

ORIGINAL

Analysis of the organizational behavior of the internal customers of Banco Bancamía located in the city of Pasto

Análisis del comportamiento organizacional de los clientes internos del Banco Bancamía ubicado en la ciudad de Pasto

Eliana Maigreth Acosta Bastidas^a, Javier Ignacio Cruz Hernández^a, Claudia Magali Solarte Solarte^{a*}  

^aUniversidad Cesmag, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. San Juan de Pasto, Nariño, Colombia.

*Corresponding Author: Claudia Magali Solarte Solarte 

How to Cite: Acosta Bastidas, E. M., Cruz Hernández, J. I., & Solarte Solarte, C. M. (2025). Analysis of the organizational behavior of the internal customers of Banco Bancamía located in the city of Pasto. *Edu - Tech Enterprise*, 3, 124. <https://doi.org/10.71459/edutech2025124>

Submitted: 10-10-2024

Revised: 20-01-2025

Accepted: 06-03-2025

Published: 07-03-2025

ABSTRACT

Introduction: the financial sector is catalogued as fundamental to the economy and that is why financial entities must adapt to the different needs of customers in an environment that is constantly changing. The financial institution Bancamía stands out for its financial inclusion by supporting entrepreneurs. This study focuses on analyzing the internal behavior of collaborators to identify improvements and opportunities with the objective of contributing to the sustainability of internal clients.

Method: paradigm: the positivist paradigm is adopted, which focuses on explaining, predicting and controlling phenomena through the verification of theories. This approach avoids subjective biases in data collection and analysis, allowing to quantify variables such as employee satisfaction and productivity. The quantitative approach seeks to test existing theories based on hypotheses and requires a representative sample. This approach provides numerical data that help Bancamía to understand and improve the behavior and satisfaction of its employees in an objective manner.

Results: the primary sources include all the information collected from the entity's employees through the survey. Followed by the secondary sources here is information collected by consulting monographs, articles, degree projects. And finally there are the tertiary sources here we found the information collected through electronic sources such as web pages, articles, among others.

Conclusions: the thesis analyzes retention and work experience in Bancamía, highlighting a good level of employee retention, especially among young employees, due to an attractive work environment with significant benefits. However, there are areas for improvement in the work environment, integration and participation in decision making, especially in branches far from the main office, which affects motivation and commitment. To improve these areas, Bancamía has designed a comprehensive action plan focused on strengthening communication, setting achievable goals and fostering collaboration, with the aim of optimizing performance and the work environment in the entity.

Recommendations: it is proposed to improve cohesion among collaborators through workshops and open communication. It is essential to involve employees in decision making in order to set realistic goals. In addition, management support in critical activities should be strengthened through continuous training. Finally, financial and non-financial incentives are recommended to increase motivation and reduce work pressure.

Keywords: organizational behavior; motivation; job satisfaction; organizational climate; incentives; labor welfare; teamwork.

RESUMEN

Introducción: el sector financiero se cataloga como fundamental para la economía y es por eso que las entidades financieras se deben adaptar a las diferentes necesidades de los clientes en un entorno que está en constante

cambio. La entidad financiera Bancamía se destaca por su inclusión financiera con el apoyo a emprendedores. Este estudio se centra en analizar el comportamiento interno de los colaboradores para identificar mejoras y oportunidades con el objetivo de contribuir a la sostenibilidad de los clientes internos.

Método: paradigma: se adopta el paradigma positivista, que se centra en explicar, predecir y controlar fenómenos mediante la verificación de teorías. Este enfoque evita sesgos subjetivos en la recopilación y análisis de datos, permitiendo cuantificar variables como la satisfacción y productividad de los empleados. Esto asegura resultados rigurosos y generalizables. El enfoque cuantitativo busca contrastar teorías existentes a partir de hipótesis y requiere una muestra representativa. Este enfoque proporciona datos numéricos que ayudan a Bancamía a comprender y mejorar el comportamiento y satisfacción de sus empleados de manera objetiva.

Resultados: se encuentran las fuentes primarias en esta se encuentra toda la información que se recolectó de los empleados de la entidad mediante la encuesta. Seguido de las fuentes secundarias aquí se encuentra información recolectada mediante consultas de monografías, artículos, proyectos de grado. Y por último están las fuentes terciarias aquí se encontró la información recolectada mediante fuentes electrónicas como lo son las páginas web, artículos, entre otros.

Conclusiones: la tesis analiza la retención y experiencia laboral en Bancamía, destacando un buen nivel de retención de empleados, especialmente entre colaboradores jóvenes, debido a un entorno laboral atractivo con beneficios significativos. Sin embargo, existen áreas de mejora en el clima laboral, la integración y la participación en la toma de decisiones, especialmente en sucursales alejadas de la oficina principal, lo que afecta la motivación y el compromiso. Para mejorar estas áreas, Bancamía ha diseñado un plan de acción integral enfocado en fortalecer la comunicación, fijar metas alcanzables y fomentar la colaboración, con el objetivo de optimizar el rendimiento y el ambiente laboral en la entidad.

Recomendaciones: se propone mejorar la cohesión entre colaboradores a través de talleres y comunicación abierta. Es fundamental involucrar a los empleados en la toma de decisiones para establecer metas realistas. Además, se debe fortalecer el apoyo gerencial en actividades críticas con capacitación continua. Finalmente, se recomiendan incentivos financieros y no financieros para aumentar la motivación y reducir la presión laboral.

Palabras clave: comportamiento organizacional; motivación; satisfacción laboral; clima organizacional; incentivos; bienestar laboral; trabajo en equipo.

INTRODUCCIÓN

El sector bancario se ha establecido como una de las partes más importantes de la economía y el progreso de cualquier nación. Las entidades financieras se ven obligadas a adaptarse y satisfacer de manera efectiva las necesidades de sus clientes en un entorno económico en constante cambio y evolución. La atención de los clientes internos, especialmente del banco Bancamía ubicado en la ciudad de Pasto, se presenta como factor clave para el éxito y la sostenibilidad de la organización en este contexto.

Como una entidad bancaria que se destaca en la inclusión financiera y el apoyo a emprendedores y pequeños empresarios, Bancamía se enfrenta a una creciente demanda por parte de sus clientes internos. Estos clientes internos incluyen a los empleados y colaboradores de la entidad, y otros actores como proveedores y socios estratégicos. Ese enfoque integral permitirá identificar áreas de mejora y oportunidades para fortalecer la relación entre el banco y sus clientes internos.

La elección de Bancamía como objetivo de estudio se justifica por su relevancia en el panorama financiero local y su compromiso con la inclusión y desarrollo económico de la región. Analizar el comportamiento de los clientes internos de Bancamía en este contexto proporcionará valiosas lecciones y recomendaciones aplicables no solo a la entidad en cuestión,

sino también a otras organizaciones en situaciones similares.

En las páginas que siguen, se presentará una revisión relevante en el campo del comportamiento organizacional, se detallará la metodología de investigación a emplear en este estudio.

Este estudio representa un esfuerzo por contribuir al entendimiento de la dinámica organizacional en el sector bancario y, en particular, en el ámbito de la gestión de clientes internos. El compromiso con la mejora continua y la adaptación a las demandas cambiantes del entorno son esenciales para el éxito sostenible de las organizaciones en la actualidad. La presente investigación aspira a ser una guía valiosa en este proceso de evolución y crecimiento de Bancamía y otras instituciones financieras en su camino hacia un mejor servicio de sus clientes internos.

¿Cuáles son los factores clave que influyen en el comportamiento organizacional en Bancamía y cómo impactan estos factores en la eficiencia operativa?

Objetivo

Analizar el comportamiento organizacional de los clientes internos del Banco Bancamía ubicado en la ciudad de Pasto.

MÉTODO

Paradigma

El paradigma positivista también llamado (cuantitativo, empírico-analítico, racionalista) busca explicar, predecir, controlar los fenómenos, verificar teorías y leyes para regular los fenómenos; identificar causas reales, temporalmente precedentes o simultáneas (Herrera, 2018).

Se relaciona el paradigma positivista en el trabajo de análisis, ya que es de ayuda para evitar sesgos subjetivos en la recopilación y análisis de datos, cuantificar variables como la satisfacción del empleado, la productividad, la rotación de personal, entre otras, lo que permite obtener datos cuantitativos confiables al implementar la recopilación sistemática de datos y su análisis estadístico. Esto ayuda a asegurar que la investigación sea rigurosa y que los resultados sean confiables y generalizables.

Enfoque

El enfoque cuantitativo de acuerdo con Tamayo (2007), consiste en el contraste de teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno objeto de estudio.

El enfoque cuantitativo en la investigación del comportamiento organizacional de los clientes internos proporciona una base sólida de datos numéricos que ayuda a Bancamía a comprender, medir y mejorar el comportamiento y la satisfacción de sus empleados de manera objetiva y basada en evidencia.

Método

Un análisis o investigación empírico es un método o fase de investigación en la cual los datos obtenidos mediante observación directa o experimentación se utilizan para verificar las hipótesis planteadas al principio de la investigación (Sarasola, 2022).

El método empírico analítico combina la recopilación de datos para comprender mejor el comportamiento organizacional del cliente interno y facilitar la toma de decisiones informadas en Bancamía. Ayuda a identificar desafíos, oportunidades y soluciones para mejorar la relación y el desempeño de los clientes internos en el contexto empresarial.

Tipo de investigación

Investigación descriptiva

La investigación descriptiva, trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Esta puede incluir los siguientes tipos de estudios: encuestas, casos, exploratorios, causales, de desarrollo, predictivos, de conjuntos, de correlación, población y muestra (Grajales, 2000).

Investigación analítica

La investigación o método analítico consiste en la desmembración de un todo descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular (Sampieri et al., 2008).

La presente investigación se realizó en Bancamía bajo la investigación descriptiva- analítica con el fin obtener una comprensión profunda de la realidad organizativa, identificar patrones y tendencias, tomar decisiones informadas, promover la mejora continua y abordar problemáticas específicas de manera más precisa. Este enfoque integral puede proporcionar una base sólida para el desarrollo de estrategias efectivas de gestión y liderazgo.

Población y muestra

Población

Personas que laboran en la entidad de Bancamía Pasto Centro.

Muestra

La muestra se aplica para los 21 empleados de la empresa Bancamía Pasto Centro.

Técnicas de recolección de la información

Se utiliza las encuestas como técnica principal de recolección de datos basados en varias consideraciones que se alinean con los objetivos y la naturaleza de la investigación. En primer lugar, las encuestas ofrecen una manera eficiente y escalable de obtener datos de una muestra representativa de la población objetivo. Al emplear una encuesta se tiene cuestionarios estructurados, por los cuales se puede recopilar información de manera estandarizada, lo que facilita la comparación y el análisis cuantitativo de los resultados (Creswell, 2014).

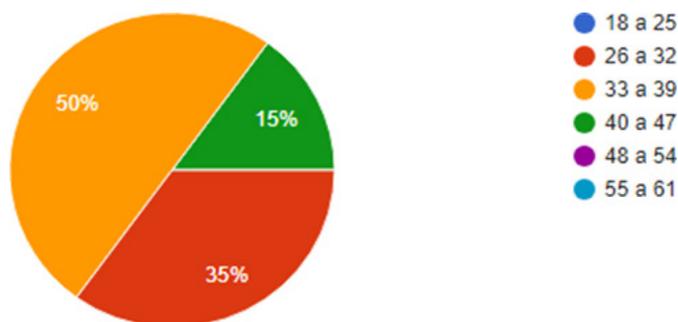
Además, las encuestas proporcionan a los colaboradores la oportunidad de expresar sus opiniones y apreciaciones de manera anónima, lo que puede ser especialmente relevante en la investigación. La confidencialidad de las respuestas fomenta la honestidad y la apertura, permitiendo obtener de forma más precisa las experiencias y

expectativas de los clientes internos. Adicionalmente, como fuentes secundarias se consultarán libros, trabajos de grado, que se encuentren en las bibliotecas de la ciudad de Pasto. Finalmente se consultará páginas web, libros electrónicos, artículos que se encuentran en páginas de internet.

