectiva del personal.

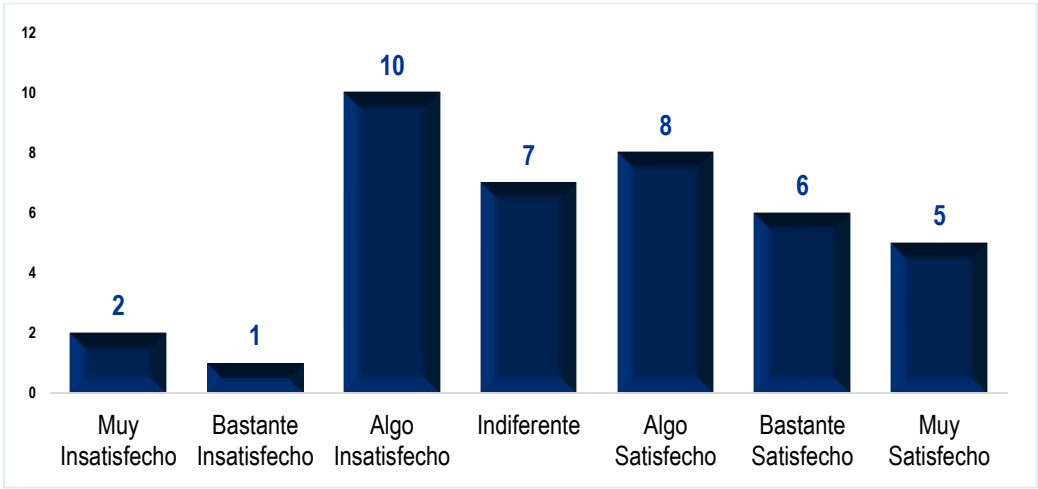
6 - El salario que usted recibe.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta, El salario que usted recibe, Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Con un resultado en puntuación 13-8 y 3, se muestra que el salario para los trabajadores es un factor indispensable dado que impacta considerablemente en su motivación y que para el resultado la mayoría se encuentra satisfecho, sin embargo las puntuaciones 9, 1 y 6 muestran una percepción negativa lo que puede implicar desmotivación. Dicha insatisfacción puede resultar de expectativas personales, cargas laborales o comparativos del mercado

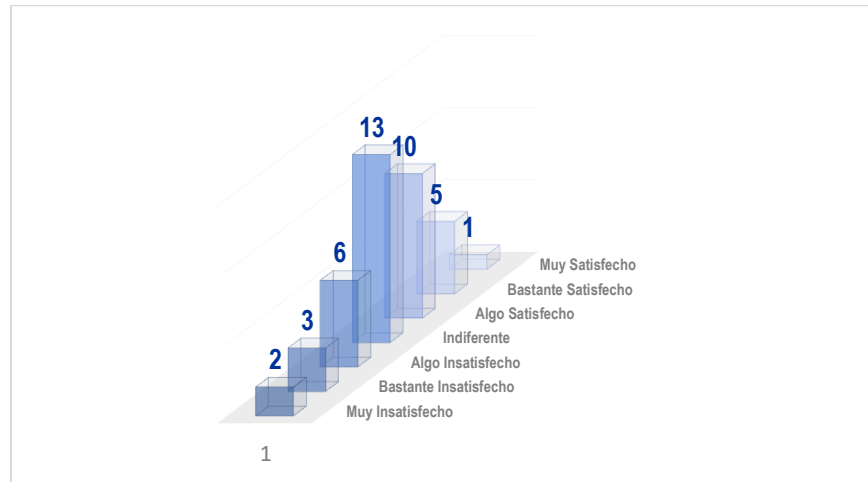
7 - El sistema de comisiones, premios económicos e incentivos que recibe.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta, El sistema de comisiones, premios económicos e incentivos que recibe, Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

De acuerdo al resultado con puntuación 10, se muestra que los trabajadores perciben negativamente los incentivos económicos lo cual genera alto grado de insatisfacción, puede deberse a trabajo orientado a resultado por metricas con dificultad en su alcance, ausencia de incentivos. Por otro lado, la puntuación 8 y 6 muestran que existen mecanismos de reconocimiento adicional por las labores desarrolladas, por logros sobresalientes que se materializan en incentivos que a percepción de los trabajadres es positiva. Frente a la puntuación 7 muestra que algunos trabajadores perciben conformidad con su salario actual y los beneficios que FNA otogra, por lo cual es indiferente incentivos adicionales por labores desempeñadas.

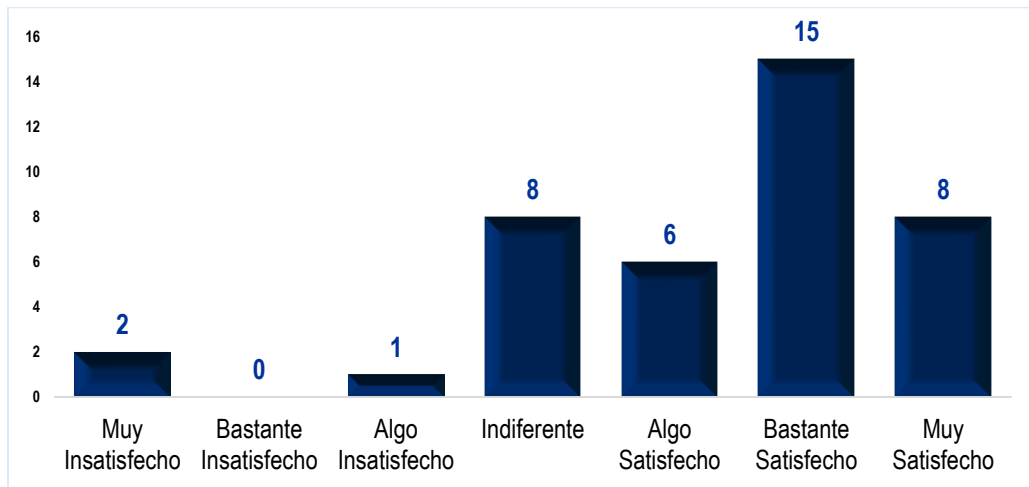
8 - La remuneración de las horas extraordinarias que hace.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta, La remuneración de las horas extraordinarias que hace, Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

El resultado de puntuación 13 muestra que los trabajadores muestran indiferencia frente a las horas extraordinarias que gestiona, así mismo las puntuaciones 10 y 5 muestran insatisfacción con respecto al reconocimiento de esfuerzos adicionales, lo que puede estar asociado a un trabajo desarrollado extra no pagado o al desconocimiento del procedimiento para reportar horas extras.

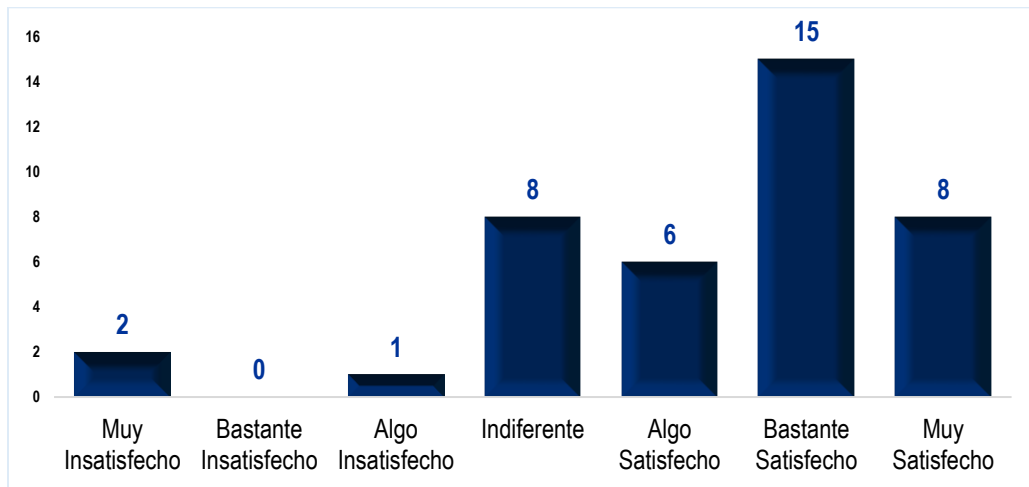
9 - La remuneración por antigüedad que recibe.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta, La remuneración por antigüedad que recibe, Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

De acuerdo a la puntuación 11, el resultado muestra insatisfacción frente a la remuneración obtenida por antigüedad, para lo cual genera desmotivación en los trabajadores que no perciben valor a su experiencia, trayectoria y fidelidad a la compañía; por otro lado, la puntuación 10 y doble puntuación 7 reflejan un grado de satisfacción a esta remuneración lo cual muestra que experimentan gratificación por el reconocimiento a la labor a lo largo de los años.

10 - El horario de su jornada laboral.

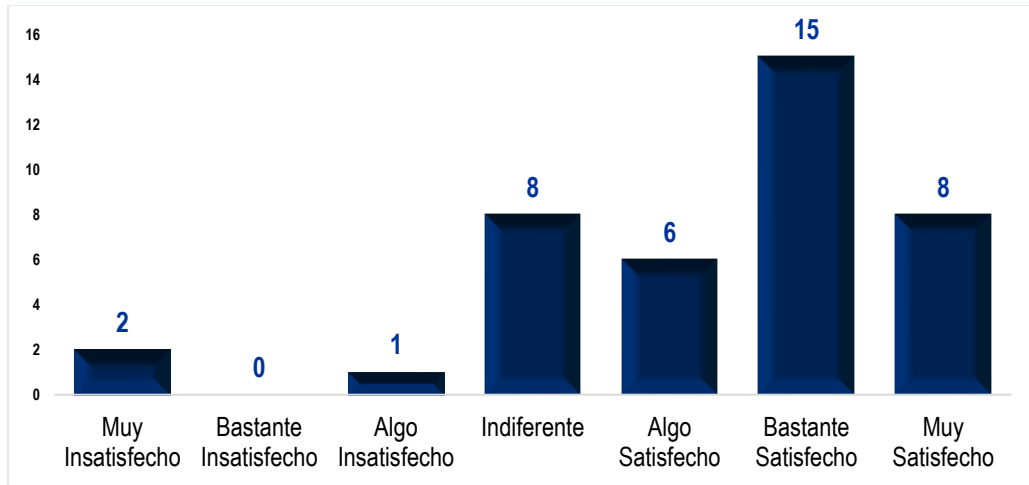


Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta, El horario de su jornada laboral,

Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

De acuerdo al resultado de puntuación 21,12 y 5, se identifica que los trabajadores se encuentran satisfechos con su horario laboral lo que les permite percibir que el FNA cumple las expectativas en horarios justos y flexibles, respetando sus espacios personales, así para el trabajador estos esquemas laborales aportan a su bienestar emocional, su motivación y productividad sostenida.

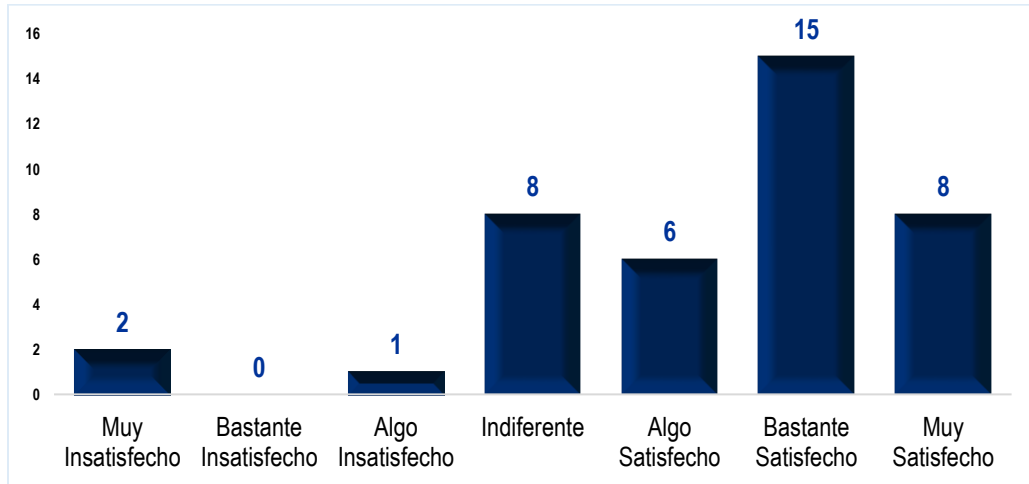
16 - La jornada laboral es suficiente para realizar sus labores.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta, La jornada laboral es suficiente para realizar sus labores Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

La puntuación 8,10 y 15 muestran un resultado positivo con respecto a su percepción a la jornada laboral y el desarrollo de sus actividades, dado que representa una satisfacción ante sus necesidades personales y familiares, por otro lado, la puntuación 6 muestra insatisfacción en algunos trabajadores lo que podría asociarse a falta de conciliación vida-trabajo, sobre carga laboral, ineficiencias operativas o falta de planificación, errores por presión de tiempo por líderes.

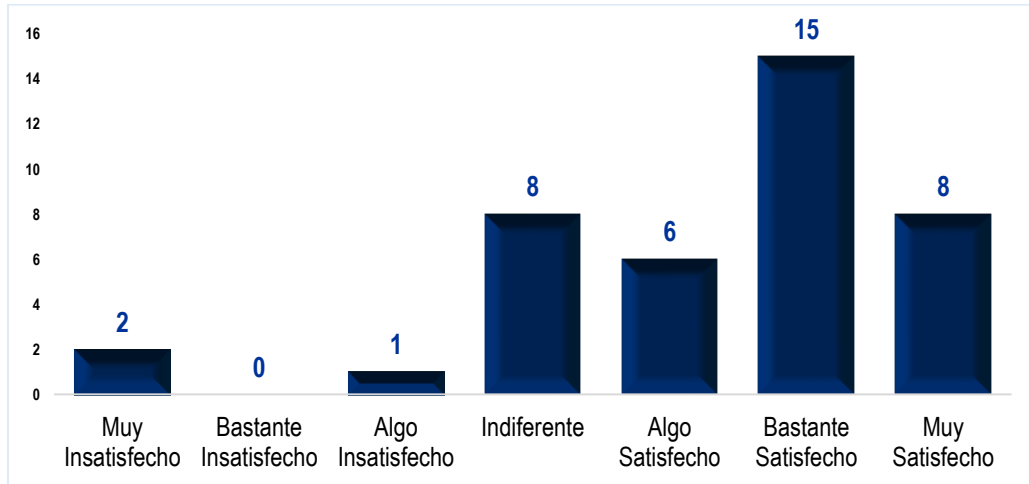
71 - El tipo y duración del contrato al que está sujeto.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta, El tipo y duración del contrato al que está sujeto Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

El resultado con puntuación 6, 10 y 13 muestran alto grado de satisfacción en la modalidad de vinculación laboral, puesto que la percepción de formalidad, estabilidad y derechos en el ámbito laboral generan seguridad, confianza en el empleador por consiguiente se da un mayor compromiso y eficiencia. Con respecto a la puntuación 3 algunos trabajadores muestran insatisfacción frente a su tipo de contrato y la durabilidad del mismo, por lo que podría relacionarse con el hecho de tener inseguridad en la estabilidad económica y emocional al percibir que un contrato con duración determinada, les implique angustia, sentimientos de zozobra y desinterés.

72 - El grado de seguridad de su empleo.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta, El grado de seguridad de su empleo

Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

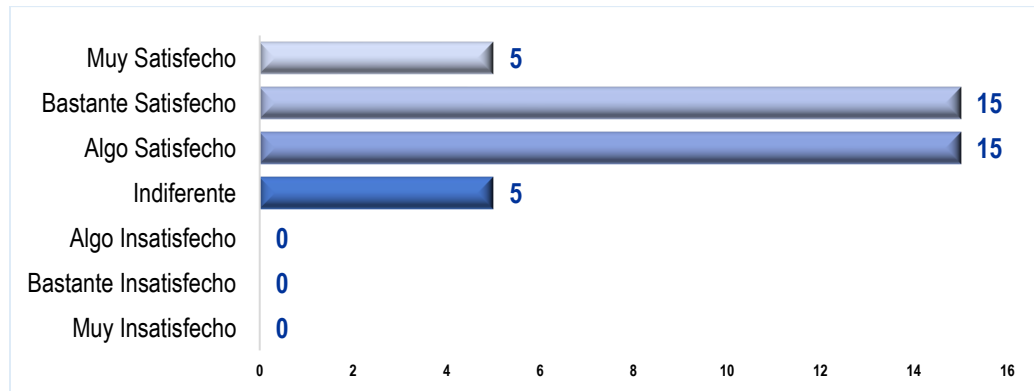
Este resultado con puntuación 10 muestra satisfacción en temas de seguridad con su empleo, siendo una percepción un tanto subjetiva correlacionado a una estabilidad laboral puesto que el contar con un contrato, un salario definido y beneficios otorgados por una empresa robusta como el FNA genera motivación. Por el lado de la puntuación 3 se evidencia de manera negativa la satisfacción puesto que la inseguridad laboral puede asociarse a la baja productividad, a la desmotivación, a la falta de comunicación organizacionales o rumores que ponen entre dichos factores relevantes en la empresa que conlleven a garantías estables.

III Boque - Percepción de Productividad

Se centra en recoger la percepción de los trabajadores respecto a su nivel de productividad individual y colectiva. A través de los ítems incluidos, se obtiene una visión subjetiva sobre el rendimiento laboral, la eficiencia en el cumplimiento de tareas, y los factores

que, desde la perspectiva del personal, influyen positiva o negativamente en su desempeño. Esta información resulta clave para comprender el grado de alineación entre la autopercepción de productividad y los objetivos organizacionales.

