

**Análisis de la gestión del talento humano en Financiera Comultrasan, articulando  
los procesos de selección en el municipio de Curumaní, Cesar**

Daniela Alejandra Charrys Cantillo

Eva Sandrith Domínguez Paternina

Gina Patricia Martínez Suarez

Karol Lineth Horta Rincón

Sofía Milena Torrado Baca

Tutor: Janis Cecilia Nieves Rivadeneira

Grupo\_8

Universidad Nacional Abierta y a Distancia Vicerrectoría Académica y de Investigación

Curso: Diplomado de profundización en gerencia del talento humano

Administración de empresas

Enero 2026

## **Dedicatoria**

Rendimos dedicatoria a cada una de las familias de las integrantes de este grupo, pues ellos han sido inspiración, motivación y la razón por la cual hemos llegado hasta acá, nuestro mayor esfuerzo es y será demostrar que contamos con la capacidad para enfrentar cualquier reto pero además el apoyo de cada uno de ellos ha sido el primordial motor para avanzar en nuestros sueños y metas, honrando de esta manera el esfuerzo que nuestros padres hicieron por nosotros, dedicamos con amor, respeto y compromiso lo que por años luchamos y por fin alcanzamos a lograr.

“Aquí una pequeña parte de nuestros esfuerzos, pero en cada una, la satisfacción de haber logrado alcanzar lo que por años soñamos, y pronto se nos hará realidad”.

### **Agradecimientos**

Agradecemos primeramente a Dios, a nuestra familia, pero además resaltamos la labor de cada uno de nuestros tutores, pues no hubiésemos logrado esto sin la ayuda de quienes han hecho parte de la enseñanza, la corrección y la guía, Gracias a la Tutora Janis Cecilia Nieves Rivadeneira por el seguimiento y apoyo en esta fase tan importante para cada una, por atender cuidadosamente a nuestras dudas y promover el trabajo grupal, gracias por motivarnos y ejercer su labor correctamente pues sin duda alguna desarrolló adecuadamente su trabajo y en honor a eso expresamos nuestros agradecimientos como muestra de que valdrá la pena esforzarse aún más cuando hay alguien que nos está guiando a avanzar.

## Resumen

El presente trabajo tiene como finalidad analizar los procesos de evaluación del desempeño, compensación, bienestar laboral y gestión del talento humano en la organización, a partir de la aplicación de un enfoque cuantitativo y un estudio descriptivo. Para ello, se diseñó y aplicó un cuestionario estructurado tipo Likert, dirigido a colaboradores de diferentes áreas, con el propósito de identificar percepciones, niveles de satisfacción y oportunidades de mejora en los subsistemas de talento humano. Los resultados obtenidos permitieron evidenciar fortalezas en la claridad de los criterios evaluativos, la percepción de un ambiente laboral adecuado y la influencia positiva del bienestar en el desempeño. No obstante, también se identificaron brechas relacionadas con la equidad salarial, la comunicación interna y las estrategias de reconocimiento, lo que plantea la necesidad de ajustar las políticas de compensación y fortalecer la gestión estratégica del talento humano. El estudio concluye señalando la importancia de integrar de manera coherente los procesos de evaluación, compensación y bienestar, con el fin de promover la motivación, el compromiso y la mejora continua dentro de la organización.

***Palabras clave:*** talento humano, evaluación del desempeño, compensación, bienestar laboral, gestión organizacional.

### **Abstract**

The purpose of this study is to analyze the performance evaluation, compensation, workplace well-being, and human talent management processes within the organization through a quantitative and descriptive research approach. A structured Likert-scale questionnaire was designed and applied to employees from different areas in order to identify perceptions, satisfaction levels, and improvement opportunities within the human talent subsystems. The results show strengths in the clarity of performance evaluation criteria, the perception of an adequate work environment, and the positive influence of well-being on performance. However, gaps persist regarding salary equity, internal communication, and recognition strategies, highlighting the need to adjust compensation policies and strengthen strategic human talent management. The study concludes by emphasizing the importance of integrating evaluation, compensation, and well-being processes to enhance motivation, commitment, and continuous improvement within the organization.

**Keywords:** human talent, performance evaluation, compensation, workplace well-being, organizational management.

## Contenido

Introducción.....	9
Planteamiento del Problema .....	10
Justificación de la Investigación .....	11
Objetivos.....	12
Objetivo General .....	12
Objetivos Específicos .....	12
Antecedentes.....	13
Marco Teórico.....	14
Marco Legal.....	15
Metodología.....	16
Enfoque de Investigación.....	16
Tipo de Estudio .....	16
Población y Muestra .....	16
Instrumento de Recolección de Datos .....	17
Procedimiento .....	17
Técnicas de Análisis de Datos.....	18
Resultados .....	18
Análisis y discusión de resultados.....	24
Relación con el objetivo general.....	24

Evaluación del desempeño: interpretación y contraste teórico .....	24
Compensación y reconocimiento: análisis crítico .....	25
Bienestar laboral y desempeño organizacional .....	25
Bienestar Laboral .....	26
Gestión del talento humano y transformación digital .....	27
Discusión integradora de los hallazgos .....	27
Conclusiones .....	29
Recomendaciones .....	30
Bibliografía .....	32
Anexos.....	34

### **Tabla de Gráficas**

Gráfica 1 Gráfica encuesta realizada en forma de torta. ....	19
Gráfica 2 Grafica evaluación de en forma de barras. ....	19
Gráfica 3 Gráfica de barras compensación y reconocimiento. ....	21
Gráfica 4 Identificación del bienestar laboral desarrollada en grafica en forma de barras. ....	22
Gráfica 5 Gestión del Talento Humano y Transformación Digital, grafica en forma de barras ...	23

## **Introducción**

Las organizaciones actuales operan en un entorno dinámico marcado por la globalización, la transformación digital y la alta competitividad, lo que exige fortalecer sus estrategias internas para garantizar sostenibilidad. En este escenario, el talento humano se reconoce como el eje central del desarrollo organizacional, pues a través de sus capacidades y conocimientos se impulsa la innovación y la eficiencia.

La gestión del talento humano ha dejado de ser un área meramente operativa para convertirse en un componente estratégico que articula procesos de selección, capacitación, evaluación del desempeño, compensación y bienestar laboral. Una administración integral de estos elementos favorece el compromiso de los colaboradores y el logro de los objetivos institucionales.