RESULTADOS

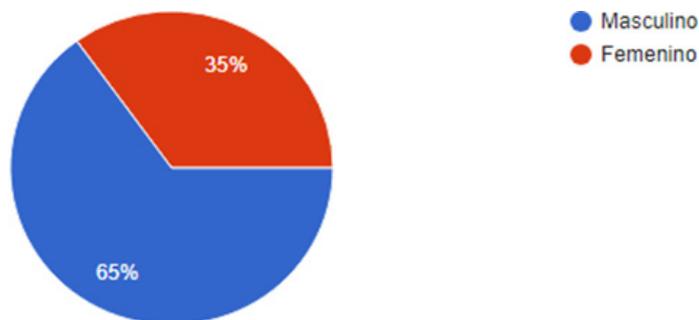
Diagnóstico del comportamiento organizacional de la empresa Bancamía ubicada en la ciudad de Pasto. A continuación, se presenta los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta a los colaboradores de la empresa Bancamía ubicada en la ciudad de Pasto.

Figura 1.
La edad de los trabajadores de Bancamía está entre



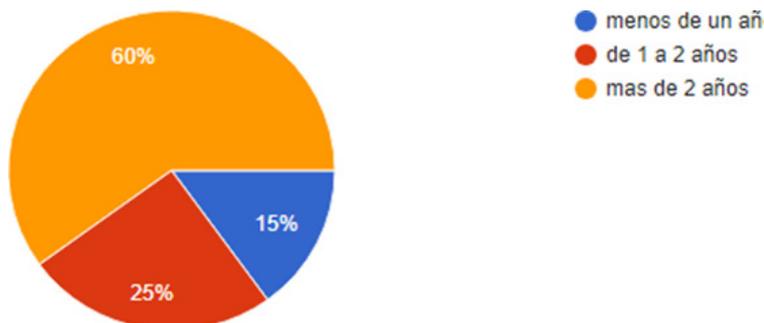
Se puede inferir de acuerdo con el mayor porcentaje obtenido que corresponde al 50% que la edad de los trabajadores están entre 33 a 39 años siendo personas jóvenes y considerados clave para la empresa por la gran experiencia que poseen en el sector financiero, esto es muy importante para el banco ya que el poseer un personal con grandes cualidades y habilidades es fundamental para el rendimiento de la empresa.

Figura 2.
Género en Bancamía



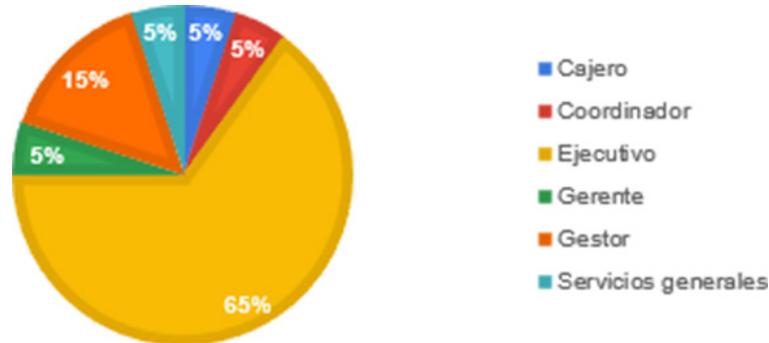
De acuerdo con el porcentaje predominante que es el 65% se valida que el género masculino predomina en la planta de personal de Bancamía, esta situación, aunque no es mala resalta la importancia de fomentar más la diversidad de género en la empresa reteniendo a las mujeres en los diferentes roles que posee la empresa.

Figura 3.
Tiempo en que los colaboradores de Bancamía llevan trabajando



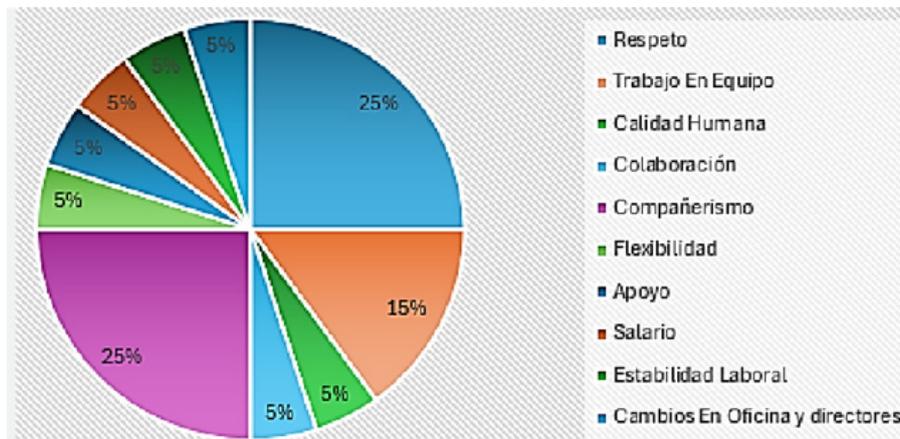
Después de haber aplicado la encuesta se obtuvo un porcentaje del 60% el cual corresponde a un personal con más de 2 años de antigüedad, permitiendo apreciar que el banco tiene buena retención de trabajadores, pero existe un 25% los cuales tiene de 1 a 2 años de antigüedad y un 15% quienes llevan menos de un año con la empresa.

Figura 4.
Cargos en la empresa



Con el mayor porcentaje obtenido que es el 65% se infiere que la mayor planta del banco corresponde al cargo de ejecutivo encargados de la colocación de créditos otorgados a microempresarios y el cobro de mora, un 15% comprende al cargo de gestor y el 5% tienen cargos como cajeros, coordinador y servicios generales partes fundamentales del banco.

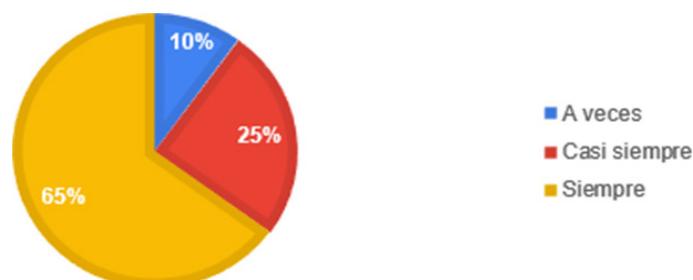
Figura 5.
Los aspectos del ambiente laboral en Bancamía más positivos



En Bancamía se ratifica con un 25% que el compañerismo y el respeto son los aspectos más positivos, esto permite al grupo trabajar de manera más cómoda logrando así los resultados e integración del personal, pero existe un 15% el cual opta como el trabajo en equipo como otro aspecto relevante para generar un buen ambiente.

Procesos de Planificación

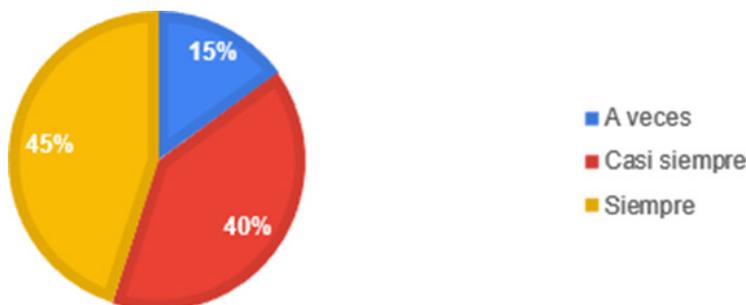
Figura 6.
La empresa tiene un registro de las actividades a realizar



Al tener el registro de las actividades que se deben hacer, los colaboradores siempre van a sentir un buen apoyo y claridad en los pasos a seguir de las tareas de cada rol y las responsabilidades que tienen, facilitando su labor en la planificación y gestión del tiempo, esto permitió obtener un porcentaje del 65% de satisfacción que conllevó a la reducción de incertidumbre en los trabajadores del que hacer en su jornada laboral he incrementado así la eficiencia en las tareas a llevar a cabo minimizando errores y confusiones.

Figura 7.

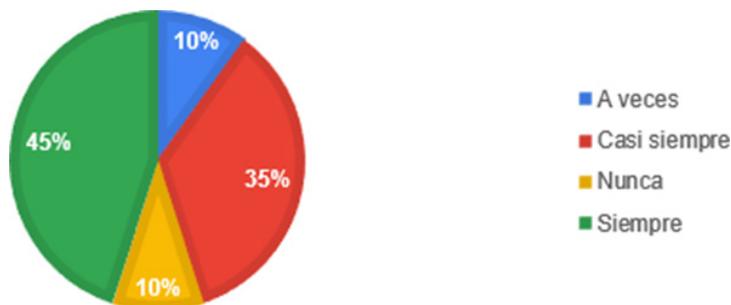
Los colaboradores tienen conocimiento profundo de la empresa y su información



En Bancamía el 45% de los colaboradores conocen a profundo la empresa y la información de esta, pero existe un porcentaje considerable del 40% que no tiene un conocimiento profundo de la empresa lo que puede repercutir en información errónea para los clientes.

Figura 8.

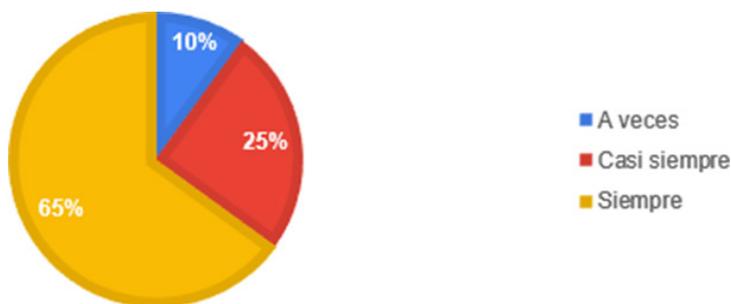
Existe competencia en el área donde se ubica la empresa



El personal dedujo con un 45% que siempre ha existido competencia en el área donde se ubica la empresa, esto ha hecho que sea más complicado el logro de los objetivos ya que existe un entorno altamente competitivo que exige a la empresa mejorar continuamente sus productos, servicios y procesos de atención para así atraer y retener clientes.

Figura 9.

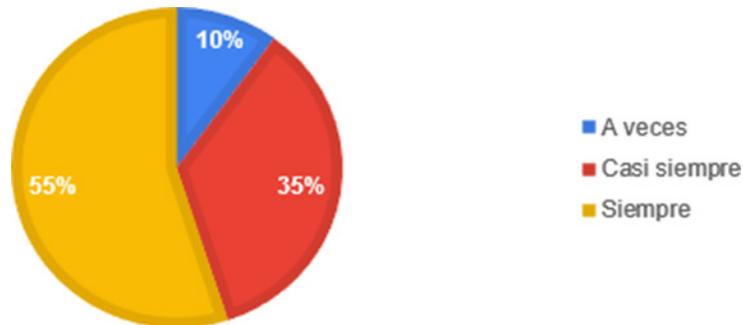
La empresa tiene buena imagen entre los clientes y público general



La buena imagen en el mercado le ha permitido a Bancamía ser reconocida y que los colaboradores con un 65% siempre se sientan orgullosos de pertenecer a esta empresa, esto también permite que sea competitiva en el sector financiero.

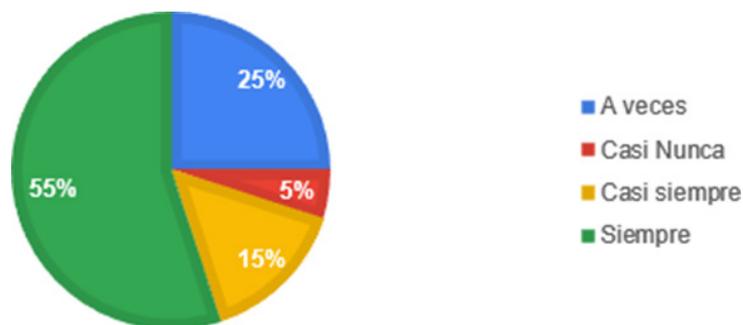
Selección de Personal

Figura 10.
 Los procesos de selección del personal son los correctos



En Bancamía se denota por el mayor porcentaje obtenido que es del 55% que siempre la entidad realiza procesos de selección para adquisición del personal, pero un 35% y 10% piensan que casi siempre y a veces, porque se puede presentar que hayan recomendados por algún colaborador facilitándole el ingreso a la entidad.