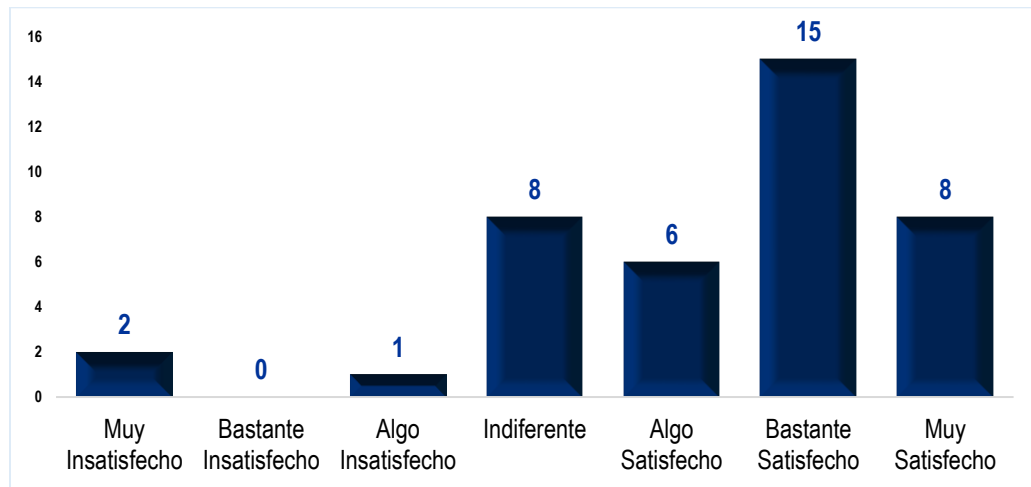
11 - Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta, Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

El resultado con doble puntuación de 15 muestra que para los trabajadores del FNA es clara la exigencia de los objetivos y la metrica de su gestión, por lo cual los lineamientos, el establecimiento de actividades y los tiempos de entrega son percibidos como satisfactorios con motivación hacia los resultados concretos. Por otro lado, la puntuación 5 en la escala de respuesta indiferente, muestra que la gestión a desarrollar se da por el cumplimiento de la actividad propiamente dicha, sin motivación, sin relevancia de satisfacción lo cual se puede asociar a metas poco alcanzables, mal orientadas.

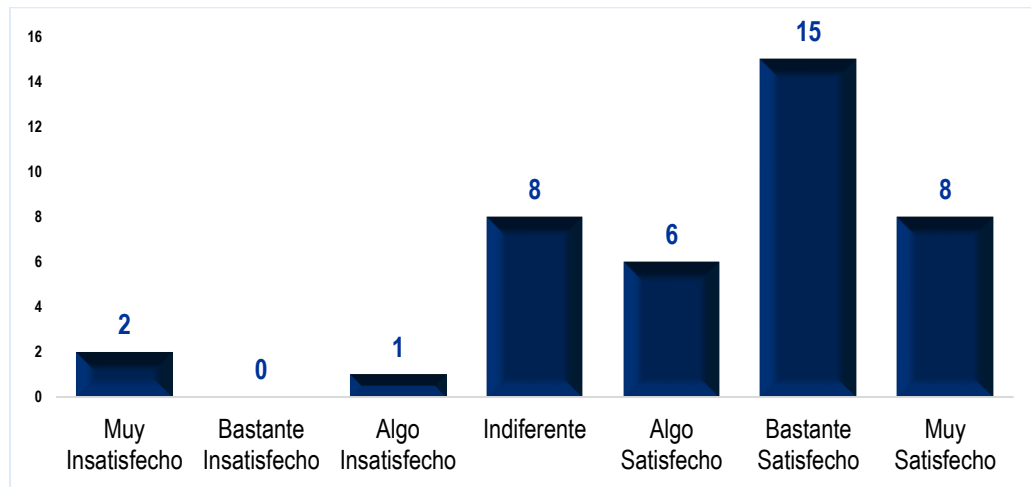
12 - La calidad de la producción que obtiene.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta, La calidad de la producción que obtiene
Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

El resultado de puntuación 9 y 20 muestra alto grado de satisfacción en la percepción de los tarbajadores sobre el nivel de calidad de su propia labor, por lo cual este resultado apunta de manera positiva a la autorregulación, al compromiso en su gestión y propositivismo en el desempeño diario. Para la puntuación 1 se muestra un trabajador con insatisfacción, lo que podria relacionarse a una baja motivación a su labor, a deficinecia en los recursos otorgados para el desarrollo de sus actividades o procesos de dificil comprensión.

13 - El ritmo de trabajo a que está sometido.

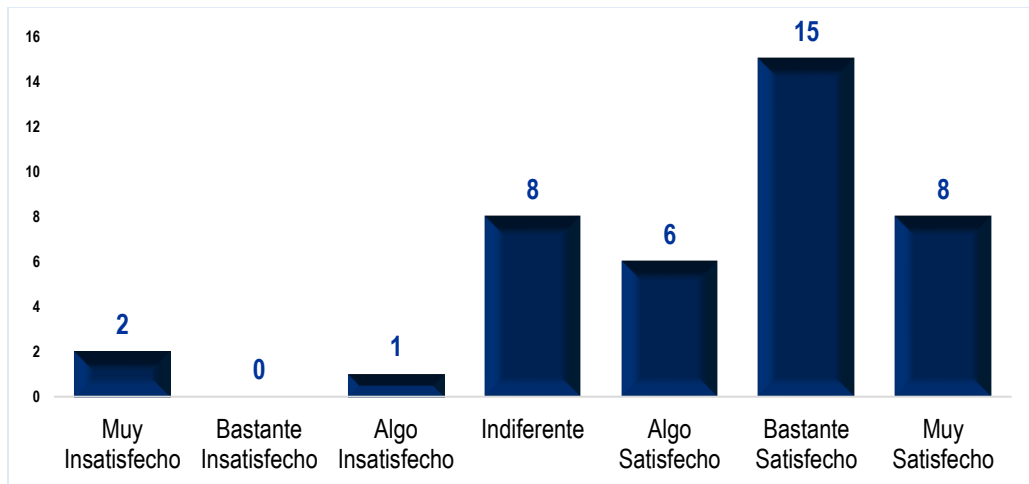


Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta, El ritmo de trabajo a que está sometido

Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Este resultado con puntuación 14 y 15 muestra la satisfacción que refleja cada trabajador en la intensidad de carga laboral, por lo que se encuentra a gusto con la division y lineamientos que los lideres imparten para el desarrollo de su labor. Por la puntuación 3 se refleja insatisfacción en algunos trabajodres, lo que podría relacionarse con exceso de funciones, acumulación de tareas o poco personal para su ejecución.

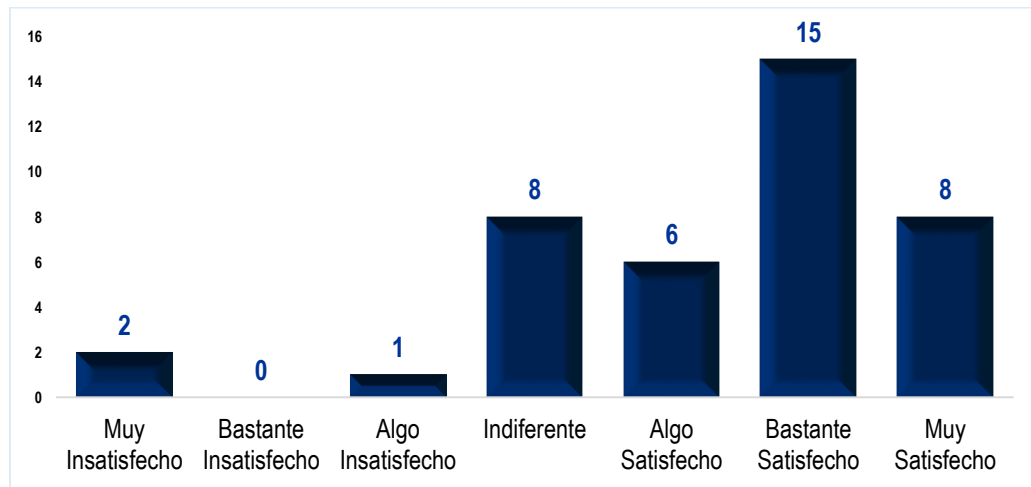
14 - Los medios y recursos que su empresa pone para que usted realice su tarea.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta, Los medios y recursos que su empresa pone para que usted realice su tarea Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

De acuerdo a la puntuación 17-17 la percepción de los trabajadores corresponde a la percepción positiva con respecto a las herramientas, materiales, equipos y soporte suficiente para el desarrollo de sus actividades, por lo cual generan confianza en la gestión de sus actividades facilitando su accesibilidad, comprensión y ejecución eficiente. Por la puntuación 4 los trabajadores no cuentan con una percepción especifica de lo gratificante que es o no contar con herramientas que permitan

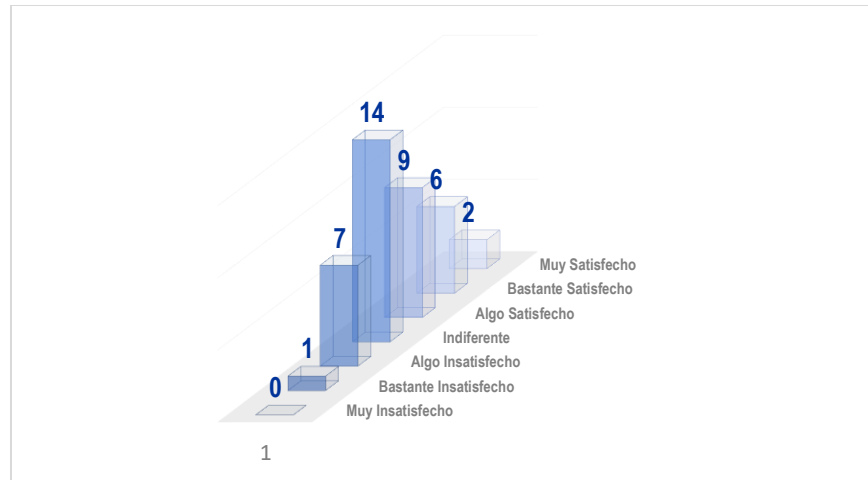
17 - El cronometraje de tiempos que debe cumplir (tiempos de que dispone para acabar tareas)



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta, El cronometraje de tiempos que debe cumplir (tiempos de que dispone para acabar tareas) Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

El resultado con puntuación 15 y 2 relaciona que los trabajadores estan moderadamente satisfechos con los tiempos que se les otorga para el desarrollo de sus actividades por lo que se podria inferir que perciben tiempos adecuados, mientras que la doble puntuación 5 se podria relacionar con el hecho de que algunos sienten presión con plazos no realistas para entregas oportuna y de calidad, o por el contrario trabajadores que no sienten relevante los tiempos de entrega en sus actividades.

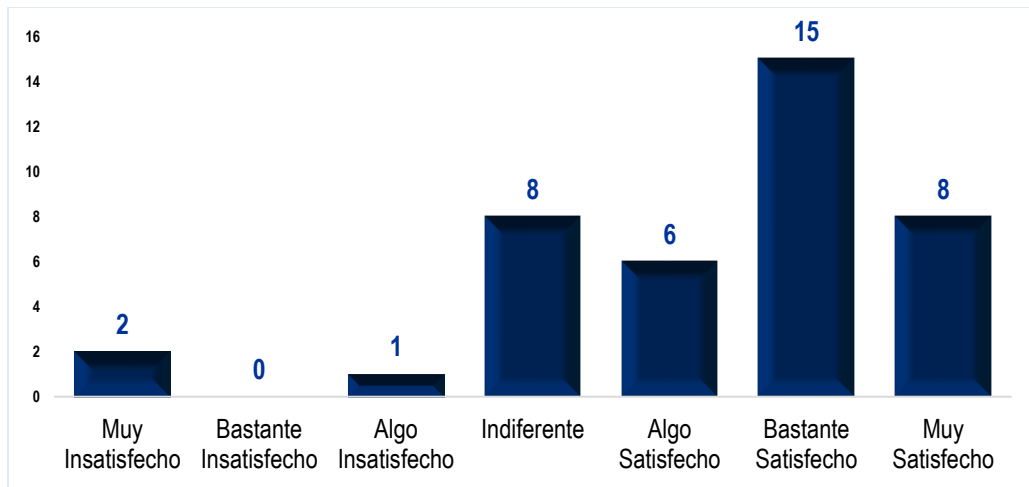
18 - El número de horas extraordinarias que realiza.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta, El número de horas extraordinarias que realiza Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

La puntuación 14 es el resultado de la percepción de los trabajodres frente al numero de horas extras que realiza en su gestión como no relevantes de manera que impacte su labor o su bienestar laboral, por otra parte la puntuación 9 y 6 refieren sentirse moderadamente satisfechos con las horas extras que ocupan en su gestión por lo cual se podria relacionar con un sentimiento de confort frente a la jornada laboral y el tiempo que sus funciones les estima en desarrollarlas.

24 - Le implica demasiado esfuerzo su puesto.

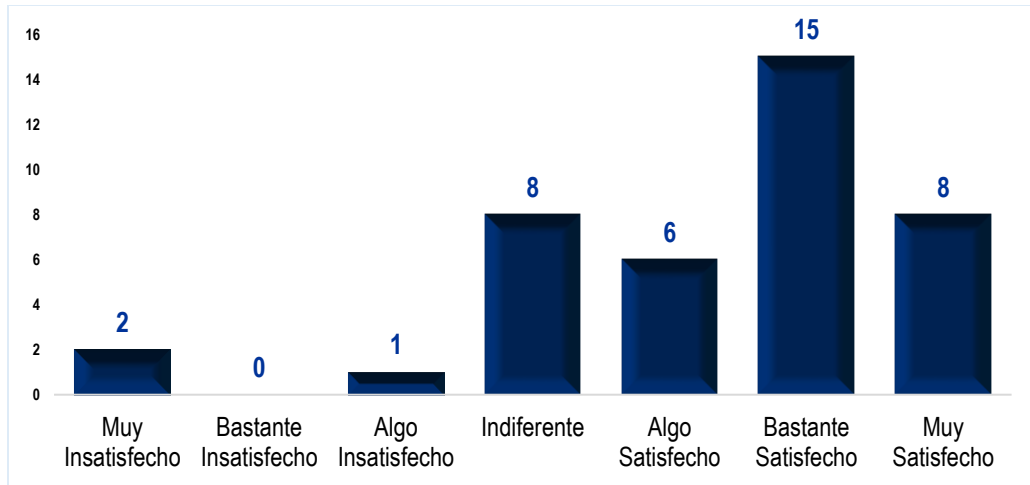


Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta, Le implica demasiado esfuerzo su puesto

Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

La puntuación 14 y 13 son el resultado de la percepción que tienen los trabajadores con respecto a los esfuerzos que su puesto de trabajo les implica por lo que se podría asociar a que las comodidades, los esfuerzos físicos y mentales que su labor les implica es positivamente significativo, hechos que aportan a un bienestar integral, una motivación y condiciones generales optimas para el desarrollo de su labor.

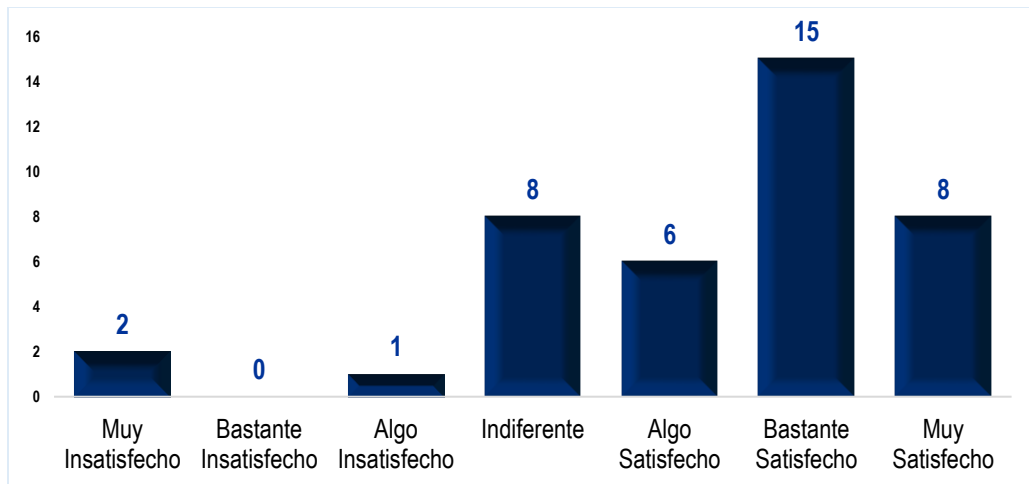
25 - La peligrosidad de su puesto.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta, La peligrosidad de su puesto Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

El resultado con puntuación 15 indica que frente a la percepción de los trabajadores, las condiciones de su puesto de trabajo en cuanto si es o no peligroso no son relevantes, lo que podria asociarse a desconocimiento de la normatividad y condiciones en materia de SST, a una falta de divulgación de la información o falta de capacitaciones adecuadas para todos los trabajadores. Por otro lado la puntuación 5, 12 y 6 refieren percepción positiva hacia un entorno seguro, sin presencia relevante de algun riesgo fisico.

69 - Su participación en la elaboración de los objetivos y políticas de la empresa.



