

Análisis de la incidencia de la motivación en el desempeño laboral del área de Operaciones  
Centralizadas del Banco Contactar ubicado en la ciudad de Pasto

Ángela Constanza Delgado Zarama, Darío Andrés Fajardo Rosero y Jaime Fernando Meza  
Mosquera

Programa de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables,  
Universidad CESMAG

El presente Trabajo de Grado tiene como propósito cumplir el requisito exigido para optar al título de pregrado como Administradores de empresas en la Universidad CESMAG.

La correspondencia referente a este trabajo debe dirigirse al Programa de Administración de Empresas de la Universidad CESMAG. correo electrónico: [admon@unicesmag.edu.co](mailto:admon@unicesmag.edu.co)

Análisis de la Incidencia de la motivación en el desempeño laboral del área de Operaciones  
Centralizadas del Banco Contactar ubicado en la ciudad de Pasto

Ángela Constanza Delgado Zarama, Jaime Fernando Meza Mosquera

y Darío Andrés Fajardo Rosero

Programa de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables,  
Universidad CESMAG

Asesora: Mg. Claudia Magali Solarte Solarte

30 de julio de 2025

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Director**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

San Juan de Pasto, julio de 2025

El pensamiento que se expresa en esta obra es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete la ideología de la Universidad CESMAG

## **Agradecimientos**

Con respeto y profunda gratitud, deseamos expresar nuestro más sincero reconocimiento a todas las personas y a la Universidad CESMAG, quienes hicieron posible el desarrollo, ejecución y culminación del presente proyecto de investigación.

En primer lugar, extendemos nuestros agradecimientos a la Universidad CESMAG por brindar el espacio académico, el respaldo institucional y los recursos necesarios que permitieron llevar a cabo esta investigación. Esta casa de estudios no solo ha sido fundamental en nuestra formación académica, sino también en el fortalecimiento de nuestras habilidades investigativas, analíticas y críticas.

Queremos expresar un agradecimiento muy especial a nuestra asesora, Claudia Magali Solarte Solarte, por su permanente acompañamiento, por sus orientaciones precisas y por compartir con nosotros su conocimiento y experiencia a lo largo de todo el proceso investigativo. Su dedicación, compromiso y apoyo constante fueron esenciales para alcanzar los objetivos trazados y culminar exitosamente este trabajo.

Nuestro reconocimiento también va dirigido al Banco Contactar, por abrir sus puertas para la recolección de datos y por su valiosa colaboración al facilitar información relevante que enriqueció significativamente los análisis y resultados de esta investigación. De igual manera, agradecemos profundamente a todos los trabajadores y participantes, quienes con gran disposición, honestidad y compromiso compartieron sus experiencias y percepciones sobre la motivación en el entorno laboral. Su contribución fue fundamental para el desarrollo de este estudio.

Tampoco podemos dejar de lado a nuestros compañeros y colegas de investigación, quienes, con su apoyo, intercambio de ideas, sugerencias y aportes constructivos fortalecieron cada etapa del proceso y enriquecieron nuestra visión sobre el tema abordado.

A nuestras familias, les dedicamos un agradecimiento muy especial por su amor y respaldo incondicional. A nuestros padres, gracias por inculcarnos desde siempre el valor del esfuerzo, la constancia y la superación. A nuestros hermanos y seres queridos, les agradecemos

por su comprensión, por su apoyo emocional y por estar presentes en cada momento, especialmente en los más exigentes.

Finalmente, extendemos nuestro agradecimiento a todas las personas que, de manera directa o indirecta, contribuyeron a que esta investigación se hiciera realidad. Cada palabra de aliento, cada gesto de apoyo y cada muestra de confianza han quedado grabados con gratitud en nuestra memoria y en el resultado final de este proyecto.

Este trabajo representa no solo un logro académico, sino también un proceso de crecimiento personal y profesional que no habría sido posible sin la colaboración y el respaldo de todos ustedes.

Ángela Constanza Delgado Zarama

Darío Andrés Fajardo Rosero

Jaime Fernando Meza Mosquera

## Contenido

Introducción .....	15
1. Problema .....	16
1.1 Objeto tema de estudio.....	16
1.2 Línea de investigación.....	16
1.3 Planteamiento del Problema.....	16
1.4 Formulación del problema .....	17
1.5 Objetivos .....	17
1.5.1 Objetivo General.....	17
1.5.2 Objetivos específicos.....	17
1.6 Justificación.....	18
2. Marco referencial .....	19
2.1 Antecedentes .....	19
2.2 Marco teórico .....	24
3. Metodología .....	28
3.1 Paradigma.....	28
3.2 Enfoque .....	29
3.3 Método .....	29
3.4 Tipo de Investigación .....	29
3.5 Población y muestra .....	31
3.5.1 Población.....	31
3.5.2 Muestra.....	31
3.6 Técnicas de recolección de la información .....	31
4. Análisis de resultados .....	32
4.1 Diagnóstico de la motivación y el desempeño laboral del área de Operaciones Centralizadas del Banco Contactar ubicado en la ciudad de Pasto .....	32
Estrategias.....	53
4.2 Estrategias para reforzar la motivación laboral en el área de operaciones del Banco Contactar .....	55
4.3 Plan de acción para mejorar la motivación y desempeño laboral (1 año).....	58

5. Conclusiones .....	68
6. Recomendaciones .....	69
Referencias .....	70
Anexos: .....	73

**Lista de Figuras**

	<b>Pag</b>
<b>Figura 1</b> Valoración y reconocimiento por el trabajo 332	
<b>Figura 2</b> Apoyo por superiores en las funciones laborales	32
<b>Figura 3</b> Motivación para realizar el trabajo diariamente 333	
<b>Figura 4</b> Calificación de la carga de trabajo en el cargo	33
<b>Figura 5</b> Preocupación por parte de la empresa del bienestar y salud mental	35
<b>Figura 6</b> Se siente parte de un equipo de trabajo	35
<b>Figura 7</b> Satisfacción general con el ambiente laboral	36
<b>Figura 8</b> Opinión sobre personal desmotivado	37
<b>Figura 9</b> Efecto al aplicar la motivación	38
<b>Figura 10</b> Motivación en la comunicación efectiva	39
<b>Figura 11</b> Personal motivado y comprometido con su trabajo	40
<b>Figura 12</b> Satisfacción que desea obtener	41
<b>Figura 13</b> Medio para obtener aumentos de sueldo y beneficios	41
<b>Figura 14</b> Medio para obtener ascenso	42
<b>Figura 15</b> Importancia en el trabajo 443	

**Lista de Tablas**

	Pág.
<b>Tabla 1.</b> Plan de acción	45
<b>Tabla 2.</b> Factores externos	50
<b>Tabla 3.</b> Matriz DOFA	52
<b>Tabla 4.</b> Plan de acción	58
<b>Tabla 1.</b> Plan de acción	45

**Lista de Anexos**

	Pág.
<b>Anexo A.</b> Encuesta dirigida a trabajadores del Banco Contactar.	81
<b>Anexo B.</b> Carta autorización de la empresa.	75

### **Resumen Analítico de Estudio**

**Programa académico:** Programa de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.

**Fecha de elaboración del rae:** 30 de mayo de 2025.

**Autores:** Ángela Constanza Delgado Zarama, Jaime Fernando Meza Mosquera y Darío Andrés Fajardo Rosero.

**Asesor:** Mg. Claudia Magali Solarte Solarte

**Jurados:** Mg. Orlando Marino Estupiñán y Mg. Jairo Zambrano Hinestroza.

**Título:** Análisis de la Incidencia de la motivación en el desempeño laboral del área de Operaciones Centralizadas del Banco Contactar ubicado en la ciudad de Pasto.

**Palabras claves:** Motivación, desempeño laboral, área de operaciones centralizadas, Banco Contactar

**Descripción:** Este estudio explora la influencia crucial de la motivación en el rendimiento laboral, un factor esencial para el éxito organizacional en un entorno empresarial globalmente competitivo. Nos enfocamos específicamente en el sector bancario, donde la atención al cliente y la eficiencia son primordiales.

La investigación analiza cómo diferentes tipos de motivación (interna y externa) afectan a los colaboradores del área de operaciones centralizadas del Banco Contactar, A través de encuestas, se busca identificar las principales fuentes de motivación y su impacto en el trabajo diario y la calidad del servicio.

El objetivo es proponer estrategias que mejoren el ambiente motivacional y, consecuentemente, el rendimiento de los empleados para contribuir al éxito sostenido del Banco.

**Contenido:**

**Capítulo 1.** Se presenta como tema de estudio el análisis de la incidencia de la motivación en el desempeño laboral, la línea de Investigación, Gestión y Competitividad, el planteamiento del problema, donde la motivación de los empleados es fundamental para el desempeño del área de Operaciones Centralizadas del Banco Contactar, influyendo significativamente en la calidad del servicio, la productividad y el bienestar laboral. La Formulación del Problema: ¿Cómo afecta el nivel de motivación de los empleados en su desempeño laboral individual y colectivo dentro del entorno bancario, y qué estrategias pueden implementarse para mejorar dicha motivación?

Además, el objetivo general, Analizar la incidencia de la motivación en el desempeño laboral del área de Operaciones Centralizadas del Banco Contactar ubicado en la ciudad de Pasto y los específicos como: 1. Realizar un diagnóstico de la motivación en el desempeño laboral del área de Operaciones Centralizadas del Banco Contactar ubicado en la ciudad de Pasto. 2. Identificar estrategias efectivas que permitan aumentar la motivación en los empleados y por consiguiente examinar como esta influye en el desempeño laboral dentro de la organización. 3. Elaborar un plan de acción para mejorar la motivación y desempeño laboral.

Como justificación existe una alta motivación incrementa la productividad y satisfacción de los empleados, contribuyendo al éxito empresarial. Por el contrario, la falta de motivación puede derivar en ausentismo y rotación de personal, con sus consecuentes perjuicios.

**Capítulo 2.** Se presentan antecedentes internacional, nacional y regional, las principales teorías sobre la motivación y el desempeño laboral

**Capítulo 3. Metodología:** La investigación se enmarca en el paradigma positivista, enfoque cuantitativo, método empírico analítico, tipo de investigación descriptiva y analítica, población de 26 y una muestra 15 colaboradores del área de operaciones Centralizadas del Banco Contactar en la ciudad de Pasto.

**Capítulo 4. Análisis de resultados:** Se presenta el diagnóstico de la motivación en el desempeño laboral del área de Operaciones Centralizadas del Banco Contactar ubicado en la ciudad de Pasto, dando a conocer el estado actual de la motivación de los empleados en el área

de Operaciones Centralizadas del Banco Contactar en Pasto. Se identificaron los factores que están afectando la motivación y cómo estos influyen directamente en el desempeño laboral.

Por otra parte, se identifican las estrategias efectivas que permitan aumentar la motivación en los empleados y por consiguiente examinar como esta influye en el desempeño laboral dentro de la organización, enfocándose en la búsqueda y selección de soluciones, determinando cuáles son las mejores prácticas y enfoques que han demostrado ser exitosos para incrementar la motivación de los empleados. Esto puede incluir estrategias relacionadas con la capacitación, el desarrollo profesional, los incentivos, la comunicación interna, el liderazgo, la autonomía, etc.

Por último, se elabora un plan de acción para mejorar la motivación y desempeño laboral. Se realiza con base en el diagnóstico y las estrategias identificadas, se diseña un plan detallado y estructurado que describe las acciones concretas a seguir. Este plan incluye los pasos específicos, los responsables, los recursos necesarios, los plazos y los indicadores.

## **Introducción**

A nivel global, las empresas, tanto grandes como pequeñas, enfrentan retos que requieren cambios organizacionales para alcanzar sus metas. La comunicación, la innovación, el conocimiento y la calidad del servicio son factores esenciales que impulsan el rendimiento administrativo de cualquier empresa.

El rendimiento laboral es fundamental para el crecimiento económico de una organización, ya que un equipo motivado realizará sus tareas de manera efectiva, ayudando a cumplir los objetivos establecidos, tanto a corto como a largo plazo. Es importante destacar que la motivación en el trabajo es un tema relevante para los líderes empresariales y representa un desafío significativo en muchas organizaciones; la falta de motivación puede llevar a que las personas no se esfuercen por realizar su trabajo con excelencia.

En el competitivo entorno del sector bancario, el desempeño de los empleados es crucial para el éxito de la organización. Actualmente, este sector enfrenta desafíos continuos que demandan un personal altamente motivado y comprometido. La motivación laboral ha sido objeto de investigación durante décadas, demostrando su importancia en el rendimiento de los trabajadores. No solo influye en la satisfacción de los empleados, sino que también impacta directamente en su desempeño y en la calidad del servicio al cliente. En el ámbito bancario, donde la atención al cliente y la eficiencia son fundamentales, comprender cómo la motivación afecta a los colaboradores es esencial.

Este estudio se enfoca en identificar y analizar cómo la motivación influye en el rendimiento laboral y cómo diferentes tipos de motivación afectan a los colaboradores del área de operaciones centralizadas del banco Contactar. Se considerarán tanto factores internos como externos que pueden impactar en su desempeño. A través de encuestas a empleados, se buscará determinar las principales fuentes de motivación y cómo estas influyen en su trabajo diario y en la calidad del servicio brindado a los clientes. Asimismo, se explorarán estrategias que el banco Contactar puede implementar para crear un ambiente motivador que mejore el rendimiento de sus empleados y contribuya al éxito organizacional.

## 1. Problema

### 1.1 Objeto tema de estudio

Análisis de la incidencia de la motivación en el desempeño laboral

### 1.2 Línea de investigación

**Gestión y competitividad:** esta línea busca implementar la generación de empresas y la solución de los problemas referentes a la gestión empresarial, innovación y competitividad con el fin de estimular el desarrollo y crecimiento económico de la región.

El trabajo de estudio pertenece a esta línea ya que estará orientada a la investigación de la motivación y desempeño laboral, siendo factores claves los cuales influyen directamente en la productividad, teniendo en cuenta que el entorno empresarial es cada vez más competitivo, se hace necesario comprender que motiva a sus colaboradores y promover su rendimiento óptimo.