En el sector solidario, entidades como la Financiera Comultrasan enfrentan el reto de complementar su enfoque humanista con modelos modernos de gestión que integren tecnología y mejora continua. Este trabajo analiza de manera integral la gestión del talento humano en dicha organización, con el propósito de identificar oportunidades de fortalecimiento y proponer lineamientos estratégicos que contribuyan al desarrollo del personal, al mejoramiento del clima laboral y a la sostenibilidad institucional.

### **Planteamiento del Problema**

Aunque la Financiera Comultrasan ha implementado diversas prácticas de gestión humana, estas se encuentran fragmentadas y carecen de una integración estratégica que potencie la toma de decisiones y la mejora continua. Se evidencian debilidades en la articulación entre la evaluación del desempeño y los sistemas de compensación y reconocimiento, así como en los programas de bienestar laboral y acompañamiento a la transformación digital. La ausencia de planes sistemáticos de capacitación y adaptación tecnológica ha generado resistencia al cambio y afectaciones en la productividad. Asimismo, los colaboradores manifiestan percepciones diversas sobre liderazgo, comunicación interna y oportunidades de desarrollo, lo que impacta en su motivación y compromiso. El problema central radica en la falta de integración estratégica de los subsistemas de gestión humana, lo que limita la capacidad de la organización para responder eficazmente a los retos del entorno.

## **Justificación de la Investigación**

La presente investigación se justifica en los ámbitos académico, organizacional, social y estratégico.

En el plano académico, permite aplicar de manera práctica los conocimientos adquiridos en el Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano, integrando fundamentos teóricos y metodológicos en un caso real. Esto fortalece competencias analíticas y críticas, y evidencia la importancia de la gestión humana como eje estratégico en contextos dinámicos.

Desde la perspectiva organizacional, el estudio aporta insumos para mejorar la coherencia entre los subsistemas de selección, capacitación, evaluación del desempeño, compensación y bienestar laboral, favoreciendo la toma de decisiones basadas en evidencia y la sostenibilidad institucional.

En el ámbito social, se sustenta en la necesidad de promover condiciones laborales dignas, equitativas y saludables, en línea con la normativa colombiana y los principios cooperativos del sector solidario. El bienestar laboral y la percepción de justicia organizacional impactan directamente en la calidad de vida de los colaboradores y en su compromiso con la organización.

Finalmente, la justificación estratégica radica en que el estudio ofrece lineamientos orientados a la mejora continua de la gestión del talento humano en Financiera Comultrasan. La integración de desempeño, compensación, bienestar e innovación tecnológica se convierte en un factor clave para fortalecer el clima organizacional, la motivación y la sostenibilidad institucional.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar la gestión del talento humano en Financiera Comultrasan, articulando los procesos de selección en el municipio de Curumaní, Cesar.

### **Objetivos Específicos**

Identificar las prácticas actuales de gestión del talento humano percibidas por los empleados participantes.

Analizar el uso de herramientas tecnológicas en los procesos de talento humano.

Proponer oportunidades de mejora continua a partir de los resultados obtenidos.

## Antecedentes

La gestión del talento humano ha evolucionado hacia una visión estratégica que reconoce a las personas como un activo fundamental para la competitividad y sostenibilidad organizacional. En el caso de la Financiera Comultrasan, los antecedentes se derivan tanto de referentes teóricos como del análisis realizado en las fases del Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano.

En la Fase 1, se identificó la importancia de la planificación estratégica del talento humano para enfrentar retos como la transformación digital y la necesidad de colaboradores altamente capacitados. La Fase 2 evidenció debilidades en los procesos de selección y contratación, resaltando la necesidad de políticas claras y evaluación por competencias. En la Fase 3, se destacó que la incorporación de nuevas tecnologías sin acompañamiento adecuado genera resistencia al cambio, lo que justifica la implementación de programas de capacitación continua. Finalmente, la Fase 4 permitió analizar el clima organizacional y la evaluación del desempeño, mostrando la relevancia de articular estos resultados con sistemas de compensación y bienestar laboral.

De manera complementaria, estudios recientes (Cuesta Santos & Sánchez Loaiza, 2023; Sánchez Moreno, 2023) confirman que la integración de evaluación del desempeño, compensación y bienestar laboral fortalece la retención del talento y el compromiso organizacional. Estos antecedentes justifican la necesidad de consolidar un documento final integrador que articule los aprendizajes del diplomado y proponga lineamientos estratégicos para la mejora continua en la gestión del talento humano de Comultrasan.

## Marco Teórico

La gestión del talento humano ha evolucionado de un enfoque operativo centrado en la administración de personal hacia una perspectiva estratégica orientada al desarrollo integral de las personas y a la generación de valor organizacional. En este sentido, el talento humano se reconoce como un activo estratégico para la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones, especialmente en entornos de transformación digital.

Autores como Chiavenato (2020) destacan que la gerencia del talento humano debe articular procesos como selección, capacitación, evaluación del desempeño, compensación y bienestar, con el fin de alinear las competencias individuales con los objetivos estratégicos de la organización. La evaluación del desempeño, cuando se aplica de manera objetiva y transparente, fortalece la percepción de equidad y justicia organizacional, y su vinculación con sistemas de compensación y reconocimiento incrementa la motivación y el compromiso de los colaboradores.

De manera complementaria, la compensación laboral y el bienestar organizacional impactan directamente en la satisfacción y retención del talento humano. En organizaciones del sector solidario como Financiera Comultrasan, estos elementos adquieren especial relevancia, ya que su gestión se fundamenta en principios de equidad, cooperación y bienestar colectivo.

## **Marco Legal**

La gestión del talento humano en Colombia se encuentra respaldada por un conjunto de normas que garantizan el trabajo digno, la protección de los derechos laborales y el bienestar integral de los trabajadores. La Constitución Política de 1991, en sus artículos 25 y 53, reconoce el trabajo como un derecho fundamental y establece principios como igualdad, estabilidad y remuneración justa.

El Código Sustantivo del Trabajo regula las relaciones laborales, definiendo derechos y deberes de empleadores y trabajadores en aspectos como contratación, jornada laboral, salarios y prestaciones sociales. Complementariamente, la Ley 50 de 1990 y la Ley 100 de 1993 introducen disposiciones para modernizar el mercado laboral y fortalecer el sistema de seguridad social.

