

Influencia de la motivación laboral en la deserción laboral en empleados del sector financiero.

Isabela Pérez Grisales

Seminario de Investigación II

Docente

María Antonia Torrente García

Escuela de artes y humanidades

Universidad EAFIT

2025

Resumen: La rotación laboral y la motivación están estrechamente vinculadas. Robbins (2004) señala que la motivación influye en el desempeño y la permanencia de los empleados, mientras que Perry y Wise (1990) indican que un nivel adecuado de motivación depende de las expectativas y los resultados laborales. Blum (1990, citado por Abrajan, Contreras & Montoya, 2009) considera que la satisfacción laboral, resultado de factores motivacionales, emocionales y actitudinales, es esencial para retener al personal. Chiavenato (1999) agrega que una rotación moderada puede ser positiva, aunque un exceso genera costos elevados, como los asociados a la contratación y capacitación (Casio, 2006; Allen, Bryant & Vardaman, 2010). En Antioquia, estudiar la relación entre motivación y deserción laboral resulta clave para diseñar políticas que fortalezcan la estabilidad organizacional (Kundu & Lata, 2017).

La presente investigación tuvo como objetivo evaluar la influencia de la motivación laboral en la deserción laboral de empleados del sector financiero en Antioquia. Se empleó un diseño mixto, combinando encuestas estructuradas aplicadas a 65 trabajadores con entrevistas semiestructuradas a cinco participantes, lo que permitió obtener datos cuantitativos y cualitativos.

Los resultados evidenciaron correlaciones positivas y significativas entre la motivación, el reconocimiento y la estabilidad laboral, mostrando que los empleados que perciben mayor valoración de su esfuerzo y oportunidades de desarrollo profesional presentan niveles más altos de compromiso y satisfacción. Las entrevistas revelaron que los principales factores motivadores fueron el ambiente laboral positivo, las relaciones interpersonales y las oportunidades de crecimiento profesional, mientras que la remuneración económica y la carga laboral se identificaron como los aspectos con mayor oportunidad de mejora.

En conclusión, se determinó que la motivación laboral incide directamente en la permanencia de los empleados, y que fortalecer factores como el reconocimiento, el liderazgo positivo y la comunicación asertiva puede contribuir a reducir la deserción laboral en el sector financiero. Estos hallazgos sugieren la necesidad de implementar estrategias de gestión humana centradas en la motivación y la equidad, promoviendo así la estabilidad organizacional y la retención del talento joven en Antioquia.

Palabras clave: motivación laboral, satisfacción laboral, rotación laboral, deserción laboral, sector financiero.

Abstract: Employee turnover and motivation are closely linked. Robbins (2004) points out that motivation influences employee performance and retention, while Perry and Wise (1990) indicate that an adequate level of motivation depends on job expectations and outcomes. Blum (1990, cited in Abrajan, Contreras & Montoya, 2009) considers job satisfaction—resulting from motivational, emotional, and attitudinal factors—to be essential for retaining staff. Chiavenato (1999) adds that moderate turnover can be positive, although excessive turnover generates high costs, such as those associated with recruitment and training (Cascio, 2006; Allen, Bryant & Vardaman, 2010). In Antioquia, studying the relationship between motivation and employee turnover is key to designing policies that strengthen organizational stability (Kundu & Lata, 2017).

This research aimed to evaluate the influence of job motivation on employee turnover in the financial sector of Antioquia. A mixed-methods design was used, combining structured surveys administered to 65 workers with semi-structured interviews conducted with five participants, allowing for the collection of both quantitative and qualitative data.

The results showed positive and significant correlations between motivation, recognition, and job stability, demonstrating that employees who perceive greater appreciation for their efforts and more opportunities for professional development exhibit higher levels of commitment and satisfaction. The interviews revealed that the main motivating factors were a positive work environment, interpersonal relationships, and opportunities for professional growth, while compensation and workload were identified as the aspects with the greatest potential for improvement.

In conclusion, it was determined that job motivation directly impacts employee retention, and that strengthening factors such as recognition, positive leadership, and assertive communication can help reduce turnover in the financial sector. These findings suggest the need to implement human resource management strategies focused on motivation and equity, thereby promoting organizational stability and the retention of young talent in Antioquia.

Keywords: job motivation, job satisfaction, employee turnover, employee attrition, financial sector.

Introducción

La rotación laboral en adultos profesionales ha emergido como un desafío clave para las organizaciones, especialmente en sectores competitivos como el financiero. En contextos donde el conocimiento y la experiencia son activos fundamentales, como en el sector financiero, la constante salida de empleados jóvenes no solo afecta la estabilidad operativa, sino que también impone costos asociados a la contratación, capacitación y pérdida de capital humano. Este fenómeno plantea la necesidad de entender los factores que influyen en la permanencia de los empleados, entre los cuales la motivación y la satisfacción laboral ocupan un papel central.

La motivación laboral ha sido ampliamente estudiada como un factor determinante en el desempeño y la retención de los empleados. Se ha demostrado que altos niveles de motivación y satisfacción contribuyen a una mayor productividad y compromiso con la organización, lo cual puede reducir significativamente la intención de rotación (Robbins, 2004; Perry & Wise, 1990). Sin embargo, cuando estos factores son insuficientes, los empleados tienden a buscar nuevas oportunidades que satisfagan mejor sus necesidades profesionales y personales.

En el contexto del Valle de Aburrá, Antioquia, las tasas de rotación en el sector financiero son elevadas (La República, 2023), especialmente entre jóvenes de 18 a 31 años, quienes se encuentran en una etapa crucial de su desarrollo profesional. Este estudio busca analizar la relación entre la motivación laboral y la rotación de empleados jóvenes en el sector financiero, para identificar los factores clave que contribuyen a la retención o salida de estos empleados. Mediante una metodología mixta que combina encuestas estructuradas y entrevistas semiestructuradas individuales, se espera obtener tanto datos cuantitativos como cualitativos que permitan comprender de manera integral las motivaciones y expectativas de este grupo.

Planteamiento del Problema

La motivación es un factor crucial en el desempeño laboral y la dinámica organizacional. Según Robbins (2004), el grado de motivación de los empleados impacta directamente en su desempeño, influenciando el esfuerzo y la calidad del trabajo realizado. Las personas con alta motivación tienden a manifestar un buen desempeño mediante la dedicación y el esfuerzo en sus tareas, lo que a su vez afecta su identificación con las metas y objetivos organizacionales.

Perry y Wise (1990) refuerzan esta perspectiva al argumentar que un nivel óptimo de motivación se relaciona con las expectativas de los empleados respecto a su trabajo y los

resultados obtenidos. Por lo tanto, es crucial para las organizaciones identificar y comprender estos factores motivacionales para mejorar el desempeño y la satisfacción de los empleados.

La satisfacción laboral, por su parte, se considera el resultado de una interacción compleja de componentes motivacionales, emocionales, actitudinales, cognitivos y comportamentales dentro de un ambiente organizacional (Blum, 1990, citado por Abrajan, Contreras & Montoya, 2009). Factores como el salario, la supervisión, las condiciones de trabajo y las oportunidades de ascenso influyen significativamente en la percepción que los empleados tienen de su entorno laboral.

En el contexto organizacional, la rotación de personal, también conocida como deserción laboral, se refiere al flujo de entrada y salida de empleados en una organización (Chiavenato, 1999). Este fenómeno puede manifestarse como una rotación voluntaria, cuando los empleados deciden dejar la organización, o involuntaria, cuando son despedidos o sus contratos terminan por decisiones organizacionales (Robbins, 1998). Chiavenato (1999) destaca que una rotación excesiva puede ser perjudicial, pero una rotación moderada puede contribuir a la renovación y mejora continua dentro de la empresa.

Desde un punto de vista económico, la rotación de personal conlleva costos significativos, que incluyen la contratación y capacitación de nuevos empleados, así como la pérdida de conocimiento y experiencia (Cascio, 2006; Allen, Bryant, & Vardaman, 2010). La alta rotación puede impactar negativamente la moral del equipo y la calidad del servicio, aunque una rotación controlada puede aportar nuevos talentos y perspectivas, facilitando la adaptación y la innovación (Kundu & Lata, 2017).

Objetivos

General: Evaluar cómo la motivación laboral y la satisfacción laboral influye en la deserción laboral de los adultos del sector financiero.

Específicos:

- Conocer cuáles son los factores de motivación laboral que los adultos del sector financiero consideran más en su intención de desertar o continuar en la empresa.
- Identificar las principales causas de la intención de deserción laboral en los adultos del sector financiero.

- Comparar las percepciones en los niveles de motivación y satisfacción laboral entre empleados del sector financiero que abandonan sus trabajos y aquellos que permanecen en ellos.