### 1.3 Planteamiento del Problema

El desempeño laboral de los empleados es de suma importancia para la eficiencia y eficacia de las operaciones de una empresa. Para el área de Operaciones Centralizadas del Banco Contactor, la motivación de sus empleados se presenta como un factor determinante en la calidad del servicio, la productividad y el bienestar laboral. Sin embargo, existe una preocupación sobre cómo la baja motivación al personal está influyendo en el desempeño laboral.

Se ha identificado una tendencia a la disminución en el desempeño laboral, manifestada en factores como: los retrasos en la ejecución de tareas, errores en procesos y procedimientos, repercusión en el ambiente laboral, problemas de ansiedad, bajo esfuerzo, ausentismo. Así mismo, se logra comprender que una disminución en la satisfacción laboral llevará a una alta rotación de personal, y esto puede entorpecer el buen funcionamiento de la organización.

Estas observaciones sugieren la necesidad de analizar detalladamente el impacto que tiene la motivación en el desempeño de los empleados.

Al comprender los aspectos mencionados, se podrá identificar y desarrollar estrategias para mejorar la gestión del personal y así optimizar el desempeño general en Operaciones Centralizadas del Banco Contactar.

Este análisis tiene como objetivo proporcionar recomendaciones prácticas que optimicen el ambiente laboral y potencien los resultados operacionales del banco.

Un elemento que es importante considerar dentro de los esquemas de compensaciones son los incentivos, ya sean monetarios o no monetarios, pues constituyen una forma de pago que promueve el alcance de las metas y, por lo general, se diseñan en función de los resultados y del desempeño, frecuentemente, asignados de manera individual, aunque existen también para diversos equipos o bien para todo el personal de la empresa (Lawler, 2003; Milkovich et al., 2014).

#### **1.4 Formulación del problema**

¿Cómo afecta el nivel de motivación de los empleados en su desempeño laboral individual y colectivo dentro del entorno bancario, y qué estrategias pueden implementarse para mejorar dicha motivación?

#### **1.5 Objetivos**

##### ***1.5.1 Objetivo General***

Analizar la incidencia de la motivación en el desempeño laboral del área de Operaciones Centralizadas del Banco Contactar ubicado en la ciudad de Pasto.

##### ***1.5.2 Objetivos específicos***

- ✓ Realizar un diagnóstico de la motivación en el desempeño laboral del área de Operaciones Centralizadas del Banco Contactar ubicado en la ciudad de Pasto
- ✓ Identificar estrategias efectivas que permitan aumentar la motivación en los empleados y por consiguiente examinar como esta influye en el desempeño laboral dentro de la organización.
- ✓ Elaborar un plan de acción para mejorar la motivación y desempeño laboral.

## **1.6 Justificación**

La motivación de los empleados es un factor clave para el éxito de cualquier organización, cuando los empleados están motivados, son más productivos y están más satisfechos con su trabajo. Sin embargo, la falta de motivación puede llevar a los colaboradores de una empresa al ausentismo y a una mayor rotación de personal, lo que puede tener consecuencias negativas para la empresa. (Gamarra, 2024)

El objetivo de este trabajo de grado es analizar los factores que influyen en la motivación de los empleados, identificar las estrategias más efectivas para motivarlos y explorar la relación entre la motivación y el rendimiento laboral.

Este estudio es fundamental porque puede ayudar a los empleados de la empresa a actuar y a comprender cómo motivar a sus empleados, mejorar su satisfacción y rendimiento, y aumentar su competitividad en el mercado. Además, puede contribuir a difundir la cultura organizacional y optimizar sus resultados. Entender los factores que motivan a los empleados es más importante que nunca, con esta investigación se pretende ofrecer herramientas que sean aplicables, donde la flexibilidad y el bienestar son prioritarios.

## 2. Marco referencial

### 2.1 Antecedentes

#### A nivel internacional

El trabajo de grado titulado “Motivación y desempeño laboral de los trabajadores en las microempresas Arlette del cantón Santa Elena” de Ecuador, realizado en el año 2023 cuyo autor es Menoscal Panchana María Gracia, egresada de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, Facultad de Ciencias Administrativas.

#### Como **Objetivo General**

- Determinar de qué manera la motivación fortalece el desempeño laboral del personal de la microempresa “Arlette” del cantón Santa Elena, Año 2022.

#### Como **Objetivos Específicos** se tiene:

- Analizar la situación actual del ambiente de trabajo que determinen el estado motivacional de los empleados de la microempresa “Arlette”.
- Identificar los factores que influyen en el desempeño laboral de la microempresa para la descripción de compensaciones idóneas. 19
- Establecer estrategias motivacionales que contribuyan en el fortalecimiento del desempeño laboral de los trabajadores de la microempresa “Arlette”.

#### Entre las **Conclusiones** están:

- Se concluye que dentro de la microempresa “Arlette”, hace falta un buzón de sugerencias, ya que de esta manera los trabajadores podrán recurrir instantáneamente sus inquietudes y dudas acerca de sus funciones, un personal motivado desempeñará sus funciones de forma eficiente y eficaz contribuyendo al logro de los objetivos propuestos.
- La comunicación entre el administrador y los trabajadores es importante para mantener un clima laboral agradable, tener empatía con sus colaboradores, también es necesario que a través de la comunicación se logra conocer las diferentes debilidades y virtudes con

las que cuenta el personal de la organización y de esta manera establecer una relación eficaz.

- La importancia de sus colaboradores como talento humano capaces de tener un buen desempeño laboral, otorgándoles funciones de acuerdo con sus conocimientos
- Comodidad para el personal en sus tiempos libres puedan realizar actividades que ayuden a relajarse ya que necesitan distraerse con el fin de renovar sus energías para que puedan brindar el 100% en las actividades a realizar en la microempresa (Menoscal, 2023).

**Aporte:** Este antecedente es de gran utilidad para la investigación que se está realizando, ya que se enfoca en ser un estudio donde sugiere adoptar diferentes estrategias de gestión de motivación y de desempeño, con esto fomentar cultura de alta motivación, proponiendo un sistema de Gestión del desempeño que integre aspectos claves de desarrollo personal. Abordar estrategias específicas de Bienestar integral que abarque aspectos físicos, emocionales y sociales.

### **A nivel nacional**

El trabajo de grado titulado “Análisis de la motivación laboral de la empresa Prominerales SAS. Ubicada en el Municipio de Puerto Berrio (Antioquia)”, realizado en el año 2022, cuyos autores son Adriana Cristina Cañaverl Pérez, Laura Sofía Moreno Urrego, Mayerly Johana Motato Serna, egresados de la Universidad de Antioquia del programa de Psicología.

#### **Como Objetivo General**

Analizar los factores asociados a la motivación laboral en los trabajadores de la empresa Prominerales SAS en el Municipio de Puerto Berrio (Antioquia) mediante el Cuestionario para la motivación en el Trabajo (CMT) con el fin de generar estrategias para motivar a los trabajadores de la empresa.

#### **Como Objetivos Específicos**

- Caracterizar los factores motivacionales derivados de la aplicación de la prueba de motivación laboral en empleados de una empresa del sector industrial.
- Contrastar las categorías y factores motivacionales a partir de los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado.

- Proponer estrategias motivacionales para aprovechar el talento humano y mejorar la productividad de la empresa.

Entre las **Conclusiones** están:

La eficacia, eficiencia y productividad de los trabajadores es crucial para la obtención de los objetivos propuestos, por lo que es fundamental definir correctamente una estrategia que potencie la motivación de los empleados.

Todas las motivaciones de los trabajadores son internas y diferentes para cada individuo. Una de las características innatas de los seres humanos es que su comportamiento no puede predecirse al cien por cien. Las teorías de la motivación son parciales ya que no se ha enunciado todavía un modelo teórico que llevado a la práctica pueda motivar a todos los trabajadores hasta el máximo nivel. Pero las teorías nos ayudan a través de evidencias empíricas y teóricas a obtener la información suficiente para poder gestionar la voluntad y la motivación de las personas en un amplio porcentaje.

Un trabajador se encuentra desmotivado cuando, de manera repetitiva, no realiza sus tareas laborales por propia voluntad y su actitud o conducta es contraria a la política y objetivos de la empresa en la que trabaja. Estas personas tienen carencia de motivos para estimularse y lograr una meta o deseo. Un trabajador desmotivado, en rasgos generales, tiene nulo interés por las actividades que realiza y muestra claros signos de apatía o indiferencia. Para determinar las futuras tendencias en motivación laboral es fundamental tener presente la gestión de las necesidades y objetivos de cada trabajador.

La meta para las empresas no debe ser plantearse la retribución económica como factor motivador único, sino como un conjunto de factores que permitan el desarrollo pleno de los trabajadores. Factores como la formación continua, un clima laboral agradable, el reconocimiento, la autonomía, la recreación laboral o el trato de calidad, entre otros, influyen positivamente potenciando la motivación de los empleados (Cañaverall et al.,2023).

**Aporte:** Este antecedente es de gran utilidad en la investigación que se lleva a cabo, ya que se evidencia que la motivación de los empleados es crucial para el éxito de una organización. Aunque no existe un modelo universal para garantizar la máxima motivación, las teorías sobre la

motivación ofrecen marcos útiles para comprender los factores que la afectan. Para gestionar y fortalecer la motivación, las empresas deben adoptar estrategias personalizadas y multifacéticas que consideren diversos factores. Un enfoque integral que combine estos factores puede mejorar el bienestar de los empleados, aumentar la productividad y optimizar el éxito de la organización.

### **A nivel regional**

El trabajo de grado titulado “Propuestas de estrategias de bienestar laboral para la empresa Inversiones Pasto S.A.S”, realizado en el año 2023 cuyos autores son Lesly Estefanía Santacruz Quenoran y Eliana Andrea Ruano Arcos, egresada de la Universidad de Nariño de la ciudad de Pasto, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Especialización en Gerencia del Talento Humano.

Como **Objetivo general** se tiene:

Diseño de una propuesta de estrategias de bienestar laboral para la empresa Inversiones Pasto, para mejorar el ambiente de trabajo del talento humano.

Como **Objetivos específicos** se tiene:

- Identificar las condiciones actuales de bienestar laboral, de los colaboradores de la empresa Inversiones Pasto S.A.S.
- Proponer estrategias que fortalezcan el bienestar laboral, del talento humano, desarrollando el crecimiento personal y profesional en la organización.
- Elaborar un plan de acción, que permita implementar de manera eficiente las estrategias de bienestar laboral propuestas, para los colaboradores en la empresa Inversiones Pasto S.A.S.

Entre las **Conclusiones** están:

Las condiciones actuales de bienestar laboral en la empresa Inversiones Pasto S.A.S. presentan deficiencias importantes que afectan la satisfacción y motivación de los empleados. Específicamente, se identifica problemas con la alta rotación de personal que sugiere falta de

retención de talento, posiblemente derivado de insatisfacción laboral y falta de oportunidades de desarrollo.

Asimismo, la falta de vivienda propia en la mayoría de colaboradores podría estar relacionada con su bienestar y estabilidad laboral. Y los bajos niveles de satisfacción reportados con el ambiente de trabajo denotan problemas en la relación entre líderes y colaboradores, falta de trabajo en equipo, una deficiente cultura de reconocimiento, y carencia en el desarrollo de habilidades blandas y de liderazgo.

El diagnóstico permite determinar que las principales falencias se centran en la alta rotación, las relaciones interpersonales entre jefes y empleados, la cultura organizacional deficiente, y la falta de programas estructurados de bienestar laboral. Esto resulta en un ambiente laboral inadecuado que afecta la satisfacción y motivación de los colaboradores.

Por otro lado, gracias a las áreas críticas identificadas en el diagnóstico inicial, se pudo plantear una propuesta integral de actividades orientada a fortalecer el bienestar laboral y promover el crecimiento personal y profesional de los colaboradores.

La propuesta se basó en cinco componentes centrales: el programa de bienestar laboral, el desarrollo de liderazgo positivo y trabajo en equipo, el plan de reconocimientos e incentivos, la adecuación de espacios para mejorar el ambiente laboral, y las oportunidades de desarrollo profesional.

A través de la realización de la propuesta, se puede concluir que dicha estrategia planteada constituye un marco metodológico de gran utilidad, tanto para Inversiones Pasto S.A.S. como para las demás empresas que enfrenten dificultades en torno al bienestar laboral, en aras de abordar, de una manera integral, las falencias halladas en los diagnósticos, proponiendo actividades estratégicas para fortalecer el bienestar de los empleados, mejorar el ambiente laboral y promover el crecimiento de los colaboradores.

De esta forma, se logra entregar una solución robusta y medible que permite mejorar las actuales condiciones de insatisfacción laboral y hacer de Inversiones Pasto S.A.S. un mejor lugar para trabajar (Santacruz et al.,2023).

**Aporte:** Este antecedente permite reconocer la importancia de la implementación efectiva de una estrategia de bienestar laboral que requiere comunicación efectiva con los colaboradores y su participación activa en la toma de decisiones y evaluación de resultados. Esto asegura que las iniciativas sean relevantes y efectivas, y beneficien a los empleados.

Además, es fundamental considerar la incorporación de tecnologías digitales, con plataforma de bienestar, aplicaciones de meditación y herramientas de feedback, para apoyar la implementación y potenciar su impacto.

## 2.2 Marco teórico

### Teorías sobre la motivación.

A lo largo de las décadas, se han desarrollado diversas teorías que buscan explicar los mecanismos detrás de la motivación, cada una aportando una perspectiva única entre los factores que influyen en el compromiso y la satisfacción laboral.

Geertz (1997) expresa:

Una motivación es una tendencia persistente, una inclinación permanente a realizar cierta clase de actos y experimentar cierta clase de sentimientos en cierta clase de situaciones.

Los motivos apuntan en una dirección, describen cierto curso general, gravitan hacia ciertas realizaciones habitualmente transitorias (p. 93).

“Así, el sujeto en su ambiente, identifica la presencia de factores materiales e interpersonales que actúan como facilitadores u obstáculos del comportamiento, y las oportunidades presentes en el medio para accionar las posibilidades de controlar los diferentes elementos” (Solarte et al., 2017).

