

**Relación entre los sistemas de evaluación del desempeño y las estrategias de compensación
laboral: una revisión sobre su impacto en el bienestar y desempeño del talento humano**

Vanessa Andrea Mendoza Ochoa

Vanessa Del Carmen Carvajal Navarro

Juan Gabriel Martínez

Asesor

Elis Yaneth Almanza Lazaro

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Administración de Empresas

2026

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado a nuestras familias, docentes y compañeros de equipo, quienes con su apoyo, orientación y compromiso hicieron posible la culminación de este diplomado y fortalecieron nuestro proceso de aprendizaje y crecimiento profesional.

Agradecimientos

Agradecemos a la universidad nacional abierta y a distancia - UNAD y a los docentes del diplomado por los conocimientos impartidos y el acompañamiento académico brindado durante todo el proceso formativo. De igual manera, expresamos nuestro reconocimiento al equipo de trabajo por la colaboración, responsabilidad y compromiso demostrados en el desarrollo del presente documento integrador.

Resumen

La presente investigación analiza, desde una perspectiva documental, la relación entre los sistemas de evaluación del desempeño y las estrategias de compensación laboral, así como su impacto en el bienestar y desempeño del talento humano en el contexto organizacional colombiano, en el marco de la transformación digital. Bajo un enfoque cualitativo de alcance descriptivo-analítico, se realizó revisión y análisis de fuentes académicas y normativas vigentes. Los antecedentes examinados evidencian que la evaluación del desempeño influye en la calidad de vida laboral y que los sistemas de compensación integrales, que combinan incentivos económicos y reconocimiento no monetario, fortalecen la motivación y el compromiso. Los hallazgos indican que en Colombia predominan modelos basados en metas y competencias, articulados con esquemas retributivos mixtos. Se concluye que la integración estratégica entre evaluación y compensación constituye un factor determinante para promover justicia organizacional, satisfacción laboral y sostenibilidad institucional en entornos de cambio constante.

Palabras clave: talento humano, desempeño laboral, compensación laboral, bienestar laboral, innovación.

Abstract

This research analyzes, from a documentary perspective, the relationship between performance evaluation systems and compensation strategies, as well as their impact on employee well-being and performance within the Colombian organizational context, framed by digital transformation processes. Using a qualitative approach with a descriptive-analytical scope, a review and analysis of academic and current regulatory sources were conducted. The examined literature highlights that performance evaluation influences quality of work life and that comprehensive compensation systems, which combine financial incentives and non-monetary recognition, strengthen motivation and commitment. The findings indicate that in Colombia, evaluation models based on goals and competencies predominate, articulated with mixed compensation schemes. It is concluded that the strategic integration between performance evaluation and compensation constitutes a determining factor in promoting organizational justice, job satisfaction, and institutional sustainability in environments characterized by constant change.

Keywords: human talent, job performance, labor compensation, employee welfare, innovation.

Contenido

Resumen.....	4
Abstract	5
Introducción	9
Planteamiento del problema.....	12
Descripción del planteamiento problema	12
Formulación pregunta problema.....	15
Justificación	16
Objetivos.....	19
Objetivo general	19
Objetivos específicos	19
Examinar los fundamentos teóricos y conceptuales que sustentan los sistemas de evaluación del desempeño y las estrategias de compensación laboral dentro de la gestión del talento humano.	19
Identificar las principales características y prácticas de evaluación y compensación implementadas en el contexto organizacional colombiano.	19
Analizar cómo la articulación entre evaluación del desempeño y compensación laboral influye en la motivación, el compromiso y el bienestar de los colaboradores.	19
Marco Referencial.....	20
Antecedentes.....	20
Antecedentes nacionales	23
Marco teórico	27
Gestión del talento humano en el contexto organizacional	27

Fundamentación conceptual de la evaluación del desempeño	27
Estrategias de compensación laboral y motivación	29
Compensación como sistema integral	29
Compensación, motivación y desempeño	30
Marco legal	31
Normativa Internacional del Trabajo	32
Código Sustantivo del Trabajo	32
Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)	34
Ley 1581 de 2012 – Protección de Datos Personales	35
Metodología	36
Enfoque de la investigación	36
Alcance de la investigación	37
Diseño de la investigación	38
Técnicas de recolección de información	39
Resultados	41
<u>Características de evaluación y compensación en Colombia</u>	44
<u>Análisis de la articulación entre evaluación del desempeño, compensación laboral y su</u> influencia en la motivación, compromiso y bienestar	45
Conclusiones	48
Recomendaciones	50
Referencias	52

Lista de tablas

Tabla 1. Estudios internacionales sobre evaluación del desempeño y compensación laboral...	41
Tabla 2. Estudios desarrollados en Colombia sobre evaluación del desempeño y compensación laboral	42
Tabla 3. Características de evaluación y compensación en Colombia.....	43

Introducción

La gestión del talento humano se ha consolidado como un componente estratégico dentro de las organizaciones modernas, especialmente en escenarios caracterizados por transformación digital, competitividad y cambios en las dinámicas laborales. En este contexto, los sistemas de evaluación del desempeño y las estrategias de compensación laboral adquieren un papel determinante en la consolidación de entornos organizacionales productivos y sostenibles. Según Chiavenato (2002), la evaluación del desempeño permite valorar el aporte individual del trabajador y orientar decisiones relacionadas con promoción, capacitación y reconocimiento. En concordancia, Calderón Hernández (2006) sostiene que la gestión humana en Colombia ha evolucionado hacia una perspectiva estratégica que integra evaluación, desarrollo y resultados empresariales. Desde esta mirada, la articulación entre evaluación y compensación no solo responde a una lógica administrativa, sino a una necesidad organizacional orientada al bienestar y desempeño del talento humano.

El primer capítulo desarrolla el planteamiento del problema, identificando la necesidad de analizar la coherencia entre los procesos evaluativos y los sistemas retributivos implementados en el contexto organizacional colombiano. Estudios recientes han evidenciado que la percepción de reconocimiento influye directamente en la calidad de vida laboral (Matabanchoy et al. 2019) y que la compensación vinculada al desempeño fortalece la eficiencia y la retención del talento (Romero et al., 2020). No obstante, también se han identificado situaciones en las que la desarticulación entre medición del desempeño y retribución genera inconformidad y desmotivación (Caicedo, 2020). En consecuencia, el capítulo delimita la pregunta de investigación, formula los objetivos y justifica la pertinencia académica y organizacional del estudio.

El segundo capítulo corresponde al marco referencial, en el cual se integran antecedentes investigativos, fundamentos teóricos y el marco legal vigente. En el ámbito conceptual, autores como Barney (1991) y Grant (2005) destacan que el capital humano constituye un recurso estratégico capaz de generar ventajas competitivas sostenibles. Asimismo, Sveiby (2000) subraya la importancia de los activos intangibles como fuente de valor organizacional. Desde el plano normativo, se analizan disposiciones como la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1072 de 2015, que regulan aspectos relacionados con la protección de datos y la seguridad y salud en el trabajo, influyendo en los procesos de evaluación y compensación. Este capítulo proporciona el sustento teórico y jurídico que enmarca el análisis desarrollado.

El tercer capítulo presenta la metodología adoptada para la investigación, la cual se fundamenta en un enfoque cualitativo de carácter documental. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación documental permite analizar, interpretar y sistematizar información proveniente de fuentes secundarias con rigor académico. En concordancia, Creswell (2014) señala que este enfoque facilita la comprensión profunda de fenómenos organizacionales mediante el análisis crítico de literatura especializada. En este sentido, se emplearon técnicas de fichaje, resumen y análisis comparativo de fuentes académicas y normativas, lo que permitió organizar los hallazgos de manera estructurada y coherente con los objetivos planteados.

Por último, el cuarto capítulo expone los resultados derivados del análisis documental, evidenciando que la articulación entre evaluación del desempeño y compensación laboral influye directamente en la motivación, el compromiso y el bienestar de los colaboradores. Bohórquez et al. (2020) destacan que la motivación laboral se relaciona con sistemas de reconocimiento

adecuados, mientras que Montoya y Boyero (2016) sostienen que el recurso humano es elemento fundamental para la competitividad organizacional. En el marco de la transformación digital, estudios recientes advierten que la digitalización de los procesos de gestión humana exige equilibrio entre productividad y bienestar (Trujillo et al., 2022). En síntesis, la monografía demuestra que la coherencia entre evaluación y compensación constituye un factor estratégico para fortalecer el desempeño y la sostenibilidad organizacional en el contexto colombiano.

Planteamiento del problema

Descripción del planteamiento problema

En Colombia, los sistemas de evaluación del desempeño han sido concebidos formalmente como herramientas estratégicas para fortalecer la productividad y orientar el desarrollo del talento humano; sin embargo, en la práctica organizacional persisten debilidades estructurales en su implementación. Según Matabanchoy, et al., (2019), la evaluación del desempeño influye directamente en la calidad de vida laboral, pues no solo mide resultados, sino que impacta la percepción de reconocimiento y justicia dentro de la organización. En concordancia con este planteamiento, cuando la evaluación se limita a indicadores cuantitativos y descuida procesos de retroalimentación formativa, puede generar desmotivación y desgaste emocional. Por consiguiente, el problema no radica únicamente en la existencia del sistema evaluativo, sino en la forma como este se articula con el bienestar del trabajador. En este sentido, se evidencia una brecha entre la intención estratégica de la evaluación y su impacto real en las organizaciones colombianas (Ministerio de Educación Nacional, 2020).