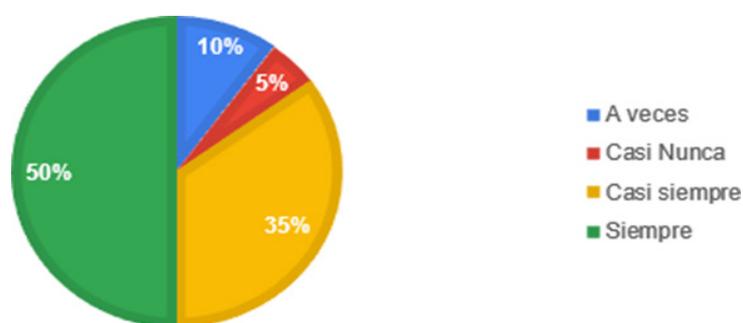
Figura 11.
 Bancamía tiene en cuenta la experiencia laboral del colaborador



Por el mayor porcentaje obtenido que es del 55% se concluye que siempre Bancamía tiene en cuenta la experiencia laboral para la contratación del personal, pero se presentaron respuestas con porcentajes del 25%, 15% y 5% que llevan a analizar que la empresa no siempre contrata personal con experiencia convirtiéndose en una entidad que permite adquirir experiencia a gente nueva y que se formen de acuerdo con lo que requieren.

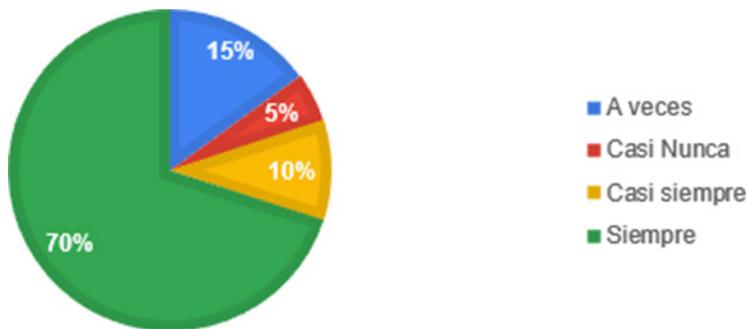
Capacitación

Figura 12.
 El tiempo de capacitación es suficiente



El 50% de los colaboradores perciben que siempre la empresa otorga a sus colaboradores el tiempo suficiente para la realización de capacitaciones ya que, por medio de videos, imágenes animadas, juegos, forma a sus colaboradores de los nuevos procesos operativos, nuevas líneas de crédito y actualizaciones del sistema permitiéndole al colaborador realizarlas en jornada laboral con el tiempo necesario para su aprendizaje.

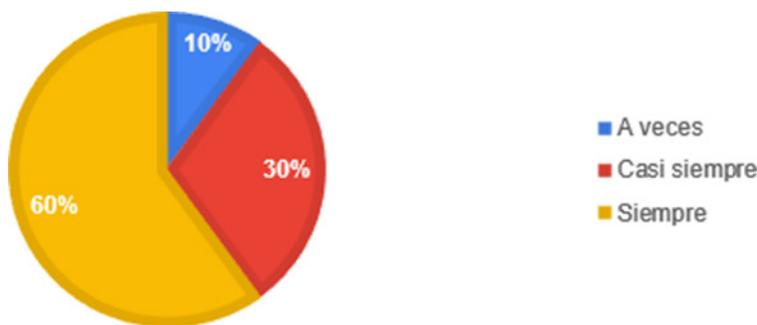
Figura 13.
Las capacitaciones recibidas se consideran importantes



Se concluye de acuerdo con el mayor porcentaje obtenido que es del 70% que siempre las capacitaciones que reciben los colaboradores de Bancamía son importantes para su funcionalidad en la empresa, esto se considera bueno ya que el personal está preparado y conoce de cambios en procesos y mejoras de productos y servicios que se van incorporando en la empresa permitiendo llevar a cabo de manera más eficiente las actividades diarias.

Evaluación de Capacidad

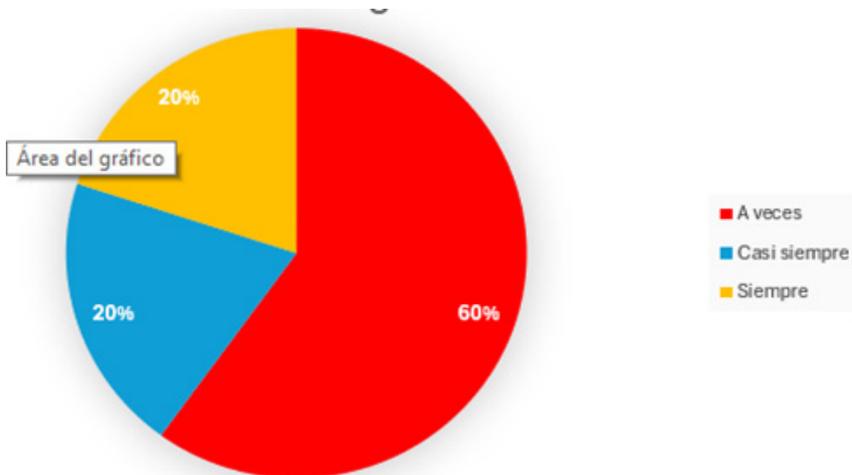
Figura 14.
El personal es evaluado al finalizar las capacitaciones



Después de aplicar la encuesta se obtuvo que el 60% del personal siempre es evaluado al finalizar las capacitaciones con el fin de conocer el nivel de conocimiento obtenido por el tema tratado, esto permite además medir la efectividad del programa de formación ya que busca asegurar que los trabajadores adquirieron el aprendizaje necesario y que de manera lúdica se captó el conocimiento y atención.

Condiciones de Trabajo

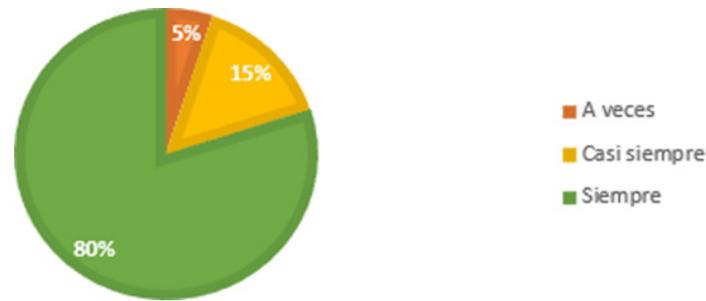
Figura 15.
El clima entre los trabajadores es positivo



Se analiza que el 60% de los colaboradores sienten que a veces el ámbito laboral es positivo, la empresa no logra el 100% de que siempre los colaboradores piensen que el ámbito laboral es positivo sino un 20% lo que nos llevaría a considerar que no existe el ambiente laboral positivo.

Figura 16.

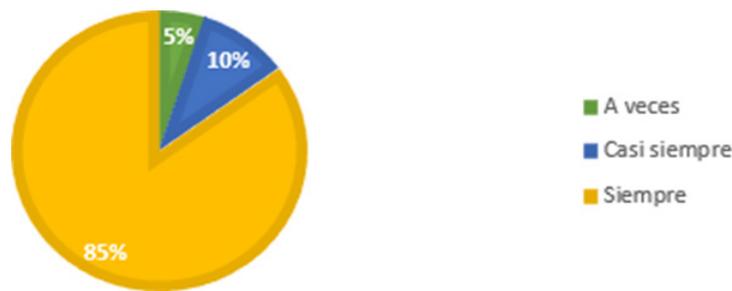
Las instalaciones de Bancamía son adecuadas



Las instalaciones de la oficina de Bancamía siempre han sido adecuadas tanto para clientes internos como externos obteniendo un porcentaje del 80% de conformidad, esto permite considerar que la empresa se ha preocupado para que los trabajadores se sientan cómodos tanto con las instalaciones como con los equipos y que los clientes se sientan a gusto con el lugar a donde van a adquirir un servicio.

Figura 17.

La empresa cumple en asegurar a sus trabajadores

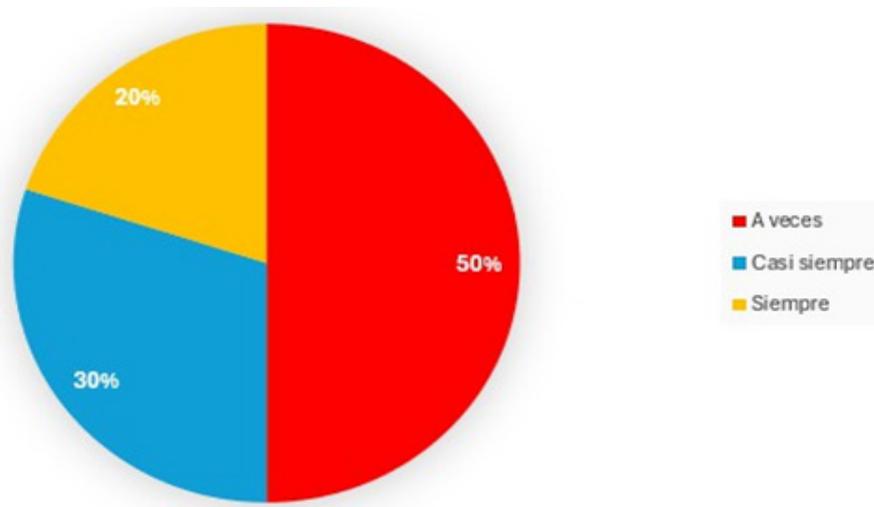


Se deduce que el 85% de los colaboradores contemplan que Bancamía cumple con el aseguramiento de sus trabajadores en todas las prestaciones de carácter obligatorio y legal esto hace que se sientan seguros en trabajar con esta empresa.

Toma de Decisiones

Figura 18.

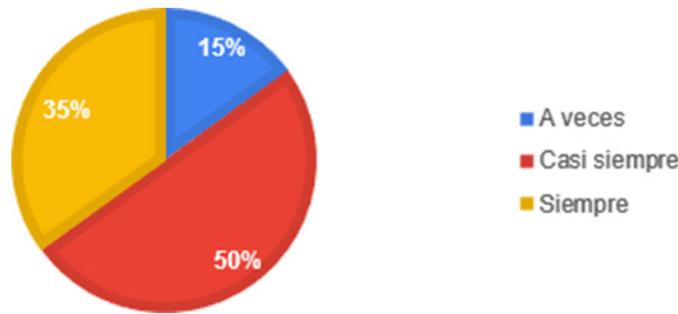
La toma de decisiones es adecuada



Concluimos con el 50% que el personal observa que la empresa a veces toma decisiones de manera adecuada, ya que las decisiones son tomadas por la oficina central sin tener en cuenta a sus sucursales, esto crea inconformidad y malestar en los trabajadores porque no se tiene en cuenta las dificultades que puede estar viviendo una oficina como los paros, cierres de vía, cambios climáticos que afectan un lugar en específico y que a pesar de esto exige las mismas metas.

Figura 19.

La toma de decisiones la realiza una persona responsable

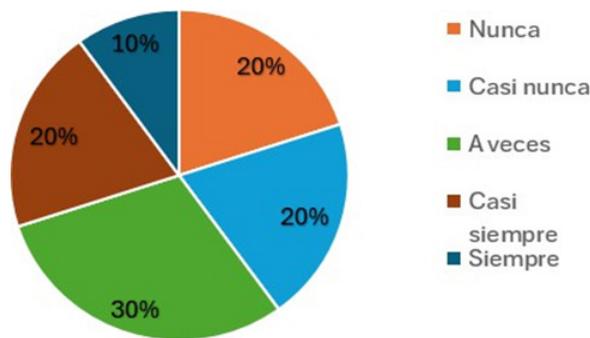


Se deduce de acuerdo con el mayor porcentaje obtenido que es el 50% que casi siempre las decisiones las toma una persona responsable ya que quien hace esto conoce los procesos y políticas velando por el crecimiento y bienestar del banco y que en este caso es el gerente de la oficina Pasto.

Control organizacional

Figura 20.