Marco de Referencia

Motivación Laboral

La motivación laboral es un concepto fundamental en la psicología del trabajo y la gestión organizacional. Se define como "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual" (Peña Estrada, 2015). Esta definición subraya la importancia de las necesidades individuales en la determinación del comportamiento laboral, donde la satisfacción de estas necesidades influye en la motivación de los empleados para alcanzar los objetivos de la organización.

La motivación laboral ha constituido un proceso de gran relevancia tanto desde la perspectiva de la investigación como de la gestión organizacional (Peña Estrada, 2015). A lo largo de la historia, se han desarrollado numerosas teorías sobre la motivación en el trabajo, con el objetivo de desentrañar la clave definitiva que impulse la motivación de los empleados. Este fenómeno es considerado uno de los procesos micro estudiados en profundidad dentro de la psicología del trabajo, lo que evidencia su impacto significativo en el comportamiento organizacional y en el rendimiento individual.

Según Peña Estrada (2015), una teoría de la motivación es útil en la medida que permite demostrar qué estímulos o elementos aportan energía y dirección al comportamiento del trabajador. Esto implica que los motivos que llevan a un individuo a elegir realizar una determinada tarea, en lugar de otra que podría ser más atractiva, están intrínsecamente ligados a la satisfacción de sus necesidades y al contexto laboral. En este sentido, comprender las teorías de la motivación puede ayudar a los líderes y gerentes a crear un entorno que fomente la motivación y el compromiso de los empleados, maximizando así el rendimiento y la satisfacción laboral.

Teorías de la Motivación

Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow

Abraham Maslow propone que las necesidades humanas se organizan en una jerarquía con cinco niveles principales. Comienza con las necesidades fisiológicas, como alimento y agua, que son esenciales para la supervivencia. Luego, las personas buscan seguridad y protección, seguidas por la necesidad de pertenencia y amor en sus relaciones. Según Maslow (2000), las personas están motivadas para satisfacer primero sus necesidades más básicas antes de avanzar a niveles superiores. Este enfoque es particularmente relevante en el entorno laboral, donde se observa que los empleados necesitan satisfacer sus necesidades fundamentales, como un salario justo, antes de que puedan estar motivados por factores de autorrealización, como el crecimiento personal y profesional. La teoría de Maslow sugiere que una comprensión de estas necesidades es esencial para los empleadores que buscan motivar a su personal de manera efectiva.

Teoría de los Dos Factores de Herzberg

Frederick Herzberg, en su teoría de la motivación e higiene, distingue entre dos tipos de factores que influyen en la motivación laboral: los factores motivadores y los factores higiénicos (Herzberg, 2009). Los factores motivadores, tales como el reconocimiento, la responsabilidad y el logro, están directamente relacionados con la satisfacción laboral y tienden a aumentar la motivación intrínseca de los empleados. Por otro lado, los factores higiénicos, como el salario, las políticas de la empresa y las condiciones laborales, aunque necesarios para prevenir la insatisfacción, no son suficientes para generar motivación por sí mismos. Esta teoría subraya la importancia de gestionar ambos tipos de factores para mantener una fuerza laboral comprometida y productiva.

Teoría de las Expectativas de Vroom

Victor Vroom, con su teoría de las expectativas, introduce la idea de que la motivación de los empleados depende de tres factores clave: la expectativa de que su esfuerzo conducirá a un buen desempeño, la expectativa de que un buen desempeño llevará a recompensas, y el valor que asignan a esas recompensas (Vroom, 1999). En el contexto laboral, esta teoría destaca la importancia de que las organizaciones establezcan objetivos claros y proporcionen recompensas que realmente sean valiosas para los empleados. El enfoque sugiere que la motivación se puede maximizar alineando las expectativas de los empleados con las recompensas organizacionales.

Teoría de la Equidad de Adams

John Stacey Adams, en su teoría de la equidad, propone que los empleados se sienten motivados cuando perciben un equilibrio entre lo que aportan a su trabajo y lo que reciben a

cambio (Adams, 1963). Si los empleados perciben que existe inequidad, pueden experimentar desmotivación y buscarán ajustar su comportamiento para restablecer el equilibrio percibido. Esta teoría es crucial en la gestión organizacional, ya que enfatiza la importancia de la justicia y la equidad en las políticas y prácticas laborales, lo cual puede tener un impacto significativo en la motivación y el compromiso de los empleados.

Motivación y Desempeño Laboral

Robbins (2004) y Perry y Wise (1990) coinciden en que la motivación es un factor crucial que afecta directamente el esfuerzo y la calidad del trabajo realizado por los empleados. Este impacto se manifiesta en la medida en que los empleados se identifican con las metas y objetivos organizacionales, lo que a su vez influye en su permanencia dentro de la organización. En este sentido, Bohórquez et al. (2020) argumentan que la motivación, entendida como el motor del desempeño laboral, es esencial para maximizar el capital humano en una organización, considerando que empleados motivados son más propensos a contribuir positivamente al logro de los objetivos empresariales.

Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral, según García Rubiano y Forero Aponte (2013), no solo refleja la motivación interna de los empleados, sino que también actúa como un facilitador clave del cambio organizacional. Estos autores sostienen que cuando un entorno de trabajo promueve la satisfacción laboral a través de un liderazgo efectivo, condiciones laborales adecuadas y oportunidades de desarrollo, se facilita el éxito en los procesos de cambio organizacional.

Por otro lado, Bohórquez et al. (2020) argumentan que la satisfacción laboral está estrechamente relacionada con la motivación y el desempeño de los empleados. Consideran que los empleados satisfechos son más propensos a contribuir positivamente al logro de los objetivos empresariales, lo que refuerza la importancia de la satisfacción laboral como un elemento esencial para maximizar el capital humano dentro de una organización.

Rotación Laboral

La rotación laboral se refiere al flujo de entrada y salida de empleados en una organización y puede tener tanto efectos positivos como negativos. Según Chiavenato (1999), la

rotación laboral puede ser beneficiosa cuando es moderada, ya que permite la renovación y la incorporación de nuevas ideas y perspectivas dentro de la organización. Esto puede contribuir a la mejora continua y la adaptación en un entorno competitivo.

Por otro lado, Cascio (2006) y Allen, Bryant, y Vardaman (2010) destacan que una alta rotación de personal conlleva costos significativos, incluyendo los asociados con la contratación, capacitación y la pérdida de conocimiento organizacional. Además, una alta rotación puede impactar negativamente la moral del equipo y la calidad del servicio, afectando el desempeño general de la organización.

Deserción laboral

La deserción laboral se da cuando el empleado se retira de su puesto de trabajo, esto de manera voluntaria. Egas (2009) define la deserción laboral: “Al abandono voluntario del trabajador a la organización. Esta deserción provoca que la empresa experimente una disminución de su fuerza laboral y, por ende, el logro de objetivos organizacionales pueda verse afectado” (p.23).

Gutiérrez (2015) define deserción laboral “al abandono del trabajador de la empresa, provocando la disminución de fuerza laboral afectando los objetivos y logros organizacionales de cada empresa. Evidentemente mientras más altos sean los porcentajes de deserción laboral mayores serán los problemas que se originaran en una organización” (p.1).

Antecedentes

Aunque existen diversos estudios sobre la relación entre la motivación y la deserción laboral, específicamente en lo que respecta a la influencia de la motivación en la permanencia de adultos en el sector financiero, y más concretamente en el Valle de Aburrá, este continúa siendo un campo de estudio pertinente y relevante. Para la búsqueda de los antecedentes teóricos y empíricos, se realizó una revisión sistemática en bases de datos científicas como *Scielo*, *Redalyc*, *Dialnet* y *Google Scholar*. Se emplearon como palabras clave los términos: *motivación laboral*, *satisfacción laboral*, *rotación laboral*, *deserción laboral* y *sector financiero*. Sin embargo, no se encontraron investigaciones que abordaran de manera específica la relación entre la motivación laboral y la deserción de empleados jóvenes en el sector financiero del Valle de Aburrá, lo cual

evidencia una brecha en la literatura existente y justifica la pertinencia de este estudio para aportar nuevos conocimientos y herramientas aplicables al contexto organizacional regional.

El interés en este tema ha crecido debido a las altas tasas de rotación en la población joven, especialmente en sectores como el financiero, donde la competencia, las expectativas laborales y la dureza en el trato son elevadas. Estudios anteriores han abordado temas relacionados, como la satisfacción laboral y su relación con la retención de empleados, pero investigaciones específicas sobre la población joven en el sector financiero del Valle de Aburrá podrían ser más limitadas. Según el Estudio de Remuneración 2023 realizado por Valora Analytik (PageGroup, 2023) revela cómo se comporta la rotación en empresas por sectores. Según el informe las organizaciones seguirán enfrentando niveles de rotación entre el 10 % y el 15 %, lo cual representa la media del país, si se tiene en cuenta a todos los sectores económicos. Las áreas de mayor rotación son: operaciones, con 51%; ventas, con 34%; tecnología, en 24%; administrativa, en 16%; y finanzas con 12% (La República, 2023).