McClelland (1961), en sus investigaciones sobre las motivaciones humanas y las relaciones de éstas con el crecimiento económico mediante el desarrollo del espíritu empresarial, dice que:

El hombre de empresa no realiza su actividad económica simplemente por el afán de lograr resultados monetarios; hay un componente motivacional mucho más fuerte que es

el deseo de logro... Si una persona dedica su tiempo de meditación a pensar sobre cómo hacer las cosas mejor, los psicólogos dicen que tiene motivación al logro.

Si lo ocupa pensando en su familia y sus amigos, dicen que tiene motivación hacia la afiliación. Si lo dedica a especular sobre jefes y estructuras de poder se dice que tiene motivación al poder (p. 173).

McClelland (1989), para el estudio de la motivación humana, tiene en cuenta las siguientes situaciones:

El motivo del poder y la autoridad que hace que las personas tiendan al liderazgo, ser influyentes e impactantes para incrementar su poder y estatus.

Los motivos de asociación o filiación que llevan a interactuar con los demás, pero sin liderazgo, porque no toman decisiones sin preocuparse por los demás.

Los motivos de evitación que actúan en sentido negativo como los miedos o ansiedad que pueden ser miedo al fracaso, al rechazo, al éxito o al poder (p. 264).

David McClelland (citado por Varela, 2008, p. 89), trabaja sobre motivaciones humanas y las relaciones de éstas con el crecimiento económico; según esto la motivación hacia el logro se caracteriza por hacer las cosas mejor piensa en el problema, identifica los medios para resolverlo, comprende las dificultades para solucionarlo, siempre piensa en cómo progresar e inventar. Para alcanzar el logro el autor menciona tres características relacionadas con la autoconfianza, asumir retos y evaluar resultados.

Igualmente relaciona los valores, las creencias, las ideologías como fuentes importantes para una motivación al logro.

Por su parte, Jeffrey Timmons (2004), respecto a motivaciones hacia el liderazgo y espíritu empresarial, destaca algunas cualidades que se deben despertar en las personas, dice que:

Los líderes empresariales inyectan: imaginación, motivación, compromiso, pasión, tenacidad, integridad, trabajo de equipo y visión.

Enfrentan dilemas y tienen que tomar decisiones... El espíritu empresarial es una forma de pensar, razonar y actuar que mantiene obsesión por la oportunidad, es integral en su enfoque y balanceado en su liderazgo (p. 150).

Petri, H. y Govern, J. (2006) relacionan la motivación con la conducta y la forma como ésta actúa, al respecto dicen:

“la motivación es el concepto que usamos al describir las fuerzas que actúan sobre un organismo o en su interior para que inicie y dirija la conducta, en efecto explica el por qué la conducta se realiza en una situación y no en otra” (p. 32).

Vroom (citado en Dalton, M., Hoyle, D. & Watts, M., 2007, p. 53), según su teoría de expectativas, observa la motivación como un proceso de elección entre varios estímulos, se da un determinado comportamiento porque se espera ciertos resultados.

Dalton, M., Hoyle, D. y Watts, M., (2007, p. 83-85), consideran a la motivación desde la psicología, sociología y antropología, de la siguiente manera: desde la primera, la motivación se centra en la conducta de los individuos y en los factores que los impulsan a comportarse en una forma determinada.

la psicología industrial examina la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones y el uso del poder dentro de las organizaciones.

La sociología se centra en la interacción de dos o más individuos y en sus relaciones en situaciones colectivas; según esta, los individuos funcionan en comunidades como puede ser el desempeño en las organizaciones.

Así mismo Zepeda, F., (2008), también está de acuerdo en que la motivación tiene que ver con una relación entre el individuo y su ambiente, en este sentido afirma que: “la motivación es la facultad humana de dar a la conducta una dirección específica, voluntaria e involuntariamente” (p. 175).

Según investigaciones de Zepeda, F., (2008, p. 28-30), la motivación en el ser humano, según algunos autores, supone la existencia de intenciones, libertad y voluntad; para otros, la

motivación consiste en reacciones programadas genéticamente o aprendidas en el transcurso de su vida.

El mismo autor afirma que la motivación es una fuerza psíquica capaz de mover al individuo en cierta dirección. Algunos psicólogos, siguiendo a la escuela de estímulo-respuesta, conciben la motivación como el resultado de procesos asociativos y de conexiones aprendidas

El profesor Varela (2008) menciona lo siguiente:

La primera etapa para la creación de empresas, la motivacional o de gusto, y la define como el conjunto de elementos que afectan la decisión que la persona debe tomar sobre su plan para crear empresa, como:

los factores educativos, culturales, sociales y del ambiente donde el empresario se desarrolla, que mejore su cultura empresarial, despliegue competencias empresariales, tenga algunas experiencias para que pueda contestar a la pregunta ¿Me gusta y estoy realmente interesado en llegar a ser empresario? (p. 189).

### **Teorías sobre desempeño laboral**

Mejillón (2017), indica que:

El desempeño laboral mide el rendimiento expuesto por parte de los trabajadores a la organización, el mismo que permite identificar las áreas con efectos positivos y negativos, la intención de medir el desempeño es mejorarlos para lograr cumplir con los objetivos propuestos.

Por otra parte, Asch (2015), sustenta que:

El desempeño laboral es una herramienta que mide la percepción que tienen tanto los proveedores como los clientes internos" de un colaborador. Esta herramienta propone información sobre su desempeño y sus competencias individuales con la finalidad de identificar áreas de mejora continua que aumenten su colaboración al logro de los objetivos de la organización.

En cuanto a este tema Asch (2015), define la evaluación del desempeño como:

Un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas. Su principal objetivo es determinar si los empleados están haciendo correctamente su labor. Esta puede aportar información sobre la necesidad de mejorar del colaborador a nivel de conocimientos y habilidades.

### 3. Metodología

#### 3.1 Paradigma

La investigación pertenece al paradigma positivista:

También conocido como paradigma cuantitativo, empírico-analítico o racionalista, tiene como objetivo principal explicar, predecir y controlar los fenómenos mediante la verificación de teorías y leyes. Este enfoque es especialmente relevante en la investigación en física y matemática, donde se busca identificar las causas reales de los fenómenos y su relación temporal con otros eventos. La investigación cuantitativa se basa en este paradigma, utilizando métodos y técnicas rigurosas para recopilar y analizar datos numéricos y estadísticos con el fin de obtener resultados precisos y verificables (Mejía-Rivas, 2022; Pérez, 2014).

El positivismo refiere entonces una herramienta que promueve la recolección de datos cuantitativos y el uso de métodos científicos. El cual permite obtener información objetiva sobre factores que influyen en la motivación laboral, como salarios, beneficios, y condiciones de trabajo. También el paradigma positivista facilita el uso de herramientas estadísticas para analizar los datos recopilados que permitirán conseguir un análisis riguroso y fundamentado sobre la motivación laboral, lo que puede ser de gran utilidad para profesionales de las áreas de la empresa.

### 3.2 Enfoque

La investigación pertenece al enfoque cuantitativo: “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández et al., 2018, p. 4).

Por medio del enfoque cuantitativo es posible comprender la motivación laboral y su relación con la satisfacción laboral y desempeño, mediante la utilización de técnicas de investigación cuantitativa como encuestas que una vez aplicadas se puede analizar estadísticamente.

### 3.3 Método

La investigación pertenece el método empírico-analítico: toma su conocimiento de la experiencia y que su estudio se ocupa de objetos materiales, es pertinente advertir que hace parte del grupo de ciencias llamado ciencias fácticas o ciencias físicas o naturales, y que de acuerdo con su interés el método empírico- analítico pertenece a las ciencias puras que “son las que se proponen conocer las leyes generales de los fenómenos estudiados, elaborando teorías de amplio alcance para comprenderlos...” (Sabino, 1978, p. 24).

El método empírico-analítico establece una conexión con el trabajo de motivación y desempeño laboral porque el trabajo proporciona una base teórica para entender la importancia de la objetividad y la separación sujeto-objeto en la investigación científica, lo que se puede aplicar en el contexto de la motivación y desempeño laboral.

### 3.4 Tipo de Investigación

La investigación descriptiva se encarga de puntualizar las características de la población que está estudiando. Esta metodología se centra más en el “qué”, en lugar del “por qué” del sujeto de investigación. En otras palabras, su objetivo es describir la naturaleza de un segmento demográfico, sin centrarse en las razones por las que se produce un determinado fenómeno. Es decir, “describe” el tema de investigación, sin cubrir “por qué” ocurre. Entonces, la investigación descriptiva se refiere al diseño de la

investigación, creación de preguntas y análisis de datos que se llevarán a cabo sobre el tema (Mugira, s.f.)

Por otra parte, la investigación analítica:

Requiere el uso de la capacidad de pensamiento crítico y la evaluación de los datos y la información pertinentes para el proyecto en cuestión. Determina las conexiones causales entre dos o más variables. Se aprende información crucial de la investigación analítica que les ayuda a aportar nuevos conceptos al trabajo que están realizando.

Algunos investigadores la llevan a cabo para descubrir información que sirva de apoyo a las investigaciones en curso para reforzar la validez de sus hallazgos. Otros investigadores se dedican a la investigación analítica para generar nuevas perspectivas sobre el tema.

El objetivo de la investigación analítica es desarrollar ideas que sean más creíbles mediante la combinación de numerosos detalles minuciosos. La investigación analítica es la que explica por qué se debe confiar en una afirmación. Averiguar por qué ocurre algo es complejo. Hay que ser capaz de evaluar la información de forma crítica (Ortega, s.f.).

El trabajo de investigación que se está realizando pertenece a la investigación descriptiva-analítica porque esta dualidad permite no solo describir el estado de la motivación del personal en la organización, sino también entender las causas y efectos, lo que resulta en una comprensión más completa y útil para la toma de decisiones en la gestión del talento, esto permitirá tomar decisiones en la organización.

Cuando describe los fenómenos y se centra en describir las características de la motivación entre los empleados, factores que influyen en ella, sus niveles de satisfacción y los estilos de liderazgo, al utilizar encuestas se obtienen datos que reflejan la situación actual de la motivación del personal

Se busca entender las relaciones entre diferentes variables, como la motivación la cual afecta la productividad o la retención del personal, se analizan los datos que se recopilaban para

identificar patrones y posibles causas de los niveles de motivación, así formular conclusiones que vayan más allá de la simple descripción.

### **3.5 Población y muestra**

#### ***3.5.1 Población.***

La población objeto de estudio está conformado por 26 colaboradores del área de Operaciones Centralizadas del Banco Contactar, ubicado en la ciudad de Pasto. En este grupo se incluyen colaboradores de diferentes niveles jerárquicos y funciones, lo cual dará una visión más completa del impacto de la motivación en el desempeño laboral dentro de esta área específica.

#### ***3.5.2 Muestra.***

Para este estudio, se realizará una muestra tipo censo a toda la población conformada por 26 colaboradores del área de Operaciones Centralizadas del Banco Contactar en la ciudad de Pasto.

### **3.6 Técnicas de recolección de la información**

**Fuentes primarias:** se aplicará una encuesta que es una técnica de recolección de información primaria que implica la recopilación de datos a través de preguntas estructuradas y sistemáticas a una muestra representativa de la población en este caso en la entidad financiera banco Contactar.

**Fuentes secundarias:** se recolectará información en libros, trabajos de grado de las bibliotecas de la Universidad CESMAG.

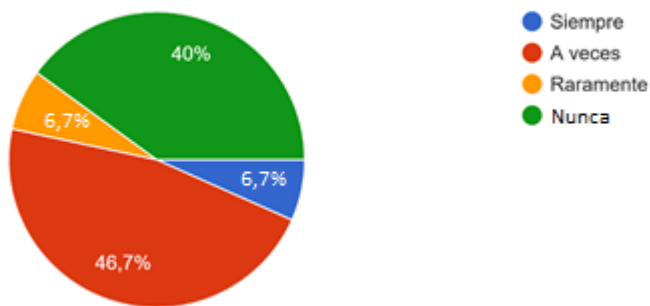
**Fuentes terciarias:** se consultarán blogs, páginas web, donde haya libros electrónicos, artículos de revistas.

#### 4. Análisis de resultados

##### 4.1 Diagnóstico de la motivación y el desempeño laboral del área de Operaciones Centralizadas del Banco Contactar ubicado en la ciudad de Pasto

**Figura 1.**

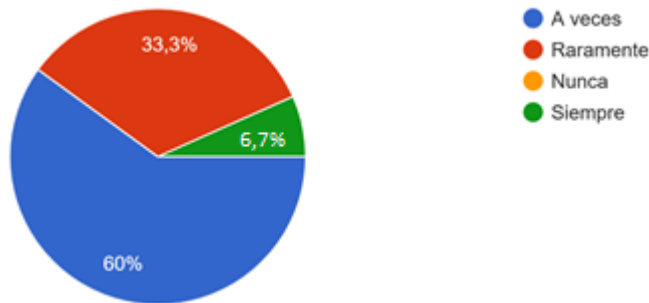
*Valoración y reconocimiento por el trabajo*



Fuente: Autoría propia

El 46,7% de los encuestados que indicaron “a veces” como respuesta de su elección destacan una clara oportunidad para mejorar las prácticas de reconocimiento dentro de la empresa. Esta respuesta refleja que, si bien existe algún reconocimiento, no es lo suficientemente frecuente ni consistente como para generar un impacto duradero en la motivación y en el compromiso de los empleados.

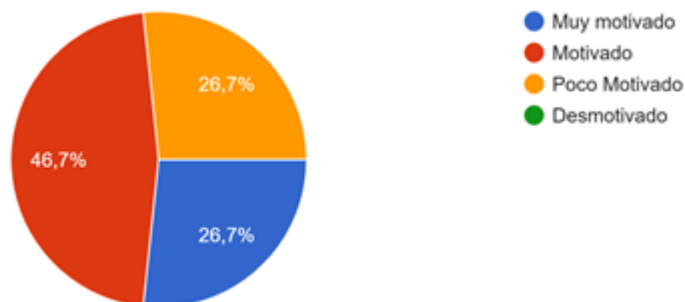
Al implementar reconocimientos continuos, la empresa tiene la posibilidad de aumentar la motivación, mejorar el compromiso y elevar la satisfacción de los empleados. Esto contribuye a un mejor desempeño general y fortalece la cultura organizacional. Un sistema de reconocimiento bien diseñado no solo mejora el ambiente laboral, sino también fomenta un aumento en la productividad y puede reducir la rotación de personal.