De igual manera, diversos estudios en el contexto nacional advierten que la percepción de justicia organizacional constituye un elemento determinante en la relación entre evaluación y desempeño. Según Palacios, et al., (2024), el compromiso laboral se fortalece cuando el trabajador percibe coherencia entre su esfuerzo y el reconocimiento recibido. Además, el autor sostiene que la falta de claridad en los criterios evaluativos puede deteriorar la confianza institucional y afectar el clima organizacional. En consecuencia, cuando los sistemas de evaluación carecen de transparencia o presentan sesgos subjetivos, no solo se afecta el rendimiento individual, sino también la cohesión grupal (Palacios, et al., 2024). Por ende, el

desafío en Colombia no es simplemente evaluar, sino garantizar procesos técnicamente sólidos y humanamente justos.

En el mismo sentido, la problemática se profundiza al analizar las estrategias de compensación laboral. Según Monico y Ramirez, (2025), el salario emocional y los incentivos no monetarios inciden significativamente en la satisfacción laboral, especialmente en contextos donde el ingreso económico no siempre compensa las demandas psicológicas del trabajo. Asimismo, el autor plantea que la compensación debe concebirse como un sistema integral que combine reconocimiento económico, desarrollo profesional y equilibrio vida-trabajo. No obstante, en muchas organizaciones colombianas la compensación continúa centrada exclusivamente en el salario base, generando desequilibrios en la percepción de equidad. Por consiguiente, surge la necesidad de examinar cómo la desconexión entre evaluación y compensación incide en el bienestar y desempeño del talento humano (Monico & Ramirez, 2025).

Además, el contexto colombiano se caracteriza por una alta presencia de micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales no siempre cuentan con estructuras formales de gestión humana. En concordancia con lo señalado por Guadarrama,(2023), la adopción de modelos estandarizados sin adaptación a la realidad organizacional puede resultar ineficaz y generar resistencia interna. De igual manera, el autor advierte que la falta de capacitación en procesos evaluativos limita la objetividad y confiabilidad de los resultados. Por ende, el problema no solo se vincula con el diseño del sistema, sino con la capacidad institucional para implementarlo adecuadamente dentro del contexto socioeconómico colombiano (Guadarrama, 2023) .

Por otra parte, el bienestar laboral en Colombia ha cobrado mayor relevancia tras los cambios derivados de la transformación digital y las nuevas modalidades de trabajo. Según

Rosero y Rengifo, (2024) el bienestar debe comprenderse desde una perspectiva multidimensional que incluya factores físicos, psicológicos y sociales. En concordancia con esta visión, evaluar el desempeño sin considerar las condiciones emocionales y contextuales del trabajador puede generar interpretaciones incompletas sobre su rendimiento. Por consiguiente, la ausencia de indicadores integrales que vinculen evaluación, compensación y bienestar constituye una limitación teórica y práctica en la gestión del talento humano en el país (Correa & Londoño, 2024).

Asimismo, Torres, et al., (2023) sostiene que la evaluación del desempeño solo produce resultados sostenibles cuando se integra a procesos de formación y acompañamiento continuo. Según el autor, la retroalimentación constructiva incrementa la percepción de apoyo organizacional y mejora la productividad. No obstante, en múltiples organizaciones colombianas la evaluación se realiza de manera periódica sin un seguimiento estructurado posterior. En consecuencia, se pierde la oportunidad de convertir la medición en una herramienta de crecimiento profesional (García, et al., 2021). Por ende, el problema investigativo radica en determinar cómo transformar la evaluación en un proceso formativo que impacte positivamente el bienestar y el desempeño.

En adición, Espinoza, et al., (2025) explica que la digitalización de los sistemas de gestión humana ha modificado los procesos de evaluación y compensación; sin embargo, advierte que la tecnología por sí sola no garantiza equidad ni motivación. En concordancia con esta postura, la automatización puede aumentar la eficiencia administrativa, pero si no se acompaña de criterios claros y comunicación transparente, puede incrementar la percepción de despersonalización. Por consiguiente, en el contexto colombiano resulta pertinente analizar cómo

la transformación digital está influyendo en la experiencia del trabajador frente a los sistemas evaluativos y retributivos.

De igual manera, Pèrez, et al., (2010) señala que los efectos colaterales de evaluaciones mal implementadas incluyen conflictos interpersonales, competencia desleal y disminución del trabajo colaborativo. Según el autor, estos costos ocultos afectan la sostenibilidad organizacional y reducen la innovación. En concordancia con esta perspectiva, se evidencia que el impacto de los sistemas de evaluación y compensación trasciende el ámbito individual, repercutiendo en la dinámica colectiva (Pèrez, et al., 2010). Por ende, el problema adquiere una dimensión organizacional amplia que exige análisis integral.

Por último, considerando las evidencias expuestas, se identifica como problema central la insuficiente articulación entre los sistemas de evaluación del desempeño y las estrategias de compensación laboral en las organizaciones colombianas, así como su impacto poco estudiado en el bienestar integral y el desempeño sostenible del talento humano (Vargas, 2023) . Por consiguiente, se hace necesario desarrollar una investigación que permita analizar de manera integrada estas variables, establecer relaciones empíricas y proponer lineamientos que contribuyan a una gestión humana más equitativa, estratégica y orientada al desarrollo organizacional en Colombia.

Formulación pregunta problema

¿De qué manera los sistemas de evaluación del desempeño y las estrategias de compensación laboral implementados en las organizaciones colombianas inciden en el bienestar integral y en el desempeño del talento humano?

Justificación

La elaboración del presente documento se justifica, en primer lugar, por la necesidad de comprender de manera integral los sistemas de evaluación del desempeño y las estrategias de compensación laboral como componentes estratégicos de la gestión del talento humano. En el contexto organizacional colombiano, aún persiste la tendencia a concebir estos procesos como procedimientos administrativos aislados, sin reconocer su impacto directo en la motivación y el compromiso de los colaboradores. Según Jara, et al., (2018), cuando la compensación se encuentra alineada con los resultados del desempeño y se sustenta en criterios de equidad, se fortalece el reconocimiento del esfuerzo individual y colectivo, lo que repercute positivamente en la productividad. En concordancia con este planteamiento, resulta pertinente analizar cómo dicha articulación puede consolidarse como una práctica estratégica y no meramente operativa dentro de las organizaciones.

En segundo lugar, la justificación adquiere relevancia porque la evaluación del desempeño no solo cumple una función de medición, sino que incide en la percepción de justicia organizacional. De acuerdo con Bonilla, (2024) un sistema que reconoce objetivamente los logros y comunica de manera clara los criterios evaluativos contribuye a generar confianza institucional. Además, cuando el colaborador percibe coherencia entre su rendimiento y la recompensa obtenida, se fortalece el sentido de pertenencia y se reducen tensiones internas (Parra, et al., 2024). Por consiguiente, profundizar en estos conceptos permite comprender que la evaluación y la compensación son herramientas que influyen directamente en la estabilidad emocional y profesional del trabajador.

Desde el ámbito académico, este trabajo se justifica porque posibilita integrar los fundamentos teóricos, normativos y metodológicos estudiados durante el diplomado,

trasladándolos a un análisis crítico de la realidad organizacional. En este sentido, Miranda, (2023) sostiene que la transformación digital está redefiniendo las prácticas de gestión humana, exigiendo modelos más dinámicos, participativos y basados en datos. En concordancia con esta postura, resulta indispensable que los futuros profesionales desarrollen competencias analíticas que les permitan interpretar los cambios tecnológicos y su impacto en la evaluación y compensación laboral. Por ende, el documento no solo consolida conocimientos, sino que fomenta una visión reflexiva frente a los desafíos contemporáneos.

Asimismo, el desarrollo de esta investigación permite cuestionar prácticas tradicionales de gestión humana que priorizan el control sobre el desarrollo del talento. Según Flores, (2025), las organizaciones que incorporan enfoques innovadores, apoyados en herramientas digitales y en sistemas de retroalimentación continua, logran mayor adaptabilidad y competitividad. De igual manera, el autor señala que la gestión estratégica del talento requiere coherencia entre los objetivos corporativos y las necesidades del trabajador. En consecuencia, analizar estos elementos desde una perspectiva crítica aporta fundamentos para proponer mejoras en los modelos actuales.

En el ámbito organizacional, el análisis propuesto adquiere relevancia porque ofrece insumos para identificar oportunidades de mejora en los procesos de evaluación y compensación. En este mismo contexto Ramirez, (2023) argumentan que la adecuada articulación entre estas variables favorece la retención del talento, disminuye el ausentismo y fortalece el bienestar laboral. En concordancia con lo anterior, comprender las fallas estructurales de los sistemas existentes permite diseñar estrategias más equitativas y sostenibles. Por consiguiente, esta monografía contribuye a generar una reflexión aplicada que puede ser útil para directivos y profesionales de gestión humana.

Por ende, la importancia de este trabajo radica en su aporte a la construcción de entornos laborales más justos, productivos y orientados al desarrollo integral del trabajador. Tal como plantean Rios, et al., (2017), las organizaciones que conciben la compensación como un proceso estratégico y no únicamente económico logran mayor compromiso organizacional. En este sentido, la presente investigación no solo tiene un valor académico, sino también práctico, al promover una comprensión integral de la relación entre evaluación, compensación y bienestar. Por ende, su elaboración responde a la necesidad de fortalecer una gestión del talento humano alineada con principios de equidad, sostenibilidad y competitividad en el contexto colombiano.

Objetivos

Objetivo general

Describir desde una perspectiva documental, la relación entre los sistemas de evaluación del desempeño y las estrategias de compensación laboral y su impacto en el bienestar y desempeño del talento humano en el marco de la transformación digital.