Según Adams (1963), la percepción de inequidad en el entorno laboral ya sea en términos de recompensas, trato o reconocimiento, puede llevar a la insatisfacción y, en última instancia, a la deserción. En contextos donde los jóvenes perciben un trato desigual o una falta de reconocimiento, es probable que consideren otras opciones laborales. Esta percepción de inequidad se agrava en sectores como el financiero, donde las demandas son altas y la compensación no siempre refleja los esfuerzos realizados.

Bohórquez, Pérez, Caiche, y Benavides Rodríguez (2020) destacan que la motivación y el desempeño laboral son fundamentales para retener el capital humano, especialmente en organizaciones que enfrentan altos niveles de competitividad. Un ambiente de trabajo que promueve la equidad, el reconocimiento y el desarrollo profesional puede contrarrestar la tendencia a la deserción, incluso en sectores exigentes.

Además, Cascio (2006) y Chiavenato (1999) subrayan que la gestión efectiva de los recursos humanos, incluyendo la mejora de la calidad de vida laboral y la creación de un ambiente de trabajo positivo, es clave para retener a los empleados, particularmente a los jóvenes que buscan no solo estabilidad, sino también oportunidades de crecimiento y un trato justo.

Herzberg (2009) y Vroom (1999) argumentan que la motivación laboral va más allá de los incentivos económicos. Factores como el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo y un ambiente de trabajo positivo son cruciales para mantener la satisfacción laboral y reducir la

rotación. En un entorno financiero donde la dureza en el trato es común, la falta de estos factores puede exacerbar la deserción.

Finalmente, Allen, Bryant y Vardaman (2010) sugieren que reemplazar concepciones erróneas con estrategias basadas en evidencia, como la creación de políticas que promuevan la equidad y el trato justo, es esencial para retener talento en sectores con altas tasas de rotación. Estudios como el de García Rubiano y Forero Aponte (2013) apoyan esta idea, destacando que la motivación y la satisfacción laboral son facilitadores clave para el cambio organizacional, especialmente en sectores dinámicos como el financiero.

Según la bibliografía revisada sobre motivación laboral y deserción en jóvenes evidencia que la percepción de inequidad y la falta de reconocimiento son críticas en la alta rotación de jóvenes en el sector financiero del Valle de Aburrá. Las tesis de Adams, Herzberg y Vroom muestran que es fundamental para un trabajador, no solo tener una compensación justa, sino que haya un ambiente que promueva el reconocimiento y el crecimiento.

Método

Participantes

Este estudio se llevó a cabo utilizando un muestreo por conveniencia, complementado con la técnica de bola de nieve. Para ello, se invitó de manera voluntaria a personas entre 18 y 45 años que se desempeñan laboralmente en el sector financiero.

Procedimiento

En este estudio de alcance descriptivo-correlacional y se empleará un método mixto, el cual combina la recolección de datos cuantitativos, a través de cuestionarios estructurados, y cualitativos. Este enfoque facilita un análisis integral de las variables en estudio, permitiendo identificar patrones y relaciones cuantificables entre la motivación laboral, la satisfacción de los empleados y su impacto en el desempeño y la rotación laboral, al tiempo que proporciona una comprensión profunda de las experiencias y perspectivas individuales de los empleados. Según Creswell (2014), el método mixto es particularmente efectivo para complementar los hallazgos cuantitativos con el contexto cualitativo, permitiendo no solo probar hipótesis y generalizar resultados, sino también obtener una visión más completa del fenómeno en estudio, lo cual

resulta fundamental para desarrollar recomendaciones basadas en evidencia aplicables en la organización.

Para la elaboración tanto de la encuesta como de la entrevista, se consideraron los factores motivacionales propuestos por Maslow (2000), los cuales sirvieron como base teórica para identificar las necesidades y expectativas que influyen en la motivación de los empleados dentro del entorno laboral.

Instrumentos

Para la recolección de datos en este estudio se emplearán dos tipos de instrumentos: encuestas estructuradas y entrevistas semiestructuradas individuales. La combinación de ambos métodos permitirá recopilar información cuantitativa y cualitativa, brindando una comprensión integral sobre la relación entre la motivación laboral y la rotación de empleados jóvenes en el sector financiero. Esta se puede apreciar en el Anexo 1.

Resultados

Se aplicó una encuesta a un total de 65 personas, de las cuales 43 fueron mujeres y 22 hombres (Tabla 1). Las edades de los participantes oscilaron entre los 19 y los 40 años (Tabla 2). En cuanto al nivel educativo, la mayoría contaba con formación profesional (Tabla 3). Respecto a los cargos ocupados, los más frecuentes fueron los de Analista y Gerente (Tabla 4).

Tabla 1. Distribución de frecuencia por Genero.

GENERO		
	N	%
Femenino	43	66,2%
Masculino	22	33,8%

Tabla 2. Distribución de frecuencia por edad.

EDAD		
	N	%
19	1	1,5%
20	3	4,6%
21	2	3,1%
22	2	3,1%
23	4	6,2%
24	6	9,2%
25	3	4,6%
26	2	3,1%
27	4	6,2%
28	2	3,1%
29	3	4,6%
30	3	4,6%
31	2	3,1%
32	2	3,1%
33	2	3,1%
34	2	3,1%
35	4	6,2%
36	4	6,2%
37	5	7,7%
38	2	3,1%
39	3	4,6%
40	3	4,6%
44	1	1,5%

Tabla 3. Distribución de frecuencia por Nivel educativo.

Nivel educativo		
	N	%
Posgrado	14	21,5%
Profesional	40	61,5%
Técnico o tecnologo	11	16,9%

Tabla 4. Distribución de frecuencia por cargo.

CARGO		
	N	%
Abogado	3	4,6%
Analista	12	18,5%
Analítico	1	1,5%
Aprendiz SENA	1	1,5%
Asesor comercial	3	4,6%
Asesora comercial	1	1,5%
Asiste	1	1,5%
Asistente	6	9,2%
Asociada de Wealth Management	1	1,5%
Asociado senior de estrategia	1	1,5%
Auxiliar	1	1,5%
Auxiliar comercial	1	1,5%
Auxiliar jurídico	1	1,5%
Auxiliar RRHH	2	3,1%
Ejecutiva de alianzas y convenios	1	1,5%
Especialista Cash Management	1	1,5%
Gerente	14	21,5%
Gestor negocios internacionales	1	1,5%
Jefe de gestión	1	1,5%
Jefe de gestión	1	1,5%
Líder comercial	1	1,5%
Practicante	3	4,6%
Supernumerario	3	4,6%
Trader	1	1,5%
Vicepresidente Asesoría de Inversión	2	3,1%
VP Capital Market Strategy	1	1,5%

En los resultados de la encuesta realizada se evidencia que los empleados consideran que su trabajo es fundamental para el éxito de la empresa (Tabla 5). Asimismo, se observa que los trabajadores se sienten motivados para alcanzar los objetivos del equipo (Tabla 6). Los empleados de esta muestra valoran especialmente recibir una buena retroalimentación (Tabla 7), y la mayoría manifiesta sentirse motivada dentro de la organización en la que laboran (Tabla 8). Por otro lado, perciben que sus empleos les brindan estabilidad (Tabla 9), y se destaca también la relevancia de las relaciones interpersonales en el entorno laboral (Tabla 10), así como la importancia del liderazgo en el desarrollo del clima organizacional (Tabla 11). Por último, tener buenas condiciones laborales los hace sentir satisfechos en la empresa.

Tabla 5. Importancia del trabajo para el éxito de la empresa.

	N	%
3	4	6,2%
4	22	33,8%
5	39	60,0%

Tabla 6. Motivación para alcanzar los objetivos del equipo.

	N	%
3	5	7,7%
4	20	30,8%
5	40	61,5%

Tabla 7. Retroalimentación sobre el desempeño.

	N	%
2	2	3,1%
3	5	7,7%
4	18	27,7%
5	40	61,5%

Tabla 8. Motivación en la empresa.

	N	%
2	1	1,5%
3	7	10,8%
4	24	36,9%
5	33	50,8%

Tabla 9. Estabilidad económica a largo plazo.

	N	%
1	1	1,5%
2	2	3,1%
3	5	7,7%
4	24	36,9%
5	33	50,8%

Tabla 10. Relaciones con los compañeros y superiores.

	N	%
3	1	1,5%
4	21	32,3%
5	43	66,2%

Tabla 11. Satisfacción con el liderazgo de tu jefe.