**Figura 2***Apoyo por superiores en las funciones laborales*

Fuente: Autoría propia

La respuesta más votada refiere a la selección “A veces” con un 60% la cual sugiere una preocupación significativa sobre la falta de apoyo constante por parte de los superiores. Este porcentaje refleja una percepción de que, aunque ocasionalmente los empleados reciben apoyo, no existe una motivación constante. La usencia de este tipo de respaldo puede generar sentimientos de desconexión y desmotivación y en ocasiones la desconfianza en la capacidad de los lideres para guiar un equipo.

El apoyo por parte de superiores es esencial para mantener un alto nivel de compromiso y rendimiento. Cuando el líder se involucra de manera constante con retroalimentación y orientación refuerza la confianza y el sentido de pertenencia de los colaboradores.

**Figura 3***Motivación para realizar el trabajo diariamente*

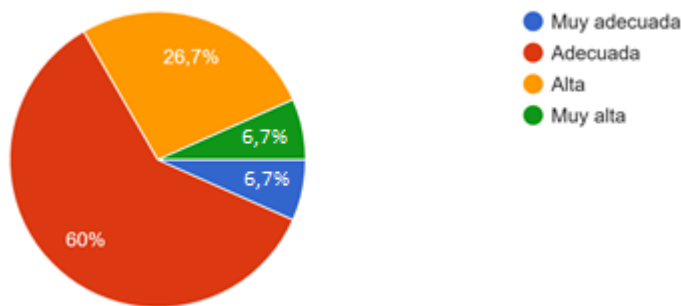
Fuente: Autoría propia

Un 46,7% de los encuestados se sienten motivados para realizar su trabajo, lo cual indica un nivel general positivo de motivación dentro del equipo. Esto indica que, aunque existe un entusiasmo significativo, hay la margen de mejora para que la motivación llegue a niveles mas altos. Si bien se indica que un nivel alto de empleados esta comprometido y motivado, la falta de motivación en el resto del equipo podría impactar en la productividad y el ambiente laboral general.

Este nivel de motivación puede indicar que no todos los empleados se sienten involucrados o inspirados en sus tareas diarias.

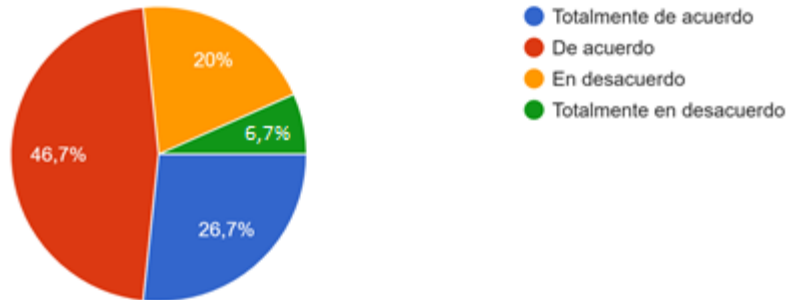
#### Figura 4

*Calificación de la carga de trabajo en el cargo*



Fuente: Autoría propia

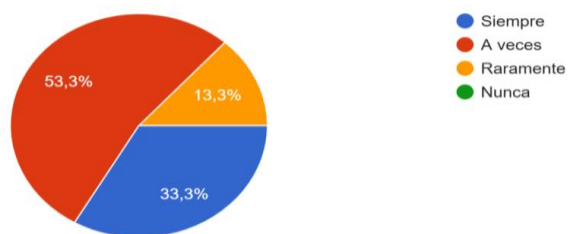
La mayoría de los encuestados (60%) considera que su carga de trabajo es adecuada, lo cual es un indicador positivo dentro de la empresa. Esto sugiere que, el equipo tiene una distribución equilibrada de tareas, lo cual contribuye a un ambiente laboral saludable y sostenible. Sin embargo, el 26,7% considera que su carga de trabajo es elevada lo cual representa preocupación que se debe atender. Este porcentaje indica que una gran parte del equipo podría estar experimentando sobre carga o presión adicional, lo que podría afectar su bienestar y desempeño, generando agotamiento, estrés, así como también, rotación de personal.

**Figura 5***Preocupación por parte de la empresa del bienestar y salud mental*

Fuente: Autoría propia

Un 46,7% de los encuestados considera estar de acuerdo con que la empresa si presta atención y se preocupa por el bienestar y la salud mental de sus colaboradores, lo cual se percibe en los trabajadores como algo positivo y satisfactorio para un buen desempeño laboral.

Se puede evidenciar que Banco Contactar ha comenzado a reconocer que la salud mental de sus trabajadores es tan importante como su salud física, ya que se están implementando programas de bienestar que incluyen actividades para fomentan un equilibrio entre la vida laboral y personal, que ayudan a manejar la ansiedad, la depresión y otros problemas de salud

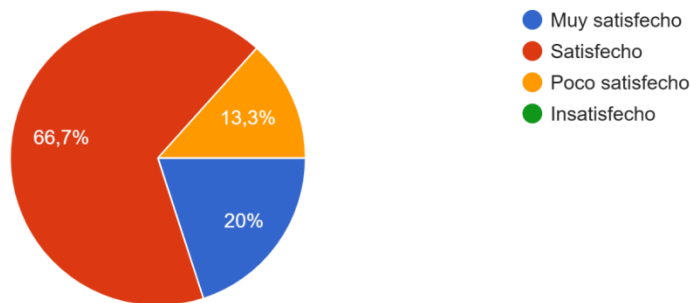
**Figura 6***Se siente parte de un equipo de trabajo mental.*

Fuente: Autoría propia

Se puede inferir, a partir de este análisis que el nivel de la integración en el equipo de trabajo es del 53,3% esto indica que el ambiente de colaboración y ayuda dentro del equipo es moderado, pero que aún existe un margen de mejora. El alto porcentaje de respuesta que corresponde a “a veces” y “raramente” en la encuesta sugiere que en ocasiones los miembros del equipo no experimentan una integración plena ni sentido de pertenencia constante. Esto implica que los empleados no están colaborando activamente entre si como seria lo recomendable, para no afectar la productividad, la creatividad y la satisfacción general en el lugar de trabajo

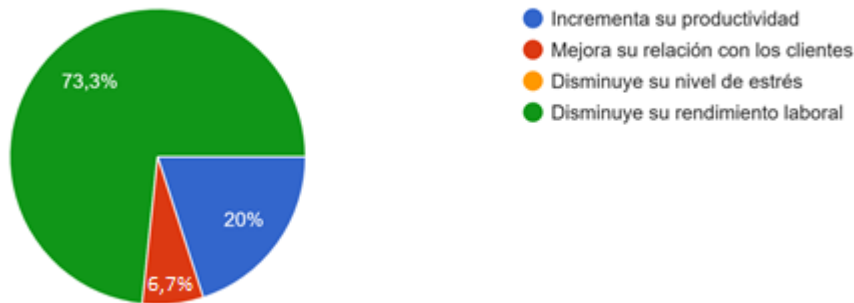
### Figura 7

*Satisfacción general con el ambiente laboral*



Fuente: autoría propia

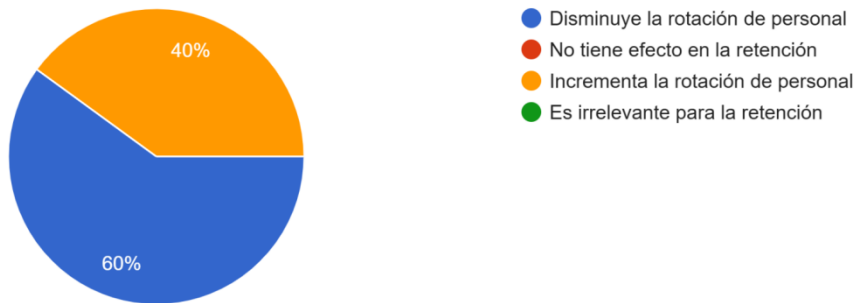
De acuerdo con el porcentaje que predomina que es del 66,7% se puede concluir que el ambiente laboral en general es positivo, ya que la mayoría de los encuestados expresan sentirse satisfechos o muy satisfechos con el entorno de trabajo. Refleja una percepción favorable, lo cual es un indicador de que, en su mayoría, los empleados experimentan un ambiente que favorece el bienestar, la productividad y la motivación. Un ambiente laboral productivo es importante para el desempeño general de la organización, ya que influye directamente en la satisfacción y compromiso de cada empleado.

**Figura 8***Opinión sobre personal desmotivado*

Fuente: autoría propia

Después de la aplicación de la encuesta, se obtuvo un porcentaje significativo de 73,3%, lo que indica que la mayoría de los encuestados considera que la motivación es un factor crucial que mantiene un alto rendimiento laboral. Este dato resalta la importancia que los empleados otorgan al impulso interno. La motivación es un motor fundamental en cualquiera entorno laboral ya que impacta directamente en la productividad, calidad del trabajo y compromiso. Cuando el colaborador se siente motivado, es más probable que se esfuerce por alcanzar las metas y objetivos establecidos, mantenga una actitud positiva y busquen soluciones eficientes a problemas que pueda surgir.

Por otro, lado la falta de motivación puede tener efectos adversos en el rendimiento laboral y en el clima laboral. Puede generar disminución en la productividad, aumenta niveles de estrés, disminuye la calidad de las interacciones entre compañeros, y creación de ambiente laboral negativo.

**Figura 9***Efecto al aplicar la motivación*

Fuente: autoría propia

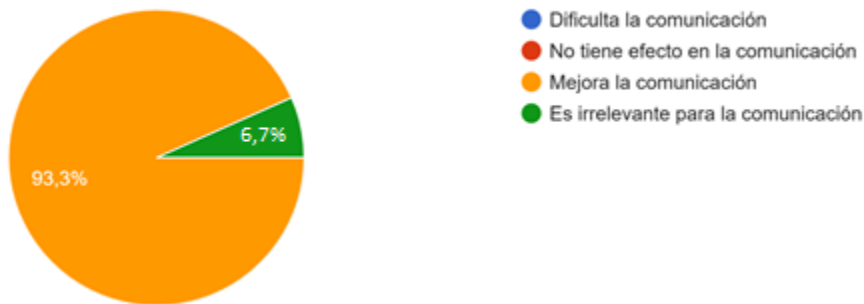
De acuerdo con el porcentaje obtenido siendo el 60% de los encuestados los cuales sugieren que las empresas deben adoptar un enfoque holístico para mejorar la permanencia de sus empleados. Este dato refleja consideran que, aunque la motivación es un factor clave para el rendimiento laboral, no es el único elemento que influye en la satisfacción y compromiso de los empleados.

la motivación en el desarrollo empresarial se trata del comportamiento y la necesidad de canalizar los objetivos que se encuentran planteados. En donde se propone obtener resultados que sean positivos para la organización. Por lo tanto, se resume en un concepto conocido como motivación laboral.

Para el desarrollo empresarial el concepto básico y simple de comunicación se trata de una interacción en la que se transmite información. Podría decirse que es un acto o proceso en donde la información se participa por medio de mensajes entre las fuentes y los destinatarios.

**Figura 10**

*Motivación en la comunicación efectiva*



Fuente: autoría propia

Comunicar de manera efectiva, incluye ser claro, preciso y transparente en el mensaje que se quiere transmitir. En especial cuando el mensaje es dirigido a los equipos de trabajo es importante transmitir el propósito, es decir, hacia donde se quiere llegar y el cómo, es decir, de qué manera se va a lograr ese propósito (Buk, 2022, párr. 4).

Se nombra algunos tips, para comunicar de manera efectiva y fomentar la motivación:

1. Interésate por tus colaboradores
2. Comparte e inculca los valores de la empresa
3. Sé empático
4. Promueve la colaboración
5. Genera espacios para conocerse más allá de lo laboral

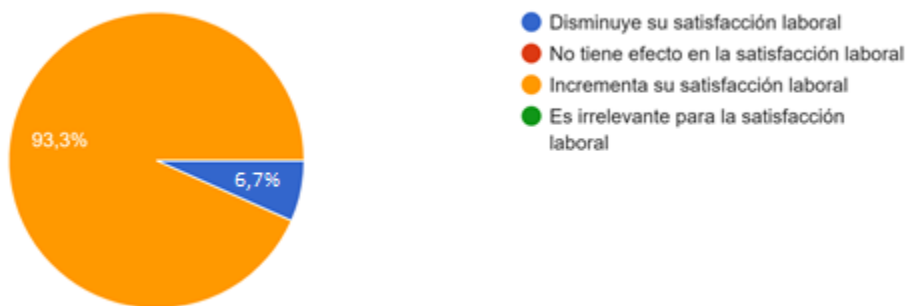
De acuerdo con la encuesta realizada el 93,3% de los colaboradores están de acuerdo en que para mejorar la comunicación en Banco Contactar, es fundamental fomentar la motivación de los empleados. Se refleja un alto índice entre los trabajadores acerca de la importancia de la

motivación como herramienta clave para mejorar las relaciones y la comunicación dentro de la organización.

La mayoría de los colaboradores encuestados reconocen que cuando los empleados que cuando los empleados están motivados, se crea un ambiente más positivo y apropiado, lo cual facilita una mejor interacción y fluidez en la comunicación interna.

**Figura 11**

*Personal motivado y comprometido con su trabajo*



Fuente: autoría propia

El 93.3% de los trabajadores del Banco Contactar se sienten valorados y reconocidos por su trabajo, es un motivo por el cual se sienten mejor, logrando así los resultados esperados en la organización. Es fundamental que tu esfuerzo sea apreciado y que tengan oportunidades de crecer. Un ambiente de trabajo donde se sientan escuchados y reconocidos es la clave para el bienestar y motivación en el trabajo, cada empleado al cual se le reconoce su esfuerzo se observará reflejado en los informes de cada mes ya que los resultados estarán con una mejoría periódica.