Objetivos específicos

Examinar los fundamentos teóricos y conceptuales que sustentan los sistemas de evaluación del desempeño y las estrategias de compensación laboral dentro de la gestión del talento humano.

Identificar las principales características y prácticas de evaluación y compensación implementadas en el contexto organizacional colombiano.

Analizar cómo la articulación entre evaluación del desempeño y compensación laboral influye en la motivación, el compromiso y el bienestar de los colaboradores.

Marco Referencial

Antecedentes

La revisión de antecedentes constituye un elemento fundamental para contextualizar el análisis sobre los sistemas de evaluación del desempeño y las estrategias de compensación laboral, especialmente en el marco de la gestión del talento humano en Colombia. Además, los estudios desarrollados en los últimos años permiten reconocer avances, vacíos investigativos y tensiones conceptuales que orientan la necesidad de profundizar en una mirada integradora, particularmente frente a los retos que impone la innovación y la transformación digital. En este sentido, los antecedentes no solo cumplen una función descriptiva, sino que ofrecen un sustento analítico que fortalece la comprensión del problema abordado y delimita el aporte de la presente monografía dentro del campo de la gestión organizacional.

Antecedentes internacionales

La investigación realizada por Acurio, (2022), titulada el comportamiento organizacional como estrategia de mejora del desempeño laboral en las organizaciones. Caso de estudio Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi, presentada en la Universidad Técnica de Cotopaxi, tuvo como objetivo determinar el grado de influencia del comportamiento organizacional en el desempeño laboral de la EPMC. El autor desarrolló un estudio cuantitativo de tipo descriptivo exploratorio, aplicando encuestas a 9 directivos y 54 trabajadores de la institución. Entre los resultados se evidenció que la existencia de un comportamiento organizacional monótono y discontinuo se asocia con un bajo desempeño laboral, estableciéndose una relación de causa-efecto entre ambas variables. En conclusión, el estudio sostiene que fortalecer el comportamiento organizacional puede convertirse en una estrategia clave para mejorar la productividad institucional.

Desde la perspectiva de la presente investigación, el trabajo de Acurio, (2022) resulta relevante porque demuestra empíricamente cómo los factores organizacionales internos inciden directamente en el rendimiento laboral. No obstante, aunque el estudio aborda el comportamiento organizacional como variable explicativa del desempeño, no profundiza en la articulación entre evaluación del desempeño y sistemas de compensación, lo cual abre un espacio de análisis para integrar estas dimensiones dentro de un enfoque más estratégico y sistémico.

La investigación desarrollada por Paredes y Rivera, (2022), titulada análisis del comportamiento organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados del Municipio de Riobamba, periodo 2019, sustentada en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, tuvo como objetivo analizar la incidencia del comportamiento organizacional sobre el desempeño laboral en dicha entidad pública. Los autores emplearon un enfoque mixto, con diseño cuantitativo correlacional, utilizando encuestas dirigidas a los trabajadores. Los resultados confirmaron que el comportamiento organizacional y sus factores influyen significativamente en la efectividad y productividad laboral. En conclusión, se estableció que una adecuada gestión del comportamiento organizacional fortalece el rendimiento institucional.

El aporte de esta investigación radica en que refuerza la evidencia sobre la relación entre variables organizacionales y desempeño. Sin embargo, al igual que el estudio anterior, se centra en el comportamiento organizacional sin integrar de manera estructural los sistemas formales de evaluación y las políticas de compensación. Por ello, el presente trabajo busca ampliar esa mirada, incorporando el análisis de la evaluación del desempeño como mecanismo estratégico vinculado a la motivación y al bienestar laboral (Paredes & Rivera, 2022).

La investigación realizada por Caicedo, (2020), titulada “Análisis del sistema de compensación salarial en la Dirección Provincial del Ministerio del Ambiente de Esmeraldas”,

presentada en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, tuvo como objetivo analizar el sistema de compensación salarial de dicha institución. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, aplicando encuestas a 60 trabajadores. Los resultados evidenciaron que los colaboradores manifestaban inconformidad frente a las remuneraciones y compensaciones recibidas, generándose insatisfacción y desmotivación laboral que impactaban el bienestar institucional. En conclusión, el autor destaca la necesidad de revisar y fortalecer los sistemas de compensación para evitar efectos negativos en el clima laboral.

Este antecedente es fundamental para la presente investigación, porque evidencia que la compensación salarial no solo tiene implicaciones económicas, sino también psicológicas y organizacionales. Sin embargo, el estudio se concentra exclusivamente en la variable salarial, sin relacionarla directamente con los sistemas de evaluación del desempeño. En consecuencia, la presente investigación busca integrar ambas dimensiones para comprender cómo la evaluación puede legitimar o cuestionar los sistemas retributivos y su impacto en el bienestar (Caicedo, 2020).

La investigación publicada por Romero, et al. (2020), titulada la gestión de las compensaciones como estrategia para la retención, la eficiencia y la eficacia del talento humano: caso de estudio método HAY (Sistema de Escalas y Perfiles de Valoración de Puestos), tuvo como objetivo identificar la relación entre compensaciones, motivación y efectividad empresarial. Los autores emplearon un diseño descriptivo con revisión documental y aplicación de encuestas a trabajadores. Los resultados indicaron que la implementación de un sistema de compensación variable, estructurado bajo el método HAY, incrementa la motivación laboral y mejora significativamente el desempeño organizacional. En conclusión, sostienen que una adecuada gestión de compensaciones fortalece la retención y eficacia del talento humano.

El aporte de este estudio a la investigación, es significativo porque introduce la compensación variable como herramienta estratégica alineada al desempeño. No obstante, el análisis se orienta principalmente a la estructura salarial y no profundiza en la evaluación continua como proceso articulador. Por ello, el presente trabajo retoma estos hallazgos para integrarlos dentro de una perspectiva más amplia que vincule evaluación objetiva, bienestar laboral e innovación organizacional (Romero, et al., 2020).

Antecedentes nacionales

Por consiguiente, la investigación realizada por Martínez, (2024) titulada impacto de la remuneración y la gestión del talento humano en el bienestar laboral en empresas privadas colombianas, tuvo como objetivo analizar las prácticas de remuneración y su incidencia en la satisfacción y retención de colaboradores en el sector privado. La metodología empleada fue de carácter cualitativo y descriptivo, basada en una revisión documental y sistematización de hallazgos (revisión de literatura y análisis de políticas organizacionales). Entre sus resultados principales, el estudio identifica que la implementación de políticas salariales equitativas y la incorporación de componentes de salario emocional se asocian con mejoras en la percepción de bienestar, mayor competitividad organizacional y mejores índices de retención; asimismo concluye que la gestión del talento debe articularse con políticas retributivas adaptadas al contexto local para potenciar su impacto.

Desde la perspectiva de esta investigación, el aporte de Martínez, (2024) es doble: por un lado, proporciona un marco interpretativo sobre cómo la remuneración y el salario emocional se combinan para influir en el bienestar; por otro, plantea la necesidad de adaptar las políticas retributivas a la estructura organizacional propia del país. En mi revisión documental propongo tomar de este estudio la recomendación de integrar indicadores de satisfacción y retención como

variables de evaluación, y, al mismo tiempo, registrar la limitación metodológica del autor (carácter descriptivo y de síntesis bibliográfica) para justificar la necesidad de complementar la evidencia con estudios empíricos de campo o análisis comparativos entre sectores.

Asimismo, la investigación realizada por Vega, (2023) titulada modelo de compensación para una organización del sector inmobiliario del municipio de Medellín (Colombia), tuvo como objetivo proponer un modelo de compensación adecuado a la realidad de una organización inmobiliaria local. La metodología usada combinó análisis documental, encuestas tipo cuestionario dirigidas al personal y entrevistas grupales con directivos; se trató de un estudio de caso con diseño aplicado y propuestas de mejora. Los resultados mostraron percepciones mixtas respecto a la equidad salarial y una disposición favorable hacia beneficios no monetarios; la conclusión del estudio propone un modelo de compensación estructurado (curva salarial, beneficios formativos y políticas de reconocimiento) orientado a mejorar la retención y el clima laboral.

La propuesta de Vega, (2023) es valiosa como ejemplo aplicado de diseño de política retributiva local: aporta elementos prácticos (fichas de valoración de puestos, encuestas de percepción, criterios de competencia) que pueden ser adaptados a otras micro y pequeñas organizaciones. Desde mi revisión documental sugiero utilizar su metodología mixta como referencia metodológica para la sección de propuestas prácticas, pero señalando que los hallazgos del caso no son generalizables; por ello recomiendo contrastarlos con estudios sectoriales más amplios o con evidencia cuantitativa para sustentar recomendaciones de política.

Por consiguiente, la investigación realizada por Navarro, (2024) titulada gestión de compensaciones y comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura – 2023, tuvo como objetivo determinar de qué manera la gestión de compensaciones incide en el

comportamiento organizacional. La metodología consistió en un diseño descriptivo-correlacional que empleó encuestas y análisis estadístico para explorar relaciones entre valoración de puestos, administración de sueldos y prestaciones, y variables de comportamiento organizacional (motivación, desempeño, compromiso). Entre los resultados se reportaron correlaciones significativas entre la correcta administración de sueldos y la motivación laboral, y la conclusión enfatizó la necesidad de un diseño sistemático de compensaciones que integre valoración de puestos y capacitación para fortalecer el comportamiento organizacional.

Desde el aporte de la presente investigación Navarro, (2024) ofrece evidencia empírica regional que confirma la relación esperada entre compensación y conducta organizacional; por tanto, su estudio respalda la hipótesis documental de que la compensación bien administrada incide en motivación y comportamiento. En la revisión proponemos extraer sus instrumentos (ítems correlacionados) como insumo para el anexo metodológico comparativo y, simultáneamente, advertir la necesidad de contraste contextual (municipal vs. empresas privadas) para modular recomendaciones según tamaño y tipo de organización.