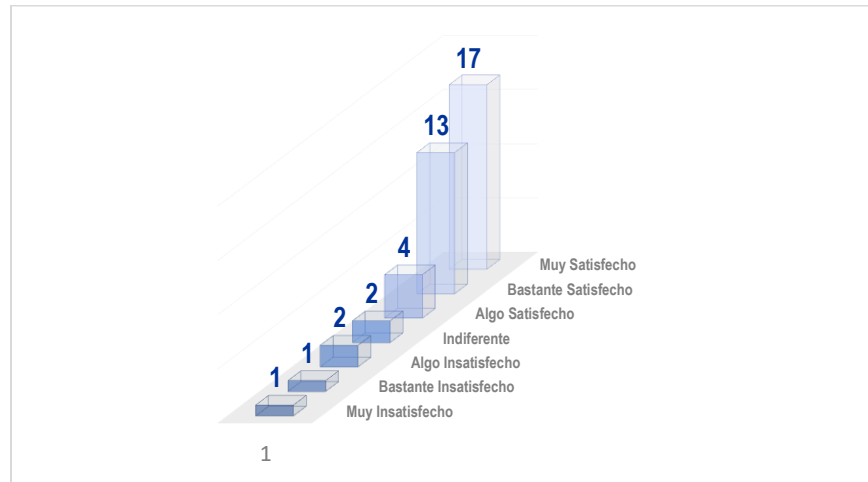
Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta, Su participación en la elaboración de los objetivos y políticas de la empresa Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

La puntuación 22 y 8 reflejan como resultado que los trabajadores reconocen espacios de participación y de consulta para la elaboración de dichos documentos, lo cual impacta positivamente a la estructura organización. Por otro lado, la puntuación la puntuación 8 evidencia que existen trabajadores que no perciben importancia alguna a sus opiniones ni ven definidos canales de participación formales para la elaboración de dichos documentos.

IV Bloque - Incentivos Laborales

Diseñado para evaluar la percepción de los trabajadores respecto a los incentivos ofrecidos por la organización. Se analiza el grado de satisfacción con los beneficios económicos y no económicos recibidos, así como la percepción de equidad, reconocimiento y motivación generada por dichos incentivos. Esta sección permite identificar el impacto de las estrategias de compensación en el compromiso y desempeño del personal.

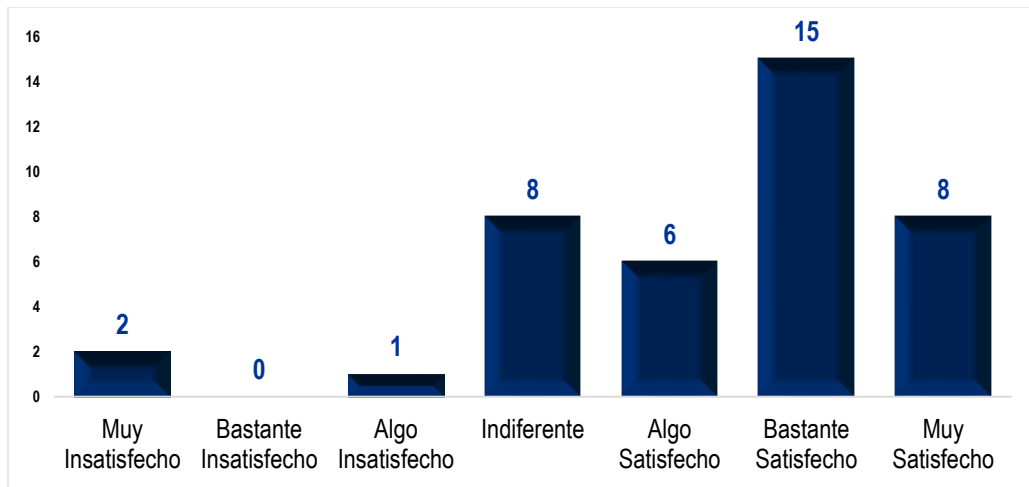
15 - Vehículos o medios de transporte que la empresa pone para que usted realice su tarea.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta, Vehículos o medios de transporte que la empresa pone para que usted realice su tarea Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Las puntuaciones 17 y 13 reflejan una alta puntuación con respecto a la satisfacción que genera en los trabajadores los medios de transporte proporcionados por la empresa, por lo cual refuerza el bienestar integral y la eficiencia operativa, por otro lado la sobre puntuación 2 refiere inconformidad frente a este beneficio por lo que podría asociarse a cupos por exclusividad o jornadas de servicio en horarios que no le generan satisfacción confirme sus dinamicas personales.

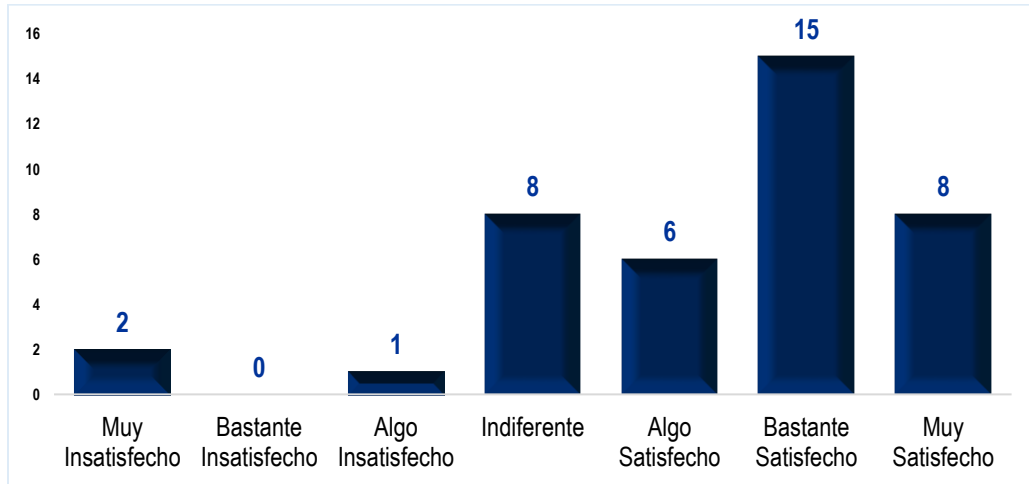
38 - Los auxilios de alimentación que recibe de la empresa.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta, Los auxilios de alimentación que recibe de la empresa Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Los resultados con puntuación 16, 9 y 7 evidencian que existe una percepción positiva frente al beneficio económico indirecto otorgado por la empresa, lo cual es valorado motivando a un mayor compromiso en su tarea, por otro lado, la doble puntuación 4 puede relacionarse a diferencias entre trabajadores por el acceso al beneficio relacionado a las modalidades contractuales que la empresa maneja.

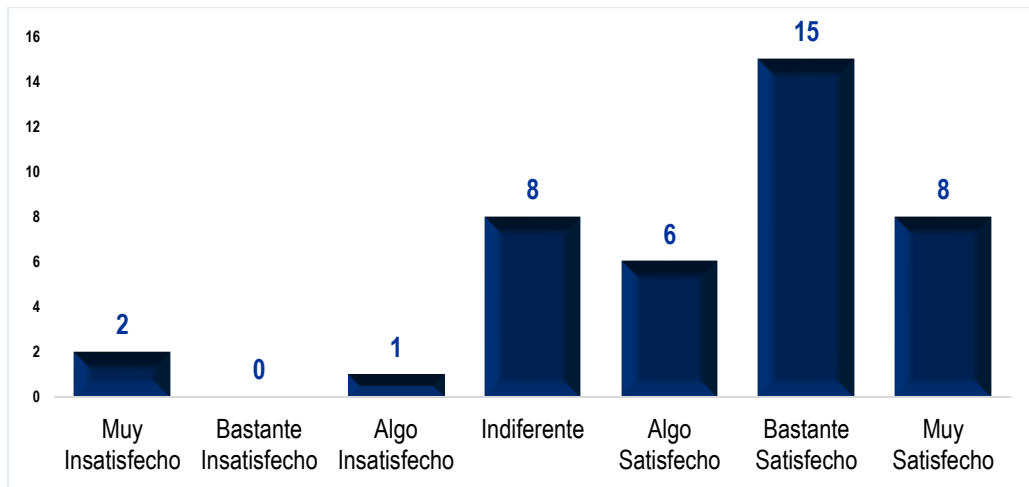
39 - El servicio de restaurante de la empresa.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta, El servicio de restaurante de la empresa
Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

De acuerdo a la puntuación 11 se evidencia un resultado positivo con respecto a la percepción que los trabajadores tienen al servicio de restaurante en la empresa probablemente por calidad, acceso o comodidad, por otro lado, la puntuación 5,6,3 y 9 refiere insatisfacción en el servicio por lo que puede darse debido a poca variedad, mala calidad u horarios limitados en su uso.

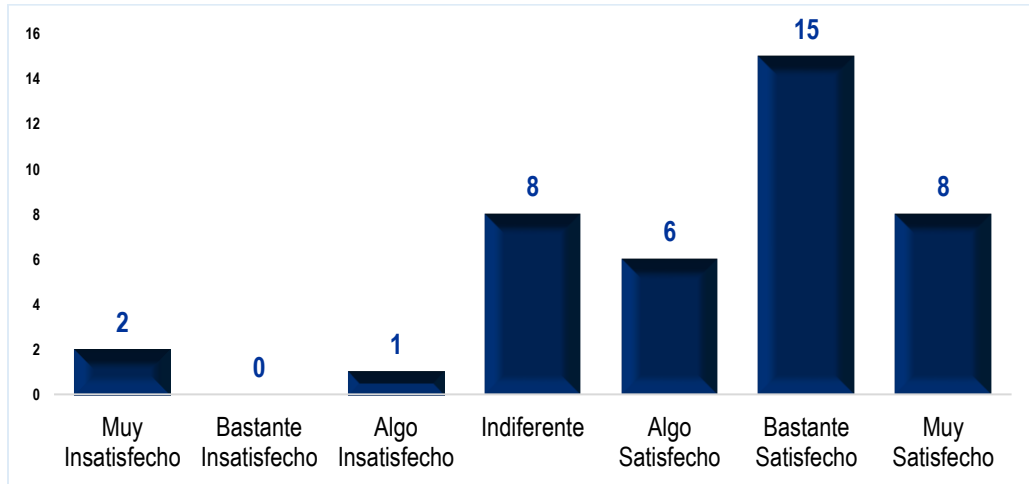
40 - Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta, Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Puntuación 16 y 9 denotan un resultado positivo en los trabajadores frente a los posibles programas de capacitación, a convenios con instituciones educativas o talleres, por el contrario, la puntuación 7 refleja insatisfacción lo que podría asociarse a desconocimiento de los programas o exclusividad para el beneficio.

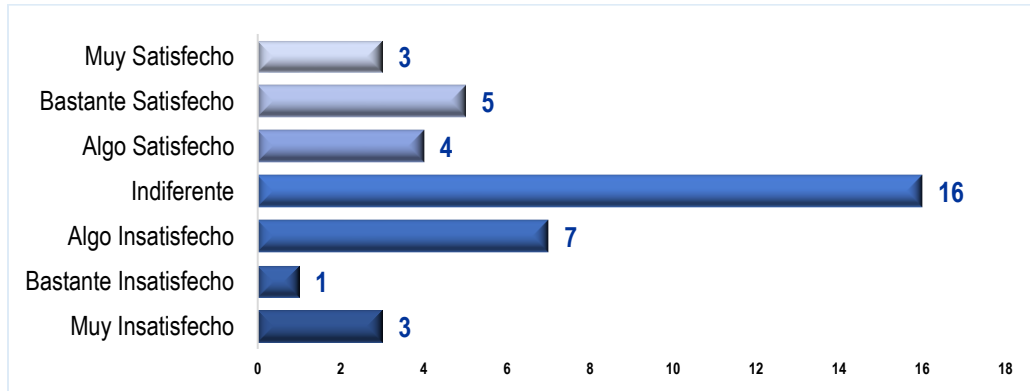
42 - La posibilidad de asistencia médica que le ofrece su empresa.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta, La posibilidad de asistencia médica que le ofrece su empresa Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

La puntuación 16 y 10 es el resultado que perciben los trabajadores de manera positiva en el acceso de servicios médicos por lo que podría relacionarse a que reconocen que la empresa está comprometida con la salud del trabajador, mientras que la puntuación 8 podría deberse a que pueden existir diferencias en programas de medicina laboral, o brigadas de salud.

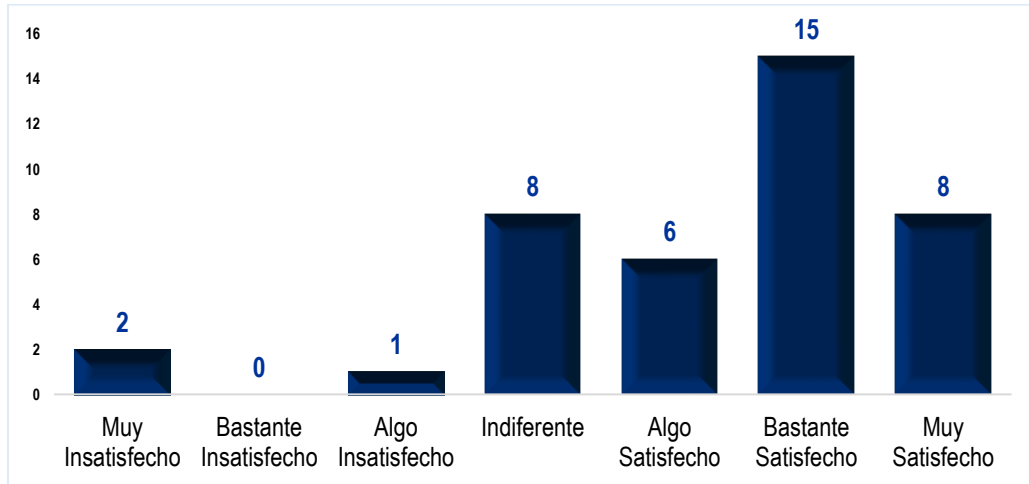
43 - Las prestaciones de ropa de trabajo, zapatos, y equipo personal que recibe.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta, Las prestaciones de ropa de trabajo, zapatos, y equipo personal que recibe Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

La puntuación 16 da como resultado el valor que los trabajadores dan a la entrega de elementos de dotación necesarios para el desarrollo de sus funciones, dado que esto genera identidad organizacional y sentido de pertenencia, mientras que la puntuación 7 puede relacionarse a calidad insuficiente en los artículos recibidos o dotación que no se ajusta a sus necesidades.

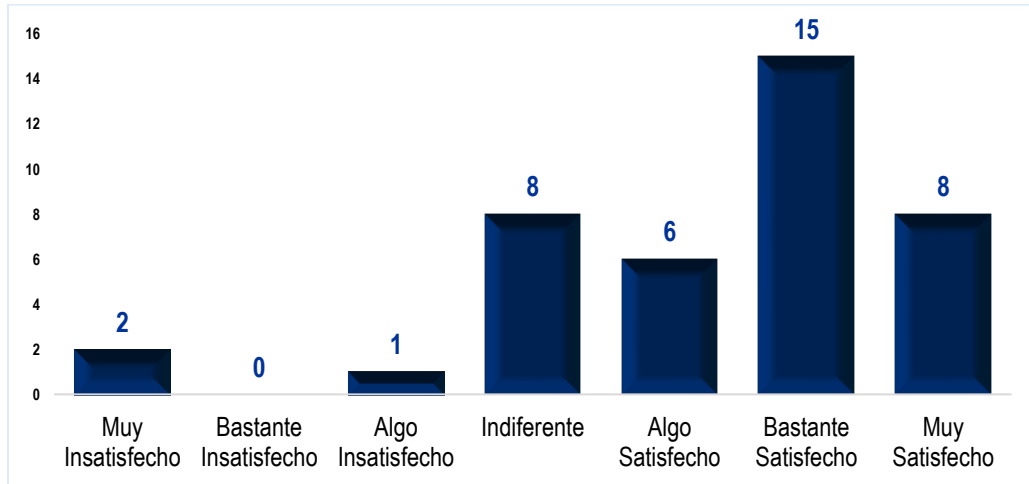
46 - Los planes extras de recreación que recibe de la empresa.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta Los planes extras de recreación que recibe de la empresa Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

La puntuación 10 relaciona la percepción que tienen los trabajadores de manera positiva en los beneficios de actividades recreativas, culturales o de esa índole promovidas por la empresa lo que contribuye a un mejor clima laboral y una motivación intrínseca, por otro lado, la puntuación 10 y 5 podría asociarse a baja frecuencia o acceso a ese tipo de planes como iniciativas de la empresa, así como actividades que no se ajusten a sus intereses personales.

47 - Las oportunidades de promoción que tiene.



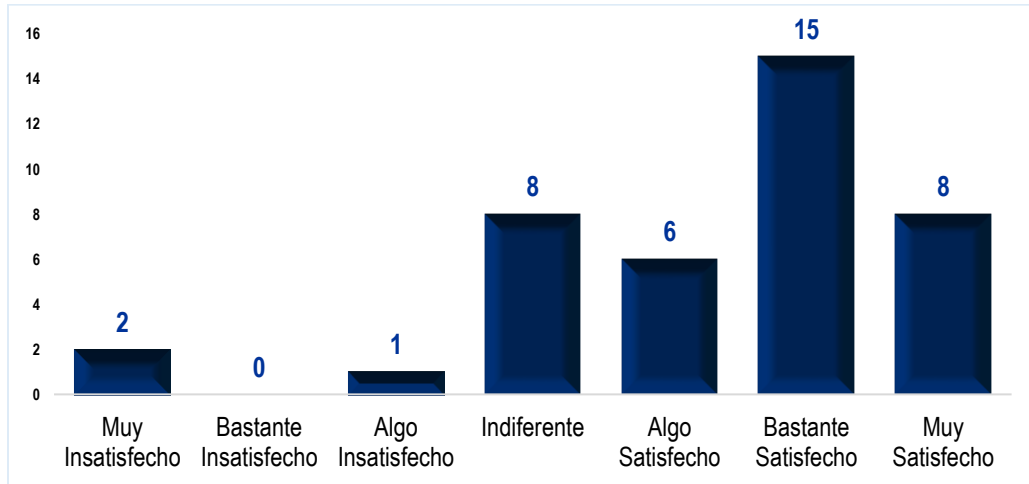
Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta Las oportunidades de promoción que tiene
Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

El resultado con puntuación 8 y 3 se relacionan a la percepción y sentir que han tenido los trabajadores que por su desempeño han sido promovidos generando bienestar integral por crecimiento dentro de la empresa y oportunidades, mientras que las puntuaciones 16 y 10 denotan percepción de insatisfacción lo que podría asociarse a estancamiento laboral, ausencia de oportunidades equitativas de crecimiento.