**Figura 12***Satisfacción que desea obtener*

Fuente: autoría propia

Los empleados en el Banco Contactar necesitan sentirse valorados y reconocidos por su trabajo, por el esfuerzo realizado en cada área. Un 46.7% de los empleados considera que el reconocimiento es fundamental para ver que su esfuerzo tenga un reconocimiento por parte de los directivos. También quieren tener la oportunidad de influir en su equipo y mejorar su eficiencia. Esto nos dice que debemos escuchar y valorar a nuestros empleados, y brindarles oportunidades de crecer y liderar, por q observando distintos puntos d vista se pude llevar a la creación de métodos más concretos para el desarrollo de una metodología de motivación creada por los mismos trabajadores del banco.

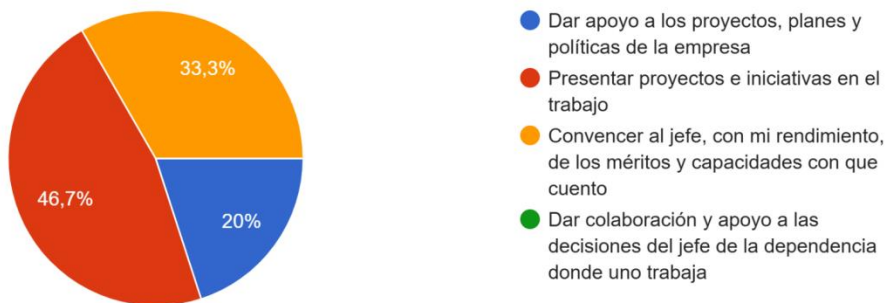
**Figura 13***Medio para obtener aumentos de sueldo y beneficios*

Fuente: autoría propia

Los empleados en el Banco Contactar necesitan sentirse valorados y reconocidos por su trabajo, por el esfuerzo realizado en cada área. Un 46.7% de los empleados considera que el reconocimiento es fundamental para ver que su esfuerzo tenga un reconocimiento por parte de los directivos. También quieren tener la oportunidad de influir en su equipo y mejorar su eficiencia. Esto nos dice que debemos escuchar y valorar a nuestros empleados, y brindarles oportunidades de crecer y liderar, por q observando distintos puntos d vista se pude llevar a la creación de métodos más concretos para el desarrollo de una metodología de motivación creada por los mismos trabajadores del banco.

### Figura 14

*Medio para obtener ascenso*



Fuente: autoría propia

En el Banco Contactar se ratifica que la iniciativa propia y la demostración de habilidades mediante proyectos, son vistas como los caminos más efectivos para ascender. El 46.7% está en el punto de colaboración y apoyo a las decisiones del jefe. Menos personas ven el respaldo a las políticas generales de la empresa como un factor decisivo para la promoción.

**Figura 15***Importancia en el trabajo*

Fuente: autoría propia

Lo que realmente importa para los empleados del Banco Contactar no es solo es la parte monetaria, sino también sentirse valorados y apoyados por un liderazgo humano y cercano “jefe” el cual este pendiente de cada uno de los trabajadores para que sientan el respaldo directo el cual afianza la confianza por ello un 46.7% de ellos buscan un entorno laboral donde se sientan escuchados y comprendidos. Un buen liderazgo por parte de sus directivos es la clave para su felicidad y satisfacción laboral.

La siguiente etapa comprende un análisis detallado de la situación tanto interna como externa de Banco Contactar de Pasto, mediante el uso de herramientas administrativas, (matrices, MEFE, MEFI, DOFA) y el desarrollo de las herramientas de análisis (encuestas), para luego hacer una evaluación de la situación, obtienen así el diagnóstico.

**Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)**

La matriz de evaluación de factores internos permite analizar y valorar la información clave dentro de la organización, tales como su cultura organizacional. Estructura, recurso humano, procesos, tecnología interna, comunicación, liderazgo entre otros. Su objetivo es identificar y evaluar las fortalezas y debilidades que influyen en la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos.

En este caso, se aplicó la MEFI para evaluar los factores internos del Banco Contactar, siguiendo los pasos descritos a continuación:

- ✓ Se realizó una revisión profunda de todos los procesos, los recursos y percepciones internas para identificar las principales fortalezas y debilidades que afectan al Banco Contactar
- ✓ Se elaboró una lista con los principales factores internos, clasificándolos primero en fortalezas y luego en debilidades, con base en información real y relevante que se obtuvo después del diagnóstico interno y encuesta a sus colaboradores.
- ✓ A cada factor se le asignó un peso entre 0.0 y 1.0 según el grado de influencia que tiene sobre el desempeño del banco. La suma de todos los pesos asignados es igual a 1.0 para mantener coherencia en la ponderación dada.
- ✓ Finalmente, se sumaron todos los valores ponderados para obtener la puntuación total de la MEFI del Banco Contactar. Este valor permite conocer la posición interna general de la organización

**Tabla 1.**

*Matriz de evaluación de factores internos MEFI*

Nº	Descripción del factor observado	Tipo de factor	Peso (0-1)	Calificación (1 a 4)	Valor ponderado
1	La mayoría de los colaboradores perciben que el reconocimiento por su trabajo no es frecuente.	Debilidad	0.10	2	0.20

2	El acompañamiento por parte de los superiores no siempre es constante ni cercano.	Debilidad	0.10	2	0.20
3	Un grupo importante de colaboradores se siente motivado a realizar sus tareas diariamente.	Fortaleza	0.08	3	0.24
4	La carga de trabajo es considerada adecuada por la mayoría, lo cual favorece la salud laboral.	Fortaleza	0.07	3	0.21
5	Se percibe que la organización ha comenzado a cuidar el bienestar emocional del personal.	Fortaleza	0.08	3	0.24

6	Algunos colaboradores no se sienten plenamente integrados al equipo de trabajo.	Debilidad	0.07	2	0.14
7	El ambiente laboral general es percibido como positivo y agradable por la mayoría.	Fortaleza	0.08	3	0.24
8	Se reconoce ampliamente que la motivación impulsa el buen desempeño.	Fortaleza	0.07	4	0.28
9	La motivación también es vista como una herramienta que mejora la comunicación interpersonal.	Fortaleza	0.08	4	0.32
10	Se valora cuando los líderes se muestran empáticos,	Fortaleza	0.07	3	0.21

	cercanos y dispuestos a escuchar.				
11	Se considera que los incentivos económicos fortalecerían el compromiso y la productividad.	Debilidad	0.10	3	0.30
12	Un estilo de liderazgo basado en la confianza y el acompañamiento es altamente valorado.	Debilidad	0.08	3	0.24
13	La claridad en los criterios de ascenso es considerada clave para la motivación.	Debilidad	0.06	3	0.18
14	La posibilidad de participar en procesos de formación genera satisfacción y	Debilidad	0.06	4	0.24

	sentido de progreso.				
15	Se valora la idea de contar con esquemas de trabajo más flexibles para conciliar vida y trabajo.	Debilidad	0.06	3	0.18
16	La inclusión de pausas activas y programas de salud emocional es considerada fundamental.	Debilidad	0.06	3	0.18
	Total		1.00		3.31

Fuente: Elaboración propia

### **Análisis.**

#### **Fortalezas:**

Según la evaluación realizada en matriz MEFI se identificaron 9 factores que fueron clasificados como fortalezas, lo que indica que Banco Contactar presenta aspectos positivos importantes en su clima y cultura laboral. Entre las que se encontraron como relevantes se destacan:

- La motivación como impulsora del desempeño a la comunicación interpersonal con calificaciones y pesos altos.
- El ambiente laboral positivo y el bienestar laboral son percibidos por sus colaboradores como bien gestionados, lo que favorece la satisfacción del personal.
- El liderazgo empático también refuerza el compromiso que debe tener sus colaboradores.

Estas fortalezas reflejan de Banco Contactar una cultura organizacional que valora la motivación, el bienestar y las relaciones humanas positivas.

### **Debilidades:**

Se identificaron 3 factores como debilidades las más relevantes son:

- La falta de reconocimiento al trabajo y el acompañamiento inconsistente de los superiores, ambos presentan una alta ponderación, esto afecta directamente la motivación y la percepción de valor por parte de los colaboradores de Banco Contactar
- Los incentivos económicos como factor no suficientemente atendido con una de las valoraciones ponderadas más altas entre todas las debilidades presentadas (0.30)
- Integración al equipo de trabajo también se destaca como un punto débil, lo que podría impactar el trabajo colaborativo.

Estas debilidades sugieren que, aunque el entorno laboral en general es positivo, se presentan brechas importantes en el reconocimiento, liderazgo cercano y desarrollo profesional.

### **Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).**

La matriz de evaluación de factores externos permite evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Esta matriz se desarrolla elaborando una lista de 8 factores externos (oportunidades y amenazas) claves que sean identificados en auditoría externa, definiéndolos de la manera más específica utilizando cifras que puedan definir con claridad cada factor.

Se realiza una auditoría del medio externo, para identificar las amenazas y oportunidades en el sector Bancario. Se siguieron estos pasos:

- ✓ Se elaboró una lista de factores teniendo en consideración primero oportunidades y después amenazas.
- ✓ Se asignó a cada factor externo un peso entre 0.0 a 1.0, teniendo en cuenta el nivel de impacto que esta variable genera en el Banco Contactor, cuidando que la suma de todos los pesos asignados a los factores sumara 1.0.
- ✓ Se asignó una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores externos; donde 4=oportunidad mayor, 3= oportunidad menor, 2=amenaza menor y 1= amenaza mayor.
- ✓ Luego se multiplicó el valor por la calificación de cada factor, con el fin de determinar la puntuación ponderada.
- ✓ Finalmente, para obtener la puntuación total del Banco Contactor, se realizó la sumatoria de la puntuación ponderada.

**Tabla 2.***Matriz de evaluación de factores externos MEFE*

<b>Factores externos</b>	<b>Tipo</b>	<b>Peso (0–1)</b>	<b>Calificación (1–4)</b>	<b>Puntaje Ponderado</b>
1. Crecimiento del sector financiero e inclusión financiera	Oportunidad	0.12	4 (respuesta excelente)	0.48
2. Innovación tecnológica y digitalización (Fintech)	Oportunidad	0.1	3 (respuesta adecuada)	0.3
3. Alianzas estratégicas y	Oportunidad	0.09	3 (respuesta adecuada)	0.27

programas de desarrollo				
4. Educación y asesoría financiera	Oportunidad	0.09	3 (respuesta adecuada)	0.27
<b>Total Oportunidades</b>		<b>0.4</b>		<b>1.32</b>
5. Volatilidad económica y alta inflación	Amenaza	0.15	2 (respuesta regular)	0.3
6. Competencia creciente de Fintech y nuevos modelos de negocio	Amenaza	0.15	2 (respuesta regular)	0.3
7. Riesgos regulatorios y cambios en política monetaria	Amenaza	0.15	2 (respuesta regular)	0.3
8. Ciberseguridad y fraude financiero	Amenaza	0.15	2 (respuesta regular)	0.3
<b>Total Amenazas</b>		<b>0.6</b>		<b>1.2</b>
<b>Total General</b>		<b>1</b>		<b>2.52</b>

Fuente: Elaboración propia

### **Análisis**

La matriz MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos) del Banco Contactar de la ciudad de Pasto – Nariño, con 8 factores determinantes de los cuales 4 son de oportunidades y 4 de amenazas. Con una ponderación de 2,52. Un valor entre 2.0 y 3.0 indica que la organización está respondiendo de forma adecuada a su entorno externo.

En este caso, Banco Contactar está aprovechando bien las oportunidades y mitigando moderadamente las amenazas.

Hay espacio para mejorar especialmente en áreas de ciberseguridad, adaptación tecnológica más ágil, y gestión de riesgos regulatorios.

La matriz DOFA es una herramienta muy útil que nos permite tener una mirada clara y completa sobre cómo está funcionando una organización. A través de ella, se identifican tanto los aspectos internos que juegan a favor o en contra (como las fortalezas y debilidades), como los factores externos del entorno (las oportunidades y amenazas) que pueden influir en su desarrollo.

En este caso, aplicamos la matriz DOFA al Banco Contactar en su sede de Pasto, con el fin de comprender mejor su realidad actual. Esta matriz no solo refleja lo que se está haciendo bien, sino también los retos que hay por superar y las oportunidades que pueden aprovecharse para crecer y fortalecerse.

### Tabla 3.

*Matriz DOFA - Banco Contactar (Pasto)*

<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El ambiente laboral es en su mayoría positivo, con empleados satisfechos o muy satisfechos.</li> <li>• La mayoría del personal considera que su carga de trabajo es adecuada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una falta de consistencia en el reconocimiento y el respaldo directivo</li> <li>• Hay un porcentaje de empleados que percibe una carga de trabajo elevada, lo que puede causar estrés y agotamiento</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los empleados reconocen la motivación como un factor clave para la comunicación efectiva</li> <li>• Los colaboradores se sienten valorados y reconocidos por su trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay un margen de mejora en la motivación, ya que no todos los empleados se sienten completamente involucrados</li> <li>• Parte del personal experimenta sentimientos de desconexión y desmotivación</li> </ul>
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Amenazas (A)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la productividad y la satisfacción de los empleados a través de una mayor motivación.</li> <li>• Mejorar la calidad del servicio al cliente y la eficiencia, que son factores primordiales en el sector bancario.</li> <li>• Reducir el ausentismo y la rotación de personal.</li> <li>• Ofrecer un plan de carrera claro y accesible para los empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La baja motivación puede provocar una disminución del desempeño laboral, manifestada en retrasos en tareas y errores</li> <li>• La insatisfacción laboral puede llevar a una alta rotación de personal</li> <li>• El sector bancario enfrenta desafíos continuos que requieren un personal altamente motivado.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### ***Estrategias***

#### **Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades)**

Estrategia FO-1: Aprovechar el ambiente laboral positivo y el reconocimiento existente para diseñar un sistema formal de incentivos no monetarios, como menciones públicas y

oportunidades de desarrollo. Esto capitaliza la fortaleza de sentirse valorado para impulsar la productividad y el compromiso.

Estrategia FO-2: Utilizar la percepción positiva de la carga de trabajo para enfocarse en la capacitación de los líderes en habilidades de gestión de equipos y comunicación efectiva. Esto fortalecerá el liderazgo y contribuirá a un mejor desempeño, aprovechando la oportunidad de mejorar la calidad del servicio.

### **Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades)**

Estrategia DO-1: Abordar la falta de consistencia en el reconocimiento mediante un plan de carrera claro y transparente que comunique los criterios de promoción interna. Esto utilizará la oportunidad de desarrollo profesional para superar la debilidad del reconocimiento inconsistente.

