



ANÁLISIS DE FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL Y
DESEMPEÑO INDIVIDUAL EN BANCOLOMBIA DURANTE 2023

ANGIE KATERINE CASALLAS INFANTE

Corporación Universitaria Minuto de Dios
Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos
diciembre de 2024

Satisfacción y Desempeño en Bancolombia 2023

ANÁLISIS DE FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL Y
DESEMPEÑO INDIVIDUAL EN BANCOLOMBIA DURANTE 2023

ANGIE KATERINE CASALLAS INFANTE

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de
Proyectos

Asesor

HENRY ALBERTO RODRÍGUEZ GUZMÁN

Título académico

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

diciembre de 2024

Contenido

Lista de tablas	5
Lista de figuras	6
Resumen	7
Abstract.....	8
Introducción.....	9
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1 Descripción del problema.....	11
1.2 La pregunta de investigación.....	13
1.3 Objetivos	14
1.3.1 Objetivo general.....	14
1.3.2 Objetivos específicos	14
1.4 Justificación de la investigación.....	15
2. MARCO DE REFERENCIA.....	18
2.1. Marco de Antecedentes	18
2.2. Marco Teórico.....	20
2.2.1. Teorías de Motivación: Herzberg, Maslow y Vroom	20
2.2.2. Equidad, Reconocimiento y Clima Organizacional.....	21
2.2.3. Modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R).....	22
2.3. Marco normativo	23
3. METODOLOGÍA.....	26
3.1. Enfoque y alcance de la investigación	26
3.2. Población y muestra	26
3.2.1. Definición de la población.....	26
3.2.2. Cálculo y selección de la muestra.....	27
3.3. Instrumentos	27
3.3.1. Encuestas estructuradas	27
3.3.2. Entrevistas semiestructuradas	28
3.4. Descripción de procedimientos	29
3.4.1. Aplicación de encuestas.....	29
3.4.2. Realización de entrevistas.....	29

Satisfacción y Desempeño en Bancolombia 2023

3.5.	Análisis de información	29
3.6.	Consideraciones éticas	31
3.6.1.	Análisis de consideraciones éticas	31
4.	RESULTADOS	32
1.5	Identificación de los factores que influyen en la satisfacción laboral de los participantes	32
1.6	Relación entre la percepción del ambiente laboral y el desempeño individual	35
1.6.1	Motivación	35
1.6.2	Apoyo Organizacional	36
1.6.3	Comunicación	36
1.7	Influencia de las características demográficas en las percepciones de satisfacción y desempeño 38	
1.7.1	Género.....	38
1.7.2	Edad	39
1.7.3	Nivel educativo	40
1.7.4	Análisis cualitativo con Atlas.ti	40
5.	CONCLUSIONES	43
	Referencias	46

Lista de tablas

Tabla 1. Marco Normativo.....	24
Tabla 2. Categorías identificadas en Atlas.ti y su análisis	42

Lista de figuras

Figura 1. Factores que influyen en la satisfacción laboral	34
Figura 2. Relación entre la percepción del ambiente laboral y el desempeño individual	37

Resumen

Esta monografía analiza los factores que influyen en la satisfacción laboral y el desempeño individual en el contexto organizacional, tomando como caso de estudio a Bancolombia, una de las principales instituciones financieras de América Latina. El objetivo general es investigar las dinámicas entre el ambiente laboral, las características demográficas y las percepciones de los empleados. La metodología empleada combinó un enfoque cuantitativo, mediante encuestas estructuradas aplicadas a 50 empleados, y un enfoque cualitativo, mediante entrevistas semiestructuradas analizadas con Atlas.ti. Los resultados muestran que un ambiente laboral positivo, caracterizado por relaciones interpersonales respetuosas, reconocimiento efectivo y acceso a oportunidades de desarrollo profesional, es un factor clave para la satisfacción laboral. Asimismo, la percepción de apoyo organizacional y una comunicación efectiva tienen un impacto directo en el desempeño individual. Se identificaron variaciones significativas en las percepciones según género, edad y nivel educativo, destacando la necesidad de políticas inclusivas y diferenciadas. En conclusión, este estudio subraya la importancia de implementar estrategias organizacionales que promuevan un entorno laboral equitativo y motivador, fortaleciendo así el bienestar de los empleados y la sostenibilidad de la organización.

Palabras clave: Ambiente laboral, características demográficas, desempeño individual, percepción, satisfacción laboral.

Abstract

This monograph analyzes the factors influencing job satisfaction and individual performance in the organizational context, using Bancolombia, one of Latin America's leading financial institutions, as a case study. The general objective is to investigate the dynamics between the work environment, demographic characteristics, and employee perceptions. The methodology employed combined a quantitative approach, through structured surveys applied to 50 employees, and a qualitative approach, through semi-structured interviews analyzed with Atlas.ti. The results show that a positive work environment, characterized by respectful interpersonal relationships, effective recognition, and access to professional development opportunities, is a key factor in job satisfaction. Similarly, the perception of organizational support and effective communication has a direct impact on individual performance. Significant variations in perceptions were identified based on gender, age, and educational level, highlighting the need for inclusive and differentiated policies. In conclusion, this study emphasizes the importance of implementing organizational strategies that foster an equitable and motivating work environment, thus strengthening employee well-being and organizational sustainability.

Keywords: Work environment, demographic characteristics, individual performance, perception, job satisfaction.

Introducción

El desempeño de las organizaciones está estrechamente relacionado con la calidad del entorno laboral que ofrecen a sus empleados, especialmente en sectores tan dinámicos y exigentes como el financiero. En este contexto, comprender los factores que influyen en la satisfacción laboral y el desempeño individual de los trabajadores se convierte en una prioridad estratégica. Bancolombia, como una de las instituciones financieras más importantes de América Latina, representa un caso relevante para analizar cómo elementos organizacionales y demográficos moldean estas dinámicas.

Esta investigación expone la necesidad de identificar los factores que afectan la satisfacción laboral, establecer la relación entre la percepción del ambiente laboral y el desempeño individual, y analizar cómo las características demográficas, como género, edad y nivel educativo, influyen en estas percepciones. Estas preguntas se responden a través de un enfoque integrador que combina herramientas cuantitativas y cualitativas, permitiendo una comprensión amplia y detallada del fenómeno estudiado.

La investigación se guía por la pregunta: ¿Qué factores influyen en la satisfacción laboral y el desempeño individual en Bancolombia, y cómo interactúan con las características demográficas de los empleados?. Para ello, se planteó como objetivo general investigar las variables que afectan la experiencia laboral de los empleados, con un énfasis particular en el ambiente laboral, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional. Adicionalmente, los objetivos específicos incluyen explorar cómo estas variables impactan el desempeño individual y cómo varían según las características demográficas.

Satisfacción y Desempeño en Bancolombia 2023

El marco teórico integra aportes de la teoría de los dos factores de Herzberg, la teoría de la equidad de Adams y el modelo de demandas y recursos laborales (JD-R) de Bakker y Demerouti, proporcionando bases conceptuales sólidas para interpretar los hallazgos. También se revisaron investigaciones previas que destacan la importancia del clima organizacional, el apoyo emocional y los sistemas de reconocimiento para el bienestar y la productividad de los empleados.

Para llevar a cabo este análisis, se empleó una metodología mixta. Se recolectaron datos cuantitativos mediante encuestas estructuradas aplicadas a 50 empleados, complementadas con entrevistas semiestructuradas que se analizaron en Atlas.ti. Este enfoque permitió combinar patrones estadísticos con una exploración más profunda de las percepciones individuales. Los resultados muestran que un ambiente laboral positivo, basado en relaciones interpersonales respetuosas y condiciones adecuadas, es un determinante clave de la satisfacción laboral. También se evidenció que la percepción de apoyo organizacional y una comunicación efectiva influyen directamente en el desempeño individual. Las diferencias demográficas, como las expectativas generacionales y las percepciones de equidad de género, también resultaron significativas en la variación de estas percepciones.