Por último, la investigación realizada por Trujillo, et al., (2022) titulada transformación digital en América Latina: una revisión sistemática, tuvo como objetivo explorar las áreas temáticas y el estado del arte de la transformación digital en la región. La metodología fue una revisión sistemática de literatura (bases WOS y ScienceDirect; período 2019–2022) que clasificó investigaciones por ejes temáticos. Sus resultados principales muestran que los estudios regionales se concentran en tres áreas: educación, empresas y personas; además concluye que la transformación digital tiene implicaciones directas en la gestión del talento (competencias digitales, procesos E-HRM, reconfiguración de roles) y que es necesario cerrar brechas formativas.

En relación con la presente investigación, este trabajo aporta el sustento teórico para integrar la dimensión tecnológica en el análisis de evaluación y compensación: la transformación digital no es un factor periférico, sino un condicionante que redefine indicadores de desempeño, mecanismos de retroalimentación y plataformas de compensación (E-HRM). Desde nuestra revisión sugerimos tomar los planteamientos de Valdiviezo et al. para argumentar la necesidad de incorporar variables digitales (uso de plataformas, frecuencia de feedback electrónico, percepción de despersonalización) al marco conceptual y a la propuesta de lineamientos para la gestión del talento.

Para finalizar, la investigación realizada por Prada, et al., (2022) titulada evaluación del impacto del programa de bienestar laboral para la IPS Serviclínicos Dromédica, tuvo como objetivo evaluar el efecto de un programa de bienestar laboral en una IPS colombiana. La metodología fue de campo, descriptiva y evaluativa: se aplicaron instrumentos validados, fases de evaluación e indicadores de participación y percepción. Entre los resultados sobresale una alta participación (87–93% en indicadores de percepción positiva) y evidencia de impacto favorable en la satisfacción y en indicadores asociados a productividad; la conclusión indica que programas de bienestar bien diseñados contribuyen a la mejora de condiciones laborales y al desempeño.

Para la presente investigación, este estudio constituye un antecedente aplicado que permite sustentar la relación entre programas de bienestar (parte integrante de la política de compensación no monetaria) y mejor desempeño; su aporte empírico refuerza la tesis de que la compensación debe entenderse en sentido amplio.

Marco teórico

Gestión del talento humano en el contexto organizacional

La gestión del talento humano ha evolucionado desde un enfoque operativo hacia una perspectiva estratégica orientada a la creación de valor organizacional. Según Calderón Hernández (2006), la gestión humana en las organizaciones colombianas ha transitado desde funciones administrativas tradicionales hacia un rol más estratégico, en el cual el talento humano se concibe como fuente de ventaja competitiva. En concordancia con esta visión, Montoya, et al., (2016) sostienen que la gestión humana debe posicionarse como socio estratégico de la organización, participando activamente en la formulación e implementación de la estrategia empresarial. Por consiguiente, la evaluación del desempeño y las políticas de compensación no pueden entenderse como procesos aislados, sino como componentes integrados dentro de la planeación organizacional.

Asimismo, Ospina (2010) plantea que los nuevos paradigmas en gestión humana demandan estructuras más flexibles, centradas en el desarrollo de competencias y en la generación de ambientes laborales que favorezcan la innovación. De igual manera, Nieto (2013) propone un enfoque sistémico en los procesos de gestión humana, donde cada subsistema selección, capacitación, evaluación y compensación se articula para lograr coherencia interna. En este sentido, la gestión del talento humano se convierte en un sistema interdependiente que impacta directamente la productividad y el bienestar laboral.

Fundamentación conceptual de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se valora el aporte individual del trabajador al logro de los objetivos organizacionales. Según Chiavenato (2002), este proceso permite identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora, facilitando la

toma de decisiones relacionadas con promoción, capacitación y compensación. En concordancia con esta postura, Sánchez et al., (2005) argumentan que la evaluación basada en competencias fortalece la alineación entre estrategia empresarial y desempeño individual. Además, Pérez et al., (2015) sostienen que el control de gestión vinculado al talento humano debe integrar indicadores cuantitativos y cualitativos que reflejen tanto resultados como comportamientos. Por ende, una evaluación efectiva no solo mide productividad, sino también compromiso, capacidad de adaptación y contribución al clima organizacional.

Desde una perspectiva sistémica, la evaluación del desempeño requiere articular indicadores cuantitativos y cualitativos que reflejen tanto los resultados obtenidos como los comportamientos organizacionales observables. Asimismo, Pérez et al., (2015) afirman que el control de gestión vinculado al talento humano debe incorporar variables de eficiencia, eficacia y compromiso, garantizando una visión integral del rendimiento. En concordancia con ello, Nieto, (2013) propone que los procesos de gestión humana deben funcionar de manera interdependiente, de modo que la evaluación dialogue con la selección, la formación y la compensación. Además, Ospina, (2010) destaca que los nuevos paradigmas en gestión humana demandan sistemas más flexibles y participativos, donde la retroalimentación continua fortalezca el aprendizaje organizacional. En consecuencia, la evaluación del desempeño se consolida como una herramienta estratégica que contribuye a la mejora organizacional cuando se integra dentro de un modelo sistémico coherente.

Adicionalmente, desde la teoría basada en recursos, Barney (1991) sostiene que los recursos humanos constituyen activos estratégicos capaces de generar ventaja competitiva sostenible cuando son valiosos, escasos e inimitables. En concordancia con esta postura, Grant (2005) argumenta que el capital humano debe gestionarse como un recurso estratégico que

impulsa la diferenciación empresarial. Bajo esta lógica, la evaluación del desempeño se convierte en un instrumento clave para identificar capacidades distintivas y fortalecer competencias organizacionales. De igual manera, Eisenhardt y Martin (1999) enfatizan que las capacidades dinámicas permiten a las organizaciones adaptarse a entornos cambiantes, lo cual exige sistemas evaluativos permanentes y actualizados. Por ende, la fundamentación conceptual de la evaluación del desempeño trasciende la medición individual y se posiciona como un mecanismo estratégico que favorece la competitividad, la innovación y la sostenibilidad organizacional.

Estrategias de compensación laboral y motivación

Compensación como sistema integral

La compensación laboral ha evolucionado desde un enfoque estrictamente salarial hacia una concepción más amplia que integra incentivos económicos, beneficios sociales y reconocimiento profesional como elementos articulados dentro de la gestión estratégica del talento humano. Por ende, González (2005) sostiene que crear valor con las personas implica reconocer su aporte mediante sistemas de recompensa coherentes con los resultados y comportamientos esperados, lo cual fortalece la legitimidad organizacional. En concordancia con esta visión, Ulrich et al., (2007) argumentan que las competencias en recursos humanos deben orientarse a diseñar esquemas de compensación alineados con la estrategia empresarial, de modo que se estimule el compromiso y la permanencia del talento clave. Además, Sveiby (2000) enfatiza que el capital intelectual constituye un activo intangible fundamental cuya valorización no puede limitarse a indicadores financieros tradicionales. Por su parte, Edvinsson y Malone, (2005) explican que el capital humano representa una fuente generadora de conocimiento y ventaja competitiva sostenible. Por consiguiente, la compensación debe reconocer no solo la

productividad cuantificable, sino también la generación de capacidades, aprendizaje y valor organizacional.

Desde esta perspectiva integral, la compensación se convierte en un sistema articulado que combina justicia distributiva, reconocimiento simbólico y oportunidades de desarrollo profesional. En efecto, Montoya, et al., (2016) afirman que la gestión humana debe asumir un rol estratégico que garantice coherencia entre objetivos corporativos y políticas retributivas. Asimismo, Saldarriaga, (2008) señala que las tendencias contemporáneas en gestión humana promueven esquemas de bienestar que integren calidad de vida, estabilidad emocional y crecimiento profesional. En consecuencia, cuando la compensación se diseña bajo criterios de equidad y alineación estratégica, contribuye a consolidar una cultura organizacional basada en la confianza y el compromiso. Por ende, entender la compensación como sistema integral permite superar visiones reduccionistas centradas únicamente en el salario, incorporando dimensiones humanas y organizacionales que impactan la sostenibilidad empresarial.

Compensación, motivación y desempeño

La relación entre compensación y motivación constituye un eje central en el análisis del desempeño laboral, pues las recompensas influyen directamente en la disposición del trabajador hacia el logro de objetivos organizacionales. En este contexto, Bohórquez, et al., (2020) evidencian que la motivación es un factor determinante del rendimiento, destacando que el capital humano representa un componente esencial en la productividad institucional. En concordancia con esta afirmación, Montoya y Boyero (2016) sostienen que el recurso humano es un elemento fundamental para la gestión de calidad y competitividad, siempre que existan condiciones de reconocimiento y valoración adecuadas. Asimismo, González, (2005) plantea que cuando las recompensas guardan coherencia con el esfuerzo y los resultados obtenidos, se

fortalece el compromiso organizacional. Por consiguiente, un sistema de compensación equitativo y alineado con la evaluación del desempeño favorece la motivación intrínseca y extrínseca del trabajador.

Adicionalmente, Saldarriaga, (2008) argumenta que las nuevas tendencias en gestión humana integran bienestar, desarrollo y reconocimiento como componentes esenciales para sostener el desempeño en el tiempo. En concordancia con esta perspectiva, Calderón, (2006) señala que la gestión estratégica del talento humano debe propiciar condiciones que fomenten la satisfacción y el crecimiento profesional. De esta manera, la compensación deja de ser un mecanismo meramente retributivo para convertirse en una herramienta de fortalecimiento del clima organizacional y del sentido de pertenencia. Por ende, la articulación entre compensación, motivación y desempeño no solo impacta la productividad, sino también la estabilidad emocional y la sostenibilidad organizacional, consolidando un enfoque integral en la gestión del talento humano.