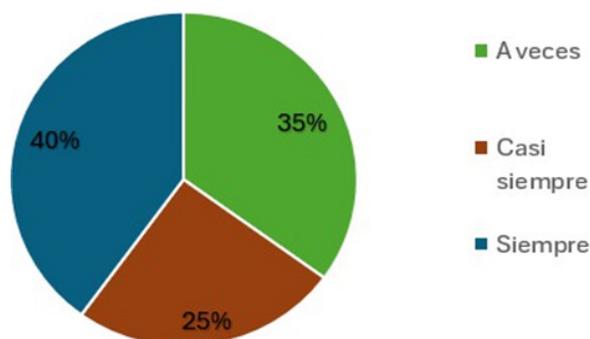
Por parte del superior tienen el apoyo necesario



De acuerdo con el mayor porcentaje obtenido el 30% de los colaboradores consideran que a veces tienen el apoyo necesario en la realización de actividades y apoyo para el cumplimiento de metas a través de los acompañamientos necesarios.

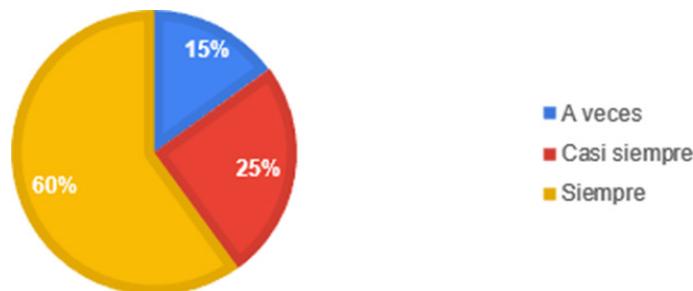
Figura 21.

La relación con el jefe de área es buena



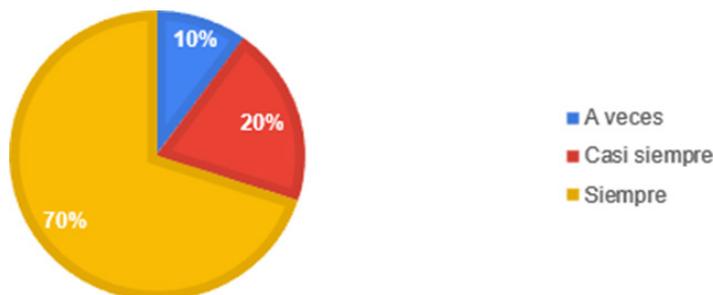
El 40% de los trabajadores creen que siempre han tenido una buena relación con su jefe permitiéndoles tener un buen ambiente laboral y logro de metas, pero hay un 25% y un 35% casi siempre y a veces sienten una afinidad con su superior.

Figura 22.
Los objetivos que se deben cumplir son claros



Se puede inferir de acuerdo con el mayor porcentaje obtenido que el 60% de los colaboradores manifiestan que siempre el equipo de trabajo tiene claros los objetivos que se deben llevar a cabo y que se deben cumplir para cumplimiento de metas, esto a través de reuniones en donde se mencionan las metas y se aclaran dudas sobre las mismas.

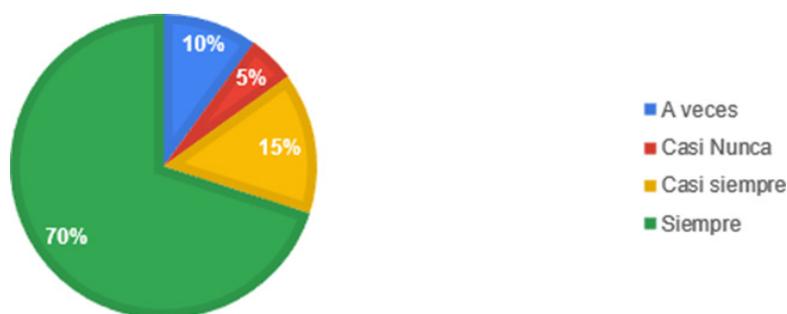
Figura 23.
La labor que realiza le permite relacionarse socialmente



Se percibe que el 70% los colaboradores respondieron que siempre las actividades que realizan en su día a día laboral les permite relacionarse como persona, permitiéndoles ser más profesionales y lograr buenas relaciones laborales.

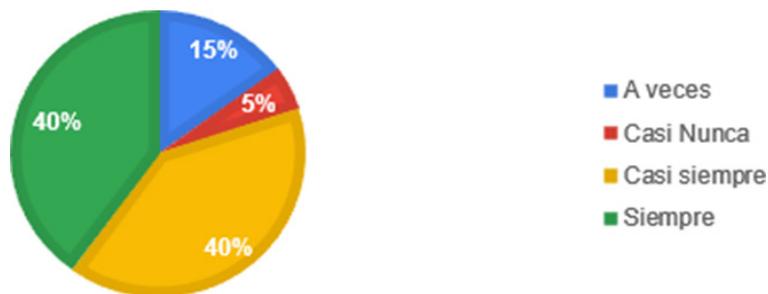
Comunicación

Figura 24.
El gerente establece buena comunicación con los colaboradores



Al aplicar la encuesta se obtuvo un porcentaje del 70% de colaboradores quienes tienen una buena comunicación con el gerente, dado que miran en él un buen líder que les brinda confianza y el apoyo que requieren en las actividades a realizar.

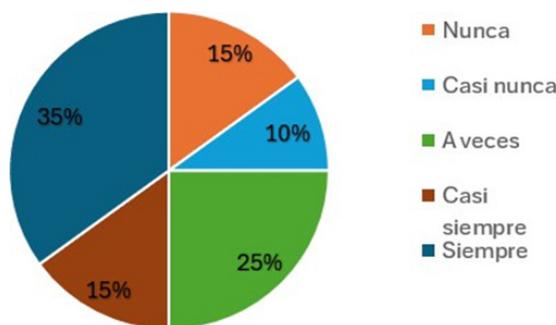
Figura 25.
Existe buena comunicación entre los colaboradores



Se concluye con el 40% que casi siempre y siempre los trabajadores en Bancamía tienen una buena comunicación ya que se respetan las ideologías de los demás permitiendo así generar un buen ambiente laboral.

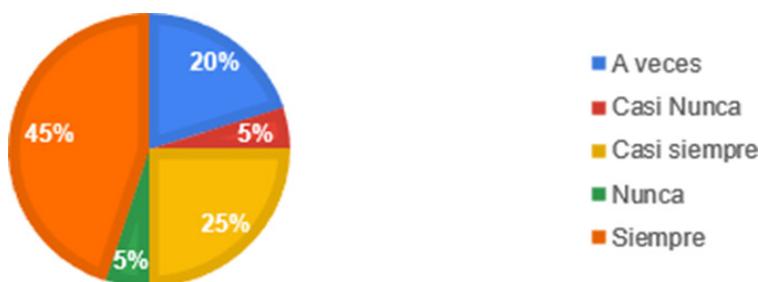
Trabajo en Equipo

Figura 26.
Disfruta del trabajo en equipo dentro de Bancamía



Los encuestados disfrutaban siempre del trabajo en equipo concluido al obtener el mayor porcentaje obtenido que es el 35% y esto se percibe porque existe un buen ambiente laboral y buenas relaciones interpersonales, pero la empresa tiene un 15% de colaboradores los cuales casi siempre disfrutaban de esto al igual que el 25% a veces y un 10% que casi nunca gozan del trabajo en equipo, esto hace que la empresa requiera de métodos que le permitan alcanzar el 100% del personal conforme.

Figura 27.
En Bancamía hay un ambiente de mutuo compañerismo



Se puede inferir de acuerdo con el mayor porcentaje obtenido del 45% que en Bancamía hay un buen ambiente de compañerismo dado que las relaciones con los compañeros son con respeto y tolerancia.

Motivación

Se denota por el 35% de los colaboradores, piensan que nunca la empresa Bancamía reconoce los logros obtenidos y esto se debe al trato recibido por parte de la gerencia zonal, quienes no empatizan con los resultados en las diferentes carteras y siempre exigen un rendimiento mucho mayor al anterior, obtenido por parte del colaborador.

Figura 28.
La empresa reconoce los logros de los colaboradores

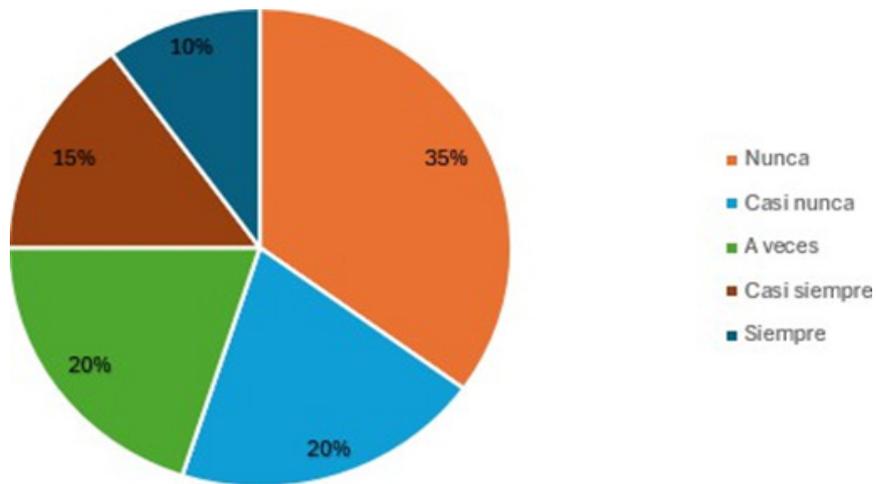
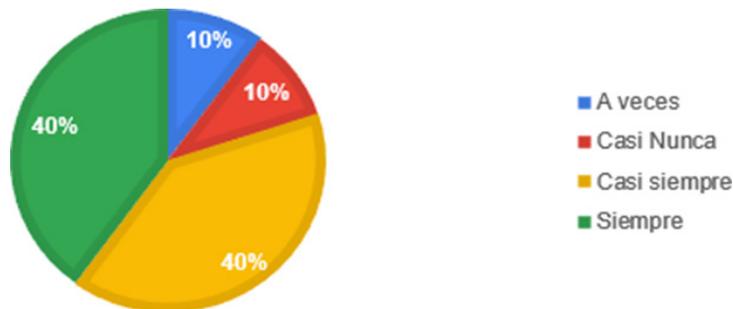
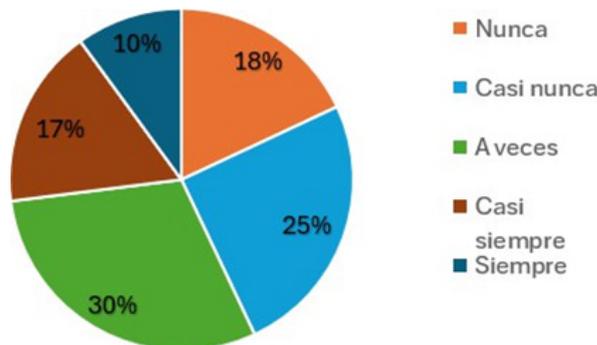


Figura 29.
Los incentivos de la entidad reconocen el desempeño del colaborador



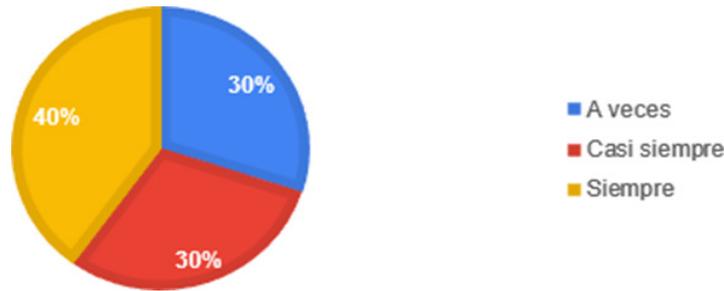
En Bancamía dos grupos del 40% piensan que siempre y casi siempre la entidad reconoce a los colaboradores incentivos de acuerdo al cumplimiento de metas en colocación, disminución de mora, captación en CDT, cuentas de ahorro y venta de micro seguros en el mes, y dos grupos del 10% creen que a veces y casi siempre la entidad reconoce con incentivos el desempeño ya que en captación de CDT, cuentas de ahorro y micro seguros quien gana por el cumplimiento de estos no son los gestores sino el gerente de la oficina y en cumplimiento de colocación de créditos y cobro de mora sino cumplen con las dos franjas no tienen incentivos.