En materia de prevención y protección del ambiente laboral, la Ley 1010 de 2006 y el Decreto 1072 de 2015 refuerzan la obligación de las organizaciones de promover entornos saludables y libres de acoso. Para las entidades del sector solidario, como Financiera Comultrasan, resulta fundamental la aplicación de la Ley 79 de 1988, que regula el régimen cooperativo y promueve principios de participación democrática, solidaridad y bienestar colectivo.

## **Metodología**

### **Enfoque de Investigación**

El enfoque cuantitativo se caracteriza por trabajar con datos numéricos que permiten medir y analizar fenómenos de manera objetiva. En este caso, se aplicó un cuestionario con escala Likert para obtener información sobre las percepciones de los colaboradores respecto a la gestión del talento humano. Este enfoque facilita la sistematización de la información, la aplicación de técnicas estadísticas descriptivas y la obtención de resultados válidos que reflejan tendencias y patrones en la organización.

### **Tipo de Estudio**

El estudio descriptivo busca identificar y detallar las características de una población o fenómeno sin manipular las variables. En esta investigación, se utilizó para describir las percepciones de los colaboradores sobre procesos como evaluación del desempeño, compensación y bienestar laboral. Este tipo de estudio permite comprender cómo se manifiestan dichas percepciones en la organización y aporta insumos para el análisis crítico y la propuesta de lineamientos estratégicos.

### **Población y Muestra**

La población estuvo conformada por 20 trabajadores de la Financiera Comultrasan Curumaní, Cesar. Sin embargo, únicamente 10 accedieron voluntariamente a responder el cuestionario. Por esta razón, se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, ya que la selección dependió de la disponibilidad y voluntad de los participantes. Este tipo de muestreo, aunque limita la generalización de los resultados, permite obtener información válida y representativa de quienes decidieron participar, aportando insumos relevantes para el análisis de la gestión del talento humano en la organización.

## **Instrumento de Recolección de Datos**

El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario estructurado tipo encuesta, diseñado con base en una escala Likert de cinco opciones de respuesta. La encuesta incluyó dimensiones relacionadas con evaluación del desempeño, compensación, bienestar laboral, transformación digital y percepción general. Se aplicó de manera digital mediante Google Forms, garantizando la participación voluntaria y el anonimato de los colaboradores.

El cuestionario estuvo conformado por 20 ítems,

(<https://forms.gle/8264kSrjfazvMWfZ7>) organizados en seis dimensiones:

- Datos generales
- Evaluación del desempeño
- Compensación y reconocimiento
- Bienestar laboral
- Transformación digital y gestión del talento humano
- Percepción general

La encuesta fue aplicada de manera digital mediante la herramienta Google Forms, lo cual facilitó la recolección de la información, garantizó el anonimato de los participantes y permitió una sistematización eficiente de los datos.

## **Procedimiento**

El procedimiento metodológico se desarrolló en las siguientes etapas:

1. Revisión y análisis de los contenidos teóricos abordados durante las fases del diplomado, con el fin de definir las variables de estudio y los indicadores a evaluar.
2. Diseño del instrumento de recolección de datos, asegurando coherencia entre los objetivos del estudio y los ítems del cuestionario.

3. Validación interna del instrumento por parte del equipo de trabajo, verificando claridad, pertinencia y coherencia de las preguntas.
4. Aplicación del cuestionario a la población seleccionada mediante Google Forms, garantizando la participación voluntaria y confidencial de los colaboradores.
5. Recolección y organización de los datos obtenidos para su posterior análisis estadístico.

### **Técnicas de Análisis de Datos**

Para el análisis de la información recolectada se emplearon técnicas de estadística descriptiva, tales como el cálculo de frecuencias, porcentajes y promedios, las cuales permitieron interpretar las percepciones de los colaboradores frente a cada una de las dimensiones evaluadas.

Los resultados fueron representados mediante gráficos de barras y diagramas circulares, generados a partir de la herramienta Google Forms y complementados con hojas de cálculo, lo que facilitó la visualización de tendencias y patrones relevantes. Posteriormente, los datos obtenidos fueron analizados e interpretados en función de los objetivos planteados y contrastados con los referentes teóricos abordados en el marco conceptual del estudio.

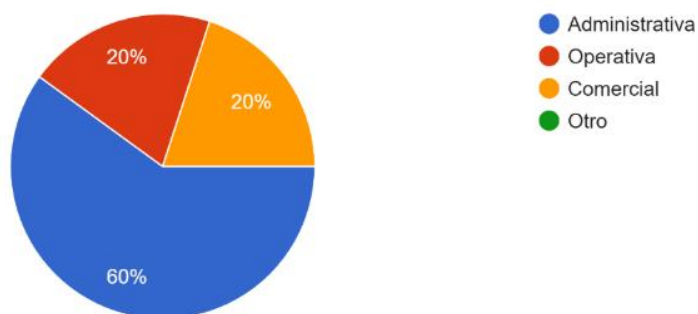
### **Resultados**

La presente sección expone los resultados obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario de percepción sobre evaluación del desempeño, compensación, bienestar laboral y gestión del talento humano, aplicado a 10 colaboradores de diferentes áreas de la organización (administrativa, operativa y comercial), con diversas antigüedades laborales.

El análisis se desarrolla mediante tablas de frecuencia, porcentajes y gráficos de barras, permitiendo identificar tendencias, fortalezas y oportunidades de mejora en la gestión del talento humano.

Área en la que labora:

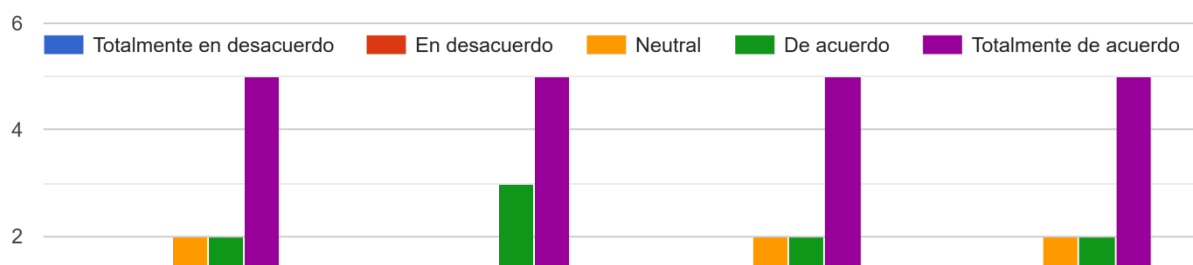
10 respuestas



Gráfica 1 Gráfica encuesta realizada en forma de torta  
Área de trabajo de los colaboradores encuestados. Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a colaboradores de la Financiera Comultrasan (2026).