Marco legal

El fundamento normativo principal en Colombia lo constituye la Constitución Política de 1991, la cual establece el trabajo como un derecho y una obligación social que goza de especial protección del Estado. El artículo 25 reconoce el trabajo en condiciones dignas y justas, mientras que el artículo 53 consagra principios mínimos fundamentales como igualdad de oportunidades, remuneración mínima vital y móvil, estabilidad en el empleo y primacía de la realidad sobre las formalidades (Constitución Política de Colombia, 1991). En concordancia con estos principios, los sistemas de evaluación del desempeño y las estrategias de compensación laboral deben garantizar equidad, transparencia y respeto por la dignidad humana. Por consiguiente, cualquier

política organizacional relacionada con remuneración o medición del rendimiento debe ajustarse a los principios constitucionales de justicia y protección laboral.

Normativa Internacional del Trabajo

En el ámbito supranacional, Colombia ha ratificado diversos convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), los cuales orientan las condiciones laborales y la protección del trabajador. El Convenio 100 sobre igualdad de remuneración establece la obligación de garantizar salario igual por trabajo de igual valor (OIT, 1951). Asimismo, el Convenio 111 sobre discriminación en el empleo promueve la igualdad de oportunidades en el ámbito laboral (OIT, 1958). En consecuencia, los sistemas de compensación y evaluación del desempeño deben diseñarse bajo criterios objetivos que eviten prácticas discriminatorias y aseguren equidad interna. Estas disposiciones fortalecen el marco jurídico que sustenta la relación entre desempeño, compensación y bienestar laboral.

Código Sustantivo del Trabajo

La Ley 50 de 1990 representó una transformación significativa en el régimen laboral colombiano al introducir mecanismos de flexibilización en la contratación, tales como el contrato a término fijo, la regulación de indemnizaciones y la organización de jornadas laborales, con el propósito de dinamizar el mercado de trabajo (Congreso de la República de Colombia, 1990). En este sentido, la norma impacta directamente la manera en que las organizaciones estructuran sus políticas de compensación, pues establece parámetros sobre salario integral, prestaciones sociales y modalidades contractuales que inciden en los sistemas de incentivos. Además, al modificar disposiciones relacionadas con estabilidad laboral y terminación de contratos, la Ley 50 influye indirectamente en los procesos de evaluación del desempeño, dado que estos pueden constituirse en criterio para la renovación o finalización de vínculos contractuales. Por consiguiente, las

empresas deben garantizar que sus mecanismos evaluativos se fundamenten en criterios objetivos y verificables, evitando decisiones arbitrarias que vulneren los derechos del trabajador.

Por su parte, la Ley 789 de 2002 tuvo como finalidad promover la generación de empleo y fortalecer la protección social, introduciendo ajustes en materia de recargos nocturnos, dominicales y festivos, así como en los aportes parafiscales (Congreso de la República de Colombia, 2002). En concordancia con esta normativa, las organizaciones deben diseñar sus estrategias de compensación respetando los límites legales establecidos en cuanto a jornada laboral y remuneración adicional. Asimismo, la reducción de ciertos recargos y la flexibilización de horarios incidieron en la forma como se estructuran los sistemas salariales y de incentivos por desempeño. En consecuencia, las políticas de compensación deben armonizar los objetivos de productividad con el cumplimiento estricto de las disposiciones legales vigentes, garantizando equilibrio entre competitividad empresarial y derechos laborales.

En conjunto, tanto la Ley 50 de 1990 como la Ley 789 de 2002 establecen un marco jurídico que condiciona la forma en que las organizaciones implementan sistemas de evaluación y esquemas retributivos. Estas normas no solo regulan aspectos contractuales y salariales, sino que delimitan las prácticas empresariales relacionadas con incentivos, estabilidad y condiciones de trabajo. Por ende, la gestión del talento humano debe estructurar sus procesos evaluativos y compensatorios dentro de los parámetros legales, asegurando transparencia, equidad y sostenibilidad organizacional. De esta manera, el cumplimiento normativo se convierte en un elemento esencial para legitimar las decisiones derivadas de la evaluación del desempeño y fortalecer el bienestar laboral en el contexto colombiano.

Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)

El Decreto 1072 de 2015, que compila la normativa del sector trabajo en Colombia, establece la obligatoriedad del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) para todas las organizaciones, públicas y privadas (Ministerio del Trabajo, 2015). Esta disposición normativa reconoce que el bienestar del trabajador no se limita a la prevención de accidentes físicos, sino que abarca también factores psicosociales y condiciones organizacionales que inciden en la salud integral. En este sentido, la gestión del talento humano debe incorporar prácticas que protejan tanto la salud física como la estabilidad emocional de los colaboradores. Por consiguiente, los sistemas de evaluación del desempeño deben diseñarse bajo criterios que eviten la sobrecarga laboral, la presión desproporcionada o la generación de ambientes competitivos perjudiciales.

Asimismo, el SG-SST exige la identificación, evaluación y control de riesgos laborales, incluyendo aquellos derivados de factores psicosociales, tales como estrés, cargas excesivas de trabajo o falta de claridad en funciones (Ministerio del Trabajo, 2015). En concordancia con esta obligación, las organizaciones deben analizar si sus sistemas de evaluación y compensación generan impactos negativos en la salud mental del trabajador. De igual manera, la implementación de incentivos económicos basados exclusivamente en metas cuantitativas puede propiciar dinámicas de presión que afecten el equilibrio laboral. En consecuencia, la evaluación del desempeño debe integrarse dentro del sistema de gestión preventiva, garantizando condiciones laborales seguras y saludables.

En conjunto, el SG-SST no solo impone una obligación legal, sino que orienta una concepción más amplia del bienestar organizacional. Las políticas de compensación, cuando incluyen beneficios relacionados con calidad de vida, programas de salud y reconocimiento del

equilibrio entre trabajo y vida personal, se alinean con los principios establecidos en el Decreto 1072 de 2015 (Ministerio del Trabajo, 2015). Por ende, la articulación entre evaluación del desempeño, compensación laboral y seguridad y salud en el trabajo fortalece la sostenibilidad empresarial y previene posibles responsabilidades legales derivadas de prácticas organizacionales inadecuadas.

Ley 1581 de 2012 – Protección de Datos Personales

La Ley 1581 de 2012 regula el tratamiento de datos personales en Colombia, estableciendo principios fundamentales como legalidad, finalidad, libertad, veracidad, transparencia, acceso y confidencialidad (Congreso de la República de Colombia, 2012). En el contexto de la gestión del talento humano, la evaluación del desempeño implica la recolección y almacenamiento de información sensible relacionada con el rendimiento, comportamientos y resultados del trabajador. En consecuencia, las organizaciones deben garantizar que dichos datos sean utilizados exclusivamente para fines legítimos y previamente informados al titular. La ausencia de protocolos claros puede vulnerar el derecho fundamental al habeas data y generar responsabilidades jurídicas.

Asimismo, esta norma exige que el tratamiento de la información cuente con autorización previa, expresa e informada del trabajador, y que se implementen medidas de seguridad para evitar accesos no autorizados o usos indebidos (Congreso de la República de Colombia, 2012). En concordancia con este marco normativo, los resultados derivados de la evaluación del desempeño deben manejarse con estricta reserva, evitando su divulgación a terceros sin consentimiento. De igual manera, las políticas de compensación basadas en evaluaciones internas deben sustentarse en información verificable y protegida, garantizando transparencia en los procesos decisorios.

Metodología

Enfoque de la investigación

El enfoque de investigación constituye la perspectiva general que orienta el desarrollo del estudio y define la manera en que se aborda el fenómeno investigado. Según Creswell (2014), el enfoque puede ser cuantitativo, cualitativo o mixto, dependiendo de la naturaleza del problema y de los objetivos planteados. En el caso de la presente monografía, se adoptó un enfoque cualitativo, dado que el propósito central no fue medir variables numéricas, sino analizar e interpretar los fundamentos teóricos, normativos y conceptuales relacionados con los sistemas de evaluación del desempeño y las estrategias de compensación laboral. En concordancia con Hernández, et al., (2014), la investigación cualitativa se orienta a comprender fenómenos desde una perspectiva interpretativa, examinando significados, relaciones y contextos. Por consiguiente, este enfoque permitió integrar diferentes posturas teóricas y normativas para comprender de manera profunda la relación entre evaluación, compensación, bienestar y desempeño organizacional.

Desde la perspectiva epistemológica, Guba y Lincoln (2002) plantean que el enfoque cualitativo se asocia con paradigmas interpretativos que reconocen la complejidad de la realidad social. En este sentido, la gestión del talento humano no puede analizarse únicamente desde indicadores cuantitativos, sino que requiere una interpretación contextualizada de sus dinámicas internas. Además, Denzin y Lincoln (2005) sostienen que la investigación cualitativa privilegia la interpretación de significados y la comprensión de estructuras sociales, lo cual resulta pertinente para examinar cómo los sistemas evaluativos y retributivos inciden en el bienestar laboral. Por lo tanto, el enfoque cualitativo permitió desarrollar una revisión crítica que articula

teoría, normativa y prácticas organizacionales, ofreciendo una visión integral del fenómeno estudiado.