Las conclusiones del estudio dejan ver la necesidad de diseñar políticas organizacionales inclusivas que promuevan la equidad, el reconocimiento y el desarrollo profesional. Además, se presenta un análisis crítico de cómo los factores organizacionales interactúan con las características individuales para moldear la experiencia laboral. Este trabajo no solo contribuye al conocimiento académico, sino que también ofrece recomendaciones prácticas para fortalecer la sostenibilidad y la competitividad de Bancolombia a través de una gestión más centrada en las personas.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

La satisfacción laboral y el desempeño individual de los empleados son aspectos críticos para el éxito organizacional en un entorno global cada vez más competitivo y dinámico. A nivel internacional, investigaciones recientes han destacado la importancia de estos factores en la retención del talento, el incremento de la productividad y la mejora en la calidad del servicio ofrecido. Por ejemplo, Herzberg (1959) identificó en su teoría de los dos factores que elementos como el ambiente laboral, el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento profesional tienen una influencia significativa en la motivación y el bienestar de los empleados. En el ámbito laboral contemporáneo, estos aspectos son aún más relevantes debido a las crecientes demandas de flexibilidad, inclusión y sostenibilidad en las prácticas organizacionales (Bakker & Demerouti, 2007).

En América Latina, la gestión del talento humano enfrenta desafíos particulares asociados con contextos económicos y sociales que a menudo limitan la implementación de políticas laborales efectivas. Según Rivera y Martínez (2021), el clima organizacional en la región está influido por factores como la desigualdad en el acceso a oportunidades de desarrollo y una cultura empresarial que en algunos casos prioriza los resultados financieros sobre el bienestar de los empleados. Esto puede generar altos índices de rotación, bajos niveles de compromiso organizacional y disminución en la calidad del servicio.

En Colombia, el sector financiero se ha consolidado como un pilar clave en el desarrollo económico, pero también enfrenta retos significativos en términos de satisfacción laboral. Según

Satisfacción y Desempeño en Bancolombia 2023

un estudio de la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia (Asobancaria), el 68% de los empleados del sector reportaron sentirse insatisfechos con su ambiente laboral debido a una percepción de inequidad, falta de reconocimiento y limitadas oportunidades de crecimiento profesional (López & Ramírez, 2018). Estos factores, combinados con las exigencias de un sector altamente competitivo, han resultado en una disminución en el desempeño individual y colectivo, impactando negativamente la experiencia del cliente y los resultados operativos.

En este contexto, Bancolombia, como una de las instituciones financieras líderes en América Latina, no es ajena a estos desafíos. La organización emplea a miles de personas de diversos contextos demográficos, lo que resalta la necesidad de implementar políticas de gestión inclusivas y personalizadas. A pesar de contar con iniciativas como programas de bienestar organizacional y capacitación, persisten problemáticas relacionadas con la percepción del ambiente laboral, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo. Según informes internos de la organización, una proporción significativa de los empleados considera que su esfuerzo no es valorado adecuadamente, lo que genera insatisfacción, desmotivación y en algunos casos, intención de abandonar la empresa.

Entre las causas principales de esta problemática se encuentran una comunicación interna deficiente, que limita la claridad sobre las oportunidades de crecimiento y las políticas de reconocimiento; una percepción de inequidad generada por diferencias en el trato y las oportunidades según características demográficas como género, edad y nivel educativo; y una cultura organizacional que, aunque sólida en términos financieros, enfrenta desafíos para adaptarse a las expectativas cambiantes de los empleados más jóvenes (Rivera & Martínez, 2021).

Las consecuencias de estos problemas son significativas, tanto para los empleados como para la organización. En términos individuales, la insatisfacción laboral afecta la salud emocional, aumenta el estrés y disminuye la motivación, lo que impacta directamente en el desempeño y la calidad del trabajo. Para Bancolombia, esto se traduce en mayores tasas de rotación, costos elevados asociados con la contratación y capacitación de nuevo personal, y un impacto negativo en su reputación como empleador. A nivel organizacional, la falta de un ambiente laboral positivo limita la capacidad de la empresa para retener talento clave, lo que podría comprometer su capacidad para competir en el mercado financiero.

Dado este panorama, surge la necesidad de comprender de manera integral los factores que influyen en la satisfacción laboral y el desempeño individual de los empleados de Bancolombia. Este estudio busca abordar estas brechas mediante un análisis profundo de variables como el ambiente laboral, el reconocimiento y las características demográficas, para ofrecer recomendaciones prácticas que contribuyan a mejorar el bienestar de los empleados y el éxito de la organización.

1.2 La pregunta de investigación

A partir de lo anterior, es importante plantearse la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los factores que influyen en la satisfacción laboral y el desempeño individual en el contexto de una organización financiera, y de qué manera interactúan estas variables con las características demográficas y las percepciones de los empleados?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Investigar los factores que influyen en la satisfacción laboral y el desempeño individual en el contexto organizacional, con un enfoque en el ambiente laboral, las características demográficas y las percepciones de los empleados.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar los factores que influyen en la satisfacción laboral de los participantes
- Examinar la relación entre la percepción del ambiente laboral y el desempeño individual
- Determinar cómo las características demográficas influyen en las percepciones de satisfacción y desempeño

1.4 Justificación de la investigación

La investigación sobre los factores que influyen en la satisfacción laboral y el desempeño individual en una organización financiera como Bancolombia tiene una importancia crucial para abordar desafíos reales en la gestión del talento humano. Este trabajo, realizado de manera individual, busca generar aportes significativos tanto a nivel académico como práctico, enfrentando la complejidad de un sector donde el bienestar de los empleados está profundamente conectado con los resultados organizacionales y la calidad del servicio.

El análisis de la satisfacción laboral y su relación con el desempeño individual responde a una necesidad creciente en las organizaciones financieras de identificar los factores que determinan el compromiso y el bienestar de sus empleados. A nivel científico, existe una necesidad de profundizar en cómo variables como el ambiente laboral, el reconocimiento y las características demográficas interactúan en contextos específicos. La investigación amplía el conocimiento sobre estos temas al enfocarse en una institución financiera líder en América Latina, generando evidencia contextualizada que podrá ser usada como referencia en futuros estudios.

La decisión de realizar esta investigación de manera individual permite un enfoque personal y concentrado que garantiza un control detallado sobre cada etapa del proceso. Este formato no solo asegura coherencia en el diseño y desarrollo, sino que también fortalece el aprendizaje autónomo y fomenta un pensamiento crítico en la resolución de problemas complejos.

Satisfacción y Desempeño en Bancolombia 2023

Bancolombia puede beneficiarse directamente de esta investigación, ya que los hallazgos permitirán identificar áreas clave para la mejora en la gestión del talento humano. Este análisis ayudará a diseñar estrategias específicas para optimizar la satisfacción laboral, fortalecer el compromiso organizacional y aumentar la productividad. Además, la implementación de estos hallazgos contribuirá a mejorar su reputación como empleador atractivo, generando un impacto positivo en la retención de talento y en la percepción pública de la organización.

Los efectos positivos de este estudio se extienden más allá de la organización, beneficiando a los empleados, a sus familias y a la sociedad en general. Una mayor satisfacción laboral no solo mejora la calidad de vida de los trabajadores, sino que también refuerza la calidad del servicio ofrecido a los clientes, promoviendo un sistema financiero más sólido y confiable.

Para el investigador, esta iniciativa representa una oportunidad de integrar conocimientos teóricos con la práctica profesional, desarrollando habilidades clave como el análisis de datos, la gestión de proyectos y la solución de problemas organizacionales. El trabajo individual permite una comprensión más profunda de cada etapa del proceso de investigación, promoviendo el crecimiento personal y profesional en el ámbito de la gestión de talento humano.