	N	%
2	1	1,5%
3	6	9,2%
4	24	36,9%
5	34	52,3%

Tabla 12. Satisfacción con las condiciones físicas y ambientales de la empresa

	N	%
2	2	3,1%
3	9	13,8%
4	18	27,7%
5	36	55,4%

Finalmente, al realizar la segmentación por cargos, se identificó que los empleados que ocupan posiciones jerárquicas más altas tienden a presentar mayores niveles de motivación y compromiso organizacional, lo que a su vez disminuye la intención de abandonar sus puestos de trabajo.

Utilizando el coeficiente de Spearman se encontraron varias correlaciones significativas para la investigación. Encontramos una correlación positiva significativa entre ambas variables las cuales son estabilidad y reconocimiento (0.619), lo que indica que, a medida que los trabajadores perciben mayor estabilidad económica en su empleo, también tienden a sentir que su esfuerzo es reconocido y valorado, fortaleciendo así su autoestima (Tabla 13). Asimismo, se observó una correlación fuerte entre la motivación para alcanzar los objetivos del equipo y el reconocimiento del esfuerzo (0.767). Este hallazgo refuerza la idea de que el reconocimiento organizacional no solo influye en la autoestima individual, sino que también potencia el compromiso colectivo y la disposición a contribuir al logro de metas compartidas (Tabla 14).

Tabla 13. Correlación entre la estabilidad con el esfuerzo y reconocimiento.

		Siento que mi trabajo en el sector financiero me proporciona estabilidad económica y seguridad a largo plazo.		Mi esfuerzo en la empresa es reconocido y valorado, lo que contribuye a mi autoestima.	
Rho de Spearman	Siento que mi trabajo en el sector financiero me proporciona estabilidad económica y seguridad a largo plazo.	Coefficiente de correlación	1,000		,619**
		Sig. (bilateral)	.		<,001
		N	65		65

Tabla 14. Correlación entre la motivación por alcanzar los logros con el esfuerzo y reconocimiento.

		Estoy motivado para alcanzar los objetivos de mi equipo.		Mi esfuerzo en la empresa es reconocido y valorado, lo que contribuye a mi autoestima.	
Rho de Spearman	Estoy motivado para alcanzar los objetivos de mi equipo.	Coefficiente de correlación	1,000		,767**
		Sig. (bilateral)	.		<,001
		N	65		65

También se encuentra una correlación significativa de 0,685 entre la retroalimentación útil que recibe sobre su desempeño y el esfuerzo es reconocido (Tabla 15), luego se observó que también hay una correlación positiva y significativa entre la motivación laboral y el reconocimiento del esfuerzo, con un coeficiente de Spearman de 0.747. Esto indica que, a mayor percepción de reconocimiento y valoración por parte de la empresa, mayor es el nivel de motivación de los empleados (Tabla 16).

Tabla 15. Correlación entre la retroalimentación con el esfuerzo y reconocimiento.

		La retroalimentación que recibo sobre mi desempeño es útil.	Mi esfuerzo en la empresa es reconocido y valorado, lo que contribuye a mi autoestima.	
Rho de Spearman	La retroalimentación que recibo sobre mi desempeño es útil.	Coefficiente de correlación	1,000	,685**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	65	65

Tabla 16. Correlación entre que tan motivado te sientes en la empresa con el esfuerzo y reconocimiento.

		Que tan motivado te sientes trabajando en la empresa.	Mi esfuerzo en la empresa es reconocido y valorado, lo que contribuye a mi autoestima.	
Rho de Spearman	Que tan motivado te sientes trabajando en la empresa.	Coefficiente de correlación	1,000	,747**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	65	65

Por otro lado, se evidenció una relación positiva y significativa entre las buenas relaciones con compañeros y superiores y la satisfacción con la relación entre compañeros de trabajo, de 0.605. Esto nos muestra que, a medida que los empleados perciben vínculos laborales más positivos y de apoyo, aumenta su satisfacción en las relaciones dentro del entorno de trabajo (Tabla 17), Se encontró una correlación positiva y significativa entre las oportunidades de crecimiento profesional y el reconocimiento del esfuerzo, de 0.705, lo que indica que, a mayor desarrollo ofrecido por la empresa, mayor percepción de valoración del trabajo (Tabla 18).

Tabla 17. Correlación entre las buenas relaciones laborales con la satisfacción de estas.

		Tengo buenas relaciones con mis compañeros y superiores, lo que satisface mi necesidad de pertenencia.	Que tan satisfecho te sientes con la relación con tus compañeros de trabajo.	
Rho de Spearman	Tengo buenas relaciones con mis compañeros y superiores, lo que satisface mi necesidad de pertenencia.	Coefficiente de correlación	1,000	,605**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	65	65

Tabla 18. Correlación entre oportunidades de crecimiento con el esfuerzo reconocido.

Rho de Spearman	La empresa me ofrece oportunidades para crecer profesionalmente y alcanzar mi máximo potencial (planes de carrera, financiación de un estudio, etc.)	Coefficiente de correlación	1,000	Mi esfuerzo en la empresa es reconocido y valorado, lo que contribuye a mi autoestima. ,705**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	65	65

Se encontró una correlación positiva y significativa entre la satisfacción con las condiciones laborales y el reconocimiento del esfuerzo, con un coeficiente de Spearman de 0.608. Esto muestra que cuando los empleados están conformes con su salario, puesto y ambiente laboral, perciben que su trabajo es más valorado (Tabla 19).

También se evidenció una correlación positiva y significativa entre la satisfacción con la relación entre compañeros y las buenas relaciones con los superiores de (0.605), lo que indica que, a medida que las relaciones laborales son más positivas, aumenta la satisfacción en el entorno de trabajo (Tabla 20).

Tabla 19. Correlación entre las condiciones de trabajo con el esfuerzo y reconocimiento.

Rho de Spearman	Satisfacción con las condiciones laborales (Puesto de trabajo, relaciones dentro de la empresa, salario, entre otras).	Coefficiente de correlación	1,000	Mi esfuerzo en la empresa es reconocido y valorado, lo que contribuye a mi autoestima. ,608**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	65	65

Tabla 20. Correlación entre satisfacción con las relaciones en el trabajo con las relaciones con compañeros y superiores que satisface la necesidad de pertenencia.

Rho de Spearman	Que tan satisfecho te sientes con la relación con tus compañeros de trabajo.	Coefficiente de correlación	1,000	Tengo buenas relaciones con mis compañeros y superiores, lo que satisface mi necesidad de pertenencia. ,605**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	65	65

Se encontró una relación positiva y significativa entre la satisfacción con las oportunidades de desarrollo profesional y el reconocimiento del esfuerzo de 0.738. Esto significa que, cuando los empleados sienten que la empresa les da opciones para crecer, también perciben que su trabajo es valorado. (Tabla 21).

También se vio una relación positiva entre la satisfacción con el liderazgo del jefe y la sensación de reconocimiento de 0.631. Es decir, un buen liderazgo hace que los trabajadores se sientan más apreciados y motivados. (Tabla 22).

Por último, se encontró que recomendar la empresa a amigos o familiares se relaciona con la motivación, la retroalimentación, las oportunidades de desarrollo y la satisfacción laboral, con valores entre .497 y .722. Esto muestra que, cuando los empleados perciben un ambiente positivo y oportunidades para crecer, se sienten más comprometidos y orgullosos de trabajar en la organización.

Tabla 21. Correlación entre la satisfacción con las oportunidades de desarrollo con el esfuerzo y reconocimiento.

			Que tan satisfecho te sientes con las oportunidades de desarrollo profesional en la empresa.	Mi esfuerzo en la empresa es reconocido y valorado, lo que contribuye a mi autoestima.
Rho de Spearman	Que tan satisfecho te sientes con las oportunidades de desarrollo profesional en la empresa.	Coefficiente de correlación	1,000	,738**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	65	65

Tabla 22. Correlación entre la satisfacción de liderazgo con el esfuerzo y reconocimiento.

			Que tan satisfecho te sientes con el liderazgo de tu jefe.	Mi esfuerzo en la empresa es reconocido y valorado, lo que contribuye a mi autoestima.
Rho de Spearman	Que tan satisfecho te sientes con el liderazgo de tu jefe.	Coefficiente de correlación	1,000	,631**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	65	65

Tabla 23. Correlación entre la intención de recomendar la empresa a familiares y amigos y factores de satisfacción laboral.