Asimismo, Creswell, (2014) señala que la investigación cualitativa es especialmente útil cuando se pretende explorar fenómenos complejos a través del análisis de textos y documentos. En concordancia con Gómez et al., (2014), la revisión documental sistemática constituye una estrategia metodológica rigurosa para estructurar y organizar conocimiento científico. En consecuencia, el enfoque cualitativo fue pertinente para esta investigación, ya que permitió analizar literatura académica y normativa desde una perspectiva crítica, sin recurrir a medición empírica directa, sino profundizando en la interpretación conceptual y jurídica del tema.

Alcance de la investigación

El alcance de la investigación establece los límites, la profundidad y el nivel de análisis con el que se aborda el objeto de estudio. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), los estudios pueden clasificarse en exploratorios, descriptivos, correlacionales o explicativos, dependiendo del propósito investigativo. En el caso de la presente monografía, el alcance es descriptivo-analítico. Es descriptivo porque organiza, sistematiza y expone los principales fundamentos teóricos, conceptuales y legales relacionados con los sistemas de evaluación del desempeño y las estrategias de compensación laboral. Asimismo, es analítico porque examina críticamente la relación entre estas variables y su incidencia en el bienestar y desempeño del talento humano, identificando convergencias, aportes y vacíos en la literatura especializada.

El autor, Creswell (2014) sostiene que delimitar el alcance permite focalizar el estudio y evitar desviaciones que comprometan la coherencia metodológica. En concordancia con esta postura, Kothari (2004) afirma que un alcance claramente definido establece la magnitud y los límites del análisis, garantizando precisión conceptual y rigor académico. En esta investigación,

el alcance se circunscribe al análisis documental de fuentes académicas, científicas y normativas vigentes, relacionadas con la gestión del talento humano en el contexto organizacional. No se desarrolla trabajo de campo ni aplicación de instrumentos empíricos, dado que el propósito central es construir una revisión estructurada del estado del conocimiento existente sobre la temática abordada.

Diseño de la investigación

El diseño de investigación se entiende como el plan estructurado que orienta la recolección y análisis de información. Asimismo, Hernández et al., (2014) lo definen como la estrategia que guía el proceso investigativo para responder de manera coherente a las preguntas planteadas. En esta monografía, se adoptó un diseño de revisión documental sistemática, dado que el estudio se fundamenta en la recopilación y análisis crítico de literatura académica y normativa. Este diseño permitió organizar la información en categorías temáticas como evaluación del desempeño, compensación laboral, bienestar organizacional e innovación en la gestión humana.

En concordancia con Gómez, et al., (2014), la revisión documental exige procesos de estructuración y sistematización que garanticen coherencia y rigurosidad en la selección de fuentes. Asimismo, Moher et al., (2009) destacan la importancia de establecer criterios claros de inclusión y exclusión de documentos para fortalecer la transparencia metodológica. En este sentido, se priorizaron artículos científicos indexados, libros especializados, tesis académicas y normas jurídicas vigentes relacionadas con la gestión del talento humano.

Por otra parte, Creswell (2014) plantea que el diseño cualitativo debe ser flexible pero estructurado, permitiendo integrar múltiples fuentes de información. En consecuencia, el diseño adoptado facilitó el análisis comparativo entre diferentes enfoques teóricos y normativos,

promoviendo una interpretación crítica del fenómeno estudiado. De esta manera, el diseño documental no solo organizó la información existente, sino que permitió construir una visión articulada sobre la relación entre evaluación del desempeño, compensación laboral y bienestar organizacional.

Técnicas de recolección de información

La presente investigación empleó como técnicas principales el fichaje, el resumen y el análisis documental, debido a que su naturaleza corresponde a una revisión teórica y normativa. Según Gómez et al., (2014), el análisis documental implica un proceso sistemático de búsqueda, organización y evaluación crítica de fuentes científicas y jurídicas, con el fin de estructurar conocimiento de manera coherente. En este sentido, la recolección de información no se realizó mediante instrumentos de campo, sino a través de la consulta rigurosa de documentos académicos, artículos científicos indexados, libros especializados, tesis de grado y normas legales vigentes relacionadas con la gestión del talento humano, evaluación del desempeño y compensación laboral.

El proceso de recolección inició con la identificación de palabras clave, tales como “evaluación del desempeño”, “compensación laboral”, “gestión del talento humano”, “bienestar organizacional” y “transformación digital”. Estas palabras se utilizaron para realizar búsquedas en bases de datos académicas como Scielo, Redalyc, Dialnet y Google Académico, así como en repositorios institucionales universitarios y páginas oficiales del Estado colombiano para la consulta de normas jurídicas. En concordancia con Moher, et al., (2009), se aplicaron criterios de selección que permitieran garantizar pertinencia temática, actualidad y rigor académico de las fuentes. Se priorizaron documentos publicados en idioma español y estudios desarrollados en el contexto latinoamericano, especialmente colombiano.

Posteriormente, se aplicó la técnica de fichaje, que consistió en registrar la información relevante de cada fuente en fichas bibliográficas y fichas de contenido. Según Hernández, et al., (2014), el fichaje facilita la organización sistemática de la información y evita la pérdida de datos relevantes durante el proceso investigativo. Cada ficha incluyó datos como autor, año, título, objetivo del estudio, principales hallazgos y relación con el tema de investigación. Este procedimiento permitió clasificar las fuentes en categorías temáticas previamente definidas, tales como fundamentos conceptuales, marco legal, compensación laboral y bienestar organizacional.

De igual manera, se empleó la técnica del resumen analítico, mediante la cual se sintetizaron las ideas centrales de cada documento, conservando el sentido original del autor. Este proceso no se limitó a la transcripción de información, sino que implicó una lectura comprensiva y crítica de los textos, identificando aportes, coincidencias y diferencias conceptuales. En concordancia con Perestelo, (2013), la revisión documental exige un proceso de síntesis estructurada que permita integrar evidencia previa de manera organizada y coherente.

Por último, se desarrolló el análisis documental, el cual consistió en interpretar y relacionar los contenidos seleccionados, estableciendo conexiones entre teorías, normas y estudios previos. Este análisis permitió construir una visión articulada sobre la relación entre los sistemas de evaluación del desempeño y las estrategias de compensación laboral, identificando su impacto en el bienestar y desempeño del talento humano.

Resultados

Los resultados que se presentan a continuación derivaron del análisis documental realizado sobre fuentes académicas, científicas y normativas relacionadas con los sistemas de evaluación del desempeño y las estrategias de compensación laboral, así como su impacto en el bienestar y desempeño del talento humano en el contexto de la transformación digital. La organización de los hallazgos respondió directamente a los objetivos específicos planteados en la investigación.

Tabla 1.

Estudios internacionales sobre evaluación del desempeño y compensación laboral

Categoría de análisis	Descripción desde la revisión documental	Principales referentes
Fundamentos de la evaluación del desempeño	La evaluación del desempeño fue descrita como un proceso sistemático orientado a medir resultados, competencias y comportamientos alineados con la estrategia organizacional. Se identificó que su función principal es apoyar la toma de decisiones relacionadas con desarrollo, promoción y compensación.	Chiavenato (2002); Sánchez Rodríguez et al. (2005); Pérez Mayo et al. (2015)
Estrategias de compensación laboral	La compensación fue definida como un sistema integral que incluye salario fijo, incentivos variables, beneficios sociales y reconocimiento no monetario. La literatura evidenció que los modelos contemporáneos superan el enfoque exclusivamente monetario e incorporan elementos de salario emocional y bienestar.	González (2005); Ulrich et al. (2007); Sveiby (2000); Montoya & Boyero (2016)
Articulación entre evaluación y compensación	Los estudios revisados señalaron que la coherencia entre criterios de evaluación y esquemas retributivos fortalece la percepción de justicia organizacional. Cuando la compensación está alineada con resultados medibles, se	Barney (1991); Grant (2005); Bohórquez et al. (2020)

	registran mayores niveles de compromiso y desempeño.	
Impacto en el bienestar laboral	La literatura evidenció que la percepción de equidad en la evaluación y compensación influye en la satisfacción laboral y el clima organizacional. Sistemas poco transparentes generan desmotivación y disminución del compromiso.	Saldarriaga Ríos (2008); Calderón Hernández (2006); Montoya et al. (2016)
Transformación digital y gestión del desempeño	Se identificó que la digitalización ha incorporado plataformas tecnológicas para seguimiento del desempeño, automatización de indicadores y análisis de datos. Asimismo, permitió esquemas de compensación más flexibles; sin embargo, también se reportaron riesgos asociados a presión por resultados y sobrecarga laboral.	Díaz-Chao & Torrent-Sellens (2010); Prahalad & Krishnan (2008); Gómez-Luna et al. (2014)
Implicaciones estratégicas para la gestión del talento humano	La revisión documental mostró que la integración entre evaluación, compensación y bienestar constituye un eje estratégico para la competitividad organizacional, especialmente en entornos digitales dinámicos.	Eisenhardt & Martín (1999); Edvinsson & Malone (2005); Hernández et al. (2014)

Nota: La tabla sintetiza los hallazgos derivados del análisis documental realizado, organizados según categorías temáticas previamente definidas en el diseño metodológico.

Tabla 2.

Estudios desarrollados en Colombia sobre evaluación del desempeño y compensación laboral

Autor(es) y año	Tipo de estudio	Enfoque principal	Hallazgos documentales	Relación con evaluación, compensación y bienestar
Calderón Hernández (2006)	Artículo científico	Gestión humana en organizaciones colombianas	Se evidenció que la gestión del talento humano evolucionó hacia un enfoque estratégico, integrando procesos de evaluación y desarrollo.	Señaló que los sistemas evaluativos influyen en la productividad y el compromiso organizacional cuando están alineados con la estrategia empresarial.