Este proyecto enriquece la oferta académica de UNIMINUTO Virtual al demostrar el impacto de sus programas en el desarrollo de competencias investigativas aplicadas a problemas reales. Además, los resultados de esta investigación pueden servir como material de referencia para futuros estudiantes, fortaleciendo el enfoque práctico y contextualizado de los programas de especialización y posgrado.

Así las cosas, la investigación sobre este problema tiene un propósito claro: generar conocimiento práctico y relevante que beneficie a la organización, al sector financiero, al

Satisfacción y Desempeño en Bancolombia 2023

investigador y a la institución educativa. Este trabajo no solo permitirá desarrollar estrategias efectivas para mejorar la satisfacción y el desempeño laboral, sino que también contribuirá a la construcción de entornos laborales más saludables y competitivos en un sector clave para la economía.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1.Marco de Antecedentes

En las últimas décadas, la satisfacción laboral y el desempeño individual han sido temas centrales en la investigación sobre gestión del talento humano, especialmente en sectores altamente competitivos como el financiero. Estos conceptos, fundamentales para el éxito organizacional, se han explorado desde múltiples perspectivas teóricas y contextuales, proporcionando una base rica y diversificada para comprender sus dinámicas e interacciones.

A nivel internacional, estudios realizados en diversos sectores han evidenciado la influencia de factores como el ambiente laboral, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo en la satisfacción y el desempeño de los empleados. Herzberg (1959), en su teoría de los dos factores, subrayó la importancia de los elementos motivadores e higiénicos para generar satisfacción en el trabajo. Más recientemente, investigaciones como las de Bakker y Demerouti (2007) han incorporado modelos contemporáneos como el de demandas y recursos laborales, que destacan cómo la disponibilidad de recursos adecuados puede mitigar el impacto de las exigencias del entorno laboral, mejorando tanto el bienestar como la productividad de los trabajadores.

En el ámbito latinoamericano, la gestión de talento humano enfrenta desafíos específicos relacionados con contextos económicos y sociales que a menudo dificultan la implementación de políticas efectivas. Rivera y Martínez (2021) analizaron el sector bancario en la región y concluyeron que el clima organizacional y las oportunidades de desarrollo profesional son factores determinantes en la motivación y la retención de talento. Además, señalaron que las

percepciones de equidad y reconocimiento tienen un papel crítico en la construcción de un entorno laboral saludable.

En Colombia, el sector financiero es un pilar fundamental para el desarrollo económico, pero también enfrenta problemas particulares en la gestión del talento. Según López y Ramírez (2018), la satisfacción laboral en este sector está influenciada por una combinación de factores estructurales, como las políticas de bienestar organizacional, y percepciones individuales, como la valoración del esfuerzo y las oportunidades de crecimiento. Estos autores destacaron que las diferencias demográficas, como el género y la edad, generan variaciones significativas en las expectativas y percepciones de los empleados, lo que subraya la necesidad de políticas inclusivas y personalizadas.

Sánchez y Gómez (2020) realizaron un análisis sobre la relación entre el ambiente laboral y el desempeño en instituciones financieras colombianas, identificando que las organizaciones que invierten en programas de desarrollo profesional y reconocimiento generan mayores niveles de satisfacción y compromiso entre sus empleados. No obstante, también advirtieron sobre la persistencia de brechas en términos de equidad de género y acceso a oportunidades, que pueden afectar negativamente tanto la percepción de justicia como el desempeño organizacional.

En el caso específico de Bancolombia, una de las instituciones financieras más destacadas de América Latina, informes internos reflejan avances significativos en la implementación de iniciativas de bienestar laboral, como programas de capacitación y reconocimiento. Sin embargo, persisten desafíos relacionados con la percepción de inequidad en el acceso a oportunidades de crecimiento y la falta de reconocimiento consistente por parte de los líderes. Estos problemas generan una percepción de desmotivación y, en algunos casos, un aumento en la intención de

rotación, lo que pone en riesgo la retención del talento y la sostenibilidad de los logros organizacionales.

La revisión de estos antecedentes resalta la pertinencia de investigar en profundidad los factores que influyen en la satisfacción laboral y el desempeño individual, así como las interacciones entre estos y variables demográficas clave. A través de este análisis, se busca no solo aportar al conocimiento académico, sino también generar insumos prácticos para diseñar políticas organizacionales más efectivas y equitativas en el sector financiero colombiano.

2.2.Marco Teórico

El marco teórico de esta investigación se fundamenta en teorías clave que permiten comprender las dinámicas de la satisfacción laboral y el desempeño individual. Estas teorías abordan aspectos críticos como la motivación, el reconocimiento, el equilibrio entre demandas y recursos, y las diferencias individuales, ofreciendo una base sólida para analizar el problema en el contexto organizacional de Bancolombia.

2.2.1. Teorías de Motivación: Herzberg, Maslow y Vroom

La motivación ha sido un tema ampliamente explorado en la psicología organizacional. La teoría de los dos factores de Herzberg (1959) clasifica los factores que influyen en la satisfacción laboral en dos categorías: los motivadores y los higiénicos. Los primeros, como el reconocimiento, los logros y las oportunidades de desarrollo, están vinculados al contenido del trabajo y generan satisfacción. Los factores higiénicos, como las condiciones laborales y el salario, no generan satisfacción por sí mismos, pero su ausencia puede causar insatisfacción. Esta teoría es fundamental para el análisis del entorno laboral de Bancolombia, donde las condiciones

básicas suelen estar garantizadas, pero los factores motivadores podrían requerir mayor atención para mejorar la percepción de los empleados.

La jerarquía de necesidades de Maslow (1943) ofrece un marco integral para comprender cómo las motivaciones humanas se desarrollan en niveles jerárquicos, desde necesidades fisiológicas hasta la autorrealización. En el contexto laboral, las empresas deben satisfacer primero las necesidades básicas, como la seguridad económica, antes de enfocarse en el desarrollo personal y profesional de sus empleados. Bancolombia puede aplicar esta teoría para estructurar sus programas de bienestar y crecimiento, garantizando un enfoque holístico en la experiencia laboral de sus empleados.

Por su parte, la teoría de las expectativas de Vroom (1964) sugiere que los empleados estarán más motivados a invertir esfuerzo cuando perciban que este conducirá a un desempeño exitoso y a recompensas valiosas. Los componentes clave de esta teoría, como la expectativa (esfuerzo-desempeño), la instrumentalidad (desempeño-recompensa) y la valencia (valor de la recompensa), son útiles para comprender cómo las percepciones de desarrollo profesional y reconocimiento en Bancolombia influyen en el compromiso y el esfuerzo de los empleados.

2.2.2. Equidad, Reconocimiento y Clima Organizacional

La percepción de justicia en el lugar de trabajo es central para la satisfacción y el compromiso organizacional. La teoría de la equidad de Adams (1963) destaca que los empleados evalúan su satisfacción comparando sus aportes y recompensas con los de sus colegas. Si perciben inequidad, esto genera insatisfacción y desmotivación. En Bancolombia, las diferencias en el acceso a oportunidades de desarrollo según características demográficas, como género o

nivel educativo, pueden influir negativamente en la percepción de equidad. Por ello, esta teoría proporciona un marco clave para diseñar intervenciones que promuevan una cultura de justicia y equidad.

El concepto de clima organizacional, desarrollado por Litwin y Stringer (1968), se refiere a las percepciones compartidas de los empleados sobre su entorno laboral. Un clima positivo, caracterizado por confianza, apoyo y comunicación efectiva, está asociado con altos niveles de satisfacción y desempeño (Rivera & Martínez, 2021). Bancolombia, al ser una institución financiera de gran tamaño, enfrenta el desafío de mantener un clima organizacional cohesivo que fomente la colaboración y minimice el estrés. Este marco es esencial para analizar cómo las políticas internas pueden moldear las percepciones del ambiente laboral.