Rho de Spearman	Recomendarías a tus amigos o familiares trabajar en la empresa que te encuentras actualmente.	Coefficiente de correlación	1,000	Siento que mi trabajo es importante para el éxito de la empresa.	Estoy motivado para alcanzar los objetivos de mi equipo.	La retroalimentación que recibo sobre mi desempeño es útil.	Que tan motivado te sientes trabajando en la empresa.	La empresa me ofrece oportunidades para crecer profesionalmente y alcanzar mi máximo potencial (planes de carrera, financiación de un estudio, etc.)	Que tan satisfecho te sientes con las oportunidades de desarrollo profesional en la empresa.
		Sig. (bilateral)	.	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
		N	65	65	65	65	65	65	65

Se realizaron 5 entrevistas de manera voluntaria y de acuerdo con esto estos fueron los resultados, el ambiente laboral positivo y las buenas relaciones fueron el factor que más se repitió entre los participantes (5 menciones), lo que muestra que tener un entorno de trabajo agradable influye directamente en la motivación. Le siguen las oportunidades de desarrollo profesional (4 menciones), ya que muchos valoran poder crecer y aprender dentro de la empresa.

El reconocimiento e incentivos, así como la comunicación y el liderazgo, también fueron mencionados (3 menciones cada uno), porque sentirse valorados y contar con un liderazgo cercano fortalece el compromiso. Por otro lado, la remuneración económica (3 menciones) y la carga laboral o los recursos de trabajo (2 menciones) fueron señalados como aspectos que podrían mejorar, ya que influyen en el bienestar y en la motivación diaria (Tabla 24). Se vio que la remuneración económica es muy importante para los entrevistados. Todo esto lo podemos evidenciar en las respuestas a las entrevistas (Anexo 5)

Tabla 24.

Frecuencia de aparición de factores entrevista.

Factor	Número de menciones
Ambiente laboral positivo / relaciones	5
Oportunidades de desarrollo profesional	4
Reconocimiento e incentivos	3
Comunicación y liderazgo	3
Remuneración económica	3
Carga laboral / recursos de trabajo	2

Discusión

Los resultados de esta investigación permiten evidenciar la relación entre la motivación laboral y la permanencia de los empleados en el sector financiero. Las correlaciones significativas entre la motivación, el reconocimiento y la estabilidad laboral confirman lo planteado por Robbins (2004) y por Perry y Wise (1990), quienes señalan que la motivación influye directamente en el desempeño, la satisfacción y el compromiso organizacional. De igual forma, los resultados cualitativos mostraron que cuando los trabajadores sienten que su esfuerzo es valorado y cuentan con oportunidades de crecimiento, aumenta su satisfacción y sentido de pertenencia, lo que reduce su intención de abandonar la empresa.

De acuerdo con la teoría de Herzberg (2009), se encontró que los factores motivacionales, como el reconocimiento, las relaciones interpersonales y el desarrollo profesional, fueron los más mencionados por los participantes como impulsores de la motivación. Sin embargo, también se evidenció la influencia de los factores higiénicos, especialmente la remuneración y la carga laboral, cuya ausencia o desequilibrio puede generar insatisfacción, tal como lo plantea la teoría de los dos factores. Esto demuestra que las organizaciones no solo deben procurar condiciones laborales adecuadas, sino también fomentar espacios de reconocimiento, aprendizaje y desarrollo continuo que fortalezcan el compromiso de los empleados.

Además, las entrevistas resaltaron la importancia del liderazgo positivo y la comunicación asertiva como aspectos esenciales para fortalecer la motivación y el clima laboral. Los participantes destacaron que sentirse escuchados y acompañados por sus líderes aumenta su bienestar, confianza y deseo de permanecer en la empresa. Estos hallazgos coinciden con lo planteado por García Rubiano y Forero Aponte (2013), quienes afirman que la satisfacción laboral y la confianza en los líderes son fundamentales para generar compromiso organizacional y favorecer la estabilidad.

Por otro lado, las correlaciones estadísticas refuerzan la idea de que la estabilidad percibida y el reconocimiento están estrechamente relacionados con la motivación, lo cual coincide con la teoría de las expectativas de Vroom (1999). Según este autor, las personas se esfuerzan más cuando perciben que su trabajo será recompensado y valorado, algo que también se reflejó en los resultados de esta investigación. Los empleados del sector financiero manifestaron que se sienten más motivados cuando perciben coherencia entre su esfuerzo, las oportunidades de crecimiento y el reconocimiento recibido.

En general, los resultados muestran que la motivación laboral cumple un papel clave en la retención del talento y en la construcción de entornos laborales más saludables. Con base en esto promover la motivación debe ser una prioridad para las organizaciones, ya que incide directamente en la productividad, la estabilidad y el bienestar de los trabajadores. Fortalecer el liderazgo positivo, la comunicación efectiva y las oportunidades de desarrollo puede contribuir significativamente a reducir la rotación y a consolidar una cultura organizacional basada en el reconocimiento y la confianza.

Finalmente, es importante seguir profundizando en este tema, explorando nuevas variables como la conciliación vida-trabajo, la satisfacción con los logros personales y el impacto de las políticas organizacionales en la motivación. Comprender estos aspectos permitirá a las empresas diseñar estrategias más efectivas que impulsen el compromiso, la lealtad y el bienestar de sus colaboradores, garantizando así un crecimiento más humano y sostenible dentro del sector financiero.

Conclusiones

A partir de esta investigación se pudo evidenciar que la motivación laboral y la satisfacción laboral tienen una influencia directa en la permanencia y el compromiso de los empleados del sector financiero en Antioquia. Los resultados mostraron que cuando los

trabajadores se sienten valorados, reconocidos y con oportunidades reales de crecimiento profesional, aumenta su satisfacción y su deseo de continuar dentro de la organización.

También se identificó que los factores que más fortalecen la motivación son el buen ambiente laboral, las relaciones interpersonales y las oportunidades de desarrollo, mientras que la remuneración económica y la carga laboral fueron los aspectos que los participantes consideran que deberían mejorar. Estos hallazgos coinciden con las teorías de Herzberg, Vroom y Chiavenato, quienes destacan que la motivación no depende solo de factores externos, sino también del reconocimiento, la equidad y el sentido de pertenencia.

En general, se puede considerar que promover la motivación laboral es fundamental para reducir la deserción, aumentar la estabilidad y fomentar un mayor bienestar entre los empleados. Las organizaciones del sector financiero deberían fortalecer el liderazgo positivo, la comunicación asertiva y las oportunidades de crecimiento, de manera que logren retener el talento joven y consolidar entornos laborales más saludables y sostenibles.

Se propone que este tema sea explorado con mayor profundidad para generar herramientas útiles que beneficien tanto a los empleados como a las organizaciones, facilitando así la retención del talento y el fortalecimiento del bienestar laboral.

ANEXOS

Anexo 1.

Datos Demográficos

1. **Nombre Completo:** _____
2. **Edad:** _____
3. **Numero de Contacto:** _____
4. **Género:**
 - Masculino
 - Femenino
 - Prefiero no decir
5. **Cargo:** _____
6. **Área en la cual labora:** _____
7. **Tiempo de permanencia en la empresa:**
 - 0 a 3 meses
 - 3 a 6 meses
 - 6 a 9 meses
 - 9 a 12 meses
 - 1-2 años
 - Mas de 2 años
8. **Nivel educativo:**
 - Técnico
 - Profesional
 - Posgrado

2. Motivación y Desempeño

Por favor, califica tu acuerdo con las siguientes afirmaciones en una escala del 1 al 5, donde:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = Desacuerdo

3 = Neutro

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

6.Siento que mi trabajo es importante para el éxito de la empresa.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

7.Estoy motivado para alcanzar los objetivos de mi equipo.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

8.La retroalimentación que recibo sobre mi desempeño es útil.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

9. Que tan motivados te sientes trabajando en la empresa.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

10. Siento que mi trabajo en el banco me proporciona estabilidad económica y seguridad a largo plazo.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

11. Tengo buenas relaciones con mis compañeros y superiores, lo que satisface mi necesidad de pertenencia.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

12. Mi esfuerzo en el banco es reconocido y valorado, lo que contribuye a mi autoestima.

- 1
- 2

- 3
- 4
- 5

13. El banco me ofrece oportunidades para crecer profesionalmente y alcanzar mi máximo potencial (planes de carrera, financiación de un estudio, etc....)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

14. Las condiciones físicas y ambientales del banco (como instalaciones, horarios y salario) cubren adecuadamente mis necesidades básicas.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

3. Satisfacción Laboral

Califica tu satisfacción con los siguientes aspectos de tu trabajo en una escala del 1 al 5, donde:

1 = Muy insatisfecho

2 = Insatisfecho

3 = Neutro

4 = Satisfecho

5 = Muy satisfecho

9. Satisfacción con las condiciones laborales (Puesto de trabajo, relaciones dentro de la empresa, salario, entre otras).

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

10. Satisfacción con la relación con mis compañeros de trabajo.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

11. Oportunidades de desarrollo profesional.

- 1

- 2
- 3
- 4
- 5

12. Que tan satisfecho te sientes con el liderazgo de tu jefe.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

13. Que tan satisfecho estas en la empresa.

- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
-

4. Rotación y Deserción Laboral

12. ¿Has considerado cambiar de trabajo en el último año?