**Nota.** En la siguiente grafica identificamos que un 60% de la población encuestada pertenece al área administrativa dentro de las cuales se evidencia un porcentaje grande que equivale a 6 encuestados.

Evaluación del desempeño



Gráfica 2 Gráfica evaluación de en forma de barras.  
Percepción sobre la evaluación del desempeño.

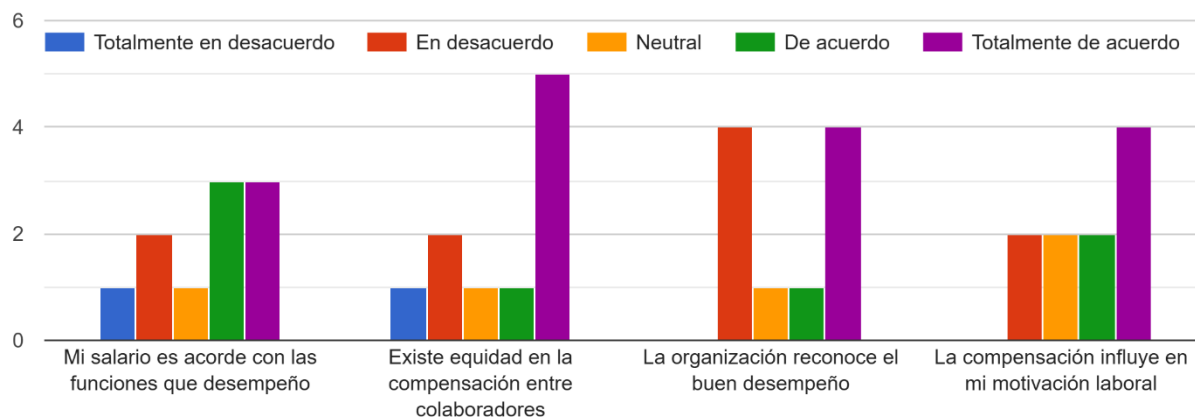
Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a colaboradores de la Financiera Comultrasan (2026).

Nota. El 70 % de los encuestados manifiesta conocer los criterios de evaluación, lo cual evidencia que la organización ha avanzado en la comunicación de los procesos evaluativos. No obstante, el 30 % restante presenta percepciones neutras o negativas, lo que sugiere la necesidad de fortalecer la socialización del sistema de evaluación del desempeño. El 80 % percibe justicia en la evaluación, lo cual constituye una fortaleza institucional, dado que la equidad es un factor determinante para la confianza organizacional y el compromiso laboral.

De manera global, los resultados muestran una valoración mayoritariamente positiva del sistema de evaluación del desempeño. Sin embargo, la presencia de respuestas neutras y negativas indica que el proceso aún requiere ajustes en transparencia, retroalimentación personalizada y alineación entre funciones reales y criterios evaluativos, en coherencia con lo planteado por García, Murillo y González (2010).

En los cuatro ítems asociados a esta dimensión, aproximadamente el 70 % – 80 % de los colaboradores se ubica entre “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”. Esto refleja que la evaluación del desempeño es percibida como un proceso estructurado, aunque no completamente homogéneo en su aplicación.

## Compensación y reconocimiento



Gráfica 3 Gráfica de barras compensación y reconocimiento.  
*Compensación y reconocimiento laboral.*

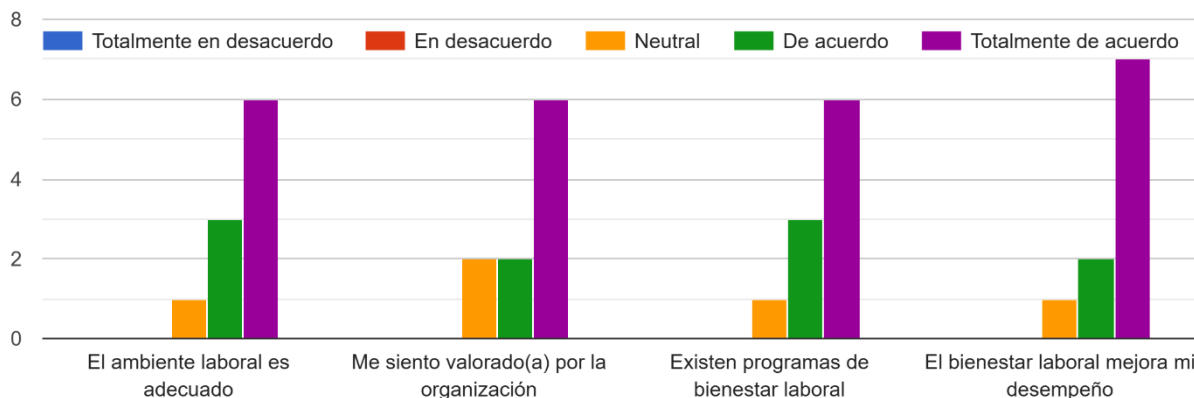
Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a colaboradores de la Financiera Comultrasan (2026).

Nota. Aunque el 60 % percibe coherencia entre salario y funciones, un 40 % manifiesta insatisfacción o neutralidad, lo que evidencia una brecha en la percepción de equidad salarial, aspecto crítico para la retención del talento humano, tal como lo señalan Cuesta y Sánchez (2023). Se evidencia una división significativa en la percepción de equidad salarial, lo que constituye una alerta estratégica para la gerencia del talento humano, dado que la inequidad percibida incide negativamente en la motivación y el clima organizacional (Chávez Salazar, 2023).

Los resultados muestran que, si bien la compensación influye positivamente en la motivación laboral (80 % de respuestas positivas), persisten percepciones de desigualdad que

deben ser atendidas mediante políticas salariales claras, estudios de equidad interna y esquemas de compensación variable.

#### Bienestar laboral



Gráfica 4 Identificación del bienestar laboral desarrollada en grafica en forma de barras.