Estrategia DO-2: Gestionar la carga de trabajo elevada identificando las áreas críticas y usando la tecnología digital para la implementación de un plan de bienestar que apoye la salud física y mental. Esto mejorará la motivación y el desempeño, reduciendo el estrés y la desconexión.

### **Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas)**

Estrategia FA-1: Basándose en la percepción de sentirse valorados por su trabajo, el banco puede implementar un programa de reconocimiento continuo y variado para evitar la disminución del desempeño laboral.

Estrategia FA-2: Fortalecer el acompañamiento y liderazgo proactivo, que es una de las recomendaciones del estudio, para mitigar el riesgo de desconexión y ausentismo. Esto se apoya en la fortaleza de la buena comunicación.

### **Estrategias DA (Debilidades-Amenazas)**

Estrategia DA-1: Para contrarrestar la alta rotación de personal, se debe realizar evaluaciones periódicas de la carga de trabajo y optimizar su gestión, especialmente para

aquellos que la perciben como elevada. Esto ayudará a prevenir el agotamiento y el estrés, que son amenazas para la retención del talento.

Estrategia DA-2: Implementar un modelo de liderazgo que promueva la retroalimentación constante y actúe como un guía para superar la falta de apoyo directivo. Esto permitirá mitigar la desmotivación y los problemas de ansiedad que se mencionan como amenazas.

#### **4.2 Estrategias para reforzar la motivación laboral en el área de operaciones del Banco**

##### **Contactar**

##### **Reconocimiento a los resultados alcanzados por los empleados**

“El reconocimiento entendido como prácticas diseñadas para premiar y/o felicitar a sus colaboradores buscando reforzar comportamientos y conductas positivas que se encuentren alineadas con la estrategia de su empresa y orientadas a incrementar la productividad" (Bowen, 2000, p. 11).

Reconocer y valorar el esfuerzo, dedicación y los logros alcanzados por los empleados mediante un incentivo económico que refuerce la motivación, el compromiso y el rendimiento dentro de la empresa.

Para premiar los resultados alcanzados por los empleados, se sugiere a la empresa, realizar un análisis de viabilidad de acuerdo con sus políticas internas, para poder brindar un reconocimiento económico al personal que hayan superado las expectativas o los objetivos logrados dentro del mes.

##### **Acompañamiento del personal superior en el desarrollo de actividades**

Hoy, gracias a estudios y avances del mundo laboral, se ha incursionado en un nuevo modelo de liderazgo, donde la postura de jefe, que en contexto que era quien mandaba, se ha desfigurado, llegando a la idea de líder que es quien se preocupa por su equipo.

La diferencia principal radica en que el jefe es quien impone y asume su autoridad a modo de poder y con ello exige sin tener en cuenta a su equipo, mientras que el líder es la persona que dirige desde la motivación visionando los objetivos de sus colaboradores y

llevándolos al alcance de ellos desde el acompañamiento y el empoderamiento (Carvajal, 2020, párr. 4).

Con el objetivo de garantizar que todos los empleados cuenten con el apoyo necesario para cumplir con sus funciones de manera eficiente y eficaz, se implementará un proceso de acompañamiento semanal por parte del personal superior. Este acompañamiento tiene como objetivo asegurar que se identifiquen necesidades, resolver pendientes y proporcionar el respaldo necesario para que el equipo alcance sus objetivos.

Los superiores ofrecerán su respaldo para resolver las situaciones que se presenten, ya sea asignando recursos adicionales, ajustando plazos o proporcionando la orientación necesaria para que el trabajo se realice de manera eficiente.

### **Transparencia en los criterios de ascenso**

Uno de los derechos de los trabajadores de una empresa es la oportunidad de tener un ascenso laboral. Mediante un plan de carrera la compañía puede gestionar la promoción interna con todos los beneficios que ello encierra, cubriendo un puesto vacante con un empleado de la escala inferior que cumpla con los requisitos y habilidades para desempeñarse en dicho cargo.

Se trata de un ascenso cuando el puesto a cubrir conlleva una mayor responsabilidad por parte del empleado. A cambio, recibe un aumento en su nómina y otros beneficios (Sesame, 2022, párr. 1).

Con el objetivo de fomentar la transparencia, motivar a los empleados y garantizar que el proceso de promoción sea percibido como justo y equitativo, se publicarán los criterios claros que guiarán las decisiones de promoción dentro de la empresa. Además, se mostrarán ejemplos de casos exitosos que ilustren cómo se valoran los aspectos clave que los empleados deben tener en cuenta para aspirar a nuevas oportunidades dentro de la organización.

### **Oportunidades de desarrollo profesional**

El desarrollo profesional continuo se ha convertido en un elemento esencial para garantizar la satisfacción y el bienestar de los empleados en el entorno laboral. No se trata

solo de adquirir nuevas habilidades, sino de mantener la motivación y el sentido de propósito en el trabajo. En un mercado laboral cada vez más competitivo, las oportunidades de crecimiento profesional no solo benefician a los empleados, sino también a las empresas que buscan mantenerse vigentes (Zonamerica, 2025, párr. 1).

Para mantener a los empleados comprometidos y motivados, se ofrecerá la oportunidad de crecer tanto personal como profesionalmente a través de cursos, talleres y seminarios relacionados con su área de desempeño. Esta formación no solo mejorará sus habilidades actuales, sino que también los preparará para asumir roles futuros. Además, al invertir en su desarrollo, los empleados se sentirán más valorados y motivados para dar lo mejor de sí en su trabajo. Para facilitar su participación, se permitirá a los empleados salir 15 minutos antes, asegurando que puedan llegar a tiempo al curso elegido.

### **Flexibilidad laboral**

En el entorno actual, la flexibilidad laboral es uno de los elementos fundamentales para conseguir que la empresa sea competitiva, ya que los costes de mano de obra suponen una parte muy importante de los costes totales de la empresa y, por lo tanto, una adecuada gestión del talento puede permitir tanto la reducción de costes como el aumento del valor añadido para la empresa. Sin embargo, esta flexibilidad no va a depender solamente de la propia empresa, sino que está muy influenciada por los agentes que intervienen en el mercado de trabajo y la regulación normativa laboral (Sánchez, 2020, p. 4).

La flexibilidad laboral es una excelente manera de mejorar la satisfacción y el bienestar de los empleados. Introducir opciones como horarios ajustables o la posibilidad de trabajar desde casa puede ayudar a que las personas se sientan más cómodas y productivas. Además, promover un equilibrio entre la vida laboral y personal, ofreciendo días libres adicionales o tiempo para asuntos personales, es fundamental para que los empleados se sientan valorados y motivados.

### **Bienestar físico mental**

Es importante resaltar que en los últimos tiempos las organizaciones han incrementado su preocupación por garantizar el bienestar laboral y social de los empleados, que aunque esta tarea sea compleja y no se haya podido dar garantía total de contextos saludables de

trabajo, si existe una preocupación constante por lograr promover y mantener un alto grado de bienestar físico y mental para los colaboradores en sus actividades, con el fin de bríndales una “protección” de riesgos que puedan perjudicar la salud en general y posibilitar la adecuación de estas actividades según las aptitudes fisiológicas y psicológicas de los colaboradores, alcanzando así contar con unos colaboradores más sanos, más motivados y con un mejor clima laboral (Castañeda et al.,2017).

En el Banco Contactor, se propone implementar pausas activas, estación de relajación, programas de salud mental, promoción de hábitos saludables, horarios equilibrados, eventos de integración y evaluaciones periódicas. Estas estrategias al ser implementadas permitirán reducir el estrés, aumentando la motivación y fortalecer el compromiso de los empleados.

Es importante que el Banco Contactor implemente estos beneficios no monetarios los cuales hacen referencia al salario emocional para mejorar el bienestar, satisfacción y compromiso del personal en el trabajo. Aunque no se traduce en dinero, este tipo de salario es fundamental para crear un ambiente laboral positivo y motivador.

#### **4.3 Plan de acción para mejorar la motivación y desempeño laboral (1 año)**

Un plan de acción es una herramienta esencial ya que permite traducir los objetivos de la investigación en pasos concretos y realizables. En esencia, es una hoja de ruta detallada que describe qué se va a hacer, quién lo va a hacer, cuándo se va a hacer, dónde se va a hacer y cómo se va a hacer. Su propósito principal es garantizar que las soluciones o propuestas derivadas de la investigación se implementen de manera efectiva.

#### **Tabla 4.**

*Plan de acción*

Estrategia	Objetivos	Metas	Actividades	Fecha inicial	Fecha terminación	Responsable	Recursos	Indicadores
<b>Reconocimiento a los resultados alcanzados por los empleados</b>	Establecer una plataforma visible y accesible para celebrar los logros individuales y de equipo, promoviendo el reconocimiento.	Implementar el Muro de Éxitos (físico o en la intranet) en un plazo de 1 mes.	Crear un "Muro de Éxitos" físico o virtual donde se publiquen los logros y se puedan dejar comentarios de felicitación en la intranet de contactar	1 de agosto 2025	30 de agosto de 2025	Área de Comunicaciones	Talento humano	Número de comentarios relacionados
	Reconocer públicamente el desempeño y los aportes significativos de los empleados elevando el valor del reconocimiento formal.	Organizar la primera ceremonia de premiación anual en los próximos 6 meses.	Realizar ceremonias de premiación anuales para reconocer a los empleados más destacados en los diferentes categorías (ej. mejor desempeño, innovación, servicio al cliente, etc.).	1 diciembre del 2025	15 diciembre del 2025.	Área de Recursos Humanos y Área de Comunicaciones	\$ 5.000.000	Número de participantes asistentes en la premiación
	Brindar reconocimiento fortaleciendo la relación entre líderes y empleados, alineando el desempeño individual con las metas de la empresa.	Capacitar al 100% de los líderes sobre cómo dar retroalimentación positiva y efectiva en los próximos 2 meses.	Programar reuniones individuales entre los líderes y los empleados para reconocer sus logros, brindar retroalimentación positiva y discutir sus metas futuras.	1 de agosto de 2025	30 de septiembre de 2025.	Gerente de Operaciones	Talento humano	Lista de asistentes- cada 15 días.

<p>Brindar un reconocimiento material por logros alcanzados, expresando gratitud de manera oportuna.</p>	<p>Establecer un presupuesto para obsequios simbólicos que permita realizar reconocimientos mensualmente.</p>	<p>Otorgar pequeños obsequios simbólicos (tarjetas de regalo, artículos de oficina personalizados, dulces) como muestra de agradecimiento por un logro específico.</p>	<p>1 de septiembre de 2025</p>	<p>31 de diciembre de 2025</p>	<p>Talento Humano</p>	<p>\$ 1.200.000</p>	<p>Se indicará un cupo de máximo 5 obsequios para entregar al mes.</p>
<p>Recompensar el desempeño con beneficios que mejoren el equilibrio entre la vida laboral y personal, valorando el esfuerzo y la dedicación.</p>	<p>Establecer criterios claros y transparentes para la elegibilidad de estos beneficios en los próximos 3 meses.</p>	<p>Ofrecer flexibilidad en el horario laboral o un día libre adicional como recompensa por un desempeño excepcional (siempre que sea posible).</p>	<p>1 de septiembre de 2025</p>	<p>30 de noviembre de 2025</p>	<p>Gerente de Operaciones y vicepresidente de Operaciones</p>	<p>Talento humano</p>	<p>Se indicará un permiso de máximo 3 personas al mes.</p>
<p>Invertir en el crecimiento profesional de los empleados de alto desempeño, fomentando la adquisición de nuevas habilidades y el avance de sus carreras dentro de la organización.</p>	<p>Identificar al menos 10 cursos, talleres o seminarios relevantes para el desarrollo profesional en los próximos 3 meses.</p>	<p>Ofrecer cursos, talleres o seminarios relevantes para el desarrollo profesional de los empleados que hayan demostrado un desempeño sobresaliente, cubriendo los costos de certificaciones o inscripciones como reconocimiento.</p>	<p>1 de octubre del 2025</p>	<p>31 de diciembre del 2025</p>	<p>Oficina de formación y desarrollo</p>	<p>\$ 5.000.000</p>	<p>Se indicará un cupo de máximo 5 personas trimestralmente.</p>

<b>Acompañamiento del personal superior en el desarrollo de actividades</b>	Integrar la experiencia y el conocimiento de los líderes en etapas críticas de procesos, asegurando una guía y la optimización de los resultados.	Identificar al menos 5 procesos importantes o complejos donde se requiera la participación de los líderes en los próximos 2 meses.	Que los líderes de equipo participen activamente en fases específicas de procesos importantes y/o de mayor complejidad, aportando su experiencia y conocimientos.	A partir del 1 de agosto de 2025	30 de septiembre de 2025	Gerente de Operaciones	Talento humano	N/A
	Facilitar el aprendizaje, obtener diagnósticos precisos de los procesos aplicados y brindar retroalimentación oportuna a través de la colaboración.	Realizar un diagnóstico de procesos según el cargo en los primeros 4 meses.	Programar sesiones de trabajo donde los líderes y sus equipos trabajen lado a lado en tareas operativas o de planificación. Así se obtendrá un diagnóstico de los procesos aplicados y ofrecer retroalimentación oportuna.	1 de septiembre de 2025	31 de diciembre de 2025	Gerente de Operaciones	Talento humano	Listados de asistencia de participaciones 2 sesiones al mes.
	Fomentar un ambiente de comunicación abierta y de colaboración, donde los líderes actúen como facilitadores para asegurar que todas las voces sean escuchadas.	Asegurar que cada equipo realice al menos una reunión de Equipo Abierta y Participativa al mes.	Realizar reuniones de Equipo Abiertas y Participativas que los líderes actúen como facilitadores, asegurando que todas las voces sean escuchadas y que se llegue a soluciones colaborativas.	1 de octubre de 2025	31 de diciembre de 2025	Gerente de Operaciones	Talento humano	Lista de asistentes cada 15 días.