V Bloque - Instalaciones locativas de la Empresa

Aborda la evaluación de las condiciones físicas y locativas de la empresa, desde la perspectiva de los trabajadores. Se analiza la adecuación de los espacios de trabajo en relación con las funciones desempeñadas, así como aspectos relacionados con comodidad, seguridad, accesibilidad y funcionalidad. La percepción del entorno físico laboral constituye un componente relevante para valorar el bienestar ocupacional.

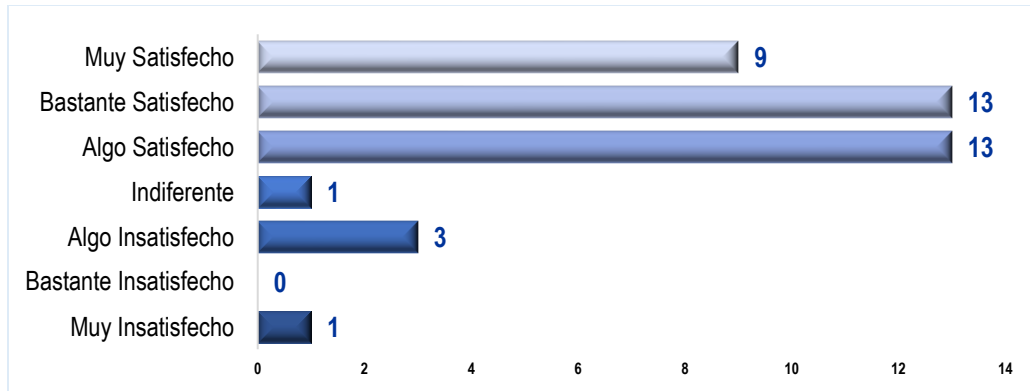
19 - La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Las puntuaciones 10, 18 y 8 son el resultado de una percepción positiva frente al servicio y las condiciones de limpieza –sanitarias en las que encuentran las instalaciones de la empresa, adicional la organizziación de la empresa frente a el cumplimiento de estandares basicos de higiene. Por otro lado la puntuación 2 y 1 se podrian relacionar a una percepción negativo por una experiencia no agradable en la calidad del servicio de aseo.

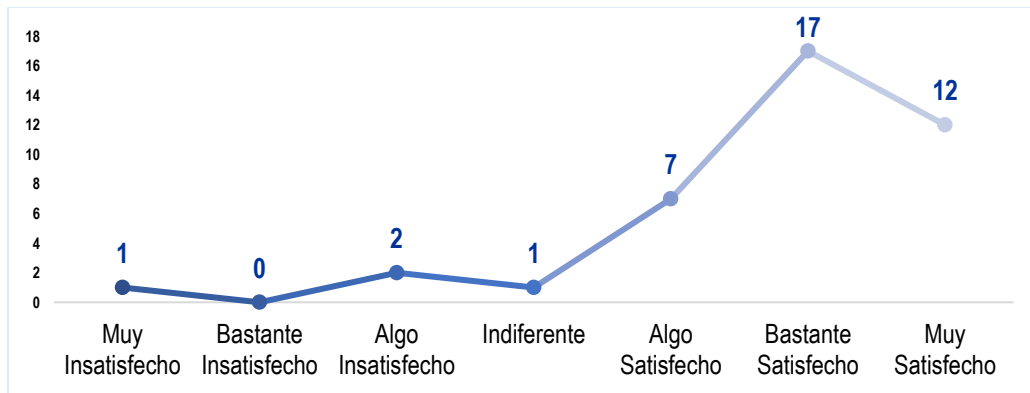
20 - El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

La doble puntuación de 13 evidencia un resultado ecuanime en los trabajadores frente a la percepción positiva de los espacios disponibles en su puesto de trabajo, lo que les puede generar comodidad y orden, Por otro lado, la puntuación 3 podría relacionarse a situaciones no agradables que generan mala percepción y quejas por espacios desordenados, áreas compartidas o en mal estado.

21 - La iluminación de su lugar de trabajo.

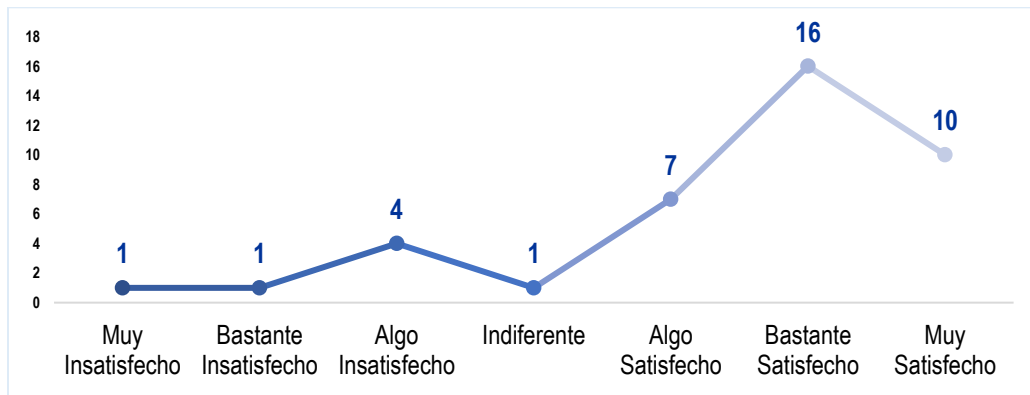


Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta La iluminación de su lugar de trabajo

Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

El resultado en las puntuaciones 17 y 12 refieren la manera positiva en que los trabajadores perciben la luminocidad en su puesto de trabajo, posiblemente considerando puntos de instalación adecuados, confort visual que conlleva a una salud ocular adecuada, mientras que la puntuación 2 puede deberse a variaciones en la ubicación o a focos en malas condiciones.

22 – La ventilación de su lugar de trabajo.

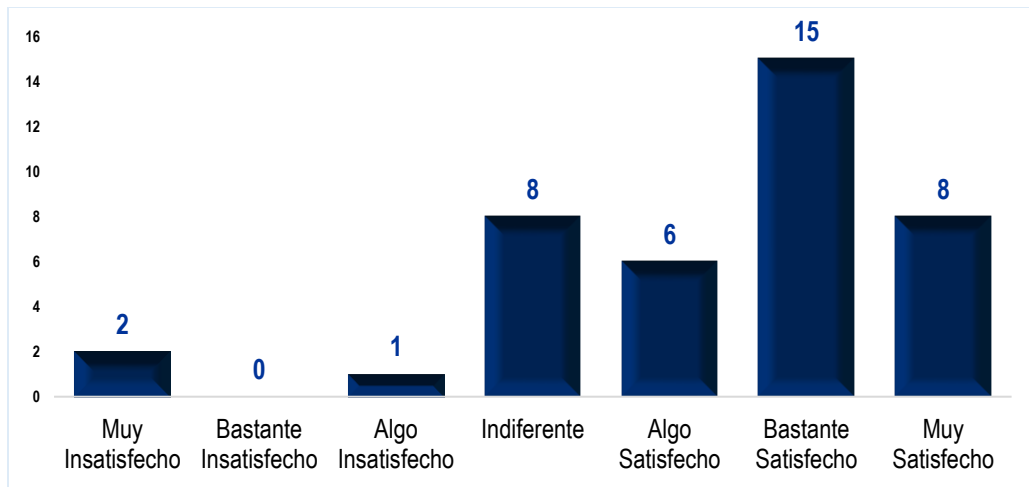


Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta La ventilación de su lugar de trabajo

Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Puntuaciones 16 y 10 son el resultado de una percepción positiva referente a las condiciones de ventilación que la empresa ofrece a los trabajadores, generando espacios seguros, aire limpio y sensación térmica agradable. Mientras que la puntuación 4 se podría asociar a que han experimentado algunos trabajadores a malestar frente a épocas de calor o de lluvias por las manifestaciones climáticas que podrían poner en riesgo la salud.

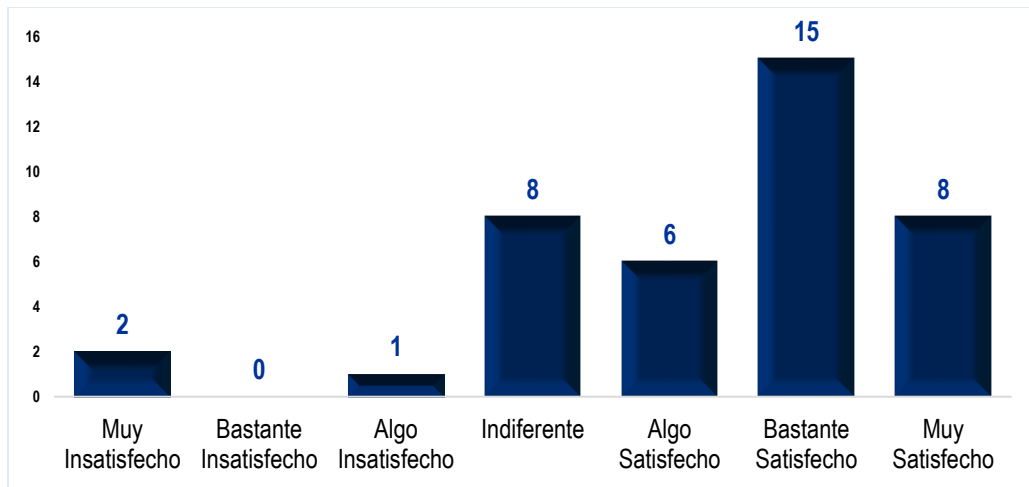
23 - La toxicidad de su puesto, el riesgo de contraer infecciones o enfermedades profesionales.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta La toxicidad de su puesto, el riesgo de contraer infecciones o enfermedades profesionales Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

La puntuación 9,7 y 8 refleja la percepción que tiene los trabajadores en su puestjo de trabajo lo cual puede relacionarse a que siente que se desempeñan en lugares seguros, Iso cuales son adecuados frente a bioseguridad y SST. Por otro lado, las puntuaciones 1,2 y 5 se pueden relacionar con la percepción de trabajadores a exposicion de factores nocivos, de riesgo biologico o quimico, sin la retroalimentación oportuna.

26 - El nivel de ruido en el lugar de trabajo.

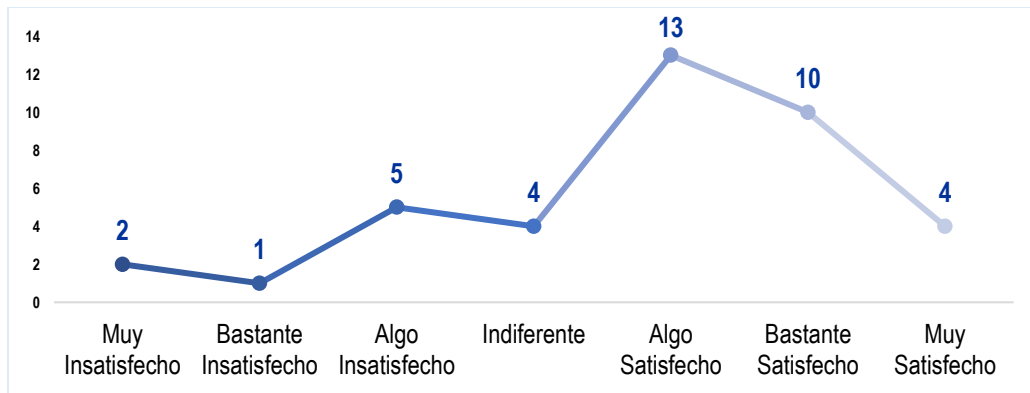


Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta El nivel de ruido en el lugar de trabajo

Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Las puntuaciones 12 y 11 son el resultado de una percepción positiva con respecto a ambientes adecuados, con ambientes sonoros controlados para facilitar el desarrollo de sus actividades con mayor precision y concentración. Por otro lado, la puntuación 8 y 5 se podria asociar a ruidos que interfierem en áreas de mayor impacto con respecto al diseño acustico y la distribución de espacios.

27 - La temperatura de su local de trabajo.

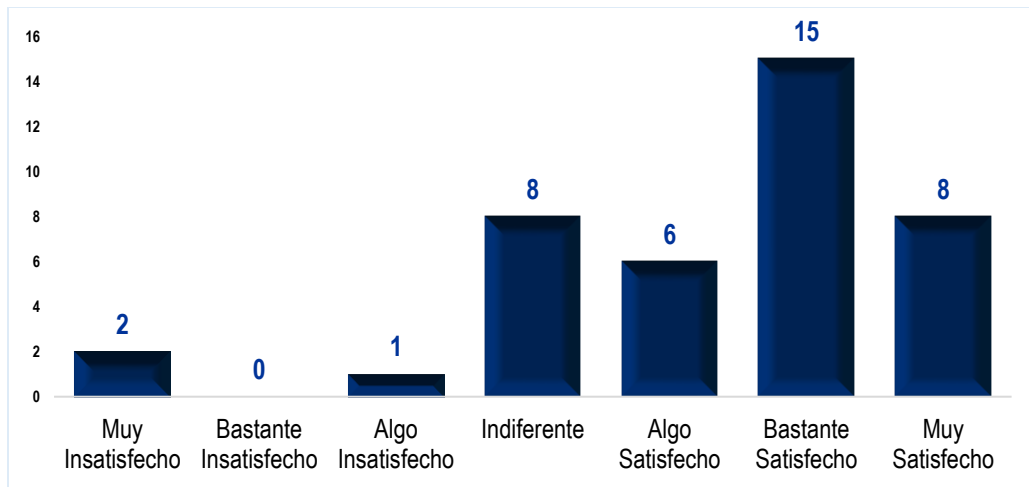


Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta La temperatura de su local de trabajo

Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Puntuaciones 13 y 10 son el resultado de una aceptación por los trabajadores frente al control térmico el cual consideran es adecuado geenrando experiencia de confort en su ambiente laboral, por otro lado la puntuación 5 puede relacionarse a disconformidades con el manejo de aires acondicionados en la empresa o a mala ventilación.

28 - La postura en que debe realizar su trabajo.

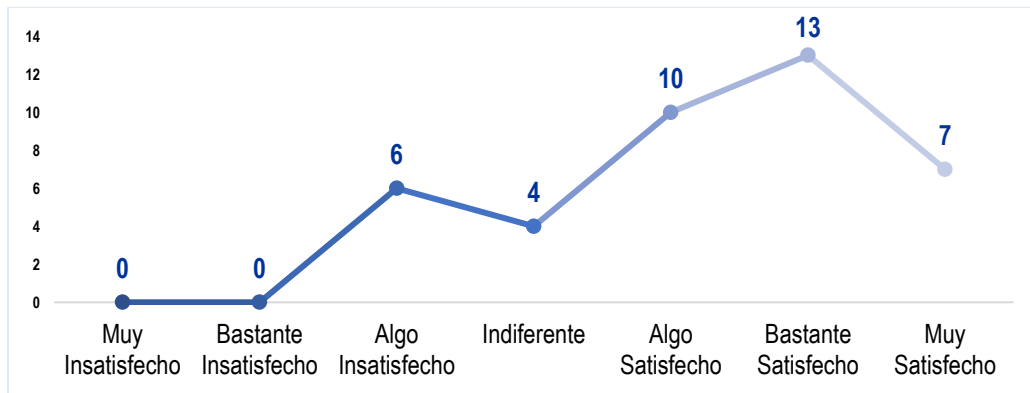


Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta La postura en que debe realizar su trabajo

Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Puntuación 19 es el resultado de la positiva acogida en los trabajadores con respecto a el diseño ergonomico de sus puestos de trabajo, lo que les permite adoptar una postura saludable durante su jornada laboral. Mientras que la puntuación 6 refiere insatisfacción que podria asociarse a incomodidad en sillas, mesas, actividades repetitivas.

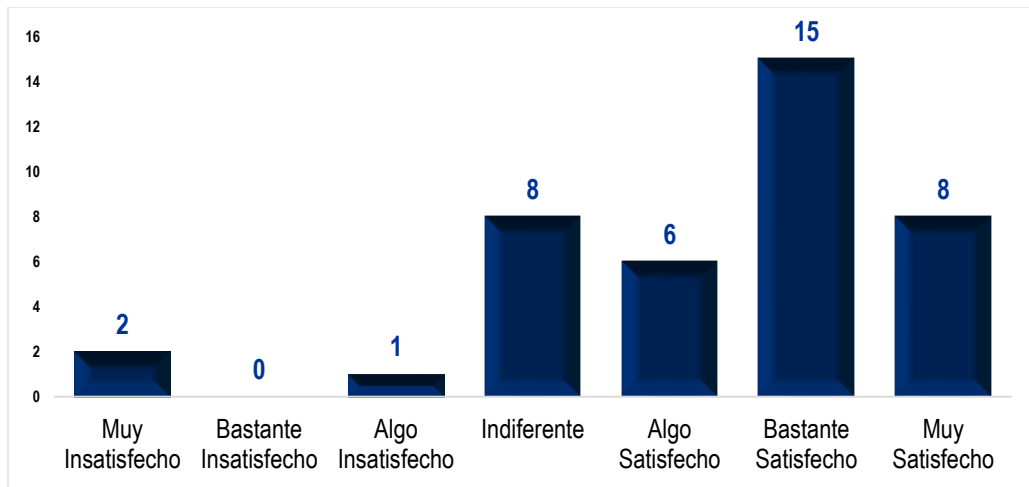
29 - La accesibilidad y comodidad de máquinas.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta La accesibilidad y comodidad de máquinas Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Los resultados evidenciados en las puntuaciones 13 y 10 reflejan una percepción satisfactoria frente al uso y disponibilidad de las herramientas de trabajo, por el contrario la puntuación 6 denota insatisfacción que podría deberse a falta de personal para apoyo tecnologico, fallas tecnologicas.