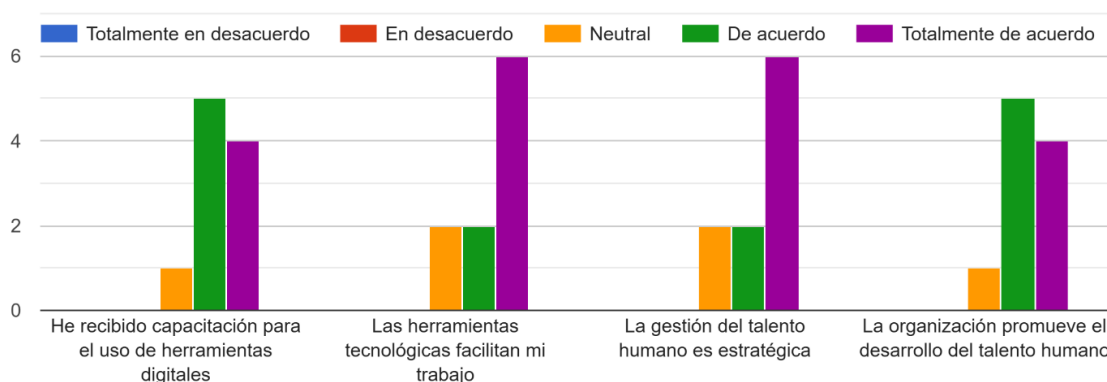
*Bienestar laboral percibido por los colaboradores.*

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a colaboradores de la Financiera Comultrasan (2026).

Nota. En los ítems relacionados con ambiente laboral, valoración personal y programas de bienestar, más del 70 % de los encuestados manifiesta percepciones positivas, lo que evidencia que el bienestar laboral es reconocido como un factor que mejora el desempeño y el compromiso organizacional.

No obstante, las respuestas neutrales indican la necesidad de fortalecer la visibilización y sistematización de los programas de bienestar existentes.

### Transformación digital y gestión del talento humano



Gráfica 5 Gestión del Talento Humano y Transformación Digital, grafica en forma de barras.  
*Gestión del talento humano y transformación digital.*

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a colaboradores de la Financiera Comultrasan (2026).

Nota. La mayoría de los colaboradores reconoce la gestión del talento humano como estratégica. Las herramientas tecnológicas facilitan el trabajo, aunque algunos colaboradores manifiestan neutralidad respecto a la capacitación recibida.

Esto sugiere que la organización ha avanzado en transformación digital, pero requiere fortalecer los procesos formativos para garantizar una apropiación homogénea de las tecnologías, en coherencia con Baz Rodríguez (2021).

De manera general, los resultados de la encuesta permiten concluir que la organización presenta fortalezas en evaluación del desempeño, bienestar laboral y enfoque estratégico del talento humano. Sin embargo, se identifican oportunidades de mejora en:

- Equidad en la compensación.
- Socialización de criterios evaluativos.
- Programas de capacitación digital.
- Estrategias de reconocimiento no monetario.

Estos hallazgos confirman la importancia de una gerencia del talento humano integral, orientada a la mejora continua, la innovación y la sostenibilidad organizacional.

### **Análisis y discusión de resultados**

El análisis de los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de recolección de datos permite valorar de manera integral el estado actual de la evaluación del desempeño, la compensación, el bienestar laboral y la gestión del talento humano, en coherencia con los objetivos planteados en la investigación y el marco teórico que fundamenta el estudio.

#### ***Relación con el objetivo general***

El objetivo general del estudio se orientó a analizar la incidencia de los sistemas de evaluación del desempeño, la compensación y el bienestar laboral en la gestión del talento humano, como elementos estratégicos para el desempeño organizacional. En este sentido, los resultados evidencian que la organización ha avanzado significativamente en la estructuración de procesos formales; sin embargo, aún persisten brechas que afectan la percepción de equidad y la satisfacción de algunos colaboradores.

#### ***Evaluación del desempeño: interpretación y contraste teórico***

La mayoría de los colaboradores (entre 70 % y 80 %) manifiestan conocer los criterios de evaluación y perciben justicia en el proceso, lo que constituye una fortaleza institucional. Sin embargo, un grupo minoritario (20 % – 30 %) expresa percepciones neutras o negativas, lo que evidencia debilidades en la socialización y retroalimentación del sistema. Este hallazgo confirma lo planteado por García, Murillo y González (2010), quienes destacan la necesidad de coherencia entre funciones y criterios evaluativos.

En relación con el objetivo específico de identificar la efectividad del sistema de evaluación del desempeño, se concluye que el proceso es funcional, pero requiere ajustes en transparencia y comunicación para garantizar homogeneidad en su aplicación.

### ***Compensación y reconocimiento: análisis crítico***

En cuanto a la dimensión de compensación y reconocimiento, los resultados reflejan una percepción ambivalente. Si bien un 80 % de los encuestados reconoce que la compensación influye directamente en su motivación laboral, se evidencia una división significativa en la percepción de equidad salarial, donde el 40 % manifiesta desacuerdo respecto a la equidad entre colaboradores.

Este hallazgo negativo resulta especialmente relevante, ya que Chávez Salazar (2023) sostiene que la inequidad en la compensación constituye uno de los principales factores de rotación del talento humano. De igual forma, García Valencia (2025) enfatiza que la compensación no solo debe ser competitiva, sino también percibida como justa para cumplir su función de retención y motivación.

Desde una perspectiva positiva, los resultados confirman el cumplimiento del objetivo específico orientado a analizar la relación entre compensación y desempeño, dado que los colaboradores reconocen su impacto en la motivación. Sin embargo, la falta de percepción de equidad evidencia la necesidad de implementar políticas salariales claras, estudios de equidad interna y esquemas de compensación variable ajustados a resultados.

### ***Bienestar laboral y desempeño organizacional***

Los resultados reflejan una percepción ambivalente: mientras un 60 % considera que existe coherencia entre salario y funciones, un 40 % manifiesta insatisfacción o neutralidad.

Aunque el 80 % reconoce que la compensación influye positivamente en su motivación laboral, la percepción de inequidad salarial constituye una alerta estratégica para la gerencia del talento humano.

Este hallazgo coincide con lo señalado por Chávez Salazar (2023), quien sostiene que la inequidad en la compensación es uno de los principales factores de rotación del talento humano. Asimismo, García Valencia (2025) enfatiza que la compensación debe ser competitiva y percibida como justa para cumplir su función de retención y motivación.