- Sí
- No

13. Si respondiste "Sí" en la pregunta anterior, ¿cuáles son las razones? (marca todas las que apliquen)

- Falta de motivación
 - Mejores oportunidades en otra parte
 - Insatisfacción con las condiciones laborales
 - Otros: _____
-

5. Preguntas Abiertas

14. ¿Qué cambios propondrías para mejorar la motivación en tu lugar de trabajo?

15. ¿Qué recursos adicionales necesitarías para sentirte más motivado?

Anexo 2. Preguntas de entrevista.

1. ¿Cuáles son los factores de la empresa que afectan tu motivación positiva y negativamente?
2. ¿Qué tan motivados crees que están tus compañeros y qué conductas te hacen pensar eso?
3. ¿Qué tan satisfechos consideras que están tus compañeros con las condiciones de la empresa?
4. ¿Cuál de los siguientes factores afecta más el nivel de satisfacción en la empresa? Condiciones laborales, relación con los compañeros de trabajo, liderazgo y oportunidades de desarrollo profesional.
5. ¿Qué situaciones te llevarían o te han llevado a considerar dejar de trabajar en la empresa?

Anexo 3. Tablas

Tiempo de permanencia en la empresa

	N	%
1 a 2 años	10	15,4%
0 a 3 meses	5	7,7%
3 a 6 meses	6	9,2%
6 a 9 meses	3	4,6%
9 a 12 meses	7	10,8%
Mas de 2 años	34	52,3%

La empresa me ofrece oportunidades para crecer profesionalmente y alcanzar mi máximo potencial (planes de carrera, financiación de un estudio, etc.)

	N	%
1	1	1,5%
2	1	1,5%
3	13	20,0%
4	19	29,2%
5	31	47,7%

Las condiciones físicas y ambientales de la empresa (como instalaciones, horarios y salario) cubren adecuadamente mis necesidades básicas.

	N	%
2	2	3,1%
3	9	13,8%
4	18	27,7%
5	36	55,4%

Satisfacción con las condiciones laborales (Puesto de trabajo, relaciones dentro de la empresa, salario, entre otras).

	N	%
2	3	4,6%
3	9	13,8%
4	29	44,6%
5	24	36,9%

Recomendarías a tus amigos o familiares trabajar en la empresa que te encuentras actualmente.

	N	%
2	2	3,1%
3	6	9,2%
4	23	35,4%
5	34	52,3%

**¿Has considerado
cambiar de trabajo en el
último año?**

	N	%
No	37	56,9%
Si	28	43,1%

Anexo 4. Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. estándar
EDAD	65	19	44	30,08	6,486
Siento que mi trabajo es importante para el éxito de la empresa.	65	3	5	4,54	,614
Estoy motivado para alcanzar los objetivos de mi equipo.	65	3	5	4,54	,639
La retroalimentación que recibo sobre mi desempeño es útil.	65	2	5	4,48	,773
Que tan motivado te sientes trabajando en la empresa.	65	2	5	4,37	,741
Siento que mi trabajo en el sector financiero me proporciona estabilidad económica y seguridad a largo plazo.	65	1	5	4,32	,868
Tengo buenas relaciones con mis compañeros y superiores, lo que satisface mi necesidad de pertenencia.	65	3	5	4,65	,513
Mi esfuerzo en la empresa es reconocido y valorado, lo que contribuye a mi autoestima.	65	2	5	4,26	,834
La empresa me ofrece oportunidades para crecer profesionalmente y alcanzar mi máximo potencial (planes de carrera, financiación de un estudio, etc.)	65	1	5	4,20	,922
Las condiciones físicas y ambientales de la empresa (como instalaciones, horarios y salario) cubren adecuadamente mis necesidades básicas.	65	2	5	4,35	,837
Satisfacción con las condiciones laborales (Puesto de trabajo, relaciones dentro de la empresa, salario, entre otras).	65	2	5	4,14	,827
Que tan satisfecho te sientes con la relación con tus compañeros de trabajo.	65	2	5	4,55	,662
Que tan satisfecho te sientes con las oportunidades de desarrollo profesional en la empresa.	65	1	5	4,09	,947
Que tan satisfecho te sientes con el liderazgo de tu jefe.	65	2	5	4,40	,725
Recomendarías a tus amigos o familiares trabajar en la empresa que te encuentras actualmente.	65	2	5	4,37	,782
N válido (por lista)	65				

Anexo 5: Respuestas entrevistas

Entrevistado 1:

Isabela: ¿Cuáles son los factores de la empresa que afectan tu motivación positiva y negativamente?

Entrevistado 1: En cuanto a los factores que afectan mi motivación, puedo identificar tanto elementos positivos como negativos. Entre los aspectos que me motivan, destaco el reconocimiento por el trabajo bien hecho, ya que esto refuerza mi compromiso y deseo de mejorar continuamente. Además, las oportunidades de desarrollo profesional, como cursos y capacitaciones, son fundamentales para mantenerme motivado y sentir que estoy avanzando en mi plan carrera dentro del Banco. Por otro lado, hay factores negativos que pueden influir en mi motivación. La falta de comunicación clara sobre las expectativas y objetivos puede generar incertidumbre y desmotivación. Asimismo, una carga de trabajo excesiva y plazos ajustados pueden resultar estresantes, y la falta de reconocimiento por el esfuerzo realizado puede hacer que me sienta desestimado.

Isabela: ¿Qué tan motivados crees que están tus compañeros y qué conductas te hacen pensar eso?

Entrevistado 1: Respecto a la motivación de mis compañeros, creo que hay señales que indican su nivel de compromiso. Por ejemplo, he notado que muchos de ellos participan activamente en las reuniones, muestran interés en los proyectos y contribuyen con ideas. La actitud positiva y la disposición para colaborar son también buenos indicadores de que están motivados y comprometidos con su trabajo.

Isabela: ¿Qué tan satisfechos consideras que están tus compañeros con las condiciones de la empresa?

Entrevistado 1: En cuanto a la satisfacción de mis compañeros con las condiciones de la empresa, considero que hay varios aspectos a tener en cuenta. A menudo escucho comentarios positivos sobre el ambiente laboral. Además, las encuestas internas, se manifiesta un alto desempeño en la organización ya que dé cuenta con equipos favorables y materiales proporcionados a gran medida.

Isabela: ¿Cuál de los siguientes factores afecta más el nivel de satisfacción en la empresa? Condiciones laborales, relación con los compañeros de trabajo, liderazgo y oportunidades de desarrollo profesional.

Entrevistado 1: En mi opinión, el factor que más afecta el nivel de satisfacción en la empresa es la comunicación asertiva. Un ambiente social positivo puede hacer una gran diferencia en la experiencia laboral de todos. Sin embargo, las condiciones laborales y el liderazgo también son muy relevantes; un entorno cómodo y un buen liderazgo pueden impulsar significativamente la satisfacción de los empleados.

Isabela: ¿Qué situaciones te llevarían o te han llevado a considerar dejar de trabajar en la empresa?

Entrevistado 1: Aunque valoro mucho mi experiencia en el Banco de Occidente, es importante reconocer que, como en cualquier lugar, hay ciertos factores que podrían influir en mi decisión a futuro. Sin embargo, estoy muy satisfecho con la cultura de apoyo y desarrollo que ofrece la empresa. Situaciones como la falta de oportunidades para el crecimiento personal o profesional podrían hacerme reflexionar, pero hasta ahora, el Banco ha brindado excelentes recursos para el desarrollo de carrera. Además, el ambiente colaborativo y el liderazgo accesible hacen que cualquier desafío se aborde de manera positiva y constructiva. En general, me siento afortunado de formar parte de un equipo tan comprometido y profesional.

Entrevistado 2

Isabela: ¿Cuáles son los factores de la empresa que afectan tu motivación positiva y negativamente?

Entrevistado 2: El ambiente del área, buena comunicación y trabajo en equipo.

Uno de los principales factores que impacta positivamente mi motivación es el ambiente del área. Se percibe una dinámica de respeto, colaboración y apertura, donde la buena comunicación fluye de manera natural y efectiva. Esto facilita la resolución de problemas, fortalece la confianza entre compañeros y permite que el trabajo en equipo se convierta en una experiencia enriquecedora.

Isabela: ¿Qué tan motivados crees que están tus compañeros y qué conductas te hacen pensar eso?

Entrevistado 2: Muy motivados ya que todos estamos "en el mismo barco" y compartimos los momentos alegres y los no tanto.

Percibo que mis compañeros están muy motivados. Hay una energía colectiva que se manifiesta en frases como "estamos en el mismo barco", lo que refleja unidad, empatía y compromiso compartido. Esta motivación se evidencia en la forma en que enfrentamos los retos juntos, celebramos los logros y nos apoyamos en los momentos difíciles.