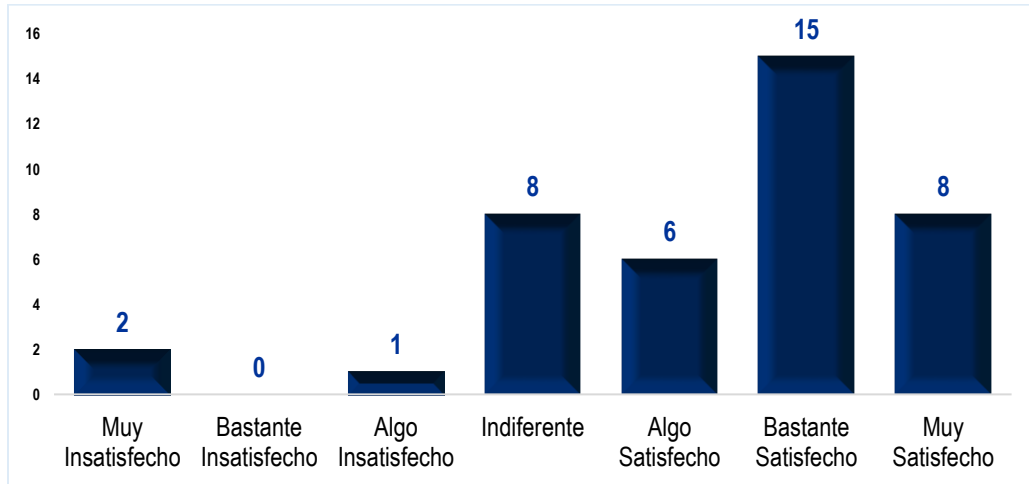
32 - Los sanitarios y servicios higiénicos de su centro de trabajo y su salubridad.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta Los sanitarios y servicios higiénicos de su centro de trabajo y su salubridad Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

La puntuación 16 es el resultado de una percepción de servicios funcionales y adecuados, mientras que la puntuación 7 y 2 puede deberse a falta de limpieza, insuficiencia de unidades o un mantenimiento deficiente frente a la calidad, los tiempos de atención para los trabajadores.

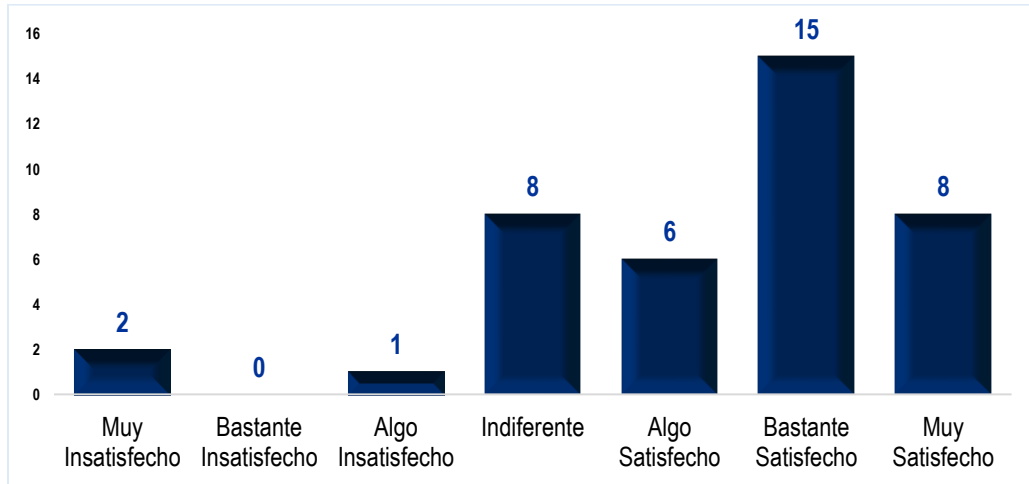
33 - La distancia física a que se encuentra del compañero o trabajador más próximo.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta - La distancia física a que se encuentra del compañero o trabajador más próximo Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Los resultados que refleja la puntuación 13 y 10 son la percepción positiva que tienen los trabajadores con respecto a la suficiente cercanía que existe para la colaboración en los equipos de trabajo sin lugar a interferencias o distancias considerables. La puntuación 9 denota percepción insatisfactoria que podría deberse a aislamientos en espacios individuales, o áreas reducidas.

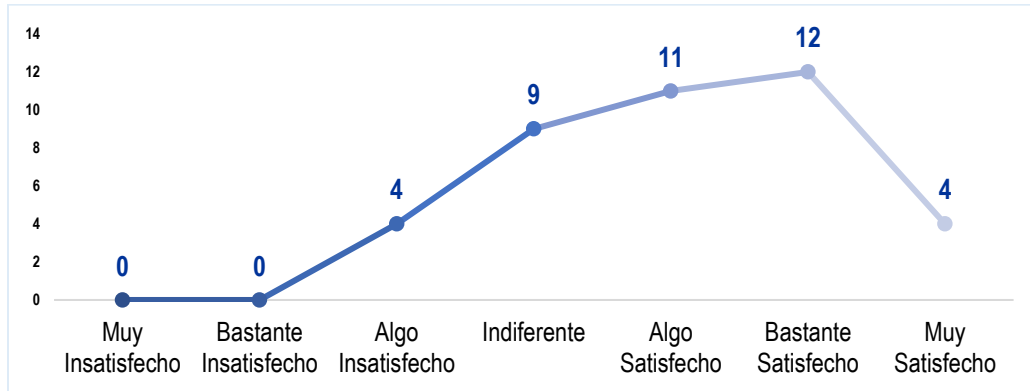
34 - La visibilidad de otras personas desde su punto de trabajo.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta La visibilidad de otras personas desde su punto de trabajo Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Las puntuaciones 7 y 15 son resultado positivo dado que la percepción de los trabajadores se puede dar en el favorecimiento que la ubicación de conexión visual con sus pares es adecuada y oportuna para el desarrollo colaborativo de actividades, mientras que la puntuación 7 puede relacionarse con fuentes de distracción, o percepción de algunos trabajadores a una falta de privacidad.

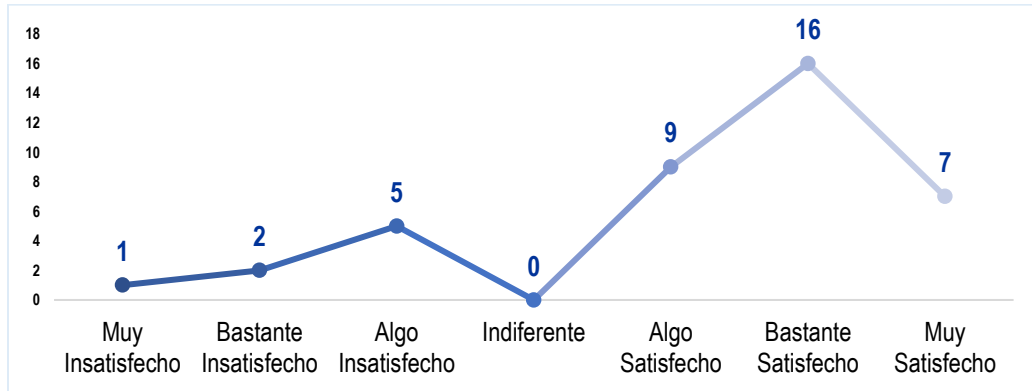
35 - La decoración y ambiente físico de su lugar de trabajo.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta La decoración y ambiente físico de su lugar de trabajo Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Puntuaciones 11 y 12 son el resultado de percepción asertiva con respecto al acceso de los ambientes laborales y las adecuaciones del espacio en el que se desarrollan las actividades, mientras que la puntuación 4 y 9 relacionan indiferencia e insatisfacción posiblemente con ciertas áreas no agradables visualmente.

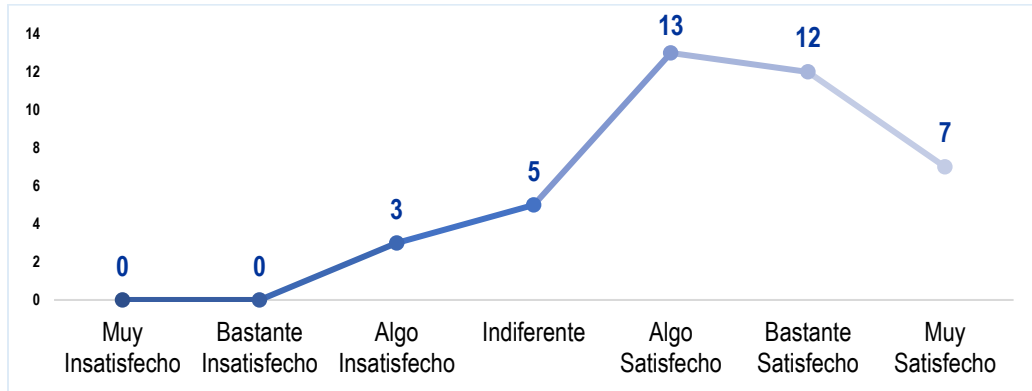
36 - Los servicios de agua o cafetería en su lugar de trabajo.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta Los servicios de agua o cafetería en su lugar de trabajo Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Puntuación 16 se relaciona positivamente frente a la experiencia en los trabajadores al acceso de agua potable y cafetería, los cuales son fundamentales para el bienestar diario, por otro lado, la puntuación 2 y 5 podrían asociarse a ubicaciones que no tiene fácil acceso al agua potable o que exista ausencia de ese servicio, cafetería con precios elevados o congestión en horarios de descanso.

37 - Los servicios de comunicación en su lugar de trabajo.



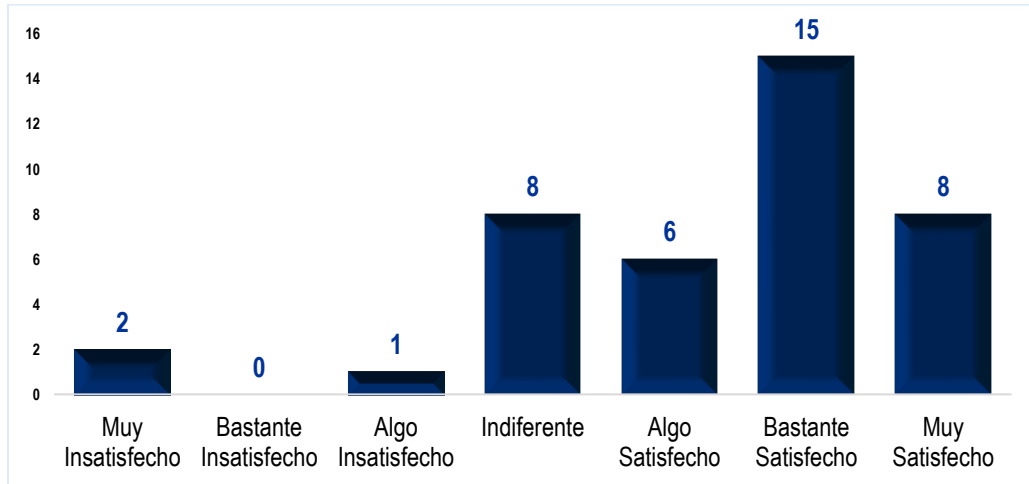
Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta Los servicios de comunicación en su lugar de trabajo Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Puntuaciones 13 y 12 son el resultado de la percepción de los trabajadores que reconocer de manera positiva la conectividad, redes internas o los canales de comunicación institucional, por otro lado, puntuación 3 podría relacionarse a problemas de conexión o tecnología desactualizada, también exceso de trabajo que impide una sana comunicación.

VI Bloque - Percepción cumplimiento Legal y Normativo de la Empresa

Percepción de los trabajadores respecto al grado de cumplimiento de la empresa con las normativas legales y reglamentarias vigentes. Incluye aspectos relacionados con la legislación laboral, normas de seguridad y salud en el trabajo, y cumplimiento de derechos laborales. La información obtenida permite evaluar el nivel de confianza del personal en la institucionalidad de la organización.

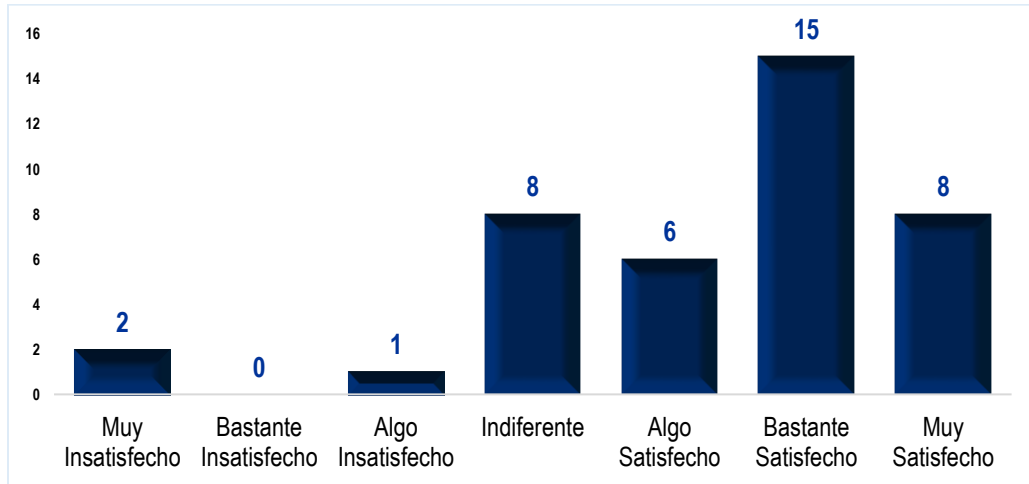
41 - La revisión médica anual que le ofrece su empresa directa o indirectamente.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta La revisión médica anual que le ofrece su empresa directa o indirectamente Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

El resultado con puntuación 15 permite evidenciar que los trabajadores reconocen los controles preventivos y de cuidado con su salud de manera periódica y adecuada, mientras que la puntuación 2 y 4 podrían asociarse a accesos limitados o falta de continuidad en las revisiones.

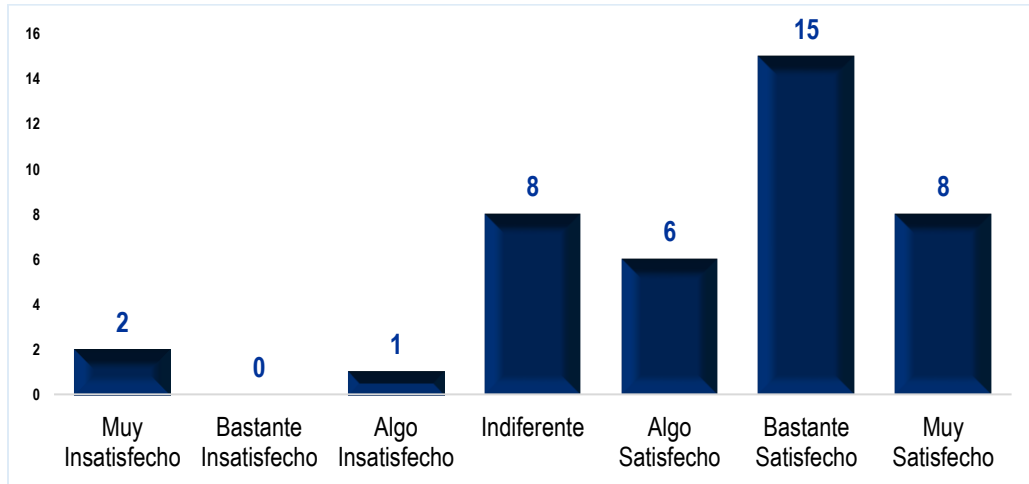
44 - Las prestaciones de seguridad social que recibe y/o otros seguros.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta Las prestaciones de seguridad social que recibe y/o otros seguros Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Puntuación 17 refiere un resultado positivo con respecto al cumplimiento en las prestaciones sociales recibidas por la empresa, lo que podría generar en ellos el reconocimiento a su labor y el respeto de sus derechos laborales, por otro lado, puntuación 1 podría deberse a dudas sobre los seguros adicionales que podrían recibir como (accidentes, pre-pagada) con relación a los diferentes tipos de contratos que maneja la empresa.

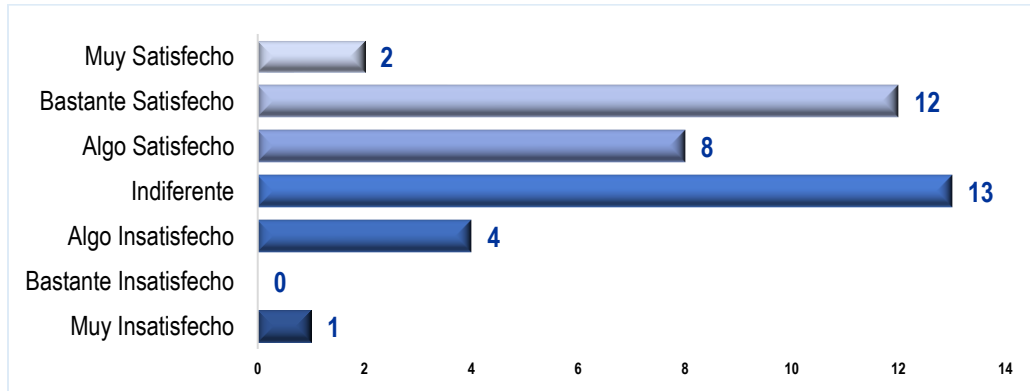
45 - Las vacaciones remuneradas que obtiene.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta Las vacaciones remuneradas que obtiene
Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Puntuación 15 es el resultado del respeto a su derecho de descanso legal que la empresa reconoce y brinda, lo cual aporta a su motivación, su bienestar y equilibrio vida – trabajo, mientras que la puntuación 1 se podría relacionar a dificultades en la programación de dichos días de descanso con cargas laborales, por falta de cobertura en reemplazos, por falta de acuerdos entre pares y líder para el cronograma anual.