	<p>Construir relaciones más sólidas y fluidas entre el personal superior y los empleados, facilitando una comunicación abierta y un ambiente de confianza.</p>	<p>Establecer al menos una oportunidad mensual para interacción informal entre líderes y empleados (ej., "café con el líder", almuerzos temáticos) en los próximos 2 meses.</p>	<p>Fomentar espacios informales de interacción entre el personal superior y los empleados (ej. pausas para el café, almuerzos ocasionales) para construir relaciones más sólidas y facilitar la comunicación.</p>	<p>1 de octubre de 2025</p>	<p>30 de noviembre de 2025</p>	<p>Gerente de Operaciones</p>	<p>Sin Costo económico ya que cada participante se costeará su café o almuerzo.</p>	<p>Registro fotografico 1 vez en el mes</p>
	<p>Inspirar, guiar y desarrollar a los equipos a través de las experiencias, éxitos y aprendizajes del personal superior.</p>	<p>Programar al menos una sesión trimestral donde cada líder comparta una experiencia clave y sus aprendizajes con su equipo.</p>	<p>Que los líderes compartan sus propias experiencias y aprendizajes para inspirar y guiar a sus equipos.</p>	<p>1 de septiembre de 2025</p>	<p>31 de diciembre de 2025</p>	<p>Gerente de Operaciones</p>	<p>Talento humano</p>	<p>1 vez en el mes</p>
<p><b>Transparencia en los criterios de ascenso</b></p>	<p>Implementar campaña interna para informar al personal sobre los nuevos criterios de ascensos, garantizando la transparencia del proceso</p>	<p>Diseñar la campaña en plazo no mayor a 30 días. Alcanzar al 100% del personal a través de canales de comunicación. Distribuir un documento oficial con los nuevos criterios</p>	<p>Lanzar una campaña donde se da a conocer los nuevos criterios y sistemas de ascensos.</p>	<p>01 de agosto de 2025</p>	<p>31 de agosto 2025</p>	<p>Presidente del Banco Contactar</p>	<p>Correos institucionales</p>	<p>Número de personas que hagan parte de la campaña</p>

		de ascenso a todo el personal						
		Aplicar una encuesta donde se garantice la comprensión posterior a la campaña buscando que al menos el 90% del personal haya comprendido los nuevos criterios.						
	Establecer un sistema de evaluaciones trimestral que permita medir el desempeño de cada colaborador, para así tomar decisiones fundamentadas sobre el desarrollo profesional.	Diseñar y validar la evaluación antes del inicio del próximo trimestre.  Capacitar al 100% de los colaboradores en el uso del sistema dentro del primer mes de implementado.  Aplicar la evaluación a todos los colaboradores al finalizar el trimestre  Generar un informe de desempeño individual y por equipo en cada	Implementación de sistema de evaluación trimestral para obtener visión del desempeño de cada colaborador	01 de agosto de 2025	31 de agosto 2025	Oficina de Formación y Desarrollo	Talento humano	(Evaluaciones completadas/Número total de empleados *100)

		ciclo de evaluación.						
	Elaborar e incorporar una matriz de competencias por puesto que establezca de forma precisa y ordenada las habilidades, conocimientos y logros necesarios para postular a un ascenso, promoviendo así procesos de promoción justos, transparentes y orientados al desarrollo profesional.	Reunir y analizar los perfiles de todos los cargos antes de finalizar el mes Diseñar la matriz de competencias por cargo. Validar la matriz con los responsables del área mediante reuniones participativas.	Crear una matriz donde se especifique las competencias para los cargos donde se defina las habilidades, conocimientos y los logros necesarios para ascender.	01 de agosto de 2025	31 de agosto 2025	Recursos Humanos	Talento humano	(Números de cargos con matriz/ total de cargos *100)
<b>Oportunidades de desarrollo profesional</b>	Comprender qué tipo de formación necesita el área para poder crear planes de capacitación que realmente ayuden a las personas a mejorar sus habilidades y avanzar en su desarrollo profesional.	Aplica un diagnóstico de necesidades formativas en todas las áreas Entrevista a los jefes del área o para identificar brechas de habilidades Elaborar un informe con las necesidades de formación	Reconocer e identificar cuáles son las necesidades de formación que tiene cada área	01 de agosto de 2025	31 de agosto 2025	Recursos Humanos	Recursos Humanos	(Número de colaboradores que se le hagan el diagnostico)

		Diseñar un plan de capacitación anual alineado con los resultados del diagnóstico al cierre de trimestre						
	Asegurar que todas las personas de la organización estén bien informadas y puedan acceder fácilmente a las oportunidades de formación, usando mensajes claros y constantes por canales que nadie se quede por fuera.	<p>Enviar cada mes un correo a todos los colaboradores del área para compartir las oportunidades de formación, asegurándonos de que nadie se quede sin recibir la información</p> <p>Mantener la sección de formación en la intranet siempre actualizada con las últimas ofertas, justo antes de que comience cada nuevo ciclo de capacitación.</p> <p>Colocar carteles con información sobre los cursos en al menos cinco lugares clave dentro del área cada mes, para que sea accesible a todos los colaboradores.</p>	Comunicación de las ofertas formativas que se implementaran para todos los empleados por medio del correo institucional, intranet y carteles	01 de agosto de 2025	31 de agosto 2025	Recursos Humanos y Comunicaciones	Sin costo	(Número de empleados informados/empleados registrados)

	Apoyar el crecimiento profesional del equipo de operaciones ofreciendo la posibilidad de salir 15 minutos antes para asistir a las clases que elijan, y asegurando que todos conozcan esta opción a través de un mensaje claro por correo.	Asegurar de que todo el equipo conozca la política de salida anticipada enviando un correo claro durante el primer mes.  Gestionar y aprobar la mayoría de las solicitudes de salida anticipada, buscando que al menos 9 de cada 10 sean atendidas.  Revisar después de 3 meses como esta medida ha ayudado a que más personal participe en capacitaciones.	Política de salida anticipada de 15 minutos para asistir a clases elegidas, comunicándolo por el correo institucional	01 de agosto de 2025	31 de agosto 2025	Recursos Humanos y Dirección	Sin costo	(Número de empleados informados/empleados que acceden al beneficio)
<b>Flexibilidad laboral</b>			Implementar turnos escalonados para áreas operativas		A partir de 1 de agosto de 2025	Recursos humanos	\$3.000.000 software y apoyo operativo	reducción en ausentismo  - % de cumplimiento de tareas asignadas

			Establecer un sistema de trabajo híbrido para personal administrativo		A partir de 1 de agosto de 2025	Recursos humanos	\$8.000.000 equipos	% de empujados en modalidad híbrida Clima laboral por áreas medición por departamentos escala 1 a 5
			Crear política institucional de flexibilidad laboral guía formal con criterios y excepciones		A partir de 1 de agosto de 2025	Recursos humanos Dirección de operaciones	Talento humano	Número de visitas al documento en el primer mes de publicación - % de empleados que aprueban una evaluación sobre criterios de ascenso
			Capacitar a líderes y jefes de área de gestión de equipos con horarios flexibles		A partir de 1 de agosto de 2025	Área de formación y desarrollo	Talento humano	Número de líderes capacitados -Evaluación post capacitación
<b>Transparencia en los criterios de ascenso</b>			Establecer un comité de evaluación con representación de distintas áreas		Cada 2 meses	Dirección general	Talento humano	Conformación de comité - Número de evaluaciones realizadas
			Capacitar a jefes en aplicación de los criterios y		A partir del 1 de agosto de 2025	Área de formación y desarrollo	Talento humano	Número de jefes capacitados

			retroalimentación efectiva					Evaluaciones post taller
--	--	--	----------------------------	--	--	--	--	--------------------------

Fuente: Elaboración propia

## 5. Conclusiones

A través del diagnóstico que se realizó se pudo evidenciar que, si bien la mayoría de los colaboradores perciben un ambiente laboral agradable y una carga de trabajo manejable, no todos se sienten igual de motivados. Esto refleja que existen diferentes niveles de satisfacción y compromiso hacia la entidad, lo cual es clave para entender cómo se vive en realidad la experiencia laboral dentro del área de estudio.

Se identificaron aspectos importantes que están afectando la motivación de algunos empleados, como la falta de reconocimiento constante, el apoyo irregular por parte de los líderes. Estos factores impactan directamente en el ánimo y desempeño del equipo, y requieren atención para fortalecer el bienestar y la productividad.

Durante el análisis se identificó que los programas de reconocimiento un liderazgo más cercano y las oportunidades para crecer profesionalmente son estrategias que realmente marcan la diferencia. Estas acciones no solo elevan la motivación, sino que también ayudan a fortalecer el sentido de compromiso de los colaboradores con su trabajo y con la organización.

Queda claro que cuando las personas se sienten motivadas, su desempeño mejora notablemente. Tienden a ser más productivas, a ausentarse menos y a enfrentar sus tareas con mayor disposición, lo cual demuestra que invertir en la motivación laboral es también invertir en el éxito del equipo.

El plan de acción que se propone es una hoja de ruta clara y práctica para enfrentar los problemas que afectan la motivación en el equipo. Además, establece de manera concreta qué

pasos seguir, quiénes estarán a cargo, qué recursos se necesitan y en cuánto tiempo se espera avanzar, lo que facilita mucho su ejecución.

Si se lleva a cabo de forma constante, este plan ayudará a fortalecer el sentido de pertenencia dentro del Banco Contactor, a reducir la desmotivación y, en última instancia, a mejorar el rendimiento del equipo de Operaciones Centralizadas de manera sostenible y positiva.

## 6. Recomendaciones

Con base en los hallazgos del diagnóstico, se proponen las recomendaciones para fortalecer la motivación y el desempeño laboral en el área de Operaciones Centralizadas del Banco Contactor, como el de implementar un programa de reconocimiento continuo y variado, diseñando e implementando un sistema de reconocimiento formal que no solo incluya incentivos económicos por resultados excepcionales, sino también reconocimiento no monetario (menciones públicas, tarjetas de agradecimiento, oportunidades de desarrollo, etc.).

También el poder fortalecer el acompañamiento y liderazgo proactivo de los superiores, estableciendo un modelo de liderazgo que promueva el acompañamiento semanal y la retroalimentación constante por parte de los superiores. Capacitar a los líderes en habilidades de comunicación efectiva y gestión de equipos para que actúen como verdaderos guías y facilitadores.

Lograr optimizar la gestión de la carga de trabajo y prevenir el agotamiento, realizando evaluaciones periódicas de la carga de trabajo, especialmente para quienes la perciben como elevada. Implementar herramientas de gestión del tiempo, reasignación de tareas si es necesario, y promover pausas activas y desconexión digital para prevenir el estrés y por último se recomienda promover oportunidades claras de desarrollo profesional y ascenso, comunicando de manera transparente los criterios de promoción interna. Ofrecer un plan de carrera claro y accesible, brindando a los empleados acceso a cursos, talleres y seminarios relacionados con su área para el desarrollo de nuevas habilidades.

Al implementar estas recomendaciones de manera sistemática y con un seguimiento constante, el Banco Contactor no solo abordará las áreas de oportunidad identificadas, sino que también consolidará su cultura organizacional, garantizando un equipo de operaciones centralizadas más motivado, comprometido y, en consecuencia, más productivo.

### Referencias

- Ash, (2015). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000300385](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385)
- Bowen, ET AL (2000). Motivación y reconocimiento: <https://biblio.upmx.mx/tesis/148492.pdf>
- Buk, (2022). Utiliza una comunicación efectiva y motiva a tus colaboradores de la mejor manera. <https://www.buk.co/blog/motiva-a-tus-colaboradores-de-la-mejor-manera-usando-comunicacion-efectiva>
- Carvajal (2020) párr. 4. ¿Líder o jefe? Motivación desde el acompañamiento <https://rhpositivo.net/lider-o-jefe-motivacion-desde-el-acompanamiento/>
- CEUPE, (S.F.). La comunicación y motivación como soporte al desarrollo empresarial. <https://ceupe.com.ar/blog/la-comunicacion-y-motivacion-como-soporte-al-desarrollo-empresarial/>
- Hernández, R. ET AL (2006). Metodología de la Investigación. <http://187.191.86.244/rceis/registro/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20SAMPLERI.pdf>
- Herrera, C. (2004). Paradigma. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/view/12660>

Lawler, (2003). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores

[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-62662019000100194](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-62662019000100194)

Menoscal, M. (2023). Motivación y desempeño laboral de los trabajadores en la Microempresa “Arlette” del Cantón Santa Elena, año 2022.

<https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/9334/1/UPSE-TAE-2023-0039.pdf>

Mojillon, (2017). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000300385](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385)

Moscoso, M. ET AL (2013). Medición De La Motivación Laboral En El Área De Tecnología De La Empresa Sonda De Colombia S.A.

<https://repositorio.elpoli.edu.co/server/api/core/bitstreams/c321822a-d632-49c3-8eb9-d00e1f2d29fa/content>

Muguira, A. (S.F.). ¿Qué es la Investigación Descriptiva?.

<https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-descriptiva/>

Ortega, C. (S.F). Investigación analítica: Que es, importancia y ejemplos.

<https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-analitica/>

Pino, (2015). Metodología de investigación en la ciencia política: la mirada empírico analítica

[https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=concepto+71nalític+71nalítico+%20&oq=](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=concepto+71nalític+71nalítico+%20&oq=)

Castañeda Yesica, Betancourt Julian, Salazar Nancy, Mora Alejandra, (2017). Bienestar Laboral y Salud Mental en las Organizaciones-Revista electrónica Psyconex. 9. 1-13.

<https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/download/328547/20785360/130295>

Sánchez. ET AL (2020) Flexibilidad laboral y empleo

<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/47609/TFG-L2856.pdf>

Santacruz, L. ET AL (2023). Propuesta De Estrategias De Bienestar Laboral.

<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/34113/ESTRATEGIAS%20DE%20BIENESTAR%20LABORAL%20DICIEMBRE%201%202023.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Sesame, (2022). Ascenso Laboral: Criterios esenciales de selección.

<https://www.sesamehr.mx/blog/desarrollo-profesional/ascenso-laboral-criterios-esenciales-seleccion/>

Zonamerica (2025). ¿Por qué es importante el desarrollo profesional?: Claves para la satisfacción y el bienestar en el trabajo. <https://web.zonamerica.com/colombia/zaconews/desarrollo-profesional-zonamerica/>

**Anexos:**

Se tiene una encuesta dirigida a los trabajadores del Banco CONTACTAR Pasto y la carta de autorización de uso de información de empresa para la realización de un trabajo de grado, la cual es una prueba formal de que la empresa otorga su consentimiento para usar su información, datos, procesos, o cualquier otro recurso relevante para la investigación.