Montoya, Boyero y Guzmán (2016)	Artículo científico	Gestión humana como socio estratégico	Se identificó que la gestión humana debe articular evaluación, compensación y calidad organizacional.	Indicó que la adecuada gestión del recurso humano impacta la competitividad y el bienestar organizacional.
Montoya y Boyero (2016)	Artículo científico	Recurso humano y competitividad	Se encontró que el talento humano constituye elemento central para la calidad y sostenibilidad empresarial.	Evidenció que prácticas coherentes de compensación y reconocimiento fortalecen el desempeño organizacional.
Bohórquez et al. (2020)	Artículo científico	Motivación y desempeño laboral	Se registró que la motivación influye directamente en el rendimiento laboral y productividad institucional.	Mostró que sistemas de reconocimiento y compensación adecuados están asociados con mayor desempeño.
Saldarriaga Ríos (2008)	Artículo científico	Tendencias en gestión humana	Se identificó que las nuevas prácticas organizacionales incorporan bienestar, desarrollo y reconocimiento como componentes estratégicos.	Señaló que la percepción de equidad en evaluación y compensación influye en el clima laboral y satisfacción.

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Los estudios colombianos revisados coincidieron en reconocer que la gestión del talento humano ha evolucionado hacia una perspectiva estratégica. Asimismo, se evidenció que la evaluación del desempeño y la compensación laboral no se abordan como procesos aislados, sino como componentes articulados dentro de la competitividad organizacional. Los antecedentes documentaron que la motivación, el compromiso y el bienestar laboral estuvieron asociados con prácticas de evaluación claras y esquemas de compensación equitativos.

Tabla 3

Características de evaluación y compensación en Colombia

Categoría	Características identificadas	Prácticas implementadas en Colombia	Referentes documentales
Evaluación del desempeño basada en metas	Predominio de medición por cumplimiento de objetivos e indicadores de gestión (KPI).	Evaluaciones periódicas semestrales o anuales, medición por resultados individuales y cumplimiento de metas organizacionales.	Calderón Hernández (2006); Montoya et al. (2016)
Evaluación por competencias	Integración de habilidades técnicas, conductuales y estratégicas en el proceso evaluativo.	Aplicación de matrices de competencias, evaluación 360° y retroalimentación estructurada.	Sánchez Rodríguez et al. (2005); Montoya & Boyero (2016)
Compensación salarial fija	Estructura basada en salario base conforme al Código Sustantivo del Trabajo.	Salario mensual fijo más prestaciones sociales legales.	Congreso de la República de Colombia (1950); Saldarriaga Ríos (2008)
Compensación variable por desempeño	Incorporación de incentivos económicos ligados a resultados.	Bonificaciones por cumplimiento de metas, incentivos por productividad, comisiones en sectores comerciales.	Bohórquez et al., (2020); Montoya et al. (2016)
Beneficios extralegales	Inclusión de beneficios adicionales al marco legal obligatorio.	Auxilios educativos, seguros complementarios, planes de bienestar, horarios flexibles.	Saldarriaga Ríos (2008); Calderón Hernández (2006)
Digitalización de procesos evaluativos	Uso creciente de plataformas tecnológicas para seguimiento del desempeño.	Implementación de software de gestión humana, indicadores automatizados y seguimiento remoto del rendimiento.	Díaz-Chao & Torrent-Sellens (2010); Gómez-Luna et al. (2014)
Énfasis en bienestar organizacional	Integración de componentes de	Programas de bienestar, reconocimiento no	Montoya & Boyero (2016); Saldarriaga Ríos (2008)

salario emocional y clima laboral.	monetario y equilibrio vida- trabajo.
---------------------------------------	--

Fuente: Elaboración Propia (2026)

El análisis documental permitió identificar que en el contexto organizacional colombiano predominan sistemas de evaluación basados en metas e indicadores de gestión, complementados en algunos casos con modelos por competencias. Asimismo, se registró que las estrategias de compensación combinan salario fijo legalmente establecido con incentivos variables por desempeño. De igual manera, se evidenció la implementación de beneficios extralegales orientados al bienestar laboral y una incorporación progresiva de herramientas tecnológicas para la medición del desempeño (Matabanchoy, et al., 2019). Los estudios revisados señalaron que estas prácticas buscan fortalecer la competitividad organizacional y mejorar los niveles de motivación y compromiso de los colaboradores.

Análisis de la articulación entre evaluación del desempeño, compensación laboral y su influencia en la motivación, compromiso y bienestar

El análisis documental permitió evidenciar que la articulación entre los sistemas de evaluación del desempeño y las estrategias de compensación laboral constituye un factor determinante en la motivación de los colaboradores. En el estudio desarrollado por Bohórquez, Pérez, Caiche y Benavides Rodríguez (2020), se registró que la motivación laboral presentó una relación directa con el reconocimiento institucional y con sistemas de recompensa alineados al rendimiento. En concordancia con estos hallazgos, Romero, Lora y Morelos (2020) señalaron que la implementación de compensación variable basada en métodos estructurados como el sistema HAY incrementó la motivación y fortaleció la eficiencia organizacional. Estos antecedentes evidenciaron que cuando la evaluación del desempeño se vincula de manera clara

con incentivos económicos y reconocimiento, los colaboradores perciben mayor equidad y estímulo para el logro de metas.

Asimismo, los estudios analizados mostraron que la coherencia entre evaluación y compensación influye en el compromiso organizacional. Acurio (2022) identificó que un comportamiento organizacional desarticulado estuvo asociado con bajo desempeño laboral, lo que sugiere que la ausencia de estructuras claras de medición y reconocimiento afecta la disposición de los trabajadores frente a sus responsabilidades. De manera similar, Paredes y Rivera, (2022) concluyeron que el comportamiento organizacional incide significativamente en la productividad, lo cual se relaciona con prácticas internas de evaluación y reconocimiento. En este sentido, cuando los criterios evaluativos son transparentes y están acompañados de recompensas proporcionales al desempeño, se fortalece el sentido de pertenencia y el compromiso institucional.

En relación con el bienestar laboral, el análisis de Caicedo (2020) evidenció que la insatisfacción frente a sistemas de compensación percibidos como inequitativos generó desmotivación y afectaciones en el clima organizacional. Este hallazgo indicó que la compensación no solo cumple una función económica, sino también psicológica y social dentro de la organización. En concordancia con Saldarriaga Ríos (2008), las prácticas de gestión humana que integran bienestar, reconocimiento y desarrollo profesional contribuyen a un entorno laboral más estable y productivo. Por consiguiente, la articulación entre evaluación objetiva y compensación justa influye directamente en la percepción de justicia organizacional, elemento clave para el bienestar del trabajador.

En el marco de la transformación digital, la literatura revisada mostró que la incorporación de herramientas tecnológicas en los procesos de evaluación permitió mayor

seguimiento del desempeño; sin embargo, también evidenció la necesidad de complementar estos sistemas con políticas de compensación y bienestar que mitiguen posibles efectos de presión por resultados. En consecuencia, los antecedentes analizados permitieron establecer que la relación entre evaluación del desempeño y compensación laboral influye de manera significativa en la motivación, el compromiso y el bienestar de los colaboradores, siempre que exista coherencia, transparencia y alineación estratégica entre ambos procesos.

Conclusiones

El desarrollo de la presente investigación permitió describir, desde una perspectiva documental, la relación existente entre los sistemas de evaluación del desempeño y las estrategias de compensación laboral, evidenciando que ambas variables se encuentran estrechamente vinculadas dentro de la gestión estratégica del talento humano. A partir de la revisión de antecedentes y fundamentos teóricos, se confirmó que la evaluación del desempeño no puede concebirse como un proceso aislado, sino como un mecanismo que orienta decisiones organizacionales relacionadas con reconocimiento, incentivos y desarrollo profesional. De igual manera, se estableció que la compensación laboral adquiere mayor efectividad cuando se encuentra alineada con criterios evaluativos claros y objetivos, fortaleciendo la coherencia interna de la organización.

En relación con el primer objetivo específico, se logró examinar los fundamentos conceptuales que sustentan los sistemas de evaluación y compensación, identificando que estos procesos han evolucionado hacia modelos integrales y estratégicos. La literatura analizada coincidió en señalar que la evaluación basada en competencias, resultados y retroalimentación continua contribuye al desarrollo organizacional. Asimismo, se evidenció que la compensación contemporánea trasciende el salario fijo, incorporando incentivos variables y componentes de bienestar que buscan reconocer el aporte individual dentro del marco institucional. Esta integración conceptual permitió comprender que la gestión del talento humano se orienta cada vez más hacia enfoques sistémicos.

Respecto al contexto organizacional colombiano, se identificó que las prácticas predominantes incluyen evaluaciones por cumplimiento de metas, medición de indicadores de gestión y esquemas mixtos de compensación que combinan salario base con incentivos por

desempeño. Los antecedentes revisados mostraron que las organizaciones colombianas han incorporado progresivamente herramientas tecnológicas en sus procesos evaluativos, en el marco de la transformación digital. No obstante, también se evidenció que la efectividad de estas prácticas depende de la transparencia en los criterios de medición y de la percepción de equidad en los sistemas retributivos implementados.

En cuanto al análisis de la articulación entre evaluación del desempeño y compensación laboral, se concluyó que su coherencia influye directamente en la motivación, el compromiso y el bienestar de los colaboradores. Los estudios documentales indicaron que cuando los trabajadores perciben justicia organizacional y reconocimiento proporcional a su rendimiento, se fortalecen los niveles de satisfacción laboral y productividad. Por el contrario, la desarticulación entre medición del desempeño y compensación genera inconformidad, desmotivación y afectaciones en el clima organizacional, lo cual repercute negativamente en el desempeño institucional.