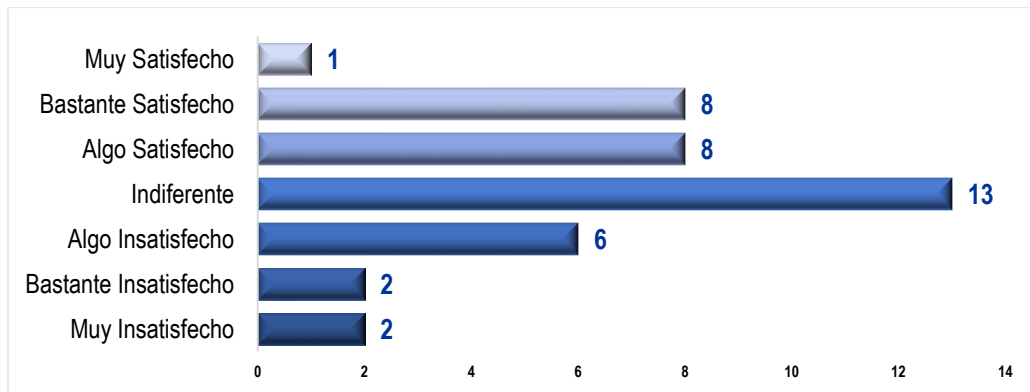
48 - Las condiciones de jubilación que ofrece su empresa.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta Las condiciones de jubilación que ofrece su empresa Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Puntuación 12 es el resultado de la percepción que los trabajadores tienen referente a el periodo de jubilación donde puede ser que la empresa gestiona adecuadamente con el fondo pensional, mientras que puntuación 13 se puede asociar al tipo de contrario que muchos trabajadores manejan, que las condiciones laborales en la nación generan insatisfacción por su constitución propia.

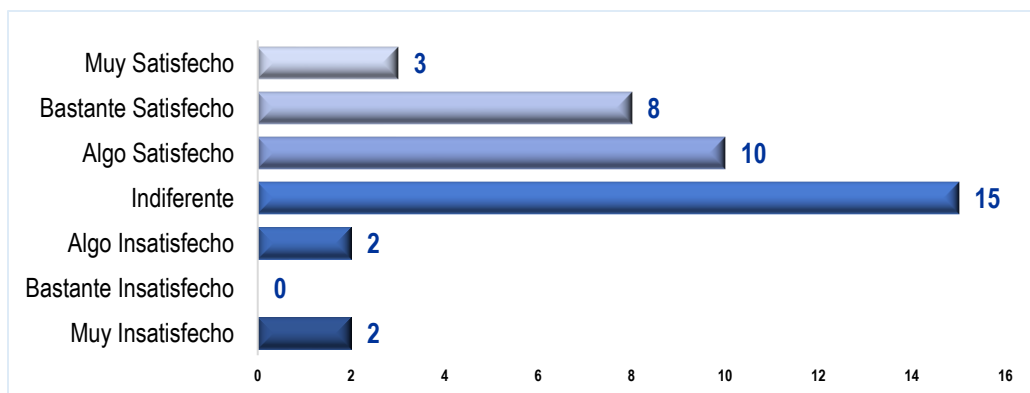
49 - Las prestaciones que podría recibir por desempleo en caso de tener que abandonar su puesto.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta Las prestaciones que podría recibir por desempleo en caso de tener que abandonar su puesto Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Puntuación 13 es el resultado de los trabajadores que no ven relevante dado las condiciones laborales conforme lo decreta la ley.

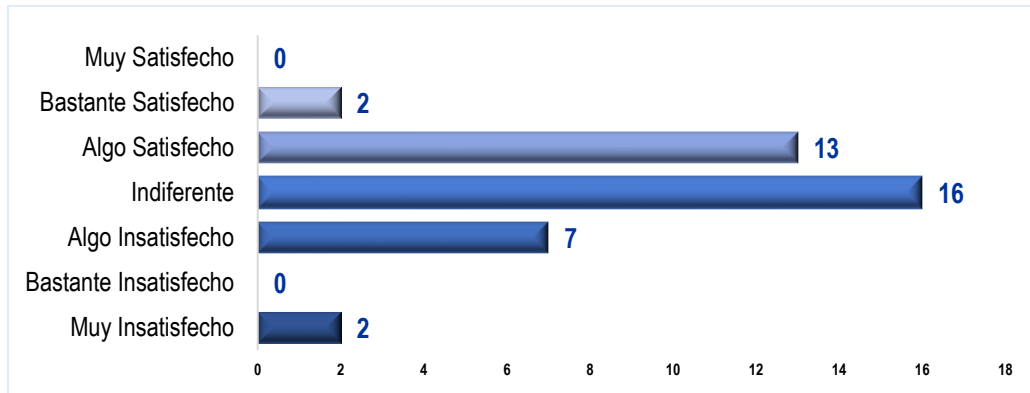
50 - Las posibilidades de licencia que usted tiene por maternidad u otras razones.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta Las posibilidades de licencia que usted tiene por maternidad u otras razones Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Puntuación 15 es la percepción que los trabajadores tienen con respecto a las licencias de maternidad y otras de índole integral dada la naturaleza de los contratos celebrados en la empresa, o por falta de conocimiento de los beneficios.

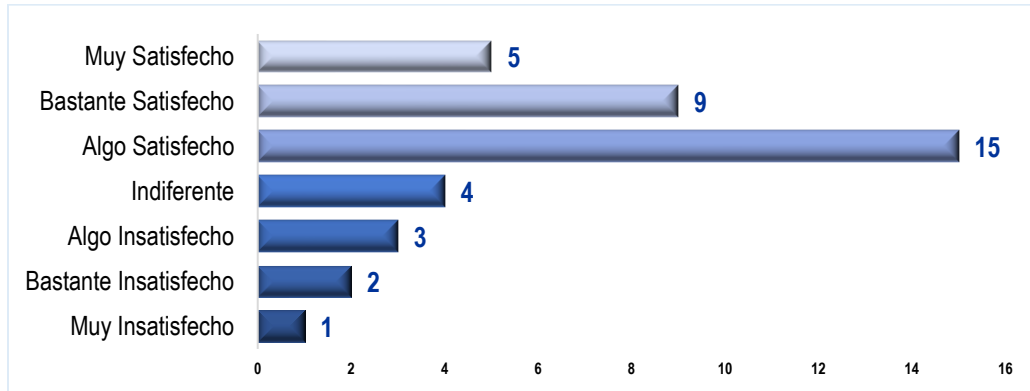
51 - La remuneración por despido que podría recibir.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta La remuneración por despido que podría recibir Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Puntuación 16 es la percepción que los trabajadores tienen con respecto a las remuneraciones por despido que podrían recibir, dada la naturaleza de los contratos celebrados en la empresa, o por falta de conocimiento de los beneficios

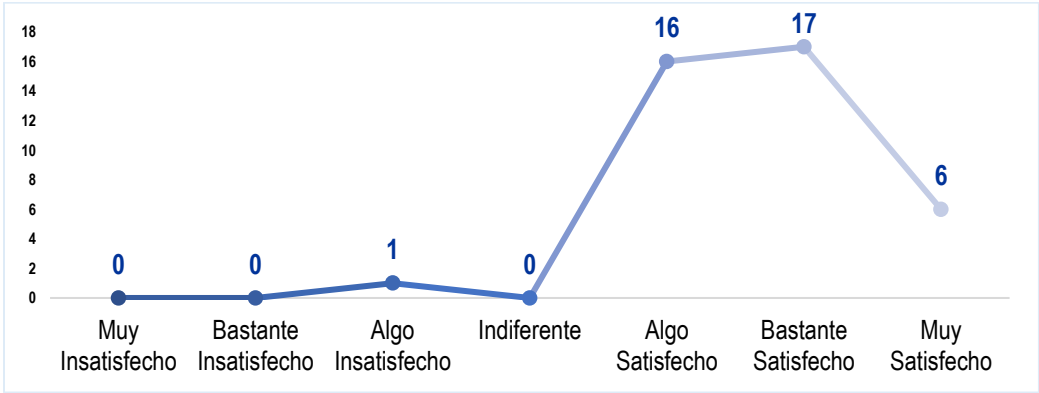
52 - Los permisos que puede obtener por razones de necesidad personal.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta Los permisos que puede obtener por razones de necesidad personal Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Las puntuaciones 9 y 15 son el resultado de la percepción que tiene os trabajadores con respecto a la positiva flexibilidad en casos personales desde sus líderes, lo que contribuye al bienestar laboral y humanización de la relación laboral.

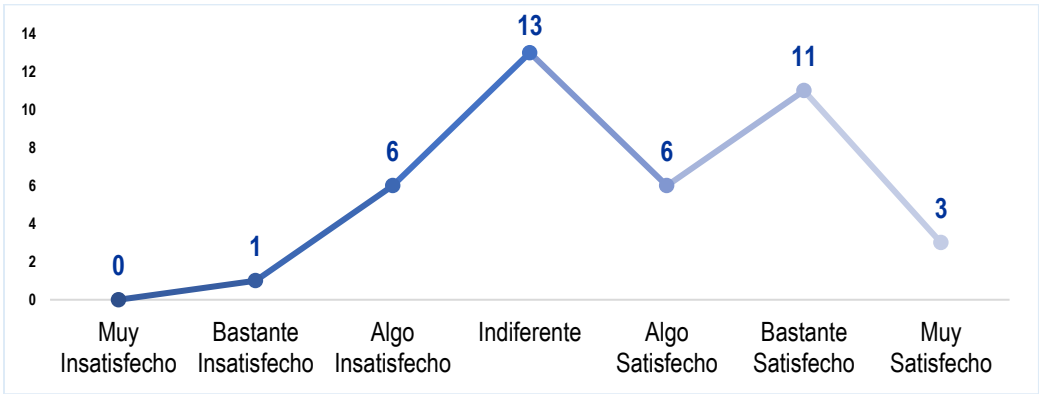
70 - El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Las puntuaciones 16 y 17 son el resultado de la confianza institucional que reflejan los trabajadores en el marco legal que regula al FNA.

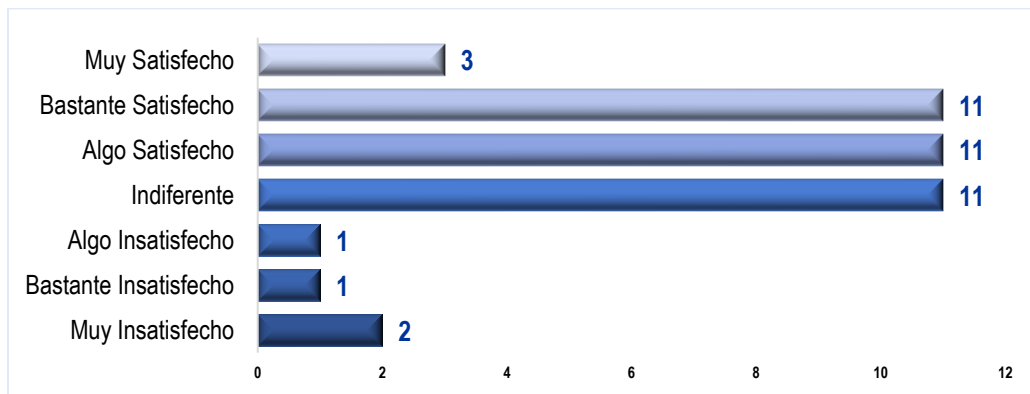
73 - Los abusos de autoridad de que es objeto por parte de la empresa.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta Los abusos de autoridad de que es objeto por parte de la empresa Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

La puntuación 11 corresponde al resultado de trabajadores que perciben abusos sistemáticos por parte de la empresa o sus líderes, por otro lado, puntuación 13 refleja indiferencia ante este tipo de situaciones lo que podría relacionarse con que son ausentes en la empresa o han sido controlados a tiempo los casos que se hayan presentado.

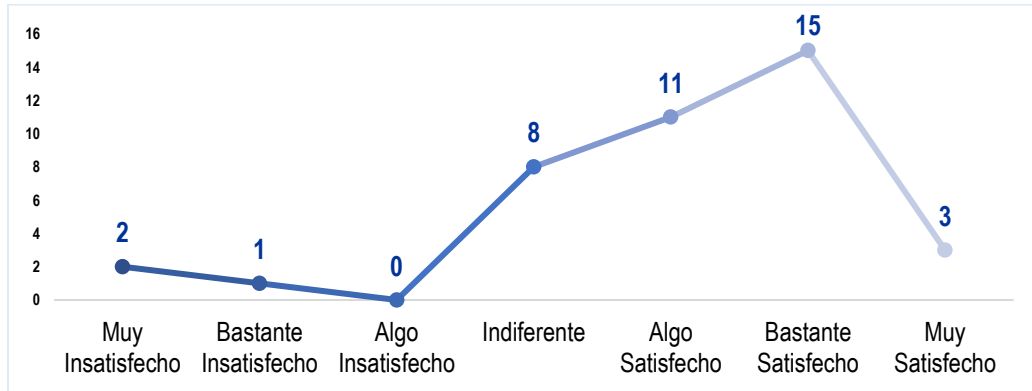
74 - Las presiones sobre cuestiones sindicales que recibe de parte de la empresa.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta Las presiones sobre cuestiones sindicales que recibe de parte de la empresa Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Las puntuaciones 11 son el resultado de las percepciones positivas con respecto a presiones sindicales, lo que podría asociarse a la ausencia de este tipo de aforos en la empresa o a la desinformación de patrocinio al mismo.

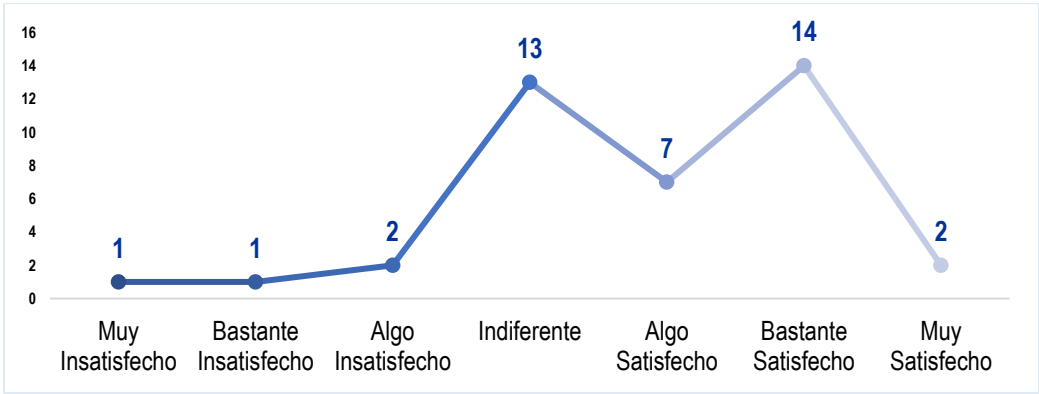
75 - La libertad sindical que se respira en su empresa.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta La libertad sindical que se respira en su empresa Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Puntuaciones 11 y 15 evidencian el resultado de la percepción de los trabajadores con respecto a que se reconoce un ambiente participativo y libre para actividades sindicales, por su parte la puntuación 8 puede relacionarse a desconocimiento de este tipo de grupos o simple desinterés a la participación de esas actividades.

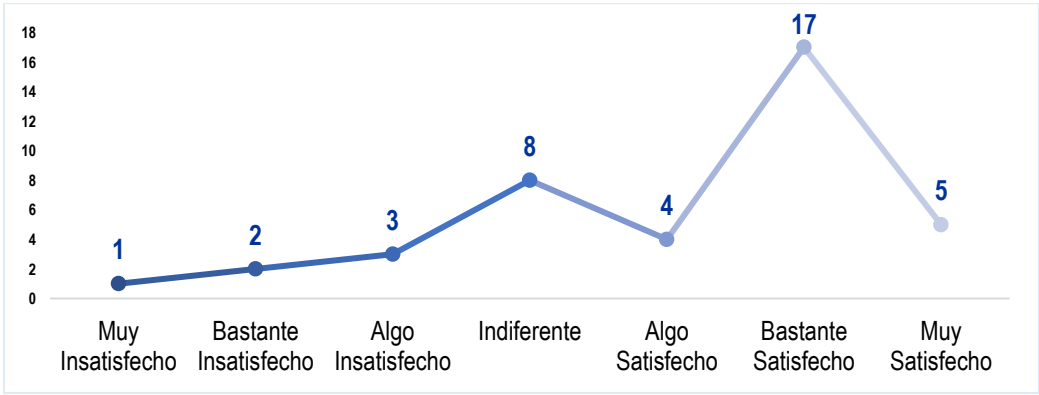
76 - Las presiones sobre cuestiones laborales que recibe del sindicato o del comité de empresa.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta - Las presiones sobre cuestiones laborales que recibe del sindicato o del comité de empresa Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

El resultado de puntuación 14 se puede relacionar a percepción de coacciones por parte del grupo sindical a la empresa, mientras que puntuación 13 podría asociarse a desinformación de la existencia del grupo o simple desinterés de pertenecer y conocer acerca de este grupo sindical.

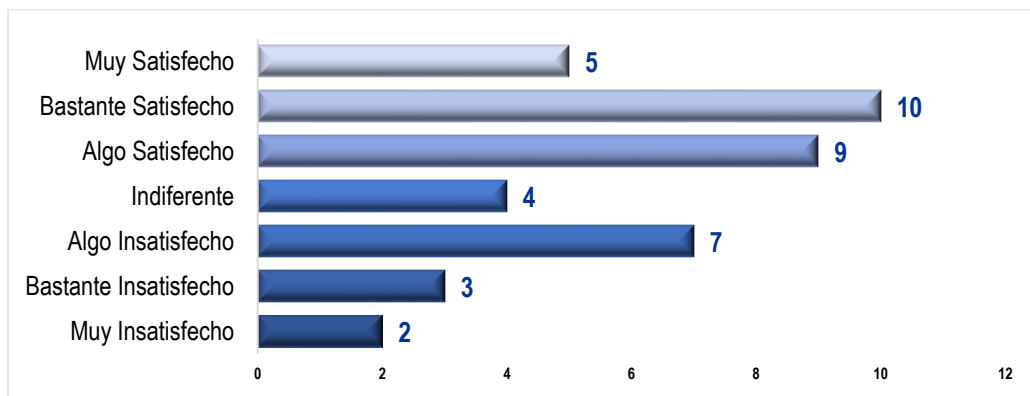
77 - Su libertad de elegir representantes de los trabajadores ante la dirección.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta - Su libertad de elegir representantes de los trabajadores ante la dirección Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Puntuación 17 es el resultado que refieren los trabajadores con respecto a cierto nivel de autonomía en la elección de representantes, generando participación democrática dentro de la empresa, mientras que la puntuación 8 se puede relacionar a desconocimiento o simple desinterés de estas actividades.