Isabela: ¿Qué tan satisfechos consideras que están tus compañeros con las condiciones de la empresa?

Muy satisfechos ya que todos mencionan el excelente ambiente laboral que se maneja al interior.

Entrevistado 2: Considero que el nivel de satisfacción es alto. En conversaciones cotidianas y espacios de retroalimentación, es común escuchar valoraciones positivas sobre el ambiente

laboral. Se destaca la cercanía entre compañeros, la posibilidad de expresar ideas sin temor y el respeto por la diversidad de opiniones. Esta percepción colectiva de bienestar sugiere que las condiciones ofrecidas por la empresa —en términos de clima, comunicación y trato humano— son adecuadas y generan una experiencia laboral positiva.

Isabela: ¿Qué situaciones te llevarían o te han llevado a considerar dejar de trabajar en la empresa?

Entrevistado 2: Relación con compañeros de trabajo y condiciones laborales, Hasta el momento no hay situaciones que me hayan llevado a pensar en renunciar, las que me llevarían a renunciar serían el ambiente y las condiciones laborales.

Entrevistado 3

Isabela: ¿Cuáles son los factores de la empresa que afectan tu motivación positiva y negativamente?

Entrevistado 3: Desde una perspectiva positiva, uno de los aspectos más valorados es la preocupación genuina por el bienestar de los colaboradores. Esto se refleja en beneficios emocionales como el acompañamiento, el reconocimiento interpersonal, el ambiente de respeto y la promoción de espacios de escucha. Estas acciones generan un sentido de cuidado que impacta directamente en la motivación y el compromiso. Sin embargo, en el plano negativo, la remuneración económica se percibe como baja en comparación con otras entidades del sector financiero. Esta diferencia salarial puede generar desmotivación, especialmente cuando no se compensa con oportunidades claras de crecimiento o desarrollo profesional.

Isabela: ¿Qué tan motivados crees que están tus compañeros y qué conductas te hacen pensar eso?

Entrevistado 3: En general, se percibe una motivación positiva entre los compañeros, evidenciada en la estabilidad del equipo: hasta el momento no se han presentado renuncias ni rotación significativa. Este dato sugiere que, a pesar de ciertas inconformidades, existe un sentido de pertenencia y compromiso con la organización. No obstante, también se expresa de manera recurrente que la compensación económica debería ser más acorde con las responsabilidades asumidas y con el mercado laboral. Esta percepción podría convertirse en un factor de riesgo si no se aborda oportunamente.

Isabela: ¿Qué tan satisfechos consideras que están tus compañeros con las condiciones de la empresa?

Entrevistado 3: Aunque el ambiente laboral es valorado positivamente, los colaboradores identifican oportunidades de mejora que les permitirían alcanzar una satisfacción más completa. Entre ellas destacan el fortalecimiento de los beneficios económicos y la ampliación de las

oportunidades de crecimiento profesional. La satisfacción actual parece estar sostenida por factores emocionales y relacionales, pero podría verse afectada si no se equilibran con condiciones materiales más competitivas.

Isabela: ¿Cuál de los siguientes factores afecta más el nivel de satisfacción en la empresa?

Entrevistado 3: Según lo expresado por los colaboradores, el factor que más incide en el nivel de satisfacción es la disponibilidad de oportunidades de desarrollo profesional. Aunque no se menciona explícitamente el salario, es evidente que el esquema salarial y las posibilidades de mejora económica están implícitas en las expectativas de crecimiento. La falta de rutas claras para avanzar profesionalmente puede generar estancamiento y afectar la percepción de justicia organizacional.

Isabela: ¿Qué situaciones te llevarían o te han llevado a considerar dejar de trabajar en la empresa?

Entrevistado 3: La principal razón que podría llevar a considerar una renuncia es la posibilidad de acceder a mejores oportunidades salariales en otras organizaciones. Aunque actualmente no se han presentado situaciones que generen esa decisión, el factor económico se mantiene como un elemento crítico. Si no se ajusta la compensación a las exigencias del rol y al contexto del mercado, podría convertirse en un motivo de desvinculación, especialmente en perfiles con alta formación o experiencia.

Entrevistado 4

Isabela: ¿Cuáles son los factores de la empresa que afectan tu motivación positiva y negativamente?

Entrevistado 4: Para mí, hay varios factores que me motivan de forma positiva en la empresa. Uno de los más importantes es la bonificación: saber que el esfuerzo tiene una recompensa adicional me impulsa a dar lo mejor. También valoro mucho las oportunidades de crecimiento continuo, tanto en lo profesional como en lo personal. El salario que recibo es justo y competitivo, y el ambiente laboral es excelente: hay respeto, compañerismo y buena energía. En cuanto a lo que podría afectar mi motivación, diría que sería cualquier cambio que afecte esas condiciones, especialmente si se redujeran los beneficios o si el ambiente laboral se volviera tenso o poco colaborativo.

Isabela: ¿Qué tan motivados crees que están tus compañeros y qué conductas te hacen pensar eso?

Entrevistado 4: Yo veo a mis compañeros muy motivados. Se nota que trabajan felices, con ganas, y que cada día buscan ser mejores. Hay una actitud constante de aprendizaje: fortalecen

sus conocimientos, desarrollan nuevas habilidades y se apoyan mutuamente. Esa energía positiva se refleja en la forma en que enfrentamos los retos, en cómo celebramos los logros y en el compromiso que se respira en el equipo.

Isabela: ¿Qué tan satisfechos consideras que están tus compañeros con las condiciones de la empresa?

Entrevistado 4: Diría que están muy satisfechos, incluso podría calificarlo como un 10 de 10. La empresa ofrece buenos beneficios, retribuciones justas, espacios de integración y un enfoque claro en la calidad de vida. Todo eso contribuye a que las personas se sientan valoradas y cómodas en su entorno laboral. Claro, siempre hay cosas que se pueden mejorar, pero en general el nivel de satisfacción es muy alto.

Isabela: ¿Cuál de los siguientes factores afecta más el nivel de satisfacción en la empresa?

Entrevistado 4: Las relaciones laborales. Cuando hay buen trato, respeto y comunicación entre compañeros, todo fluye mejor. El ambiente se vuelve más humano, más colaborativo, y eso impacta directamente en cómo nos sentimos en el día a día. Las relaciones laborales son la base para que cualquier otro beneficio tenga sentido.

Isabela: ¿Qué situaciones te llevarían o te han llevado a considerar dejar de trabajar en la empresa?

Entrevistado 4: Hasta ahora no he tenido razones para irme, pero si llegara a tomar esa decisión sería por dos motivos: uno, si decido emprender y seguir un camino propio; y dos, si encuentro una oportunidad laboral que ofrezca mejores condiciones, especialmente en términos de crecimiento o beneficios.

Entrevistado 5

Isabela: ¿Cuáles son los factores de la empresa que afectan tu motivación positiva y negativamente?

Entrevistado 5: Para mí, los factores que más influyen en mi motivación —tanto de forma positiva como negativa— son los incentivos, el ambiente laboral y los implementos que nos brinda la empresa para trabajar. Cuando la empresa ofrece incentivos adecuados, me siento reconocida y eso me impulsa a dar lo mejor. El ambiente laboral también es clave: cuando hay respeto, colaboración y buena comunicación, todo fluye mejor. Además, contar con los implementos necesarios para realizar nuestras tareas de forma eficiente marca una gran diferencia. Por otro lado, si alguno de estos aspectos falla —por ejemplo, si el ambiente se vuelve tenso o los recursos son insuficientes—, mi motivación se ve afectada.

Isabela: ¿Qué tan motivados crees que están tus compañeros y qué conductas te hacen pensar eso?

Entrevistado 5: Pienso que mis compañeros están motivados, y eso se nota en el ambiente que se refleja en la oficina. Hay una energía positiva, se percibe entusiasmo y disposición para colaborar. Además, la empresa ofrece varios incentivos que ayudan a mantener ese nivel de motivación. Las personas se muestran comprometidas, participan activamente y se esfuerzan por cumplir con sus responsabilidades, lo que indica que se sienten valoradas y motivadas.

Isabela: ¿Qué tan satisfechos consideras que están tus compañeros con las condiciones de la empresa?

Entrevistado 5: Creo que se encuentran satisfechos, principalmente por los factores que ya mencioné: los incentivos, el ambiente laboral y el apoyo que brinda el jefe del área. Ese acompañamiento por parte del liderazgo es muy importante, porque genera confianza y permite que los colaboradores se sientan respaldados. La combinación de beneficios tangibles y apoyo emocional contribuye a una experiencia laboral positiva.

Isabela: ¿Cuál de los siguientes factores afecta más el nivel de satisfacción en la empresa?