El reconocimiento es otro elemento central para la satisfacción laboral. Según la teoría del refuerzo de Skinner (1953), los comportamientos deseados pueden ser moldeados mediante refuerzos positivos, como recompensas y reconocimiento. En el entorno laboral, los empleados que reciben reconocimiento por sus logros son más propensos a repetir comportamientos productivos y a sentirse valorados. Sánchez y Gómez (2020) señalan que el reconocimiento frecuente y significativo no solo mejora la satisfacción, sino que también refuerza el sentido de pertenencia y compromiso.

2.2.3. Modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R)

El modelo de demandas y recursos laborales (JD-R), propuesto por Bakker y Demerouti (2007), ofrece una perspectiva contemporánea sobre la relación entre las condiciones laborales y la satisfacción. Este modelo plantea que las demandas laborales (como la carga de trabajo, la

presión de resultados y la interacción con clientes) pueden generar estrés si no se equilibran con recursos laborales adecuados (como apoyo social, oportunidades de desarrollo y reconocimiento). Los recursos no solo mitigan los efectos negativos de las demandas, sino que también fomentan el compromiso y el desempeño.

En el sector financiero, las demandas suelen ser elevadas debido a la presión constante para alcanzar objetivos ambiciosos. En este contexto, los recursos laborales adquieren una importancia crítica. Para Bancolombia, el modelo JD-R subraya la necesidad de invertir en programas que promuevan el bienestar de los empleados, como mentorías, capacitaciones y políticas de flexibilidad laboral, para mantener un equilibrio saludable y garantizar altos niveles de desempeño.

Este modelo también destaca que los recursos personales, como la resiliencia y la autoeficacia, pueden moderar la relación entre demandas y resultados. Por ello, fomentar estas cualidades mediante capacitaciones y programas de desarrollo personal puede ser una estrategia efectiva para reducir el impacto del estrés laboral en los empleados de Bancolombia.

2.3.Marco normativo

En Colombia, el marco normativo busca garantizar la estabilidad económica, la protección de los derechos de los trabajadores y la promoción de un entorno empresarial competitivo y sostenible. Este apartado detalla las principales leyes y decretos que influyen en el funcionamiento de instituciones financieras como Bancolombia, destacando su relevancia para la operación, cumplimiento y desarrollo organizacional.

Tabla 1. Marco Normativo

Ley/Decreto	Nombre	Año	Objetivo Principal	Influencia en Bancolombia
Ley 45	Ley de Reformas Financieras	1990	Regular el sistema financiero y garantizar la estabilidad económica del país.	Establece las bases para la operación bancaria, incluyendo estándares de solvencia y manejo de riesgos.
Ley 964	Ley del Mercado de Valores	2005	Fortalecer la transparencia y la confianza en el mercado de valores.	Regula las actividades de inversión y establece normas de protección para los inversionistas.
Ley 1328	Ley de Protección al Consumidor Financiero	2009	Proteger los derechos de los usuarios de servicios financieros.	Obliga a Bancolombia a implementar políticas de atención al cliente y transparencia en sus productos.
Decreto 2555	Régimen General de Actividades Financieras	2010	Unificar las normas sobre actividades financieras, bursátiles y aseguradoras.	Establece requisitos de capital y gestión de riesgos para la operación bancaria.
Ley 1010	Ley de Prevención y Sanción del Acoso Laboral	2006	Prevenir el acoso laboral y promover ambientes de trabajo saludables.	Influye en las políticas internas de bienestar y prevención en el entorno laboral de Bancolombia.
Ley 789	Ley de Reactivación Económica	2002	Fomentar la generación de empleo y mejorar las condiciones laborales.	Estimula la contratación de personal y el desarrollo de programas de formación para empleados.
Decreto 2950	Normas sobre Contratación Laboral	2010	Regular la contratación y las condiciones laborales.	Impacta la gestión de talento humano, asegurando el cumplimiento de los derechos laborales.
Ley 1581	Ley de Protección de Datos Personales	2012	Proteger la información personal de los ciudadanos.	Obliga a Bancolombia a implementar sistemas robustos para el manejo seguro de los datos de clientes y empleados.
Ley 1564	Código General del Proceso	2012	Modernizar los procedimientos legales, incluyendo temas financieros.	Mejora la eficiencia en los procesos legales que involucran operaciones bancarias y litigios.
Decreto 1400	Regulación sobre el uso de medios digitales en el sector financiero	2015	Promover la digitalización y modernización del sistema financiero.	Estimula la transformación digital de Bancolombia, facilitando la adopción de servicios en línea.

Fuente: Elaboración propia

Satisfacción y Desempeño en Bancolombia 2023

El marco normativo colombiano ofrece un conjunto de disposiciones esenciales para garantizar la estabilidad, la transparencia y la sostenibilidad del sector financiero. Bancolombia, como una de las instituciones más representativas del país, opera bajo estas normativas, adaptándose continuamente para cumplir con los estándares legales y regulatorios. Este entorno normativo no solo asegura el cumplimiento de las leyes, sino que también proporciona las bases para fomentar la confianza en el sistema financiero, promover el crecimiento económico y fortalecer las relaciones con clientes y empleados. La alineación con estas leyes y decretos es fundamental para consolidar la posición de Bancolombia como líder en el mercado financiero colombiano.

3. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque y alcance de la investigación

La investigación utiliza un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos. Esto permite explorar las percepciones de los empleados y sus relaciones con variables clave como el ambiente laboral, el reconocimiento y las características demográficas. Según Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018), el enfoque mixto es ideal para estudios que buscan tanto profundidad como generalización. El alcance es descriptivo y correlacional, centrado en detallar las percepciones de los empleados y explorar relaciones significativas entre variables. Se adopta un diseño transversal, lo que implica analizar las percepciones en un momento específico, proporcionando una instantánea del estado actual en Bancolombia.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Definición de la población

La población objetivo de esta investigación está compuesta por 370 empleados de Bancolombia que laboran en su sede principal en Medellín. Este grupo incluye personal de diversas áreas administrativas y operativas, lo que permite abordar la heterogeneidad de roles dentro de la organización. La población comprende empleados con edades entre 22 y 60 años, que presentan una variedad de niveles educativos, desde técnico hasta posgrado, y diferentes antigüedades laborales. Estas características reflejan la diversidad demográfica y profesional de la institución, proporcionando una base sólida para obtener datos representativos sobre las dinámicas laborales en Bancolombia.

3.2.2. Cálculo y selección de la muestra

La muestra es seleccionada mediante un método de muestreo probabilístico estratificado, el cual garantiza una representación equitativa de los distintos grupos que conforman la población objetivo. Este enfoque permite incluir a empleados de diferentes géneros, edades y niveles educativos, asegurando que las percepciones de todos los segmentos relevantes estén adecuadamente representadas. Con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, se calcula una muestra representativa de 50 participantes.

Los criterios de inclusión estipulan que los participantes deben ser empleados activos de Bancolombia con una antigüedad mínima de seis meses y pertenecer a diferentes áreas y niveles educativos, garantizando una perspectiva diversa. Por otro lado, se excluyen a los empleados en periodo de prueba, aquellos con licencias laborales prolongadas y los contratistas externos, ya que no forman parte de la población directamente relacionada con los objetivos de la investigación.

3.3. Instrumentos

3.3.1. Encuestas estructuradas

El instrumento principal para la recolección de datos cuantitativos es una encuesta estructurada, diseñada para capturar información detallada sobre las percepciones de satisfacción laboral, desempeño individual y ambiente laboral. La encuesta se organiza en varias secciones: datos demográficos, percepción del ambiente laboral, niveles de satisfacción laboral y desempeño individual. Para medir las percepciones, se utiliza una escala Likert de cinco puntos, que permite evaluar el nivel de acuerdo o percepción de los participantes.