Figura 30.
El colaborador se siente tranquilo y seguro en su área de trabajo



Se analiza que el 30% piensan que a veces el colaborador se siente tranquilo y seguro en su área laboral permitiéndole desempeñar su trabajo de manera óptima, así mismo se encontró un grupo del 25% que casi nunca se siente cómodo en su ambiente laboral lo que ocasiona un bajo desempeño, ya que la rotación de personal es constante.

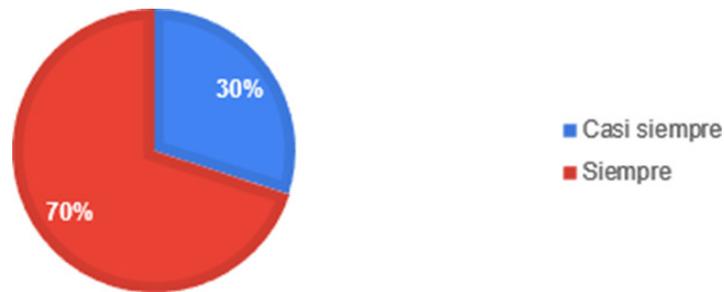
Figura 31.
El colaborador se siente entusiasmado con las metas



Se concluye que el 40% perciben que siempre el colaborador está entusiasmado por lograr las metas que tienen y que esto le permite cumplir de manera eficaz, pero se obtuvo dos resultados del 30% los cuales casi siempre y a veces sienten agrado por las metas.

Retroalimentación

Figura 32.
Los colaboradores tienen acceso a la información necesaria para cumplir con su trabajo



El 70% de los encuestados valoran que tienen el suficiente acceso a la información y la necesaria para hacer sus actividades y cumplir con sus tareas diarias.

Figura 33.
Los colaboradores reciben críticas constructivas de su jefe de área

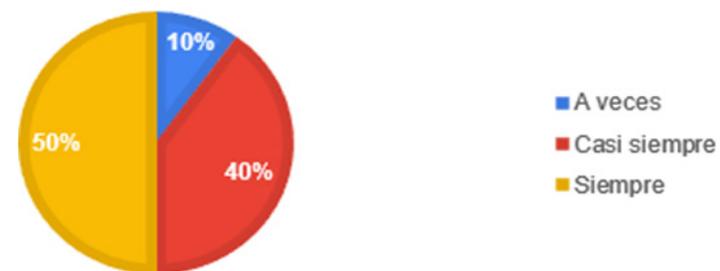
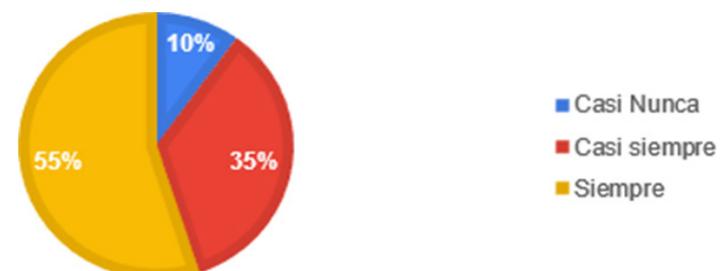


Figura 34.
En Bancamía existe empatía con sus jefes y compañeros

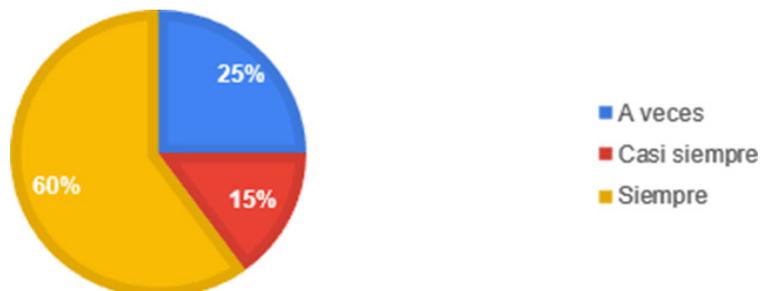


Existe un buen porcentaje de trabajadores que consideran que siempre y casi siempre reciben por parte de su jefe inmediato críticas constructivas que los llevan al mejoramiento de sus actividades, esto corresponde al 50% y el 40%.

El porcentaje de la empatía dentro de la oficina se encuentra en el 55%, siendo un porcentaje favorable, pero, no se debe perder de vista y prestarle mucha más atención.

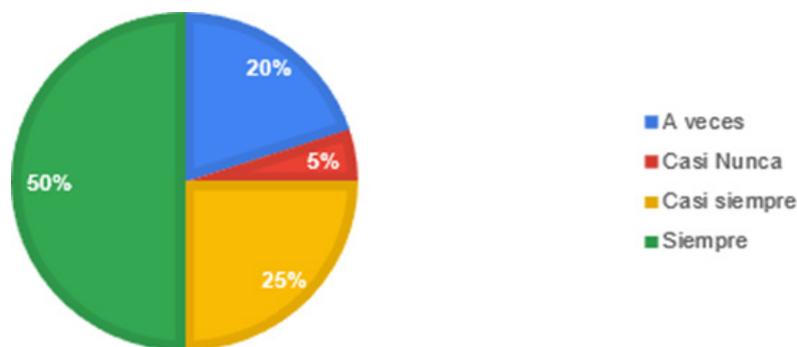
Evaluación de desempeño

Figura 35.
Hay evaluación de desempeño



Se deduce con el mayor porcentaje obtenido que es del 60% que siempre Bancamía realiza evaluación de desempeño a sus colaboradores, midiendo el cumplimiento de las metas mes a mes de cada semestre del año, con indicadores comparativos de colocación de créditos, CDT, cuentas de ahorro, y peso de cartera en mora, además el gerente evalúa el trabajo y comportamiento del colaborador de acuerdo con lo que observa en su día a día.

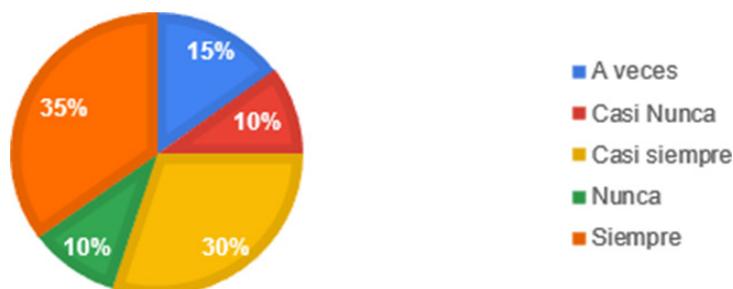
Figura 36.
El área de recursos humanos evalúa el desempeño de los colaboradores de Bancamía



El 50% del personal encuestado percibe que siempre recursos humanos evalúan el desempeño, pero existe un 25% quienes aprecian que casi siempre y un 20% que a veces esta área evalúa el desempeño de los trabajadores de Bancamía permitiendo analizar que un porcentaje importante no se siente conforme con esto.

Medidas de satisfacción de los trabajadores

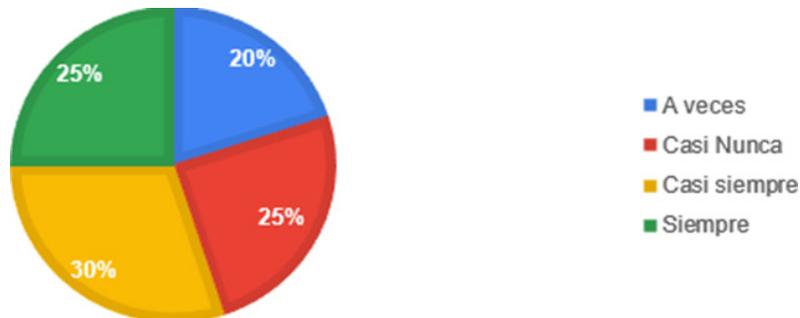
Figura 37.
Bancamía utiliza indicadores para medir la satisfacción de los colaboradores



Se evidencia con el mayor porcentaje obtenido que es del 35% que siempre Bancamía utiliza los indicadores para poder medir la satisfacción de los colaboradores en la empresa; dado que su porcentaje es bajo podemos observar que el porcentaje restante suma el 35% entre nunca, a veces y casi nunca, por lo que podemos concluir que hay insatisfacción debido a la forma de medición ya que es realizada por el gerente de oficina.

Figura 38.

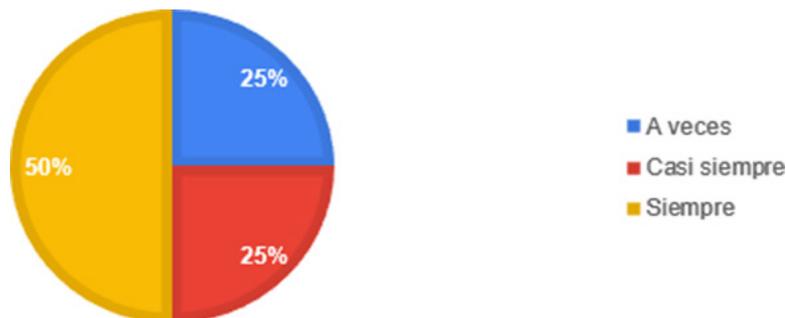
Realizan constantemente encuesta de nivel de satisfacción de los colaboradores



Después de aplicar la encuesta el 30% de los colaboradores votaron de que la empresa casi siempre realiza encuestas de nivel de satisfacción, pero un 50% aprecia que casi siempre y casi nunca se realiza esta actividad.

Figura 39.

La organización satisface las expectativas con las capacitaciones

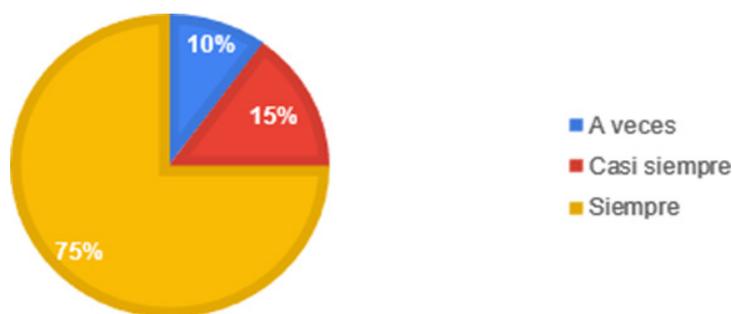


Se deduce que el 50% de los colaboradores nota que la empresa siempre satisface las expectativas de los colaboradores con las respectivas capacitaciones brindadas, pero dos grupos con un porcentaje del 25% piensan que casi siempre y a veces las capacitaciones cumplen con las expectativas ya que no quedan completamente claros los nuevos temas implementados en el banco con el material que facilitan.

Esfuerzo

Figura 40.

Los colaboradores se sienten orgulloso de pertenecer a la empresa

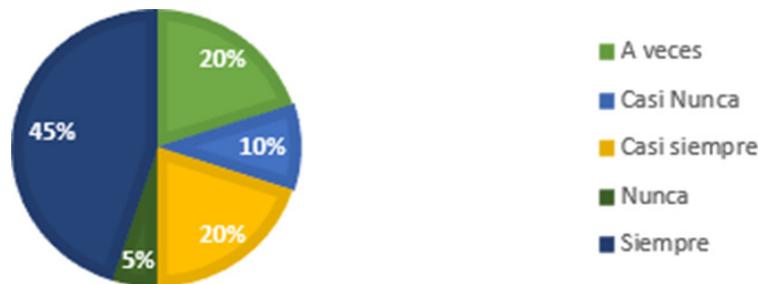


Se puede inferir de acuerdo con los porcentajes obtenidos que el 75% de los colaboradores de Bancamía siempre se han sentido orgulloso de pertenecer a esta empresa ya que les ha permitido crecer personal y profesionalmente.

Autonomía

Figura 41.