Entrevistado 5: Desde mi perspectiva, los factores que más afectan el nivel de satisfacción son las condiciones laborales y la relación con los compañeros. Cuando las condiciones son justas en términos de carga de trabajo, horarios, recursos y reconocimiento, y además hay un buen clima entre colegas, la satisfacción aumenta. En cambio, si alguno de estos aspectos se deteriora, puede generar incomodidad, frustración o incluso desmotivación.

Isabela: ¿Qué situaciones te llevarían o te han llevado a considerar dejar de trabajar en la empresa?

Entrevistado 5: He considerado dejar de trabajar en la empresa en momentos donde el ambiente se ha visto afectado por actitudes negativas de algunos compañeros. El clima laboral influye mucho en cómo nos sentimos día a día. También he pensado en buscar nuevas oportunidades por razones de desarrollo profesional: quiero seguir creciendo, aprender más y asumir nuevos retos. Si siento que ese crecimiento se estanca, podría considerar un cambio.

Anexo 6. Resultados de entrevistas.

Factores que más se repiten en las entrevistas

1. Ambiente laboral positivo y relaciones interpersonales

Repetido por: todos los entrevistados (todos).

Tipo: Factor **positivo**.

Descripción:

Los participantes destacan que el **ambiente laboral armónico, de respeto, compañerismo y comunicación fluida** es uno de los principales motivos de motivación y satisfacción.

Ejemplos:

- “El ambiente del área... se percibe una dinámica de respeto, colaboración y apertura.”
- “Cuando hay respeto, colaboración y buena comunicación, todo fluye mejor.”

- “El ambiente laboral es excelente: hay respeto, compañerismo y buena energía.”

2. Oportunidades de desarrollo profesional

Repetido por: 4 entrevistados.

Tipo: Factor **positivo** y también **crítico** si falta.

Descripción:

El desarrollo profesional es visto como una fuente clave de motivación. La falta de crecimiento o de un plan de carrera definido podría llevar a la desmotivación o incluso a una renuncia.

Ejemplos:

- “Las oportunidades de desarrollo profesional son fundamentales para mantenerme motivado.”
- “La falta de rutas claras para avanzar profesionalmente puede generar estancamiento.”
- “He pensado en buscar nuevas oportunidades por razones de desarrollo profesional.”

3. Reconocimiento e incentivos

Repetido por: 3 personas.

Tipo: Factor **positivo**.

Descripción:

El reconocimiento —ya sea mediante bonificaciones, incentivos o agradecimiento verbal— refuerza la motivación y el compromiso con la empresa.

Ejemplos:

- “El reconocimiento por el trabajo bien hecho refuerza mi compromiso.”
- “Cuando la empresa ofrece incentivos adecuados, me siento reconocida.”
- “La bonificación me impulsa a dar lo mejor.”

4. Comunicación asertiva y liderazgo positivo

Repetido por: 3 personas.

Tipo: Factor **positivo** (si existe) y **negativo** (si falta).

Descripción:

La claridad en la comunicación, la escucha activa y el liderazgo empático son aspectos determinantes en la percepción de bienestar. La falta de comunicación genera incertidumbre o malestar.

Ejemplos:

- “La falta de comunicación clara sobre las expectativas puede generar desmotivación.”
- “El liderazgo accesible hace que cualquier desafío se aborde de manera positiva.”
- “El acompañamiento por parte del liderazgo genera confianza.”

5. Remuneración económica justa

Repetido por: 3 personas (mencionado directa o indirectamente).

Tipo: Factor **mixto** (positivo si es justo, negativo si es bajo).

Descripción:

Aunque no todos lo mencionan con la misma fuerza, la compensación económica aparece como un punto sensible. Se percibe satisfacción cuando el salario es justo, pero también se menciona la

necesidad de mantener la competitividad con el mercado.

Ejemplos:

- “La remuneración económica se percibe como baja en comparación con otras entidades.”
- “El salario que recibo es justo y competitivo.”

6. Carga laboral y recursos de trabajo

Repetido por: 2 personas.

Tipo: Factor **negativo** (cuando hay exceso o falta).

Descripción:

El exceso de tareas o la falta de recursos adecuados se perciben como elementos que pueden afectar la motivación y el rendimiento.

Ejemplos:

- “Una carga de trabajo excesiva y plazos ajustados pueden resultar estresantes.”
- “Contar con implementos necesarios para realizar las tareas marca una gran diferencia.”

- ¿Has considerado cambiar de trabajo en el último año?
 - Sí
 - No
- Si respondiste "Sí" en la pregunta anterior, ¿cuáles son las razones? (marca todas las que apliquen)
 - Falta de motivación
 - Mejores oportunidades en otra parte
 - Insatisfacción con las condiciones laborales
 - Otros: _____

La mayoría de los participantes respondió “**No**” a la primera pregunta. Entre quienes respondieron “**Sí**”, las razones más frecuentes fueron “**mejores oportunidades en otra parte**” (16 menciones) y “**falta de motivación**” (9 menciones).

Falta de motivación	9
Marque No	31
Insatisfacción de condiciones laborales	2
Otros	7
Mejores oportunidades	16

14. ¿Qué cambios propondrías para mejorar la motivación en tu lugar de trabajo?

El cambio más mencionado fue “**mejorar el salario**”, con **25 respuestas**. En segundo lugar, **14 personas** manifestaron que **no harían ningún cambio**, mientras que los demás factores se repitieron con menor frecuencia (máximo 3 respuestas cada uno).

Actividades clima laboral	1
Beneficios	2
Capacitación	1
Comunicación asertiva	2
Distribución equitativa	1
Horario flexible	1
Imparcialidad	1
Integraciones	3
Salario emocional	1
Medición	1
Trabajo colaborativo	1
Mejorar salario	25
Mejores bonos	1
Mejores instalaciones	1
Mejores condiciones	1
Mejores incentivos	1
Ninguna	19
Plan carrera	2
Reconocimiento	4
Retroalimentación	2
Optimización	1
Nivelar las cargas	1

15. ¿Qué recursos adicionales necesitarías para sentirte más motivado?

En esta pregunta, **25 personas** indicaron que **no necesitan ningún recurso adicional** para sentirse motivadas.

Por otro lado, **10 personas** señalaron que **mejorar el salario** sería un recurso motivador, y **7 personas** mencionaron la **mejora de los equipos de trabajo** (principalmente equipos de cómputo).

Beneficios	4
Capacitación	2
Clima laboral	1
Comisiones	3
Crecimiento	3
Días libres	1
Flexibilidad	2
Más operaciones	1
Mejorar salario	10
Mejores equipos de trabajo	7
Ninguna	25
Reconocimiento	1
Salario emocional	3
Pausas activas	1

Referencias

Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.

Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides Rodríguez, A. (2020). "La motivación y el desempeño laboral: El capital humano como factor clave en una organización." ("La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor ...") *Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390

Cascio, W. F. (2006). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (7th ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (1999). *Gestión del talento humano* (7th ed.). McGraw-Hill.

Egas, J. (2009). *Introducción al derecho administrativo*. Guayaquil, Ecuador: Librería Jurídico Edino.

PageGroup. (2023). *Estudio de remuneración 2023*. Valora Analitik.

<https://www.valoraanalitik.com/el-impacto-de-la-rotacion-de-empleados-en-la-empresa-y-como-prevenirlo/#:~:text=El%20Estudio%20de%20Remuneraci%C3%B3n%202023%20realizado%20por%20PageGroup%20revela%20c%C3%B3mo,grandes%2C%20tanto%20nacionales%20como%20internacionales>

Peña Estrada, C. (2015). *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales* (Tesis de licenciatura, Universidad de Madrid). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Madrid.

García Rubiano, M., & Forero Aponte, C. (2013). "Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: Una explicación desde las ecuaciones estructurales *Revista de Psicología de la Universidad Católica de Colombia*, 12(2), 95-110.

Gutiérrez, I. (2015). La deserción laboral y repercusiones, 5(12), 1-3. Recuperado de <http://blog.udlap.mx/blog/2015/01/ladesercionlaboralsusrepercusiones>

Herzberg, F. (2009). *La motivación en el trabajo*. Editorial McGraw-Hill. (Originalmente publicado en inglés como *The Motivation to Work* en 1959).

La República. (2023). *Las empresas tendrán que enfrentar una rotación de hasta 15% durante todo este año*. <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/empresas-tendran-que-enfrentar-una-rotacion-de-hasta-15-3592508#:~:text=Las%20%C3%A1reas%20de%20mayor%20rotaci%C3%B3n,entre%2010%25%20y%2015%25>.

Maslow, A. H. (2000). *Motivación y personalidad*. Editorial Reverte. (Originalmente publicado en inglés como *Motivation and Personality* en 1954).

Vroom, V. H. (1999). *Trabajo y motivación*. Editorial McGraw-Hill. (Originalmente publicado en inglés como *Work and Motivation* en 1964).

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64. <https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48>