En relación con el objetivo específico de analizar la relación entre compensación y desempeño, se concluye que la compensación es un factor motivador, pero requiere políticas salariales claras y esquemas de reconocimiento más equitativos.

### **Bienestar Laboral**

Más del 70 % de los colaboradores expresan percepciones positivas sobre el ambiente laboral, la valoración personal y los programas de bienestar, lo que confirma que estas iniciativas contribuyen al compromiso y desempeño organizacional. Sin embargo, algunas respuestas neutrales sugieren que los programas no siempre son visibles o suficientemente sistematizados, lo que limita su impacto.

Este hallazgo respalda lo expuesto por Sánchez Moreno (2023), quien afirma que el bienestar laboral incide directamente en la productividad y la permanencia del talento humano.

En relación con el objetivo específico de evaluar la influencia del bienestar laboral en el desempeño, se concluye que el bienestar es valorado positivamente, pero requiere fortalecerse como política estratégica y no como acción aislada.

### ***Gestión del talento humano y transformación digital***

La mayoría de los colaboradores reconoce la gestión del talento humano como estratégica y valora positivamente el uso de herramientas tecnológicas. No obstante, algunos manifiestan neutralidad respecto a la capacitación recibida, lo que indica que no todos han desarrollado las mismas competencias digitales.

Este hallazgo coincide con lo planteado por Baz Rodríguez (2021), quien señala que la transformación digital debe ir acompañada de procesos formativos continuos que garanticen inclusión tecnológica y respeto por los derechos laborales digitales.

En relación con el objetivo específico de proponer lineamientos estratégicos orientados a la mejora continua, se concluye que la organización ha avanzado en transformación digital, pero requiere consolidar una estrategia integral de formación que fortalezca las competencias digitales de todos los colaboradores.

### ***Discusión integradora de los hallazgos***

En términos generales, los resultados confirman que la gestión del talento humano se reconoce como un eje estratégico dentro de la organización, cumpliendo parcialmente con los objetivos propuestos en la investigación. Los hallazgos positivos evidencian avances en evaluación del desempeño, bienestar laboral y motivación; mientras que los hallazgos negativos señalan oportunidades de mejora en equidad salarial, comunicación interna y capacitación digital.

Estos resultados refuerzan la necesidad de adoptar un enfoque integral de gerencia del talento humano, donde la evaluación, la compensación y el bienestar se articulen como un sistema dinámico orientado a la mejora continua, tal como lo plantean Cuesta y Sánchez (2023) y Sánchez Moreno (2023).



## Conclusiones

La gestión del talento humano en la Financiera Comultrasan se reconoce como un eje estratégico para el logro de los objetivos institucionales; sin embargo, los subsistemas de selección, capacitación, evaluación del desempeño, compensación y bienestar laboral presentan una articulación parcial que limita su impacto en la sostenibilidad organizacional.

La evaluación del desempeño es percibida mayoritariamente como justa y clara, lo que constituye una fortaleza institucional. No obstante, persisten debilidades en la retroalimentación personalizada y en la alineación entre funciones reales y criterios evaluativos, lo que afecta la homogeneidad del proceso.

La compensación laboral influye positivamente en la motivación de los colaboradores, pero la percepción de inequidad salarial genera riesgos de desmotivación y rotación. Se requiere mayor transparencia y coherencia en las políticas de remuneración y reconocimiento.

El bienestar laboral es valorado como un factor que fortalece el compromiso y el desempeño, aunque algunos programas carecen de visibilidad y sistematización, lo que reduce su alcance e impacto.

La transformación digital ha sido reconocida como un avance estratégico, pero la falta de capacitación homogénea en competencias digitales genera brechas internas que limitan la apropiación tecnológica.

En conjunto, los hallazgos evidencian que la organización ha avanzado en la formalización de procesos de gestión humana, pero requiere consolidar un sistema integral que articule personas, procesos y tecnología para garantizar sostenibilidad y mejora continua.

## Recomendaciones

Fortalecer el sistema de evaluación del desempeño mediante la implementación de herramientas digitales que permitan una retroalimentación integral y continua. Se recomienda avanzar hacia un modelo de evaluación 360°, que incluya la percepción de jefes, pares y colaboradores, con el fin de aumentar la transparencia, la objetividad y el desarrollo de competencias individuales y colectivas.

Implementar un programa de capacitación continua orientado al fortalecimiento de competencias técnicas y digitales, utilizando metodologías flexibles como el microlearning y plataformas virtuales. Esto permitirá una mayor participación de los colaboradores, facilitará la adaptación a los cambios tecnológicos y reducirá las brechas en el proceso de transformación digital.

Mejorar los procesos de comunicación interna mediante la creación de canales bidireccionales que fomenten la participación activa de los colaboradores. Se recomienda el uso de herramientas digitales internas, como intranets, encuestas y espacios de retroalimentación, que permitan socializar políticas, resultados y oportunidades de mejora, fortaleciendo la confianza y el clima organizacional.

Revisar y ajustar las políticas de compensación, realizando estudios de equidad interna y externa que permitan garantizar coherencia entre funciones, responsabilidades y remuneración. Asimismo, se sugiere implementar esquemas de compensación variable y reconocimiento ligados al cumplimiento de metas individuales y colectivas, con el fin de fortalecer la motivación y el compromiso organizacional.

Consolidar un programa integral de bienestar laboral que contemple acciones orientadas al bienestar físico, emocional y social de los colaboradores. Se recomienda incluir estrategias como pausas activas, acompañamiento psicosocial y beneficios de salud, asegurando la visibilidad, sistematización y participación activa de los colaboradores en dichas iniciativas.