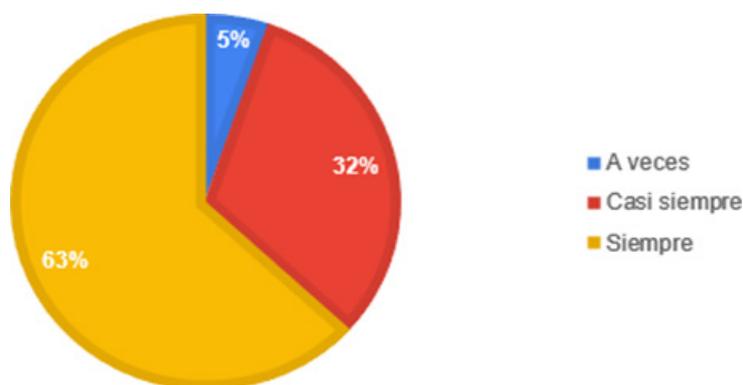
En Bancamía los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad



La respuesta de casi nunca poder tomar decisiones con un 45%, es debido a procedimientos centralizados y de una estructura jerárquica estricta, que impide que los colaboradores sean innovadores e independientes y tengan que seguir procedimientos y políticas determinadas afectando la motivación, compromiso y adaptabilidad en la entidad bancaria.

Figura 42.

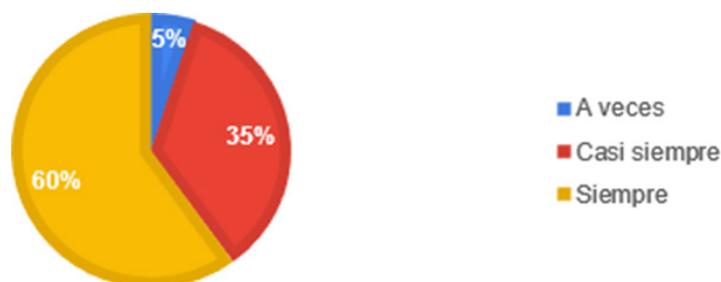
Los colaboradores de Bancamía cumplen con sus tareas como prioridad



Aunque su resultado es favorable con un 63%, se puede evidenciar que hay un porcentaje significativo que no cumple con sus actividades diarias. El no cumplimiento se da por la sobre carga laboral que rige la entidad sobre sus empleados.

Figura 43.

Bancamía hace una buena administración de los recursos



Existe un buen resultado ya que el 60% de los colaboradores observan que la empresa siempre hace buena administración de recursos permitiéndole ser una empresa competitiva, e innovadora. La cooperación de los colaboradores de Bancamía solo llegó al 40%, demostrando así la falta de integración por parte del equipo de trabajo y la falta de interés por mantener una buena relación laboral.

Compañerismo

Figura 44.

En Bancamía los compañeros de trabajo cooperan entre si

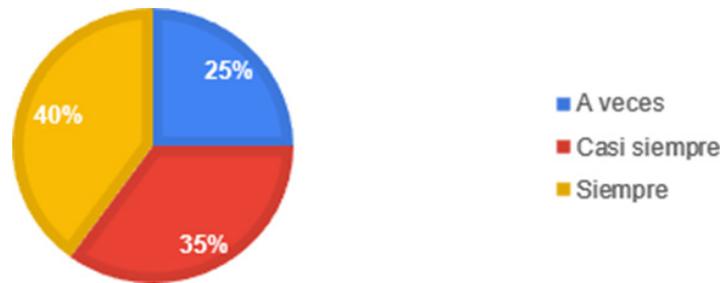
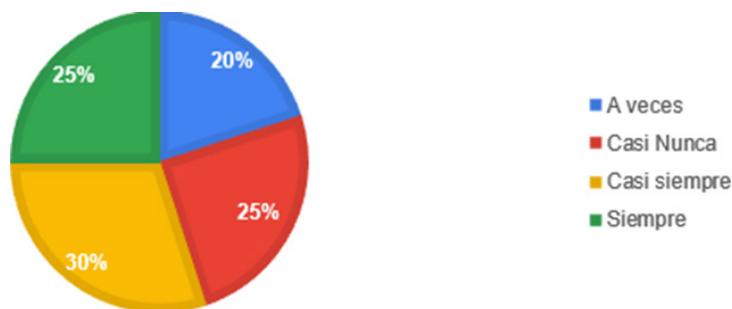


Figura 45.

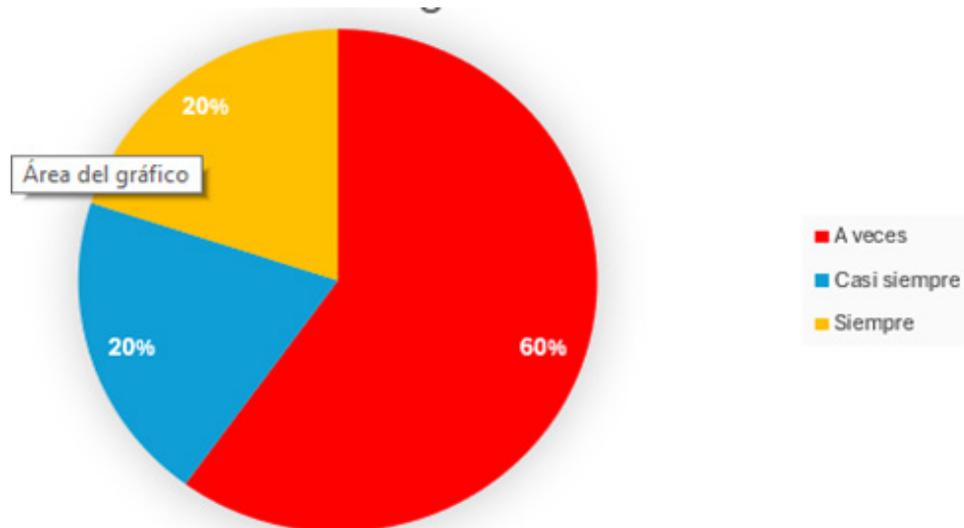
El grupo Bancamía trabaja como un equipo bien integrado



La integración del equipo en Bancamía tiene un porcentaje del 45% demostrando la falta de relación laboral entre los colaboradores porque en la oficina se puede evidenciar carencia en establecer una relación sólida que fomente la colaboración, confianza y buena comunicación entre el grupo de trabajo, afectando negativamente la productividad y el clima organizacional.

Figura 46.

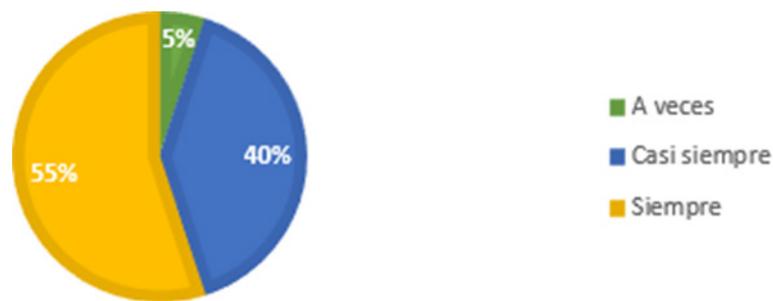
Los colaboradores de Bancamía tienen una relación armoniosa en el ambiente de trabajo



La relación armoniosa de Bancamía se encuentra en un 50% de favorabilidad, teniendo en cuenta que el otro porcentaje no está de acuerdo, esto debido a la falta de comprensión y el compartir los sentimientos con los demás por parte de los distintos colaboradores que conforman el grupo.

Figura 47.

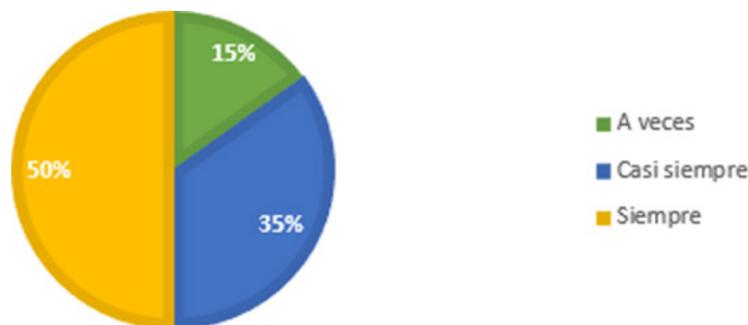
Los colaboradores de Bancamía practican el respeto y tienen buenos valores como personas



Un factor clave para un buen ambiente laboral es el respeto y que los colaboradores practiquen buenos valores como personas por lo cual el 55% consideran que estos se practican, pero existe un 40% el cual piensa que las personas que integran la oficina no tienen buenos valores lo que crea un ambiente laboral no sano y de incomodidad.

Figura 48.

En Bancamía hay solidaridad entre compañeros



Este resultado es de mucha importancia dado que solo el 50% de los empleados siguiente que hay un buen ambiente de trabajo. Su bajo porcentaje es debido a discusiones y conflictos de carácter personal y laboral entre los colaboradores.

Estrategias efectivas para mejorar el comportamiento organizacional y promover un entorno laboral más saludable y productivo.

Teniendo en cuenta la encuesta realizada en la que se abordó todos los ítems que se relacionan con el comportamiento organizacional, se identificaron debilidades que requieren atención por parte de la gerencia:

Condiciones de trabajo

Clima laboral no es positivo

Existen grupos aislados que generan ambiente negativo en la jornada laboral que como estrategia se plantea una comunicación abierta y transparente entre los diferentes grupos, con tácticas de colaboración y talleres de trabajo en equipo, organizándolos con un compañero distinto; esto mejora el clima laboral a todos los empleados, destacando la importancia de una cultura de colaboración y una relación positiva entre los diferentes grupos de trabajo para el éxito general del banco.

Como lo menciona el autor, Goleman (2023), especialmente en su trabajo sobre inteligencia emocional y liderazgo. Goleman enfatiza la importancia de las habilidades sociales y la empatía por parte de los líderes para crear un entorno de trabajo inclusivo y armonioso. Propone que los líderes deben promover una cultura organizacional donde se valore la diversidad de opiniones y se fomente la comunicación abierta y respetuosa. Al hacerlo, se fortalece el sentido de pertenencia y se reduce la tendencia a la formación de grupos cerrados o excluyentes dentro de la organización.

Toma de decisiones

La toma de decisiones no es adecuada

Se evidencio que los colaboradores no se sienten conformes, dado que las decisiones se toman desde la oficina central sin tener en cuenta al personal de la sucursal quien es el que conoce la realidad tanto de los clientes como del entorno en el que se desarrollan las actividades cotidianas. Tal como lo afirma el autor March (2024), conocido por estudios sobre el comportamiento organizacional y la teoría de la organización. Él sostiene que la participación

de los empleados en la toma de decisiones no solo mejora la calidad de las decisiones al integrar perspectivas diversas, sino que también fortalece el compromiso organizacional y fomenta un ambiente de trabajo colaborativo. Su enfoque promueve la idea de que las decisiones tomadas de manera conjunta entre líderes y empleados resultan en soluciones más efectivas y mejor aceptadas dentro de la organización esto es indispensable para mejorar este aspecto.

Como estrategia se propone fomentar un sistema de toma de decisiones de metas comerciales de colocación de créditos que implemente y mejore la participación de los empleados de todas las sucursales del banco Bancamía, en la que se tenga en cuenta las situaciones de las zonas que se puedan presentar tales como los paros, los cierres de vías, los efectos climáticos que son condiciones que afectan al cumplimiento de las metas que se imponen.

Control organizacional

No hay apoyo necesario por parte del superior dentro de las actividades de cobranza

La falta de apoyo a los colaboradores de Bancamía por parte del gerente en temas de cobranza puede tener múltiples implicaciones negativas tanto para los empleados como para la organización en general. La literatura sobre gestión y liderazgo destaca la importancia del apoyo gerencial en el desempeño y bienestar de los empleados. Por ejemplo, según el autor Stephen P.