El formato de la encuesta es digital, distribuido mediante Google Forms, lo que facilita la accesibilidad para los empleados y la centralización automática de las respuestas. La validación del instrumento se lleva a cabo mediante juicio de expertos en gestión organizacional, quienes evalúan la coherencia y pertinencia de los ítems. Adicionalmente, se realiza una prueba piloto con 20 participantes para calcular la confiabilidad mediante el índice alfa de Cronbach, asegurando valores iguales o superiores a 0.7.

3.3.2. Entrevistas semiestructuradas

Para complementar los datos cuantitativos, se emplean entrevistas semiestructuradas que permiten explorar en profundidad las percepciones y experiencias de los empleados en relación con la satisfacción laboral y el desempeño. Las preguntas abiertas se organizan en categorías temáticas, incluyendo ambiente laboral, reconocimiento y desarrollo profesional. Este formato flexible facilita que los participantes expresen sus opiniones y perspectivas en detalle.

Las entrevistas se llevan a cabo de manera virtual utilizando Microsoft Teams, con una duración aproximada de 30 minutos por sesión. Las respuestas son grabadas con el consentimiento de los participantes para su posterior transcripción y análisis. La validación de este instrumento se realiza mediante un juicio de expertos que aseguran la claridad y relevancia de las preguntas, complementado con un análisis piloto en cinco entrevistas preliminares para ajustar posibles inconsistencias.

3.4.Descripción de procedimientos

3.4.1. Aplicación de encuestas

El proceso de aplicación de las encuestas se realiza a través del correo electrónico corporativo, enviando un enlace único a cada participante. Este método asegura la personalización y el seguimiento del proceso de recolección de datos. El periodo de aplicación es de dos semanas, durante las cuales se envían recordatorios automáticos en el quinto y décimo día para maximizar la tasa de respuesta. Los datos recolectados son almacenados automáticamente en una base central, lo que facilita su organización y análisis posterior.

3.4.2. Realización de entrevistas

Las entrevistas son programadas previamente con los participantes seleccionados, asegurando una distribución equilibrada basada en los criterios de inclusión. Las sesiones se llevan a cabo en un entorno virtual, proporcionando flexibilidad y garantizando la privacidad de los participantes. Una vez realizadas, las respuestas se transcriben y se someten a un análisis temático que permite identificar patrones y tendencias en las percepciones de los empleados. Este enfoque estructurado asegura la obtención de datos cualitativos ricos y relevantes para el estudio.

3.5.Análisis de información

El análisis de la información recolectada en este proyecto se lleva a cabo utilizando herramientas especializadas que garantizan precisión y confiabilidad en los resultados. El enfoque mixto del estudio permite integrar tanto datos cuantitativos como cualitativos,

Satisfacción y Desempeño en Bancolombia 2023

proporcionando una visión completa y profunda de los factores que influyen en la satisfacción laboral y el desempeño individual.

Los datos recolectados a través de las encuestas estructuradas son procesados y analizados utilizando Microsoft Excel. Inicialmente, se realiza una limpieza de los datos para eliminar inconsistencias, asegurando su validez. Luego, se aplican análisis descriptivos, como frecuencias, promedios y desviaciones estándar, para comprender las características básicas de la muestra y las distribuciones de las respuestas en relación con las variables de interés.

Además, se emplean fórmulas avanzadas y gráficos para identificar tendencias y relaciones preliminares. Posteriormente, se realizan correlaciones para explorar la relación entre variables clave, como el ambiente laboral y los niveles de satisfacción laboral. Los análisis de varianza (ANOVA) también se llevan a cabo en Excel para identificar diferencias significativas entre grupos, considerando factores demográficos como género, edad y nivel educativo. Estas herramientas permiten obtener resultados cuantitativos claros, que son fundamentales para responder a los objetivos planteados.

Las transcripciones de las entrevistas semiestructuradas son procesadas y analizadas utilizando el software Atlas.ti. Este programa especializado en análisis cualitativo facilita la codificación temática, permitiendo identificar patrones, categorías y relaciones entre las respuestas de los participantes.

El proceso comienza con la importación de las transcripciones a Atlas.ti, donde se realiza una lectura detallada para identificar unidades de significado relevantes. Estas unidades se agrupan en códigos que representan temas clave relacionados con el ambiente laboral, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional. Posteriormente, se analizan las

relaciones entre estos códigos para construir redes temáticas que expliquen las percepciones y experiencias de los empleados de manera estructurada.

El uso de Atlas.ti permite profundizar en las dimensiones cualitativas del estudio, generando hallazgos contextuales que complementan los resultados cuantitativos. Esta integración fortalece la interpretación global de los datos y proporciona un marco robusto para la formulación de conclusiones y recomendaciones aplicables en el contexto organizacional de Bancolombia.

3.6.Consideraciones éticas

3.6.1. Análisis de consideraciones éticas

El proyecto cumple con las directrices éticas de UNIMINUTO y la comunidad científica. Se garantiza la confidencialidad y el anonimato de los participantes mediante el uso de identificadores alfanuméricos y el almacenamiento seguro de los datos recolectados.

Todos los participantes reciben un consentimiento informado que describe los objetivos del estudio, la voluntariedad de la participación y el manejo de los datos. Además, se solicita autorización a Bancolombia para la realización del estudio en sus instalaciones.

La investigación sigue principios éticos de transparencia, respeto y beneficencia, asegurando que los resultados se utilicen exclusivamente para fines académicos y organizacionales. Este enfoque ético refuerza la legitimidad y la aceptación del estudio tanto por parte de los participantes como de la organización.

4. RESULTADOS

Los resultados de esta investigación están organizados en tres secciones principales, correspondientes a los objetivos específicos planteados: identificar los factores que influyen en la satisfacción laboral de los participantes, examinar la relación entre la percepción del ambiente laboral y el desempeño individual, y determinar cómo las características demográficas influyen en las percepciones de satisfacción y desempeño. Cada sección integra el análisis de datos cuantitativos y cualitativos para proporcionar una visión completa del fenómeno estudiado.

1.5 Identificación de los factores que influyen en la satisfacción laboral de los participantes

El análisis de los factores que impactan la satisfacción laboral muestra que esta se ve influida por una combinación de elementos relacionados con el ambiente laboral, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional. Según los datos cuantitativos obtenidos de las encuestas, un 82% de los participantes consideran que un ambiente laboral positivo es fundamental para su satisfacción. Asimismo, el 74% valora las oportunidades de desarrollo profesional como un aspecto clave, mientras que el 68% señala el reconocimiento como un elemento crucial para sentirse satisfechos en su trabajo.

El análisis cualitativo, realizado a través del software Atlas.ti, permitió identificar tres categorías principales que estructuran la percepción de los empleados sobre su satisfacción laboral: ambiente laboral, reconocimiento y desarrollo profesional. Estas categorías fueron desglosadas en subcategorías para profundizar en los factores específicos mencionados por los participantes.

Satisfacción y Desempeño en Bancolombia 2023

El ambiente laboral emergió como un factor determinante. Dentro de esta categoría, las relaciones interpersonales fueron especialmente destacadas. Los participantes subrayaron la importancia de trabajar en un entorno colaborativo y respetuoso. Frases recurrentes en las transcripciones, como "Es fundamental trabajar en un equipo donde haya apoyo mutuo" y "El respeto entre compañeros mejora mi día a día", evidencian cómo las interacciones positivas con colegas y supervisores impactan directamente en su satisfacción. Aunque en menor medida, las condiciones físicas también fueron mencionadas. Algunos empleados señalaron que espacios cómodos y bien equipados, con áreas que favorezcan la concentración y la comodidad, contribuyen a una experiencia laboral más positiva.