### Anexo A. Encuesta



Anexo A. Encuesta dirigida a los trabajadores del Banco CONTACTAR Pasto.

**Objetivo:** recolectar información con la identificación de la incidencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores del área de Operaciones Centralizadas del Banco Contactar de Pasto.

**Instrucciones:** Seleccione la respuesta de letra a, b, c o d, de acuerdo con lo que más se ajuste a su criterio:

1- ¿Te sientes valorado y reconocido por tu trabajo?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Raramente
- d) Nunca

2- ¿Te sientes apoyado por tus superiores en tus funciones laborales?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Raramente
- d) Nunca

3- ¿Te sientes motivado para realizar tu trabajo diariamente?

- a) Muy motivado
- b) Motivado
- c) Poco motivado
- d) Desmotivado

4- ¿Cómo calificarías la carga de trabajo en tu cargo?

- a) Muy adecuada
- b) Adecuada
- c) Alta
- d) Muy alta

5- ¿Crees que la empresa se preocupa por tu bienestar y salud mental?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Totalmente en desacuerdo

6 - ¿Te sientes parte de un equipo en tu lugar de trabajo?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Raramente
- d) Nunca

7 - ¿Cómo calificarías tu satisfacción general con el ambiente laboral en el área de trabajo?

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Poco satisfecho
- d) Insatisfecho

8- ¿Qué opinas cuando el personal de una empresa se siente desmotivado?

- a) Incrementa su productividad

- b) Mejora su relación con los clientes
- c) Disminuye su nivel de estrés
- d) Disminuye su rendimiento laboral

9- ¿Cuál es el efecto al aplicar la motivación al personal de contactar?

- a) Disminuye la rotación de personal
- b) No tiene efecto en la retención
- c) Incrementa la rotación de personal
- d) Es irrelevante para la retención

10- ¿Cómo influye la motivación en la comunicación efectiva con los clientes?

- a) Dificulta la comunicación
- b) No tiene efecto en la comunicación
- c) Mejora la comunicación
- d) Es irrelevante para la comunicación

11- ¿Qué sucede cuando el personal de contactar se siente motivado y comprometido con su trabajo?

- a) Disminuye su satisfacción laboral
- b) No tiene efecto en la satisfacción laboral

- c) Incrementa su satisfacción laboral
- d) Es irrelevante para la satisfacción laboral

12- ¿Cuál es la mayor satisfacción que desea obtener en su trabajo?

- a) Saber que se reconocen mis conocimientos y capacidades
- b) Poder coordinar y estimular los esfuerzos de otros
- c) Idear formas más eficientes de hacer el trabajo
- d) Poderme ocupar en aquellos trabajos para los que tengo buenas capacidades.

13- Usualmente el medio más efectivo para obtener aumentos de sueldo y mejores beneficios es:

- a) Convencer al jefe de que poseo los méritos para ello
- b) Hacer el trabajo con eficiencia y responsabilidad
- c) Acatar las decisiones y orientaciones del jefe inmediato
- d) Estar a la espera de que la empresa haga los aumentos convenientes según sus posibilidades

14- El medio más efectivo para obtener un ascenso en el trabajo es:

- a) Dar apoyo a los proyectos, planes y políticas de la empresa
- b) Presentar proyectos e iniciativas en el trabajo
- c) Convencer al jefe, con mi rendimiento, de los méritos y capacidades con que cuento

- d) Dar colaboración y apoyo a las decisiones del jefe de la dependencia donde uno trabaja

15- Lo más importante para mí en el trabajo es:

- a) Contar con un jefe que se preocupe de verdad por su gente
- b) Ganar buenos Aux. económicos, buenas prestaciones para mi beneficio y el de mi familia
- c) Tener ascensos que me permitan alcanzar un trabajo de mayor responsabilidad
- d) Poder experimentar interés y motivación por mis tareas.

*Muchas gracias.*

**Anexo B Carta autorización de la empresa**

CARTA DE AUTORIZACION DE USO DE INFORMACION  
DE EMPRESA PARA  
REALIZACION DE TRABAJO DE GRADO

**JUAN CARLOS NUÑEZ AGUILAR** identificado con CC N° **79.276.459**, en mi calidad de **GERENTE ENCARGADO** del área de **OPERACIONES CENTRALIZADAS** de **BANCO CONTACTAR** NIT°901.702.583-3, ubicada en la ciudad de **PASTO**.

**OTORGO LA AUTORIZACIÓN,**

A la Señora: **ANGELA CONSTANZA DELGADO ZARAMA** identificada con (CC) N°**1.085.287.439** estudiante de la carrera de **ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, para que desarrolle la siguiente actividad: **Análisis de la incidencia de la Motivación en el Desempeño Laboral**. Con la finalidad de que pueda desarrollar su Monografía para optar al Título Profesional de **ADMINISTRACION DE EMPRESAS**.

Se autoriza la utilización del nombre de la empresa para actividad descrita anteriormente

Atte.

**Juan Carlos Núñez Aguilar**  
CC 79.276.459

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA  
DE COLOMBIA

**VIGILADO**



Sede administrativa Pasto  
Carrera 6 No 22- 90 El Ejido  
Pasto - Nariño, Colombia

Sede administrativa Bogotá  
Carrera 7 # 127-48 - Oficina 510  
Bogotá, Colombia

Banco Contactar SA Establecimiento Bancario



 <p>UNIVERSIDAD <b>CESMAG</b> NIT: 800.109.387-7 VIGILADA MINEDUCACIÓN</p>	<b>CARTA DE ENTREGA TRABAJO DE GRADO O TRABAJO DE APLICACIÓN – ASESOR(A)</b>	<b>CÓDIGO:</b> AAC-BL-FR-032
		<b>VERSIÓN:</b> 1
		<b>FECHA:</b> 09/JUN/2022

San Juan de Pasto, 17 ABRIL 2026

Biblioteca  
**REMIGIO FIORE FORTEZZA OFM. CAP.**  
Universidad CESMAG  
Pasto

Saludo de paz y bien.

Por medio de la presente se hace entrega del Trabajo de Grado / Trabajo de Aplicación denominado **Análisis de la incidencia de la motivación en el desempeño laboral del área de Operaciones Centralizadas del Banco Contactar ubicado en la ciudad de Pasto**, presentado por el (los) autor(es) Angela Delgado Zarama, Fernando Meza Mosquera, y Dario Fajardo Rosero del Programa Académico Administración de Empresas al correo electrónico biblioteca.trabajosdegrado@unicesmag.edu.co. Manifiesto como asesor(a), que su contenido, resumen, anexos y formato PDF cumple con las especificaciones de calidad, guía de presentación de Trabajos de Grado o de Aplicación, establecidos por la Universidad CESMAG, por lo tanto, se solicita el paz y salvo respectivo.

Atentamente,

*Claudia Solarte Solarte*

-----  
**CIAUDIA SOLARTE SOLARTE**  
59816989  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
3206724490  
cmsolarte@unicesmag.edu.co

 <b>UNIVERSIDAD CESMAG</b> <small>NIT: 800.109.387-7 VIGILADA MINEDUCACIÓN</small>	<b>AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO O TRABAJOS DE APLICACIÓN EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>CÓDIGO:</b> AAC-BL-FR-031
		<b>VERSIÓN:</b> 1
		<b>FECHA:</b> 09/JUN/2022

<b>INFORMACIÓN DEL (LOS) AUTOR(ES)</b>	
<b>Nombres y apellidos del autor:</b> Ángela Constanza Delgado Zarama	<b>Documento de identidad:</b> 1.085.287.439
<b>Correo electrónico:</b> Angelacdz30@gmail.com	<b>Número de contacto:</b> 3176770735
<b>Nombres y apellidos del autor:</b> Jaime Fernando Meza Mosquera	<b>Documento de identidad:</b> 1.085.259.015
<b>Correo electrónico:</b> Ferpersonal22@gmail.com	<b>Número de contacto:</b> 3153172454
<b>Nombres y apellidos del autor:</b> Dario Andres Fajardo Rosero	<b>Documento de identidad:</b> 1.085.292.922
<b>Correo electrónico:</b> Darioandres.dafr@gmail.com	<b>Número de contacto:</b> 3183395080
<b>Nombres y apellidos del autor:</b>	<b>Documento de identidad:</b>
<b>Correo electrónico:</b>	<b>Número de contacto:</b>
<b>Nombres y apellidos del asesor:</b> Cladia Solarte Solarte	<b>Documento de identidad:</b> 59.816.989
<b>Correo electrónico:</b> cmsolarte@unicesmag.edu.co	<b>Número de contacto:</b> 3206724490
<b>Título del trabajo de grado: Análisis de la incidencia de la motivación en el desempeño laboral del área de Operaciones Centralizadas del Banco Contactor ubicada en la ciudad de Pasto</b>	
<b>Facultad y Programa Académico: Facultad De Ciencias Administrativas y Contables programa Administracion en En Empresas</b>	

En mi (nuestra) calidad de autor(es) y/o titular (es) del derecho de autor del Trabajo de Grado o de Aplicación señalado en el encabezado, confiero (conferimos) a la Universidad CESMAG una licencia no exclusiva, limitada y gratuita, para la inclusión del trabajo de grado en el repositorio institucional. Por consiguiente, el alcance de la licencia que se otorga a través del presente documento, abarca las siguientes características:

- a) La autorización se otorga desde la fecha de suscripción del presente documento y durante todo el término en el que el (los) firmante(s) del presente documento conserve (mos) la titularidad de los derechos patrimoniales de autor. En el evento en el que deje (mos) de tener la titularidad de los derechos patrimoniales sobre el Trabajo de Grado o de Aplicación, me (nos) comprometo (comprometemos) a informar de manera inmediata sobre dicha situación a la Universidad CESMAG. Por consiguiente, hasta que no exista comunicación escrita de mi(nuestra) parte informando sobre dicha situación, la Universidad CESMAG se encontrará debidamente habilitada para continuar con la publicación del Trabajo de Grado o de Aplicación dentro del repositorio institucional. Conozco(conocemos) que esta autorización podrá revocarse en cualquier momento, siempre y cuando se eleve la solicitud por escrito para dicho fin ante la Universidad CESMAG. En estos eventos, la Universidad CESMAG cuenta con el plazo de un mes después de recibida la

 <p>UNIVERSIDAD <b>CESMAG</b> NIT: 800.109.387-7 VIGILADA MINEDUCACIÓN</p>	<b>AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO O TRABAJOS DE APLICACIÓN EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	CÓDIGO: AAC-BL-FR-031
		VERSIÓN: 1
		FECHA: 09/JUN/2022

petición, para desmarcar la visualización del Trabajo de Grado o de Aplicación del repositorio institucional.

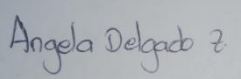

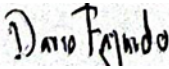
- b) Se autoriza a la Universidad CESMAG para publicar el Trabajo de Grado o de Aplicación en formato digital y teniendo en cuenta que uno de los medios de publicación del repositorio institucional es el internet, acepto(amos) que el Trabajo de Grado o de Aplicación circulará con un alcance mundial.
- c) Acepto (aceptamos) que la autorización que se otorga a través del presente documento se realiza a título gratuito, por lo tanto, renuncio(amos) a recibir emolumento alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y/o cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente autorización y de la licencia o programa a través del cual sea publicado el Trabajo de grado o de Aplicación.
- d) Manifiesto (manifestamos) que el Trabajo de Grado o de Aplicación es original realizado sin violar o usurpar derechos de autor de terceros y que ostento(amos) los derechos patrimoniales de autor sobre la misma. Por consiguiente, asumo(asumimos) toda la responsabilidad sobre su contenido ante la Universidad CESMAG y frente a terceros, manteniéndose indemne de cualquier reclamación que surja en virtud de la misma. En todo caso, la Universidad CESMAG se compromete a indicar siempre la autoría del escrito incluyendo nombre de(los) autor(es) y la fecha de publicación.
- e) Autorizo(autorizamos) a la Universidad CESMAG para incluir el Trabajo de Grado o de Aplicación en los índices y buscadores que se estimen necesarios para promover su difusión. Así mismo autorizo (autorizamos) a la Universidad CESMAG para que pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

**NOTA:** En los eventos en los que el trabajo de grado o de aplicación haya sido trabajado con el apoyo o patrocinio de una agencia, organización o cualquier otra entidad diferente a la Universidad CESMAG. Como autor(es) garantizo(amos) que he(hemos) cumplido con los derechos y obligaciones asumidos con dicha entidad y como consecuencia de ello dejo(dejamos) constancia que la autorización que se concede a través del presente escrito no interfiere ni transgrede derechos de terceros.

Como consecuencia de lo anterior, autorizo(autorizamos) la publicación, difusión, consulta y uso del Trabajo de Grado o de Aplicación por parte de la Universidad CESMAG y sus usuarios así:

- Permiso(permitimos) que mi(nuestro) Trabajo de Grado o de Aplicación haga parte del catálogo de colección del repositorio digital de la Universidad CESMAG por lo tanto, su contenido será de acceso abierto donde podrá ser consultado, descargado y compartido con otras personas, siempre que se reconozca su autoría o reconocimiento con fines no comerciales.

En señal de conformidad, se suscribe este documento en San Juan de Pasto a los 17 días del mes de Abril del año 2026

 Firma del autor	 Firma del autor
Nombre del autor: Angela Delgado Zarama	Nombre del autor: Jaime Fernando Meza
 Firma del autor	Firma del autor
Nombre del autor: Dario Andres Fajardo Rosero	Nombre del autor:



UNIVERSIDAD  
**CESMAG**  
NIT: 800.109.387-7  
VIGILADA MINEDUCACIÓN

**AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO O TRABAJOS DE APLICACIÓN EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL**

**CÓDIGO:** AAC-BL-FR-031

**VERSIÓN:** 1

**FECHA:** 09/JUN/2022

*Claudia Solarte Solarte*

Nombre del asesor: Claudia Solarte Solarte