Robbins en su libro «Comportamiento Organizacional», el apoyo gerencial es crucial para el desarrollo de un entorno laboral positivo y productivo. Robbins señala que la falta de respaldo por parte de los superiores puede llevar a una disminución de la moral, un aumento del estrés laboral y una reducción en la eficiencia y eficacia de los trabajadores. En el contexto específico de la cobranza, la falta de apoyo puede manifestarse en varias formas, como la ausencia de recursos adecuados, falta de capacitación, y falta de respaldo en decisiones difíciles. Esto no solo afecta la capacidad de los colaboradores para cumplir con sus responsabilidades, sino que también puede resultar en una mayor rotación de personal y una disminución en la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

Robbins (2020), afirma que «los líderes efectivos proporcionan el apoyo necesario a sus subordinados, lo cual incluye recursos, formación, y apoyo emocional y motivacional»

En el caso de Bancamía, la falta de este apoyo puede ser un indicador de una deficiencia en el control organizacional, lo que podría requerir una reevaluación de las estrategias de gestión para mejorar el entorno laboral y en última instancia, los resultados de la organización.

Para abordar esta problemática, se podría implementar una estrategia de mentoría y capacitación continua. Esta estrategia se enfoca en proporcionar a los colaboradores el apoyo necesario a través de un programa de capacitación continua que incluya talleres, seminarios y sesiones de formación sobre técnicas de cobranza, gestión del estrés y habilidades de comunicación. Esta formación debe ser práctica y enfocada en situaciones reales que los colaboradores puedan enfrentar en su trabajo diario.

Fomentando así una cultura organizacional de apoyo y colaboración en la que los empleados se sientan valorados y escuchados. Esto puede lograrse a través de políticas que promuevan el reconocimiento del desempeño y la comunicación abierta entre todos los niveles de la organización.

Motivación

Falta de motivación

Se notó que gran parte del equipo de trabajo de Bancamía no cuentan con la suficiente motivación para alcanzar las metas dadas por la empresa, ya que la regulación y estructura del banco a menudo limita a los empleados a la creatividad, además las demandas del rendimiento y la presión al cumplimiento de objetivos a corto plazo o diarios pueden llevar a un ambiente de trabajo estresante y que esto baje la motivación de los integrantes de la empresa.

Como lo menciona, Pink (2024) «The Surprising Truth About What Motivates Us», motivar a un equipo de trabajo en un banco no solo se logra mediante incentivos financieros tradicionales, sino también a través de tres elementos clave: autonomía, maestría y propósito. Proporcionar a los empleados la autonomía para tomar decisiones dentro de límites claros, fomentar la búsqueda constante de maestría en sus habilidades y conectar su trabajo con un propósito significativo, como mejorar la experiencia del cliente o contribuir al crecimiento sostenible del banco, puede aumentar significativamente la motivación y el compromiso del equipo.

Se sugiere a Bancamía como estrategia no solo incentivar financieramente sino también reconocer más públicamente los logros individuales y del equipo, además de motivar con días libres en los que puedan gozar de sus familias y así dedicar más tiempo para ellos y no ser absorbidos por jornadas laborales extenuantes y exigentes o regalar bonos para salir a comer o disfrutar de lugares recreacionales, esto sería más significativo y de valor para los colaboradores ya que no sentirían tanta presión por metas y mejorarían la orientación al éxito con un equipo más productivo. También se propone que haya mayor apoyo y acompañamiento del jefe inmediato en situaciones de acompañamiento a cobro de mora ya que esta labor genera mucho estrés en los ejecutivos de desarrollo productivo.

Medidas de satisfacción de los trabajadores

Las medidas de satisfacción de los trabajadores aplicados a través de indicadores no son de completo agrado

Se percibió que hay una inconformidad con los indicadores de satisfacción que se hacen a los colaboradores ya que

estos no reflejan adecuadamente las experiencias o aspectos importantes que se realizan en su cotidianidad como el esfuerzo, dedicación, compromiso y tiempo dedicado a su trabajo en lograr las metas de colocación de créditos y esto hace que no exista una motivación para el equipo laboral porque no hay reconocimiento del crecimiento profesional y personal.

Como lo dice Herzberg (2019), es conocido por su teoría de los dos factores, que aborda directamente cómo lograr que los colaboradores sientan conformidad con los indicadores de satisfacción en el trabajo. Según Herzberg, la satisfacción en el trabajo está influenciada por dos conjuntos de factores: los motivadores y los factores higiénicos. Los motivadores incluyen aspectos como el reconocimiento, el crecimiento profesional, la responsabilidad y el logro personal, que son intrínsecos al trabajo mismo.

Por otro lado, los factores higiénicos, como el salario, las condiciones de trabajo y las políticas de la empresa, son externos al trabajo en sí, pero influyen en el ambiente laboral.

Como estrategia se sugiere que la empresa se enfoque en motivadores para que haya más satisfacción y compromiso al equipo de trabajo, reconociendo el crecimiento y el apoyo que brinda cada colaborador a la empresa en su rol.

Compañerismo

Bajo desempeño del trabajo en equipo

El un buen rendimiento de trabajo en equipo dentro de Bancamía puede atribuirse a varios factores, incluyendo la falta de comunicación efectiva, la ausencia de liderazgo inspirador y una cultura organizacional que no fomente la colaboración. Según Rodríguez, «la rigidez de los procedimientos y la falta de incentivos para el trabajo colaborativo generan desmotivación entre los empleados». En el contexto de Bancamía, es posible que estos elementos estén afectando negativamente la dinámica de equipo y el disfrute del trabajo en conjunto (Rodríguez, 2019).

Para abordar este problema, una estrategia efectiva es el liderazgo transformacional. Este tipo de liderazgo se centra en inspirar y motivar a los empleados, promoviendo una visión compartida y creando un ambiente de apoyo y reconocimiento. Un líder transformacional puede fomentar una cultura de colaboración y comunicación abierta, lo que a su vez incrementa el compromiso y la satisfacción de los empleados con el trabajo en equipo. Implementar este enfoque podría mejorar significativamente la cohesión y el disfrute del trabajo en equipo en Bancamía.

Tabla 1.
Plan de acción con la implementación de estrategias en Bancamía

BANCAMIA SA					
Estrategia	Actividades	Responsable	Tiempo	Recursos Financieros	Indicadores
Diseñar tácticas que permitan la mejora del clima laboral para que este pueda ser positivo hacia los clientes internos de Bancamía.	Establecer canales de comunicación claros y abiertos entre los niveles jerárquicos de la entidad financiera Bancamía promoviendo el respeto, transparencia, tolerancia y trabajo en equipo a través de plataformas digitales con chats o foros que permitan compartir emociones, reuniones con el líder o con recursos humanos fomentando así la confianza, servicios ofrecidos por la empresa con profesionales como psicólogos que brinden apoyo a los colaboradores. Realizar encuestas mensualmente para así identificar las áreas a mejorar de la entidad para lograr un mejor ambiente laboral y obtener retroalimentación de los clientes internos del banco.	Departamento de Recursos Humanos.	2 Meses	4 000 000	Reducción de la tasa de rotación. Porcentaje de satisfacción del cliente interno.
2. Crear metas alcanzables para los colaboradores las cuales generen motivación y estipulen un tiempo prudente de cumplimiento.	Involucrar a los colaboradores en la creación de las metas para que estén se vean más realistas y alienadas a las capacidades y responsabilidades. Programar revisiones semanales de las metas y así monitoreen el progreso de la semana del colaborador	Gerente de oficina, área comercial en conjunto con recursos humanos.	3 Meses	1 500 000	Alta tasa de productividad. Porcentaje de satisfacción del cliente interno.

	<p>y de requerir brindar el apoyo necesario para que logre las metas. Implementar mejores reconocimientos o bonificación por el cumplimiento de las metas para que así motive al equipo de trabajo y que para obtener esta bonificación no sea necesario cumplir el 100%.</p>				
3. Lograr buenas relaciones grupales para cumplir con los objetivos de la empresa.	<p>Organizar con todo el equipo de trabajo capacitaciones, dinámicas, actividades recreativas, juegos o talleres para mejorar la escucha activa, la empatía y resolución de conflictos y mejorar el trabajo en equipo.</p> <p>Implementar programas donde los empleados con mayor experiencia o antiguos guíen a los nuevos para que así se cree una red de apoyo y aprendizaje continuo con todos los colaboradores de la entidad Bancamia.</p> <p>Celebrar en grupo los éxitos logrados, apreciar el esfuerzo de cada uno de los colaboradores para que se sientan valorados.</p> <p>Organizar actividades recreativas con el equipo de trabajo y que estas sean fuera del entorno laboral con el fin de conocerse mejor y mejorar los lazos personales entre el equipo.</p>	Recursos humanos y gerente de oficina.	1 mes	1 000 000	Porcentaje de satisfacción del cliente interno.
4. Implementar actividades en donde los colaboradores se sientan conformes con las decisiones que son tomadas y esto permita visualizar la realidad de cada una de las oficinas.	<p>Realizar encuestas anónimas para así conocer el nivel de conformidad de los colaboradores con las decisiones que han sido tomadas y así obtener sugerencias sobre cómo mejorar los procesos para así tener en cuenta en futuras decisiones.</p> <p>Llevar a cabo reuniones donde los colaboradores expresen sus opiniones aportado ideas que mejoren las actividades y así tomar las mejores decisiones y que estén acordes a las situaciones de la oficina.</p> <p>Establecer comités en los cuales participen toda la toma de decisiones y esto garantice que sean escuchados.</p>	Departamento de Recursos Humanos	2 meses	700 000	M a y o r participación en las reuniones para la toma de decisiones. Porcentaje de satisfacción del cliente interno.

CONCLUSIONES

La tesis muestra que la entidad bancaria Bancamia tiene una buena retención de empleados y con alta experiencia laboral ya que se evidencia que el 60% de los colaboradores han trabajado por más de 2 años. Adicional se destaca que el 50% de los empleados se encuentra en un rango de edad de 33 a 39 años indicando que la empresa cuenta con un personal joven, esto es de gran importancia para la entidad bancaria ya que estos trabajadores contribuyen con un buen rendimiento y estabilidad.

También la entidad bancaria Bancamia se cataloga como una empresa con buena retención de empleados porque ha logrado un buen entorno laboral que, aunque no es al 100% perfecto es lo suficiente atractivo para mantener a sus clientes internos por periodos prolongados por los múltiples beneficios a los que pueden acceder por nombrar algunos beneficios están el acceder créditos de vivienda, educación con una excelente tasa, días libres por cumpleaños, día de la familia, prima por antigüedad, auxilio de gastos notariales, óptico, auxilio educativo para hijos básico y secundaria y que son considerados de importancia para el crecimiento personal y profesional.

El ambiente laboral es positivo, pero con áreas de mejora ya que el 60% de los colaboradores contemplan que es “a

veces” positivo, mientras que solo un 20% lo perciben como positivo. Esto lleva a concluir que, aunque la empresa ha hecho esfuerzos en mantener un buen ambiente laboral tiene un porcentaje considerable que no se sienten completamente satisfecho con las actividades laborales. También se observó que entre las partes de mejora están la falta de integración y cooperación con algunas partes del equipo de trabajo ya que esto afecta el clima organizacional y la productividad.

Con respecto a la toma de decisiones los colaboradores de la sucursal de la ciudad de Pasto no se sienten conformes porque no son involucrados y las decisiones son tomadas centralizadamente desde la oficina principal ubicada en la ciudad de Bogotá sin tener en cuenta las particularidades que pueden presentar, esto genera un descontento y falta de compromiso.

Se notó una falta de apoyo por parte de los jefes inmediatos en tareas clave como el cobro de mora afectando no solo el desempeño laboral sino también el bienestar emocional y motivacional adicional la falta de respaldo lleva a un entorno estresante disminuyendo la calidad del servicio. También se evidencio la baja motivación del equipo de trabajo ocasionado por la presión diaria por el cumplimiento de metas y la falta de autonomía en las actividades diarias.

El plan de acción implementado en Bancamía está diseñado para un enfoque integral para mejorar el clima laboral y la motivación de los colaboradores impactando así positivamente al personal y mejorando su rendimiento. Las estrategias incluyen la apertura de canales de comunicación efectivos, creación de metas alcanzables, la participación de los empleados en la toma de decisiones y organización de actividades grupales fomentando un mejor ambiente laboral en el cual se observe la colaboración, respeto satisfacción llevando a la empresa al éxito.