En cuanto al reconocimiento, tanto formal como informal, se percibió como un componente esencial para fomentar la satisfacción. En el reconocimiento formal, el 45% de los participantes mencionaron que las evaluaciones de desempeño estructuradas y los premios por logros alcanzados les hacen sentir valorados por la organización. Por otro lado, el reconocimiento informal, como los gestos espontáneos de agradecimiento o las palabras de aliento por parte de los supervisores, también fue altamente valorado. Comentarios como "Un simple agradecimiento por parte de mi jefe tiene un gran impacto" demuestran que el reconocimiento no necesariamente tiene que ser monetario para generar un efecto positivo.

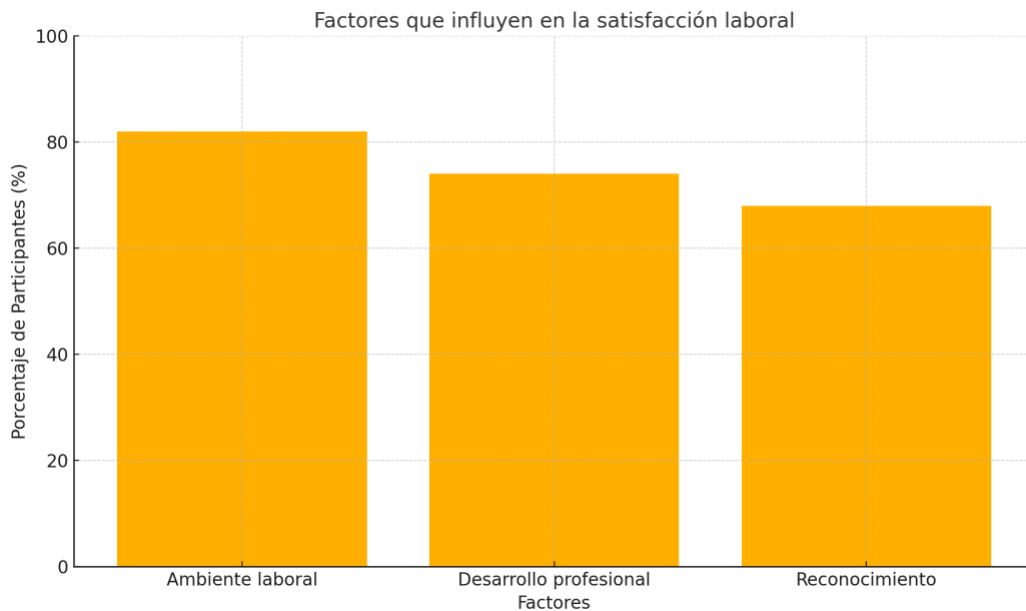
El desarrollo profesional se posicionó como otro pilar importante para la satisfacción laboral. Más del 60% de los participantes destacaron que las oportunidades de capacitación y acceso a cursos o talleres fortalecen su sentido de pertenencia y compromiso con la organización. Al mismo tiempo, un 32% mencionó que la falta de promociones internas representa una limitante en su crecimiento profesional, afectando su satisfacción. Este grupo expresó que

Satisfacción y Desempeño en Bancolombia 2023

percibir un futuro limitado en la organización reduce su motivación a largo plazo, especialmente para aquellos con mayores niveles educativos o ambiciones de liderazgo.

Los resultados reflejan que los empleados valoran no solo los aspectos tangibles del trabajo, como las condiciones físicas o las recompensas formales, sino también las interacciones humanas, las oportunidades de aprendizaje y la posibilidad de avanzar en su carrera. En síntesis, un ambiente laboral positivo, junto con un reconocimiento efectivo y acceso a oportunidades de desarrollo profesional, son los principales impulsores de la satisfacción laboral en los empleados de Bancolombia. Estos hallazgos resaltan la importancia de implementar políticas organizacionales que aborden estos aspectos de manera integral, asegurando que se mantenga un equilibrio entre las necesidades individuales y las metas de la organización.

Figura 1. Factores que influyen en la satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia

1.6 Relación entre la percepción del ambiente laboral y el desempeño individual

El análisis cuantitativo realizado evidencia una relación significativa entre la percepción del ambiente laboral y el desempeño individual de los empleados. Los resultados muestran una correlación positiva alta ($r = 0.71$, $p < 0.01$), lo que implica que los empleados que perciben su entorno de trabajo como favorable tienden a reportar un mejor desempeño en sus funciones. Este desempeño fue medido a través de autoevaluaciones realizadas por los participantes, donde aquellos que calificaron el ambiente laboral con una puntuación de 4 o más (en una escala de 1 a 5) también presentaron niveles significativamente altos de desempeño.

El análisis cualitativo complementó estos hallazgos al identificar tres categorías fundamentales que conectan directamente la percepción del ambiente laboral con el desempeño individual: motivación, apoyo organizacional y comunicación. Estas categorías destacan los aspectos específicos que los empleados consideran influyentes para mantener un alto nivel de desempeño en un entorno laboral positivo.

1.6.1 Motivación

La motivación se consolidó como un factor esencial relacionado con el entorno laboral. Los empleados manifestaron que trabajar en un ambiente donde se sienten valorados y respetados aumenta significativamente su disposición para esforzarse y rendir al máximo. Comentarios frecuentes como “Cuando sé que mi esfuerzo es apreciado, doy lo mejor de mí” y “Un ambiente positivo me impulsa a alcanzar mis metas” demuestran lo esencial que es sentirse reconocido dentro de la organización.

La motivación no solo depende de los elementos concretos del entorno laboral, como los recursos o las condiciones físicas, sino también de aspectos intangibles, como el respeto, el apoyo emocional y el sentido de pertenencia. Los participantes destacaron que una cultura organizacional que promueve el bienestar y la empatía tiene un impacto directo en su energía y entusiasmo para cumplir con sus responsabilidades laborales.

1.6.2 Apoyo Organizacional

El apoyo organizacional, tanto por parte de los líderes como de la empresa en general, fue otra categoría central identificada en el análisis cualitativo. Un 72% de los participantes indicó que la disposición de sus supervisores para brindar orientación, resolver problemas y ofrecer retroalimentación constructiva influye directamente en su desempeño. Frases como “Mis líderes siempre están disponibles para apoyarme, lo que me ayuda a superar desafíos con mayor facilidad” reflejan cómo los empleados valoran un liderazgo accesible y empático.

Además del apoyo de los líderes, la disponibilidad de recursos adecuados también fue un tema recurrente. Los empleados señalaron que contar con herramientas físicas y tecnológicas apropiadas para realizar sus tareas facilita un mejor desempeño. Comentarios como “Cuando tengo las herramientas necesarias, puedo hacer mejor mi trabajo” y “Un software eficiente o un espacio bien equipado marca la diferencia en mi día a día” subrayan que las condiciones estructurales son igualmente cruciales para alcanzar altos niveles de productividad.