Por último, en el marco de la transformación digital, se determinó que la incorporación de tecnologías en los sistemas de evaluación y compensación representa una oportunidad para optimizar procesos y mejorar la gestión del talento humano. Sin embargo, se evidenció que la digitalización debe acompañarse de políticas de bienestar que mitiguen riesgos asociados a la presión por resultados y a la sobrecarga laboral. En síntesis, la investigación permitió confirmar que la adecuada articulación entre evaluación del desempeño y compensación laboral constituye un elemento estratégico para fortalecer el bienestar y desempeño del talento humano, aportando fundamentos teóricos y prácticos para la gestión organizacional contemporánea.

Recomendaciones

En relación con la universidad, se recomienda fortalecer en los programas de Administración de Empresas los contenidos relacionados con la gestión estratégica del talento humano, especialmente en lo referente a la articulación entre evaluación del desempeño y compensación laboral. Es importante que la formación académica no aborde estos procesos de manera aislada, sino como sistemas interdependientes que inciden directamente en la motivación, el compromiso y el bienestar organizacional. Asimismo, se sugiere promover espacios académicos donde se analicen casos reales del contexto colombiano, incorporando el estudio del marco legal vigente y los retos derivados de la transformación digital. De igual manera, resulta pertinente fomentar el desarrollo de competencias analíticas y éticas que permitan a los estudiantes diseñar modelos de gestión humana coherentes, justos y sostenibles.

En cuanto a los futuros administradores de empresas, se recomienda asumir la evaluación del desempeño y la compensación laboral como herramientas estratégicas y no únicamente operativas. Es fundamental que comprendan que la coherencia entre estos procesos influye directamente en la cultura organizacional y en el clima laboral. Se sugiere adoptar enfoques de liderazgo basados en la transparencia, la comunicación efectiva y el reconocimiento justo del esfuerzo individual y colectivo. Además, se recomienda aprovechar las herramientas tecnológicas disponibles para optimizar los procesos evaluativos, garantizando siempre el respeto por la dignidad, la confidencialidad y el bienestar integral de los colaboradores. Una gestión responsable del talento humano puede convertirse en un factor diferenciador en entornos empresariales altamente competitivos.

Finalmente, a nivel investigativo, se recomienda profundizar en estudios empíricos que permitan medir de manera directa la percepción de los trabajadores frente a los sistemas de

evaluación y compensación implementados en distintos sectores económicos del país. También se sugiere ampliar el análisis hacia el impacto específico de la transformación digital en la experiencia laboral, especialmente en lo relacionado con riesgos psicosociales y nuevas formas de reconocimiento organizacional. Asimismo, futuras investigaciones podrían desarrollar modelos comparativos entre organizaciones públicas y privadas para identificar prácticas exitosas replicables. El fortalecimiento de la investigación en gestión del talento humano contribuirá a consolidar bases teóricas y prácticas que respalden decisiones organizacionales más equitativas y sostenibles.

Referencias

- Acurio, D. (2022). El comportamiento organizacional como estrategia de mejora del desempeño laboral en las organizaciones. Caso de estudio Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi [Tesis de posgrado, Universidad Técnica de Cotopaxi]. Repositorio Institucional UTC. <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/8415>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides Rodríguez, A. (2020). Motivation and work performance: Human capital as a key factor in an organization. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 385–390. <https://bit.ly/3zQn4Zs>
- Bonilla, M. L. (2024). Clima organizacional como promotor de la satisfacción laboral: Caso Colegio Pedagógico Privado Básica Primaria de la Ciudad de Cúcuta. Repositorio Universidad EAN. <https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/7a11b7e6-2710-4a1f-992c-65d0253fbe18/content>
- Caicedo, A. V. (2020). Análisis del sistema de compensación salarial en la Dirección Provincial del Ministerio del Ambiente de Esmeraldas [Tesis de titulación, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/ea183c27-9eaf-4db9-a660-acf84fcfde>
- Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M., & Naranjo Valencia, J. C. (2006). Gestión humana en las organizaciones: un fenómeno complejo. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 225–254. <https://bit.ly/3KQ4nex>

- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Congreso de la República de Colombia. (2012). Ley 1581 de 2012. <https://www.suin-juricol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes%2F1684507>
- Correa, S., & Londoño, L. (2024). Diagnóstico de bienestar laboral en el área de Talento Humano. Repositorio Universidad EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/558612f7-54f5-4ce8-8f13-ca02d01e16ec/content>
- Díaz-Chao, Á., & Torrent-Sellens, J. (2010). ¿Pueden el uso de las TIC y los activos intangibles mejorar la competitividad? *Estudios de Economía Aplicada*, 28(2).
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (1999). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- Espinoza, Y. J., Alvarado, A. C., Jaya, I. I., & Pulla, E. V. (2025). Digitalización en la gestión del talento humano y su impacto en las empresas comerciales. *Digital Publisher*, 10(3), 908–920.
- Flores, J. O. (2025). La transformación digital basada en la cultura organizacional y las competencias tecnológicas. *Podium*, 47, 111–126.
- García, M., García, A., & Cárdenas, T. (2021). Análisis desde la evaluación de impacto en la capacitación a directivos. *Avances*, 23(3).
- González Merino, M. (2015). *Selección de personal. Buscando al mejor candidato*. Alfaomega.
- Grant, R. M. (2005). *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications*. Blackwell Publishing.
- Guadarrama, I. (2023). *Nuevas formas de organización en el trabajo*. Universidad Autónoma del Estado de México.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. P. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.
- Jara, A. M., Asmat, N., Alberca, N. E., & Medina, J. J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 740–760.
- Martínez, D. C. (2024). Impacto de la remuneración y la gestión del talento humano en el bienestar laboral en empresas privadas colombianas. UNAD.
- Matabanchoy, S. M., Álvarez, K. M., & Riobamba, O. D. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral. *Universidad y Salud*, 21(2), 176–187.
- Ministerio de Educación Nacional. (2020). Estrategias para la permanencia en educación superior.
- Ministerio del Trabajo. (2015). Decreto 1072 de 2015.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>
- Miranda, J. (2023). La transformación digital: estrategia generadora de cambios en las organizaciones. *Revista Estrategia Organizacional*, 12(2), 109–135.
- Monico, C. E., & Ramírez, K. (2025). Relación entre el salario emocional y el desempeño laboral de los empleados. Universidad del Bosque.
- Montoya, C., & Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad. *Visión de Futuro*, 20(2), 1–20.
- Navarro, G. E. (2024). Gestión de compensaciones y comportamiento organizacional. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Nieto Licht, C. (2013). Enfoque sistémico en los procesos de gestión humana. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 74, 120–136.

- Ospina Jiménez, H. (2010). Nuevos paradigmas en gestión humana. *Revista Ciencias Estratégicas*, 18(23), 79–97.
- Palacios, L. I., Cortez, C. V., Cueva, M. A., & Ramírez, W. (2024). Reconocimiento del desempeño laboral como principio gerencial. *Revista de Ciencias Sociales*, XXX(1), 470–484.
- Paredes, K. P., & Rivera, A. P. (2022). Análisis del comportamiento organizacional y su incidencia en el desempeño laboral. ESPOCH.
- Parra, N. C., Ojeda, K. T., & Daza, L. C. (2024). Relación de la calidad de vida laboral y la motivación laboral. Universidad CESMAG.
- Pérez Mayo, A. R., Vázquez García, Á. W., & Levín Kosberg, S. (2015). El control de gestión y el talento humano. *Universidad & Empresa*, 17(29), 13–33.
- Prada, E. A., Lizcano, B., & Sarmiento, L. (2022). Evaluación del impacto del programa de bienestar laboral. UNIMINUTO.
- Ramírez, W. E. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual. *INNOVA Research Journal*, 8(2), 83–106.
- Ríos, M., Pérez, L., Sánchez, M. D., & Ferrer, J. (2017). Estrategias de compensación y compromiso organizacional. *Revista Ibero Americana de Estrategía*, 16(2), 90–103.
- Romero, Z., Lora, H. S., & Morelos, J. (2020). La gestión de las compensaciones como estrategia para la retención. *Dictamen Libre*, 27, 87–98.
- Rosero, O., & Rengifo, Y. (2024). Teletrabajo: condiciones e implicaciones para la calidad de vida. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 16(32).
- Saldarriaga Ríos, J. G. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 24(107), 137–159.

- Sánchez Rodríguez, A., Martínez Martínez, C. C., & Marrero Fornaris, C. E. (2005). Cómo gestionar los recursos humanos sobre la base de competencias. *Ingeniería Industrial*, 26(2), 3–10.
- Sveiby, K. E. (2000). *La nueva riqueza de las empresas*. Gestión 2000.
- Torres, E. C., Chasin, Z. J., Angulo, M., Raptis, K. V., Quisaguano, M. F., Quiñonez, C. E., & Reina, M. E. (2023). La evaluación de desempeño y sus efectos en la calidad de vida laboral. *Ibero-American Journal of Education & Society Research*, 3(1), 215–218.
- Trujillo, G., Rodríguez, L., Mejía, D., & López, R. (2022). Transformación digital en América Latina: una revisión sistemática. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(100), 1519–1536.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2007). *Competencias de recursos humanos*. Acrip.
- Vargas, Y. A. (2023). *La evaluación de desempeño: puede ser un sistema, un cargo o un programa*. SENA.
- Vega, J. R. (2023). *Modelo de compensación para una organización del sector inmobiliario del municipio de Medellín*. Universidad EAFIT.