## Bibliografía


- Baz Rodríguez, J. (2021). Derechos digitales laborales en España. Wolters Kluwer España.  
<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/176326?page=228>
- Cadavid, I., & Arenas Gallego, E. (2023). Cartilla del trabajo 2023. Laboral y normativa.  
[https://conpucol.org/wpcontent/uploads/2024/09/Cartilla-Laboral-2023\\_compressed.pdf](https://conpucol.org/wpcontent/uploads/2024/09/Cartilla-Laboral-2023_compressed.pdf)
- Chávez Salazar, E. F. (2023). Compensación laboral y retención del talento humano en empresas. Universidad Continental.  
[https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/12919/8/IV\\_PG\\_MRHGO\\_TE\\_Chavez\\_Chuchon\\_Vilchez\\_2023.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/12919/8/IV_PG_MRHGO_TE_Chavez_Chuchon_Vilchez_2023.pdf)
- Cuesta Santos, J. M., & Sánchez Loiza, I. M. (2023). Sistema de compensación laboral y la mitigación del ausentismo en empresas. Revista RECIMUNDO, 7(1).  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9003054.pdf>
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González, C. H. (2010). Los macroprocesos. Universidad del Valle. UNAD.  
<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=124>
- García Valencia, J. A. (2025). La compensación como medio de retención de personal en empresas. Universidad EAFIT. 3  
<https://repository.eafit.edu.co/bitstreams/89140405-317d-468ab776-c4b980de24c5/download>

Sánchez Moreno, A. M. (2023). Administración de la compensación: sueldos, salarios y beneficios. Editorial Digital Bogotá.

<https://www.bibliotecadigitaldebogota.gov.co/resources/3608592>

## Anexos

Capturas del cuestionario.



Valoración del curso

Preguntas Respuestas **10** Configuración

**Cuestionario sobre Gestión del Talento Humano, Evaluación del Desempeño y Bienestar Laboral**

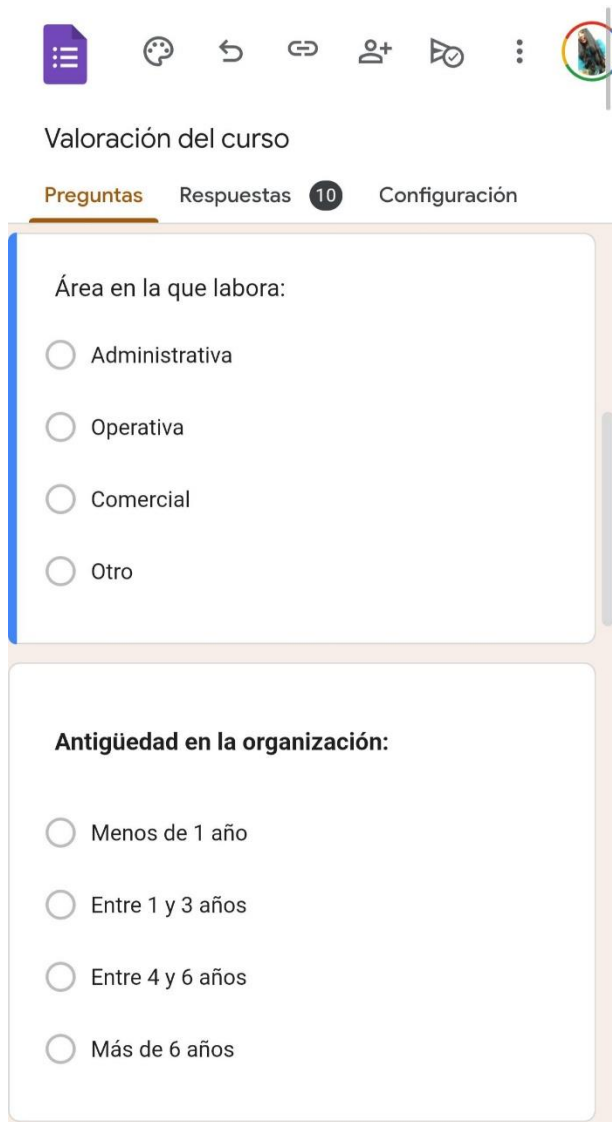
El presente cuestionario tiene como finalidad conocer la percepción de los colaboradores sobre la evaluación del desempeño, la compensación y el bienestar laboral en la organización.

La información recolectada será confidencial y utilizada únicamente con fines académicos.

**B I U**

Fuente propia.

<https://forms.gle/8264kSrfazvMWfz7>



Valoración del curso

Preguntas Respuestas **10** Configuración

Área en la que labora:

Administrativa

Operativa

Comercial

Otro

Antigüedad en la organización:

Menos de 1 año

Entre 1 y 3 años

Entre 4 y 6 años

Más de 6 años

Fuente propia.

<https://forms.gle/8264kSrfazvMWfz7>

Valoración del curso

Preguntas Respuestas **10** Configuración

### Evaluación del desempeño

	Total...	En de...	Neutral	De ac...	Total...
Cono...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La ev...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La ev...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recib...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Contenido del curso

	Muy e...	En de...	Neutral	De ac...	Total...
Los o...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El con...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La car...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente propia.

<https://forms.gle/8264kSrfazvMWfZ7>

Valoración del curso

Preguntas Respuestas **10** Configuración

### Compensación y reconocimiento

	Total...	En de...	Neutral	De ac...	Total...
Mi sal...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La org...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La co...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Bienestar laboral

	Total...	En de...	Neutral	De ac...	Total...
El am...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me si...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente propia.

<https://forms.gle/8264kSrfazvMWfZ7>

Valoración del curso

Preguntas Respuestas **10** Configuración

### Transformación digital y gestión del talento humano

	Total...	En de...	Neutral	De ac...	Total...
He re...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las h...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La ge...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La org...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Percepción general

	Total...	En de...	Neutral	De ac...	Total...
Me si...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reco...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente propia. <https://forms.gle/8264kSrfazvMWfZ7>

Valoración del curso

Preguntas Respuestas **10** Configuración

	Total...	En de...	Neutral	De ac...	Total...
He re...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las h...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La ge...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La org...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Percepción general

	Total...	En de...	Neutral	De ac...	Total...
Me si...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reco...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