RECOMENDACIONES

Mejorar la integración y el trabajo en equipo que, aunque es percibido como positivo a la empresa le falta la integración y cooperación, implementado talleres de trabajo en equipo y dinámicas de integración, además de canales de comunicación abiertos y transparentes con todo el equipo de trabajo fomentando mayor cohesión entre los colaboradores.

Involucrar en la toma de decisiones a los colaboradores de las diferentes sucursales ya que el crearlas centralizadamente ha generado descontentos por lo cual se sugiere tomar decisiones estratégicas y comerciales que tengan presente la realidad y desafíos de cada región en donde se encuentra Bancamía, ajustando las metas a más realistas y alcanzables.

Fortalecer el apoyo gerencial para reducir el estrés laboral en actividades puntuales como el cobro de mora ofreciendo mayor respaldo con capacitación continua y acompañamiento en situaciones que sean catalogadas como difíciles para mejorar el rendimiento y reducir el estrés.

Mejorar la motivación del equipo de trabajo con el que cuenta Bancamía ocasionado por la presión del cumplimiento de metas diarias y estrictas sin autonomía, se encomienda se implementen no solo incentivos financieros sino también más tiempo libre, reconocimientos en público o bonos en restaurantes, tiendas, o centros recreacionales que le permita al colaborar tener más tiempo para él o ella.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, W., & Arias, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Revista Ciencia y Trabajo*, 16(51).
- Bamel, U., Stokes, P., Rangnekar, S., & Rastogi, R. (2013). Organizational climate and managerial effectiveness: An Indian perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(2), 198-218. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2011-0481>
- Banco de la República. (2023). Reporte de Estabilidad Financiera - Primer semestre 2023. <https://www.banrep.gov.co/es/publicaciones-investigaciones/reportes-estabilidad-financiera/primer-semestre-2023>
- Bancamía. (2021). Sobre Nosotros. https://www.bancamia.com.co/somos_bancamia-nosotros/
- Bòria, S., Crespi, M., & Mascarilla, O. (2012). Variables determinantes de la satisfacción laboral en España. *Cuadernos de Economía*, 35(97), 9-16.
- Bravo Macías, C. C., Hernández Nariño, A., Negrín Sosa, E., & Palacios Zurita, A. (2020). Comportamiento organizacional con enfoque de sistema en empresas comercializadoras. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 900-919.
- Cabal, Á., & Salgado, J. (2011). Evaluación del desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias. Análisis de las propiedades psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(2).

- Cardona, D., & Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184-189.
- Chiang, M., Núñez, A., & Huerta, P. (2011). Efecto del clima organizacional en la autoeficacia de los docentes de instituciones de educación superior. *Horizonte Empresarial*, 4(1), 161-174.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: teoría, proceso y práctica*. <http://es.slideshare.net/alfredo447/idalberto-chiavenato-administracion-teoria-proceso-ypractica>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3a ed.). McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (9a ed.). McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2018). *Gestión del talento humano* (4a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Colmenares, G., & Graffe, G. (2012). El clima organizacional como elemento clave para una gestión universitaria de excelencia. Estudio de caso. En 8vo Congreso Internacional de Educación Superior. XI Taller Internacional "La Educación Superior y sus perspectivas" (pp. 90-107).
- Consuelo, C., Sarmentero, I., Gómez, O., & Falcón, O. (2018). Procedimiento para el estudio del Comportamiento Organizacional. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 92-100.
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento organizacional*. Escuela de Negocios de Edimburgo. https://www.ebc.mx/docs/mba/Comportamiento_Organizacional.pdf
- Denison Consulting. (2019). *Organizational Culture: The Denison Organizational Cultural Model*. <https://www.denisonconsulting.com/culture-surveys/>
- Espinoza, H., & Huaita, F. (2012). *Aplicación de incentivos en el sector público*. Ministerio de Economía y Finanzas. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/FBFA56D3A0413D21052582650079376B/\\$FILE/gianogia.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/FBFA56D3A0413D21052582650079376B/$FILE/gianogia.pdf)
- Fernández, E. (1993). *Dirección de la producción I: fundamentos estratégicos*. Editorial Civitas. https://dama.umh.es/permalink/34CVA_UMH/1c61uvt/alma991000017759706331
- Fondo de Cultura Económica. (2017). *Teoría general de los sistemas*. https://www.fcede.es/site/es/libros/detalles.aspx?id_libro=6077
- García, M., Hernández, T., González, E., & Polo, S. (2017). Asociación del clima organizacional y la satisfacción laboral en empresas de servicios. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 10(1), 37-48.
- Garzón, M. (2018). *Cultura organizacional y trabajo en equipo en instituciones financieras*. Editorial Financiera. <https://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/9269>
- Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional*. Vergara.
- Goleman, D. (1998). *La inteligencia emocional y la toma de decisiones*. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24497w/ComoTomanDecS6.pdf>
- Grajales, J. (2000). *Tipos de investigación*. <https://cmappublic2.ihmc.us/rid=1RM1F0L42-VZ46F4-319H/871.pdf>
- Hernández, A., Medina, A., Nogueira, D., Negrín, E., & Marqués, M. (2014). La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. *Revista DYNA*, 81(184), 193-200.
- Herrera Rodríguez, J. I. (2018). Las prácticas investigativas contemporáneas: los retos de sus nuevos planteamientos epistemológicos. *Revista Científica*, 3(7), 6-15.
- IEBS. (2023). *La inteligencia emocional de Daniel Goleman: qué es y cómo desarrollarla*. <https://www.iebschool.com/blog/liderazgo-inteligencia-emocional-coach-management/>

- International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad: requisitos.
- Jaquinet, R. (2016). Contribución al control de gestión en las instituciones de educación superior a través de la comunicación organizacional [Tesis doctoral]. Universidad de Matanzas.
- La República. (2022). Mibanco fortalece las microfinanzas en Nariño con el fin de atender a 60.000 clientes. <https://www.larepublica.co/finanzas/mibanco-fortalece-las-microfinanzas-en-narino-con-el-fin-de-atender-a-60-000-clientes-3358240>
- Madero, S., & Olivas, M. (2016). Análisis de los factores del comportamiento organizacional en jóvenes que están iniciando su carrera laboral. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 51-59.
- Mandelbrot, B. (1966). The University of Chicago Press. *American Journal of Sociology*, 118(3), 676-727.
- March, J. D. (2024). Modelo de bote de basura para la toma de decisiones. <https://esosmodelos.com/modelo-de-bote-de-basura-para-la-toma-de-decisiones/>
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos* (11a ed.). Pearson Educación.
- Moreano, C. (2018). Lograr establecer motivación e incentivos no económicos para los trabajadores dentro de una organización. <https://www.eumed.net/rev/ce/2018/3/motivacion-trabajadores-organizacion.html>
- Organización Mundial de la Salud. (2021). Mental health in the workplace. <https://www.who.int/teams/mental-health-and-substance-use/promotion-prevention/mental-health-in-the-workplace>
- Pacheco, R. (2005). Competencias claves para la comunicación organizacional. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, 90, 70-75.
- Pink, D. (2024). La sorprendente verdad sobre qué nos motiva. <https://feismo.com/doc-viewer-v2>
- Randhawa, G., & Kaur, K. (2014). Organizational climate and its correlates: Review of literature and a proposed model. *Journal of Management Research*, 14(1), 25-40.
- Rivas, S. (2013). *Enfoque sistémico: una introducción a la psicoterapia familiar*. El Manual Moderno.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional* (13a ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15a ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Comportamiento organizacional* (18a ed.). Pearson Education. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Rodríguez, J. (2019). *Liderazgo y trabajo en equipo en el sector financiero*. Editorial Universitaria. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/45332/PrietoLe%C3%B3nJenniferPaola2023.pdf>
- Salamanca, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2013). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud (ACIMED)*, 20(4), 67-75.
- Sampieri, R. H. (2008). La idea: nace un proyecto de investigación. En *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Sánchez, M. (2010). Estrés laboral. *AYA*, 8(2), 55-63.
- Sánchez, M., Sánchez, P., Cruz, M., & Sánchez, F. (2014). Características organizacionales de la satisfacción laboral en España. *RAE Revista de Administración de Empresas*, 54(5), 537-547.
- Sarasola, J. (2022). Análisis empírico. *Gizapedia*. <https://gizapedia.org/analisis-empirico/>

- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.
- Shahin, A., Shabani, J., & Khazaei, J. (2014). Developing a model for the influence of perceived organizational climate on organizational citizenship behaviour and organizational performance based on balanced score card. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 290-307.
- Shanker, R., Ramudu, B., van der Heijden, B. I. J. M., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100(6), 67-77.
- Singh, P., Jalan, A., & Goswami, I. (2017). The millennial and their perception about motivation and self-motivation. *International Journal of Organizational Behavior Management Perspectives*, 6(4), 1-15.
- Sodexo. (2019). Cómo conseguir una plantilla realmente motivada: la teoría de los dos factores de Herzberg. <https://www.sodexo.es/blog/teoria-motivacion-de-herzberg/>
- Steers, R. M., Porter, L. W., & Bigley, G. A. (2012). *Motivation and work behavior* (7a ed.). McGraw-Hill.
- Superintendencia Financiera de Colombia & Banca de las Oportunidades. (2022). Reporte de Inclusión Financiera 2022. https://www.bancadelasoportunidades.gov.co/sites/default/files/2023-06/Reporte%20de%20Inclusi%C3%B3n%20Financiera%202022_0.pdf
- Terán, G., Montenegro, B., García, V., Realpe, I., Villarreal, F., & Fernández, A. (2017). Diagnóstico de las variables del comportamiento organizacional en farmacias de Sangolquí, Ecuador. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 36(1), 1-11. <http://scielo.sld.cu/pdf/ibi/v36n1/ibi17117.pdf>
- Valora Analitik. (2023). Sistema financiero de Colombia a marzo: fondos de pensiones generaron billones para afiliados. <https://www.valoraanalitik.com/2023/06/05/sistema-financiero-de-colombia-a-marzo-fondos-de-pensiones-billones-para-afiliados>
- Werther, W. B., & Davis, K. (2005). *Administración de personal y recursos humanos* (6a ed.). McGraw-Hill. <https://www.academia.edu/14672955/>

FINANCIACIÓN

Ninguna.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Conceptualización: Eliana Maigreth Acosta Bastidas, Javier Ignacio Cruz Hernández, Claudia Magali Solarte Solarte.
 Curación de datos: Eliana Maigreth Acosta Bastidas, Javier Ignacio Cruz Hernández, Claudia Magali Solarte Solarte.
 Análisis formal: Eliana Maigreth Acosta Bastidas, Javier Ignacio Cruz Hernández, Claudia Magali Solarte Solarte.
 Investigación: Eliana Maigreth Acosta Bastidas, Javier Ignacio Cruz Hernández, Claudia Magali Solarte Solarte.
 Metodología: Eliana Maigreth Acosta Bastidas, Javier Ignacio Cruz Hernández, Claudia Magali Solarte Solarte.
 Administración del proyecto: Eliana Maigreth Acosta Bastidas, Javier Ignacio Cruz Hernández, Claudia Magali Solarte Solarte.
 Recursos: Eliana Maigreth Acosta Bastidas, Javier Ignacio Cruz Hernández, Claudia Magali Solarte Solarte.
 Software: Eliana Maigreth Acosta Bastidas, Javier Ignacio Cruz Hernández, Claudia Magali Solarte Solarte.
 Supervisión: Eliana Maigreth Acosta Bastidas, Javier Ignacio Cruz Hernández, Claudia Magali Solarte Solarte.
 Validación: Eliana Maigreth Acosta Bastidas, Javier Ignacio Cruz Hernández, Claudia Magali Solarte Solarte.
 Visualización: Eliana Maigreth Acosta Bastidas, Javier Ignacio Cruz Hernández, Claudia Magali Solarte Solarte.
 Redacción – borrador original: Eliana Maigreth Acosta Bastidas, Javier Ignacio Cruz Hernández, Claudia Magali Solarte Solarte.
 Redacción – revisión y edición: Eliana Maigreth Acosta Bastidas, Javier Ignacio Cruz Hernández, Claudia Magali Solarte Solarte.