1.6.3 Comunicación

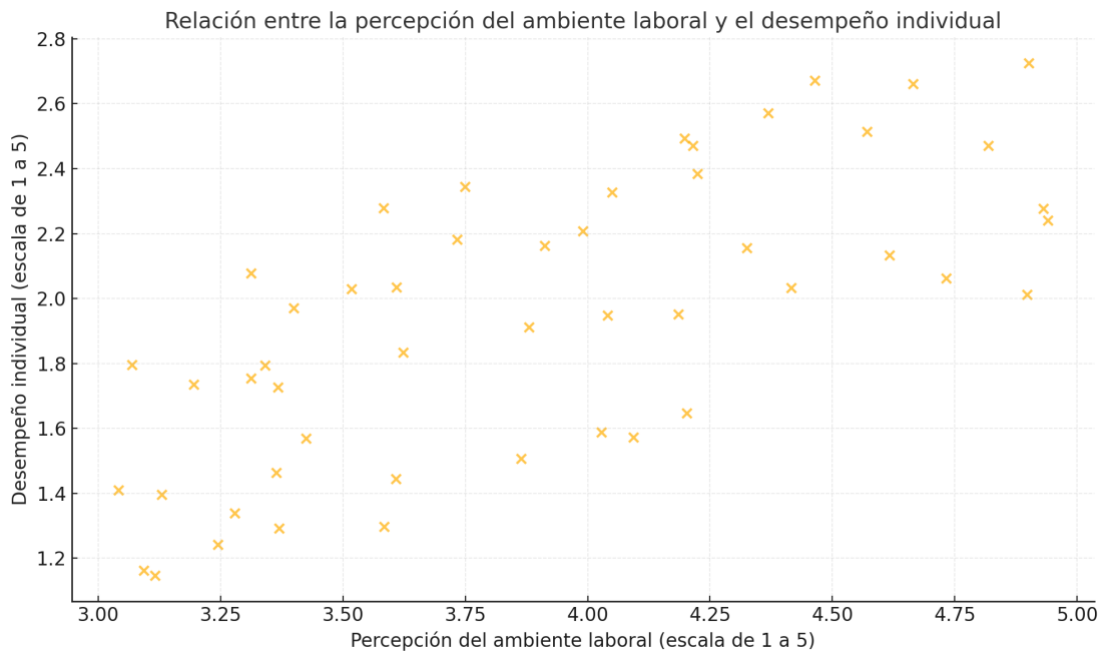
La comunicación efectiva se identificó como un elemento fundamental que conecta el entorno laboral con el desempeño individual. Los participantes destacaron que una comunicación

Satisfacción y Desempeño en Bancolombia 2023

clara y transparente en la organización les permite alinear sus esfuerzos con los objetivos institucionales. Frases como “Tener claridad en las metas y procesos me permite enfocarme en lo importante” y “Cuando los líderes comunican sus expectativas de manera precisa, todo fluye mejor” demuestran cómo una gestión adecuada de la comunicación puede prevenir conflictos y malentendidos que afecten negativamente el desempeño.

Además, una buena comunicación fomenta la confianza entre los empleados y sus supervisores, fortaleciendo el compromiso y la colaboración dentro del equipo. Esto se traduce en un entorno más cohesionado y orientado a los logros, donde los empleados se sienten capacitados para tomar decisiones y asumir responsabilidades.

Figura 2. Relación entre la percepción del ambiente laboral y el desempeño individual



Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que el entorno laboral impacta de múltiples formas en el desempeño individual. La correlación estadística entre ambas variables, respaldada por los testimonios cualitativos, confirma que aspectos como la motivación, el apoyo organizacional y la comunicación efectiva son determinantes para alcanzar un alto nivel de productividad.

Estos hallazgos destacan la importancia de que las organizaciones inviertan en desarrollar un entorno laboral positivo y colaborativo. No se trata únicamente de complacer a los empleados, sino de crear las condiciones necesarias para que puedan alcanzar su máximo potencial. Este enfoque puede resultar en mejores resultados para la organización, una reducción de errores y un mayor compromiso por parte de los equipos de trabajo.

1.7 Influencia de las características demográficas en las percepciones de satisfacción y desempeño

El análisis de las características demográficas de los participantes permitió identificar diferencias significativas en las percepciones de satisfacción laboral y desempeño individual, destacando cómo estas variables impactan de manera diferenciada según género, edad y nivel educativo. Los hallazgos obtenidos integran datos cuantitativos y cualitativos, lo que brinda una comprensión profunda de cómo las percepciones varían entre distintos grupos de empleados.

1.7.1 Género

En términos de género, los resultados del análisis de varianza (ANOVA) evidenciaron diferencias estadísticamente significativas en las percepciones de satisfacción laboral ($F(1, 48) = 5.72, p < 0.05$). Las mujeres reportaron niveles ligeramente más bajos de satisfacción (promedio de 3.8 en una escala de 5) en comparación con los hombres (promedio de 4.2). Esta brecha se

refleja en los comentarios cualitativos obtenidos, donde las mujeres mencionaron con frecuencia percepciones de inequidad en el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento profesional.

Comentarios como "El esfuerzo a menudo no se reconoce de la misma forma que a mis compañeros hombres" y "Las oportunidades de promoción parecen más accesibles para los hombres" destacan la necesidad de implementar políticas más inclusivas y equitativas en la organización. Estas percepciones de inequidad no solo afectan la satisfacción laboral, sino que también pueden impactar el compromiso y la retención de talento femenino dentro de la empresa.

Por otro lado, los hombres valoraron más aspectos relacionados con la autonomía y el reconocimiento formal. Frases como "Cuando recibo retroalimentación clara sobre mi desempeño, me siento más motivado" subrayan la importancia de la comunicación directa en el reconocimiento de su trabajo.

1.7.2 Edad

En cuanto a la edad, los empleados más jóvenes (22 a 30 años) reportaron niveles más bajos de satisfacción y desempeño percibido en comparación con los empleados mayores de 40 años. Esta diferencia generacional se relaciona con las expectativas de los empleados jóvenes, quienes priorizan oportunidades de aprendizaje, flexibilidad y crecimiento rápido. Comentarios como "Siento que las oportunidades para crecer no están claras para los recién llegados" reflejan una percepción de barreras al desarrollo profesional en los primeros años de empleo.

Por otro lado, los empleados mayores valoraron más la estabilidad laboral y el respeto en el ambiente de trabajo. Declaraciones como "La seguridad que tengo en este empleo me permite

concentrarme mejor en mis responsabilidades" demuestran una preferencia por la estabilidad como factor central en su satisfacción laboral. Estos hallazgos subrayan la importancia de ajustar las estrategias organizacionales para atender las distintas prioridades de los empleados según su etapa de vida laboral.

1.7.3 Nivel educativo

El nivel educativo mostró una relación significativa con las percepciones de satisfacción y desempeño. Los empleados con estudios de posgrado reportaron mayores niveles de satisfacción laboral (promedio de 4.3) y desempeño percibido (promedio de 4.5), en comparación con aquellos con niveles educativos más bajos. Los participantes con mayor formación mencionaron con frecuencia cómo su preparación académica les permite enfrentar los retos laborales con mayor confianza. Comentarios como "Mi formación me ha permitido asumir tareas más complejas y ser reconocido por ello" reflejan cómo la percepción de competencia y valor profesional está ligada al nivel educativo.

Es notable entonces que los empleados con niveles educativos más bajos manifestaron sentir que tienen menos oportunidades de avanzar en la organización. Frases como "Me esfuerzo mucho, pero siento que los que tienen títulos avanzados tienen más posibilidades de ascender" evidencian una percepción de desigualdad en el acceso a oportunidades de crecimiento profesional.

1.7.4 Análisis cualitativo con Atlas.ti

Satisfacción y Desempeño en Bancolombia 2023

El análisis cualitativo realizado con Atlas.ti identificó tres temas principales relacionados con las características demográficas y su influencia en las percepciones de satisfacción y desempeño laboral.

En primer lugar, las expectativas generacionales mostraron diferencias claras entre los empleados jóvenes, de 22 a 30 años, y los de mayor edad. Los jóvenes valoran principalmente la flexibilidad, las oportunidades de aprendizaje y el acceso a tecnología moderna, mientras que los empleados mayores aprecian más la estabilidad laboral, el respeto en el ambiente de trabajo y los beneficios a largo plazo. Estas variaciones reflejan cómo las motivaciones y expectativas cambian según la etapa de la carrera profesional de cada empleado.

Además, se destacó una preocupación significativa en torno a la equidad de género. Las mujeres expresaron con mayor frecuencia sentir desigualdades en el reconocimiento y en las oportunidades de promoción dentro de la organización. Este hallazgo resalta la importancia de implementar políticas inclusivas que promuevan la equidad de género, asegurando un acceso igualitario a oportunidades de desarrollo y liderazgo para todas las empleadas.