78 - La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.



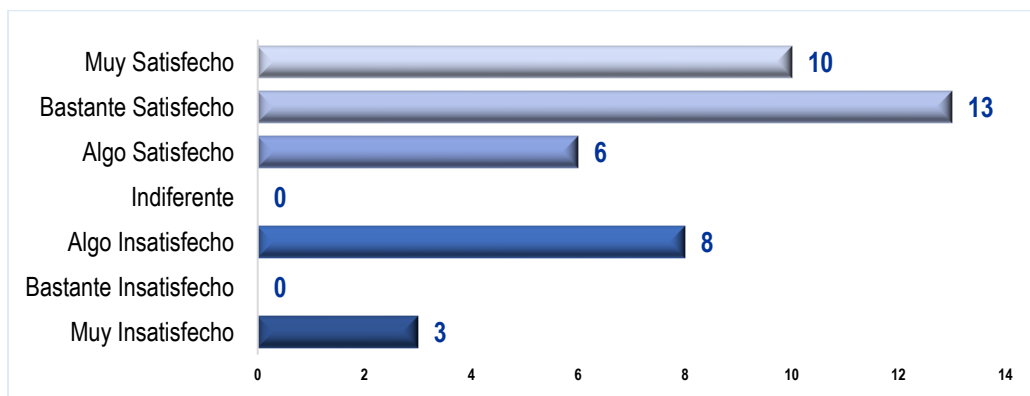
Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta - La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Puntuaciones 10 y 9 son el resultado de la percepción que los trabajadores tienen frente a la apertura y dialogo en la gestión de acuerdos frente a aspectos laborales, mientras que la puntuacion 7 podria asociarse a negociaciones poco visibles o de poca facibildiad de participación.

VII Bloque - Ambiente Laboral y Liderazgo

Percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional y el estilo de liderazgo presente en la empresa. Se abordan aspectos como la calidad de las relaciones interpersonales, la comunicación interna, el nivel de apoyo recibido por parte de superiores, y el grado de confianza y motivación generado por el liderazgo. Esta información resulta fundamental para comprender la dinámica interna del equipo de trabajo y su influencia en el desempeño organizacional.

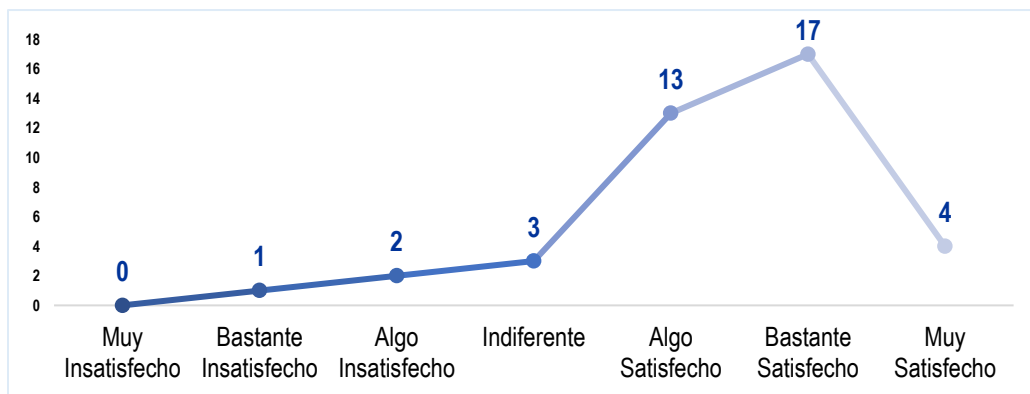
53 - Los traslados de puesto a que puede ser sometido, incluso aquellos que lo desplazarían de su residencia actual.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta - Los traslados de puesto a que puede ser sometido, incluso aquellos que lo desplazarían de su residencia actual Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Los resultados con puntuación 13 y 10 son la percepción positiva de los trabajadores frente a los traslados poco frecuentes o bien justificados lo cual les genera estabilidad en su lugar de trabajo, mientras que la puntuación 8 podría relacionarse a traslados que generan incertidumbre.

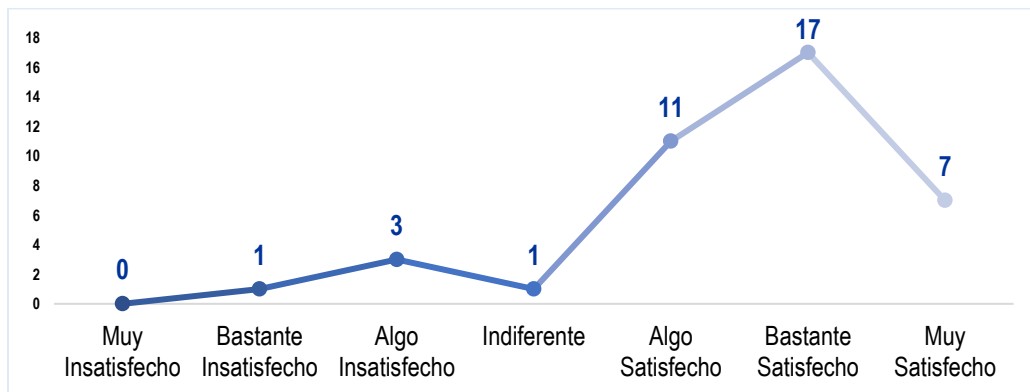
54 - Las posibilidades de hablar con compañeros u otras personas durante el trabajo.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta - Las posibilidades de hablar con compañeros u otras personas durante el trabajo Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Puntuación 13 y 17 dan cuenta de que los trabajadores perciben un ambiente que facilita la comunicación entre pares, siendo positivo para el clima laboral y el trabajo colaborativo, mientras que la puntuación 2 podría asociarse a falta de comunicación por supervisión excesiva o disposición física del espacio.

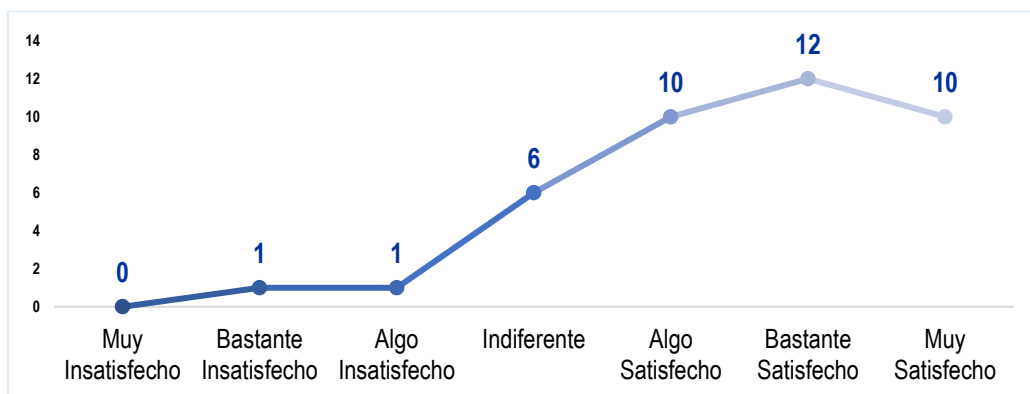
55 - Las relaciones personales con personas de nivel jerárquico similar al suyo.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta - Las relaciones personales con personas de nivel jerárquico similar al suyo Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Puntuaciones 11 y 17 son el resultado de percepción de los trabajadores frente a relaciones fluidas y armónicas entre pares lo que genera cohesión y confianza, mientras que puntuación 3 podría relacionarse con tensiones o rivalidades entre compañeros a causa de desacuerdos.

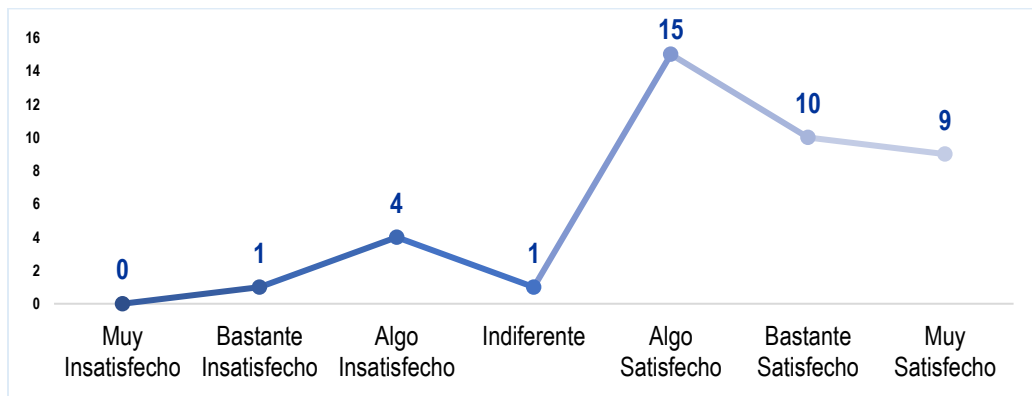
56 - Las relaciones con sus subordinados.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta - Las relaciones con sus subordinados Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Puntuaciones 10, y 12 son el reflejo de liderazgos basados en respeto y orientación adecuada, lo cual podría asociarse a capacidad de los jefes por gestionar equipos con efectividad. Por otro lado, la puntuación 1 podría relacionarse a discordias por desigualdad de opiniones, por percepción de actitudes autoritarias en los lideres o indiferencias ante los subalternos.

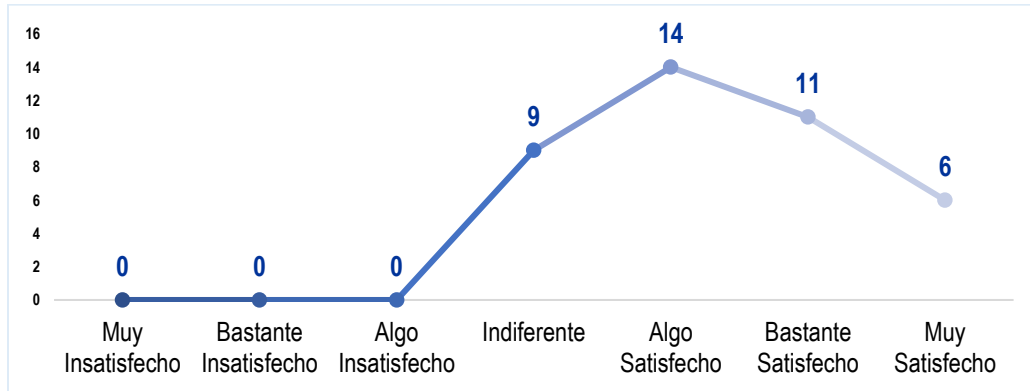
57 - Las relaciones personales con sus superiores.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta - Las relaciones personales con sus superiores Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Puntuación 15 es el resultado dela percepción positiva de la relación vertical con líderes directos lo cual conlleva a una apertura respetuosa, mientras que la puntuación 4 puede relacionarse a líderes de difícil acceso o distantes lo que afecta el margen de confianza en el equipo de trabajo.

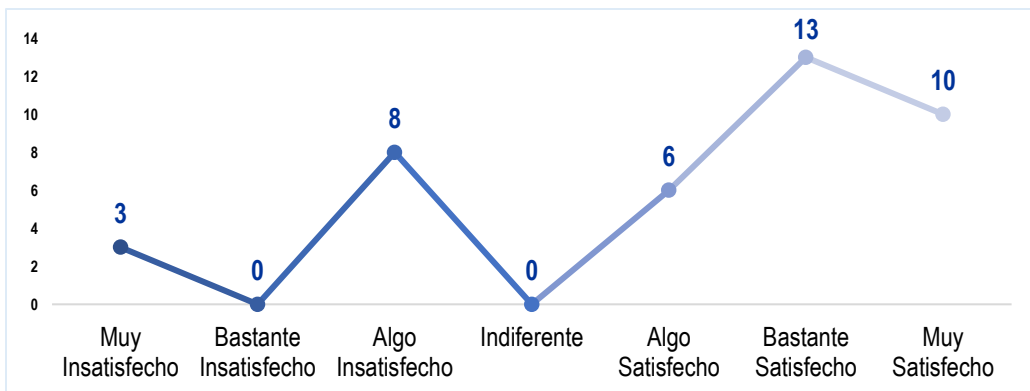
58 - Las relaciones personales con clientes, proveedores, etc.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta - Las relaciones personales con clientes, proveedores, etc. Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

El resultado de puntuación 14 y 11 corresponde a como los trabajadores reconocer el manejo de relaciones externas, en áreas de servicio al cliente lo cual conlleva a una imagen corporativa y de calidad.

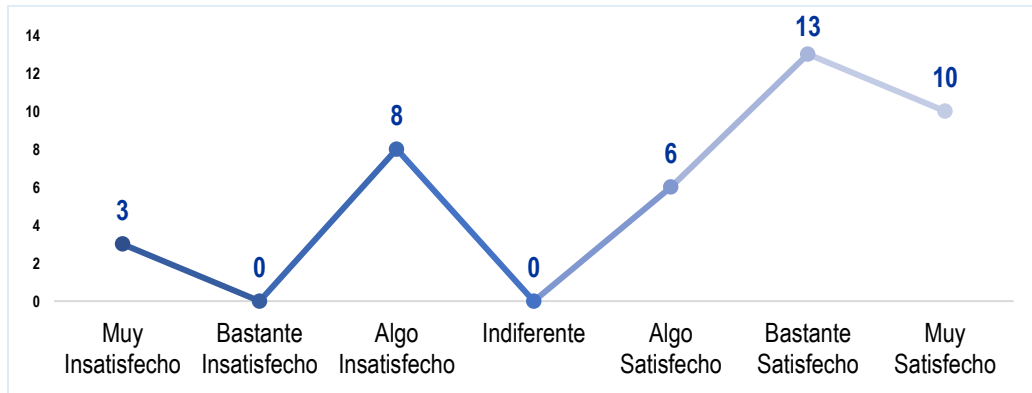
59 - La supervisión que usted debe ejercer.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta - La supervisión que usted debe ejercer. Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Puntuaciones 13 y 10 son el resultado de los trabajadores que sienten que tienen suficientes herramientas para el desarrollo de sus funciones de supervisión, mientras que la puntuación 8 podría asociarse a líderes con poca experiencia.

60 - La supervisión que ejercen sobre usted.

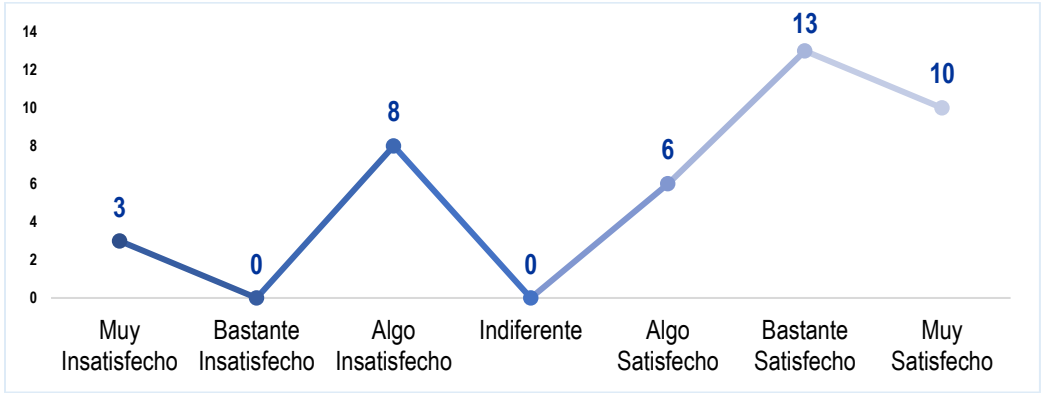


Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta La supervisión que ejercen sobre usted

Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Las puntuaciones 13 y 10 son el resultado de la percepción de los trabajadores con respecto a la supervisión equilibrada sin presión excesiva, mientras que la puntuación 8 se podría relacionar a casos donde existió control excesivo, o ambigüedad en la supervisión.

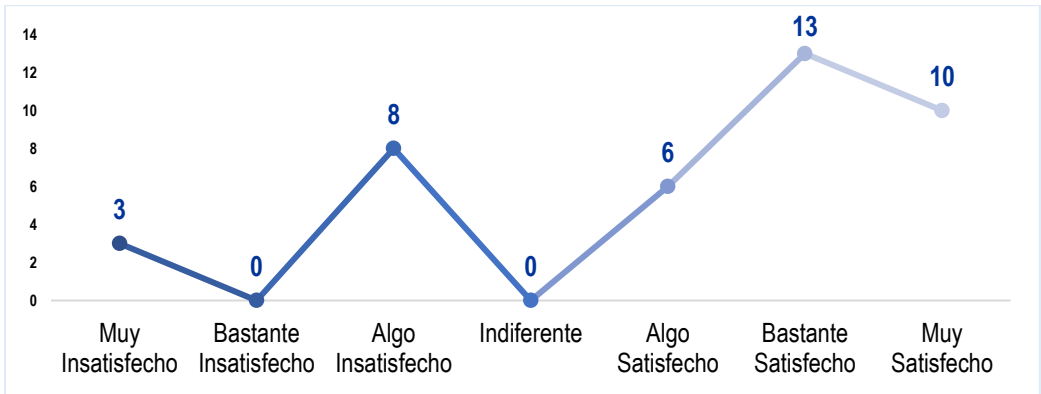
61 - La proximidad y frecuencia con que es supervisado.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta La proximidad y frecuencia con que es supervisado Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

La puntuación 13 y 10 son el resultado de la percepción de los trabajadores que reconocen que la frecuencia en la supervisión les permite una corrección oportuna, por otro lado, la puntuación 8 se puede relacionar con exceso o insuficiencia en el acompañamiento de los jefes o lideres lo que les genera insatisfacción ante la falta de reconocimiento a su labor y el descontrol.