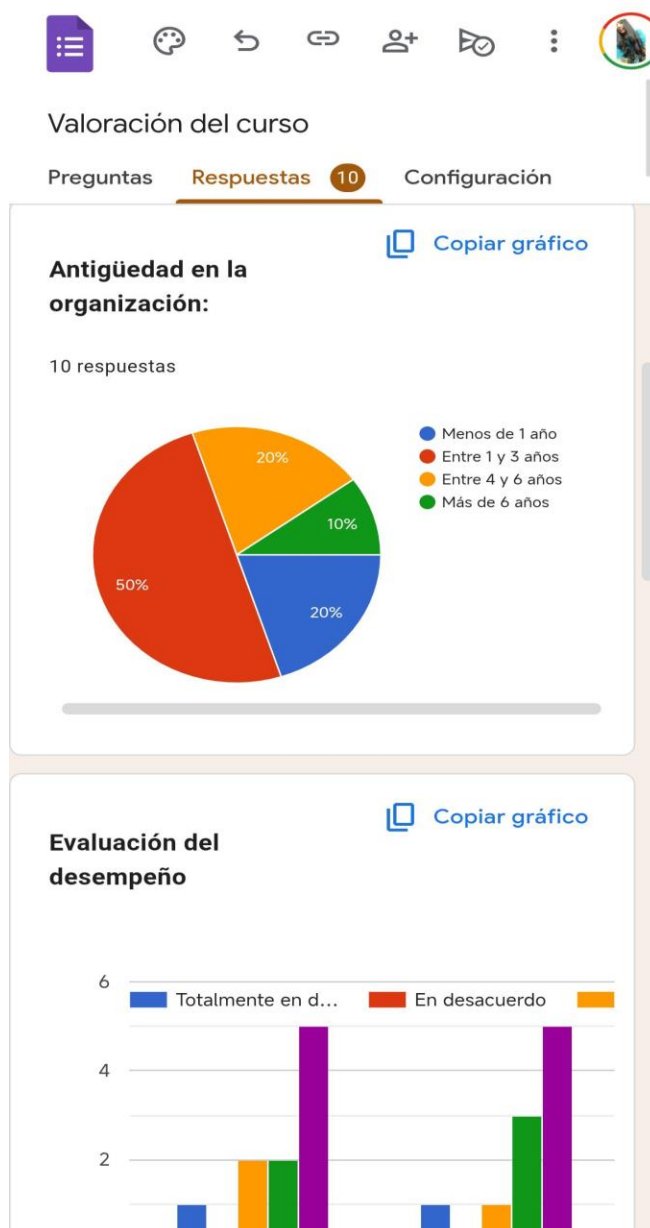
Fuente propia. <https://forms.gle/8264kSrfazvMWfZ7>



**Figura 1**

Área de trabajo de los colaboradores encuestados

**Nota.** Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a colaboradores de la Financiera Comultrasan (2026).



**Figura 2**

Percepción sobre la evaluación del desempeño

**Nota.** Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a colaboradores de la Financiera Comultrasan (2026).

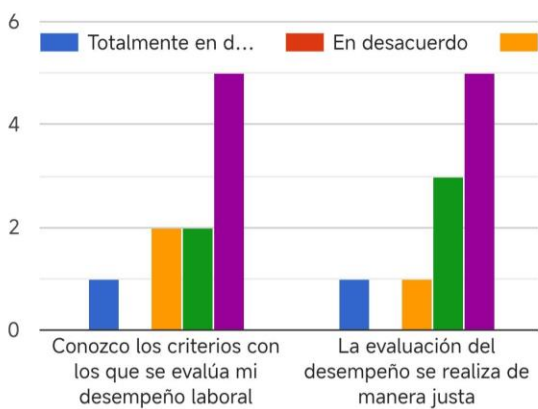


### Valoración del curso

Preguntas **Respuestas** 10 Configuración

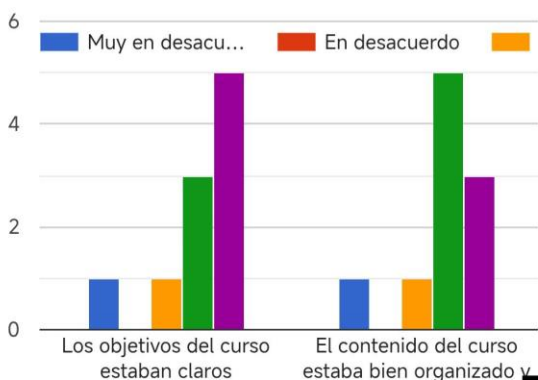
#### Evaluación del desempeño

[Copiar gráfico](#)



#### Contenido del curso

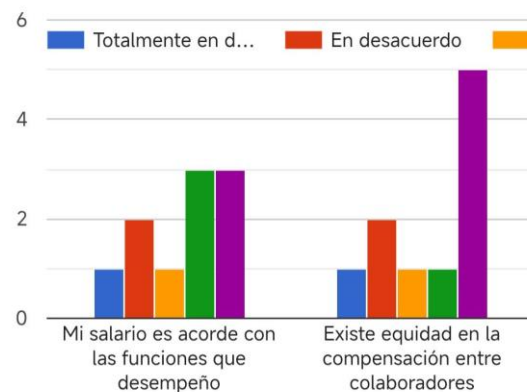
[Copiar gráfico](#)



### Valoración del curso

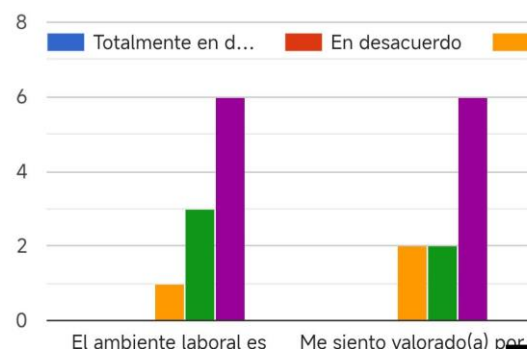
Preguntas **Respuestas** 10 Configuración

#### Compensación y reconocimiento



#### Bienestar laboral

[Copiar gráfico](#)

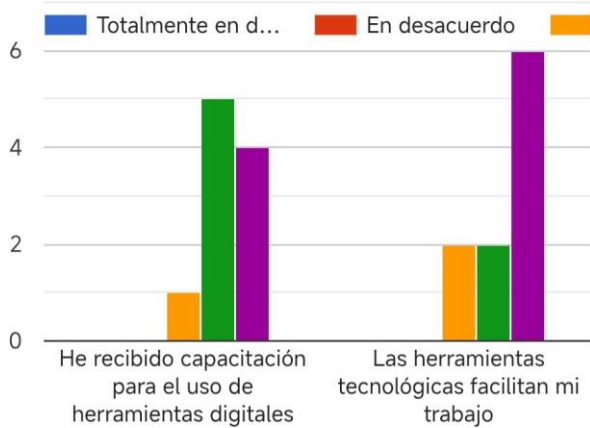




## Valoración del curso

Preguntas **Respuestas 10** Configuración

### Transformación digital y gestión del talento humano



### Percepción general

Copiar gráfico