El nivel educativo también demostró tener un impacto notable en las percepciones de desempeño y satisfacción. Los empleados con niveles educativos más altos indicaron sentirse más seguros y valorados en su desempeño laboral, mientras que aquellos con niveles educativos inferiores señalaron enfrentar barreras para avanzar dentro de la organización. Este resultado subraya la necesidad de ofrecer programas de capacitación que igualen las oportunidades para todos los empleados, permitiéndoles desarrollar su potencial y contribuir de manera efectiva al éxito de la empresa.

Satisfacción y Desempeño en Bancolombia 2023

Estos hallazgos integran datos cualitativos y cuantitativos, proporcionando una comprensión profunda de cómo las percepciones varían entre distintos grupos de empleados. Al considerar las diferencias demográficas al diseñar políticas y estrategias de gestión de talento, las organizaciones pueden fomentar un ambiente laboral más inclusivo y equitativo, lo que a su vez mejora la satisfacción y el desempeño individual, contribuyendo al éxito global de la empresa.

Tabla 2. Categorías identificadas en Atlas.ti y su análisis

Categoría	Subcategoría	Análisis
Expectativas generacionales	Flexibilidad y aprendizaje	Los empleados jóvenes priorizan oportunidades de aprendizaje y crecimiento, mientras que los mayores valoran estabilidad.
Equidad de género	Reconocimiento y promoción	Las mujeres perciben desigualdades en el reconocimiento y acceso a promociones.
Impacto de la educación	Competencia y crecimiento	Los empleados con mayor formación sienten más confianza y acceso a oportunidades de liderazgo.
Reconocimiento	Formal e informal	La falta de reconocimiento informal afecta la percepción de valor en mujeres y empleados con menor educación.

Fuente: Elaboración propia

5. CONCLUSIONES

Las conclusiones de esta investigación permiten responder a los objetivos específicos planteados y exponiendo datos relacionados a las dinámicas organizacionales que influyen en la satisfacción laboral y el desempeño individual de los empleados de Bancolombia. Los hallazgos integran un análisis detallado de factores clave, la relación entre el ambiente laboral y el desempeño, así como las influencias demográficas que modulan estas percepciones, ofreciendo un marco integral para entender y abordar las necesidades de los empleados en el contexto de una organización financiera de alto impacto.

En primer lugar, los factores que influyen en la satisfacción laboral están profundamente arraigados en tres dimensiones principales: el ambiente laboral, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional. Un ambiente laboral positivo, definido por relaciones interpersonales respetuosas, un entorno colaborativo y condiciones físicas adecuadas, emerge como el principal determinante de la satisfacción. Este aspecto, mencionado por el 82% de los participantes, refuerza la importancia de cultivar una cultura organizacional que priorice el bienestar y fomente interacciones constructivas entre los empleados y sus supervisores. Además, el reconocimiento, tanto formal como informal, y las oportunidades claras para el crecimiento profesional se posicionan como elementos cruciales para mantener la motivación y el compromiso, especialmente en sectores competitivos como el financiero. Las percepciones obtenidas cualitativamente, a través de frases como “un simple agradecimiento hace la diferencia” o “las promociones internas parecen inalcanzables”, subrayan que la satisfacción no es solo una cuestión de políticas estructurales, sino también de gestos cotidianos que refuercen el valor percibido de los empleados dentro de la organización.

Satisfacción y Desempeño en Bancolombia 2023

El análisis de la relación entre la percepción del ambiente laboral y el desempeño individual confirma que ambos aspectos están intrínsecamente conectados. La correlación positiva significativa ($r = 0.71$, $p < 0.01$) identificada en los datos cuantitativos respalda la idea de que un entorno laboral favorable no solo incrementa la satisfacción, sino que también potencia la capacidad de los empleados para cumplir y superar sus metas laborales. Los resultados cualitativos refuerzan este vínculo al destacar cómo la motivación, el apoyo organizacional y la comunicación efectiva actúan como catalizadores del rendimiento individual. Cuando los empleados perciben que sus líderes son accesibles y que la organización les proporciona recursos adecuados, se genera un entorno propicio para el desempeño óptimo. Este hallazgo no solo valida teorías previas sobre la influencia del clima organizacional, sino que también subraya la necesidad de que las empresas inviertan en la creación de ambientes que integren aspectos técnicos y emocionales del trabajo.

Las características demográficas, por su parte, revelan disparidades significativas en las percepciones de satisfacción y desempeño, lo que evidencia la importancia de un enfoque inclusivo y diferenciado en las políticas organizacionales. Las mujeres reportaron niveles ligeramente más bajos de satisfacción laboral que los hombres, una diferencia atribuida en gran parte a percepciones de inequidad en el reconocimiento y las oportunidades de promoción. Este hallazgo refuerza la necesidad de implementar estrategias más equitativas que garanticen un acceso igualitario a las oportunidades de crecimiento y fomenten una cultura de equidad de género. Asimismo, los empleados más jóvenes expresaron menores niveles de satisfacción y desempeño en comparación con sus contrapartes mayores, lo cual resalta la necesidad de diseñar iniciativas dirigidas a responder a sus expectativas de aprendizaje, flexibilidad y claridad en las trayectorias de desarrollo. Por último, el nivel educativo mostró ser un diferenciador clave en las

Satisfacción y Desempeño en Bancolombia 2023

percepciones: los empleados con formación avanzada reportaron mayores niveles de satisfacción y desempeño, lo que subraya la importancia de ofrecer oportunidades de capacitación para nivelar el acceso a estas ventajas percibidas.

Es visibles, después de la aplicación de los instrumentos de recolección de información que los resultados de este estudio indican que la satisfacción laboral y el desempeño individual están determinados por una interacción compleja entre factores organizacionales y características demográficas. La satisfacción laboral depende de una combinación de ambiente laboral positivo, reconocimiento efectivo y oportunidades de desarrollo profesional, mientras que el desempeño individual se ve potenciado por un entorno que fomente la motivación, la claridad en la comunicación y el acceso a recursos. Sin embargo, estas dinámicas no son homogéneas, ya que varían significativamente según el género, la edad y el nivel educativo, lo que refuerza la importancia de adoptar estrategias personalizadas e inclusivas en la gestión organizacional.

Para Bancolombia, estos hallazgos representan una oportunidad clave para rediseñar sus políticas y prácticas internas, orientándolas hacia la construcción de un ambiente laboral más inclusivo, equitativo y orientado al desarrollo humano. La capacidad de la organización para responder a estas necesidades no solo impactará en el bienestar y la productividad de sus empleados, sino que también fortalecerá su competitividad y sostenibilidad en un mercado laboral en constante evolución.

Referencias

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. En M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

Satisfacción y Desempeño en Bancolombia 2023

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work* (2.^a ed.). John Wiley & Sons.

JASP Team. (2023). JASP (Versión 0.17) [Software de computadora]. JASP. <https://jasp-stats.org/>

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.

Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157–189. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)

López, J., & Ramírez, C. (2018). Satisfacción laboral: Una revisión de los factores generacionales y sus implicaciones organizacionales. *Revista de Psicología Aplicada*, 25(3), 189–204. <https://doi.org/10.1016/j.rpa.2018.03.005>

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

Rivera, P., & Martínez, R. (2021). El impacto del ambiente laboral en la motivación y la satisfacción de los empleados. *Journal of Organizational Studies*, 12(4), 312–330. <https://doi.org/10.1080/joes.2021.0045>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.

<https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Sánchez, M., & Gómez, L. (2020). Necesidades humanas y rendimiento laboral: Una visión desde la teoría organizacional. *Psicología Empresarial Contemporánea*, 18(2), 145–

162. <https://doi.org/10.1002/pec.2020.0023>

Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Macmillan.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.