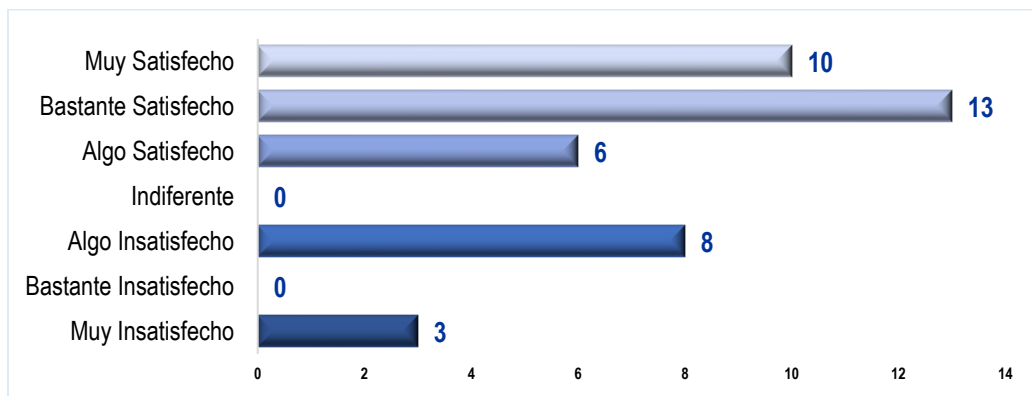
62 - La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta La forma en que sus supervisores juzgan su tarea. Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Puntuaciones 13 y 10 son el resultado de como los trabajadores perciben la forma en que los lideres evalúan su trabajo lo cual de manera positiva le genera motivación y refuerzo a su buen desempeño. Mientras que la puntuación 8 y 3 puede relacionarse a percepción de favoritismos, falta de definición de criterios de evaluación

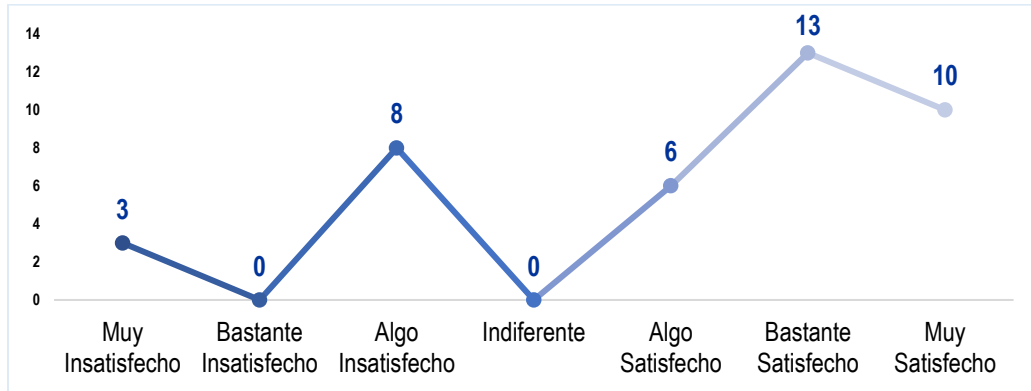
63 - La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

El resultado de puntuación 10 y 13 corresponde a como los trabajadores consideran que, si hay condiciones equitativas en el trato laboral, mientras que la puntuación 8 podría asociarse a desigualdad, favoritismos o diferencias entre pares.

64 - El apoyo que recibe de sus superiores.

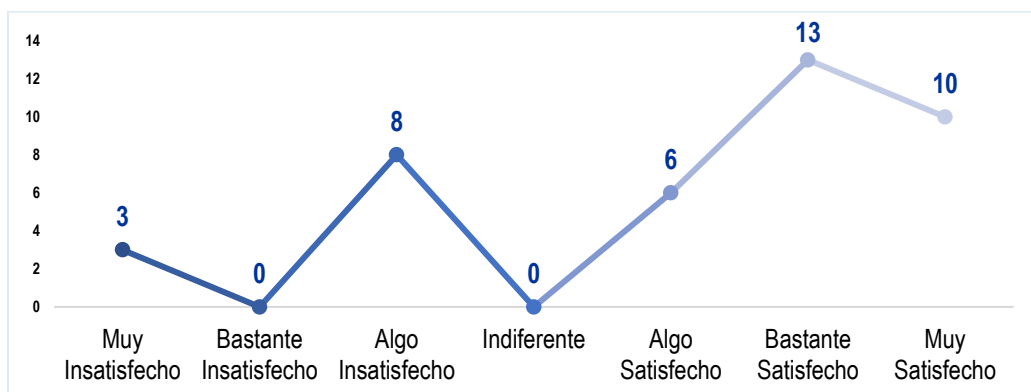


Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta El apoyo que recibe de sus superiores

Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Puntuaciones 13 y 10 son el resultado de la percepción que los trabajadores tienen con relación al respaldo por sus líderes frente a dificultades, lo cual genera un ambiente laboral de confianza. Por otro lado, la puntuación 8 se puede relacionar a ausencias de liderazgo o delegaciones sin acompañamiento.

65 - La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.

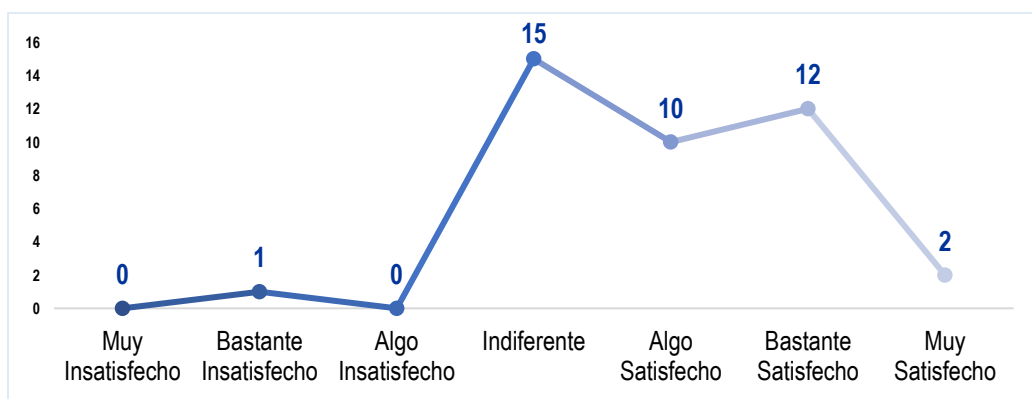


Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta La capacidad para decidir autónomamente

aspectos relativos a su trabajo Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

La puntuación 13 corresponde a que los trabajadores sienten autonomía operativa para la toma de decisiones lo que fortalece la iniciativa y el empoderamiento desde sus roles. Por otra parte, la puntuación 8 se puede asociar a que algunos trabajadores no tienen suficiente margen de decisión o no esta fomentada la cultura de confianza por parte de sus líderes o pares.

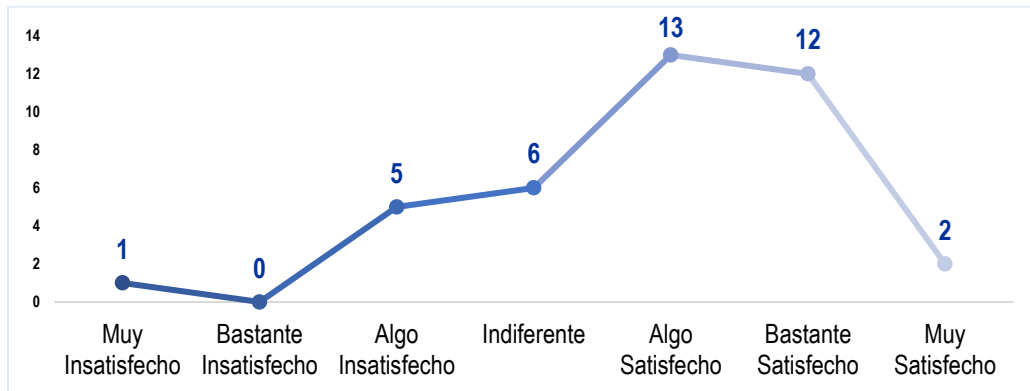
66 - Su capacidad para decidir aspectos del trabajo de otros.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta Su capacidad para decidir aspectos del trabajo de otros. Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

La puntuación 10 y 12 corresponde a que los trabajadores cuentan con líderes con capacidad de coordinación y autoridad frente a la toma de decisiones y orientaciones laborales. Por otro lado, la puntuación 15 es el resultado de indiferencia que tienen los trabajadores con respecto a la decisión de aspectos de trabajo, que puede asociarse a que es labor netamente de los lideres

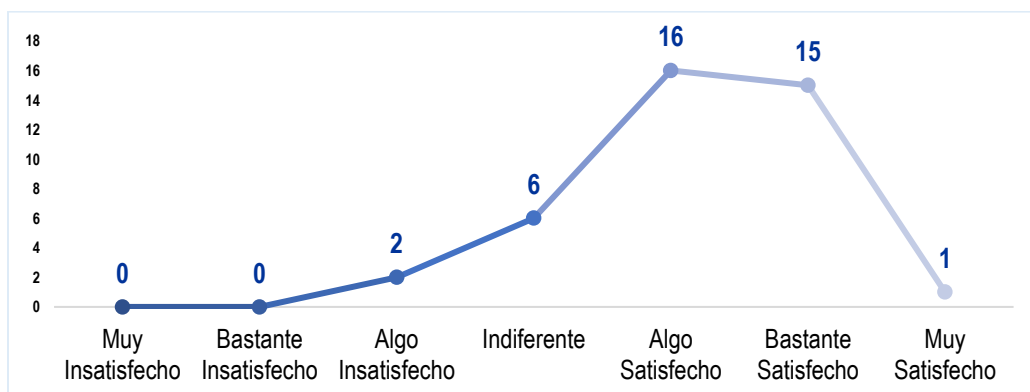
67 - Su participación en las decisiones de su departamento o sección.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta Su participación en las decisiones de su departamento o sección Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Puntuaciones 12 y 13 son el resultado de la percepción que tienen los colaboradores con respecto a que la empresa maneja un nivel de participación en las decisiones de equipo o área lo cual permite la apropiación del trabajo colectivo, mientras que la puntuación 5 se puede deber a que la participación no es sistemática ni transversal.

68 - Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.



Nota: La grafica presenta la puntuación de la pregunta - Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa. Elaboración propia (Gómez y Sierra, 2025).

Los resultados 15 y 16 corresponden a la percepción positiva que los trabajadores tienen con respecto a que pueden opinar o proponer mejoras que impacten a la empresa, por tanto, cultiva una cultura participativa, por su lado, la puntuación 2 puede deberse a que falta incentiva la cultura de escucha activa y respuesta efectiva.

Evidencia Formulario Forms.



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL S4/82

Te invitamos a participar en una encuesta que tomara 30 minutos. Hace parte de un ejercicio académico para optar al título de Magíster en Gestión del Talento Humano. El objetivo es conocer el nivel de satisfacción laboral percibido por quienes decidan participar.

Tu colaboración es completamente voluntaria y tus respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad. Al ser un ejercicio académico, no implica ningún tipo de compromiso con la Entidad.

Este ejercicio está respaldado por la Resolución Interna del FNA No. 237 del 20 de noviembre de 2023, que autoriza su aplicación como parte del proceso de formación y aplicación de los conocimientos adquiridos.

Muchas gracias de antemano por su participación.

*** Indica que la pregunta es obligatoria**

PLAN DE FORTALECIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD A PARTIR DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

162

Form_Responses1						
Marca temporal	¿Cuál es su ocupación?	¿Cuál es su tipo de contratación?	Género	Edad ?	Señale aquellos estudios de mayor nivel que	Situación laboral ?
9/06/2025 12:05:26	Empleada	Planta	Femenino	40 a 50 años	Maestría	Término Indefinido.
10/06/2025 8:34:10	Empleada pública	Contratista	Femenino	40 a 50 años	Profesional	Término Indefinido.
10/06/2025 8:37:53	Abogada	Planta	Femenino	30 a 39 años	Especialización	Término Indefinido.
10/06/2025 8:41:27	Empleado	Planta	Femenino	30 a 39 años	Especialización	Término Indefinido.
10/06/2025 8:44:04	Empleado	Contratista	Masculino	40 a 50 años	Profesional	Término Indefinido.
10/06/2025 8:51:39	Empleada	Planta	Femenino	30 a 39 años	Profesional	Término Indefinido.
10/06/2025 9:03:16	Administradora de empresas	Contratista	Femenino	18 a 29 años	Profesional	Término Indefinido.
10/06/2025 9:07:02	Analista 2	Planta	Masculino	30 a 39 años	Profesional	Término Indefinido.
10/06/2025 9:07:32	Abogado	Planta	Masculino	30 a 39 años	Especialización	Término fijo.
10/06/2025 9:24:16	Auxiliar administrativo 03	Planta	Femenino	30 a 39 años	Profesional	Término Indefinido.
10/06/2025 9:52:57	Practicate	Aprendiz	Femenino	18 a 29 años	Profesional	Término fijo.
10/06/2025 10:14:59	Profesional en finanzas y cor	Planta	Femenino	30 a 39 años	Especialización	Término fijo.
10/06/2025 12:05:14	Empleado	Contratista	Masculino	18 a 29 años	Profesional	Término fijo.
10/06/2025 13:20:13	Digitadora	Planta	Femenino	40 a 50 años	Técnico Profesional	Término Indefinido.
10/06/2025 14:23:11	Empleado	Contratista	Femenino	18 a 29 años	Educación Media: (10º y 11º grado).	Término fijo.
10/06/2025 14:55:23	Auxiliar Administrativo	Planta	Masculino	30 a 39 años	Profesional	Término Indefinido.
10/06/2025 15:00:07	Profesional especialista	Planta	Femenino	40 a 50 años	Especialización	Término Indefinido.
10/06/2025 15:20:02	Trabajo social	Contratista	Masculino	40 a 50 años	Profesional	Término Indefinido.
10/06/2025 16:28:23	Contador Publico	Contratista	Masculino	40 a 50 años	Profesional	Término fijo.
10/06/2025 16:33:39	Apoyo a la gestión	Contratista	Femenino	- de 50 años	Educación Media: (10º y 11º grado).	Término fijo.
10/06/2025 16:39:41	Presupuesto	Planta	Masculino	40 a 50 años	Especialización	Término Indefinido.
10/06/2025 17:44:22	Empleada	Planta	Femenino	40 a 50 años	Profesional	Término Indefinido.

PLAN DE FORTALECIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD A PARTIR DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

163

Marca temporal	¿Cuál es su ocupación	¿Cuál es su tipo de contrataci	Género
6/9/2025 12:05:26	Empleada	Planta	Femenino
6/10/2025 8:34:10	Empleada pública	Contratista	Femenino
6/10/2025 8:37:53	Abogada	Planta	Femenino
6/10/2025 8:41:27	Empleado	Planta	Femenino
6/10/2025 8:44:04	Empleado	Contratista	Masculino
6/10/2025 8:51:39	Empleada	Planta	Femenino
6/10/2025 9:03:16	Administradora de empres	Contratista	Femenino
6/10/2025 9:07:02	Analista 2	Planta	Masculino
6/10/2025 9:07:32	Abogado	Planta	Masculino
6/10/2025 9:24:16	Auxiliar administrativo 03	Planta	Femenino
6/10/2025 9:52:57	Practícate	Aprendiz	Femenino
6/10/2025 10:14:59	Profesional en finanzas y c	Planta	Femenino
6/10/2025 12:05:14	Empleado	Contratista	Masculino
6/10/2025 13:20:13	Digitadora	Planta	Femenino
6/10/2025 14:23:11	Empleado	Contratista	Femenino
6/10/2025 14:55:23	Auxiliar Administrativo	Planta	Masculino
6/10/2025 15:00:07	Profesional especialista	Planta	Femenino
6/10/2025 15:20:02	Trabajo social	Contratista	Masculino
6/10/2025 16:28:23	Contador Publico	Contratista	Masculino
6/10/2025 16:33:39	Apoyo a la gestión	Contratista	Femenino
6/10/2025 16:39:41	Presupuesto	Planta	Masculino
6/10/2025 17:44:22	Empleada	Planta	Femenino
6/10/2025 19:21:14	Analista	Planta	Femenino
6/11/2025 6:48:01	Abogado	Planta	Masculino
6/11/2025 8:25:39	Abogada	Planta	Femenino
6/11/2025 10:02:56	Trabajador	Planta	Masculino
6/11/2025 15:07:45	Ingeniera industrial	Planta	Femenino
6/11/2025 17:22:21	Contador	Contratista	Masculino
6/11/2025 17:26:05	Empleado	Planta	Masculino
6/11/2025 17:26:07	Empleada	Planta	Femenino
6/11/2025 17:45:05	Auxiliar administrativo 2	Planta	Femenino
6/11/2025 17:45:32	Empleada	Planta	Femenino
6/11/2025 21:55:45	EMPLEADA	Planta	Femenino
6/11/2025 23:51:35	Empleado	Planta	Femenino
6/12/2025 6:36:16	Abogada	Planta	Femenino
6/12/2025 6:55:43	Analista Cartera	Planta	Femenino
6/12/2025 10:21:12	Conrador publico	Planta	Femenino
6/12/2025 10:30:48	Empleado	Planta	Masculino
6/12/2025 11:53:29	EMPLEADO	Planta	Masculino
6/12/2025 14:27:43	SECRETARIA	Contratista	Femenino