

**Gestión estratégica del talento humano como eje de transformación organizacional en
Credibanco S.A.**

Laura Bibiana Ochoa Rodríguez

Daniela Alejandra Mojica Infante

Lorena Alejandra Mora Sosa

William Jesús David Montenegro Moreno

Diana Carina García Florián

Asesor

Valentina Murillo Cifuentes

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de empresas

2026

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, quienes con su apoyo constante nos motivaron a continuar nuestro proceso de formación académica, y a todas las personas que, desde sus organizaciones, trabajan día a día por construir ambientes laborales más humanos, justos y sostenibles.

Agradecimientos

Agradecemos a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD por brindar espacios de formación que fortalecen el desarrollo profesional y humano. De igual manera, expresamos nuestro agradecimiento a la tutora del diplomado Valentina Murillo por su acompañamiento y orientación, así como a cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, cuyo compromiso y colaboración hicieron posible la construcción de este documento integrador.

Resumen

El presente documento integrador tiene como propósito analizar la gestión estratégica del talento humano en la empresa Credibanco S.A., a partir de los aprendizajes adquiridos durante el diplomado en Gerencia del Talento Humano. A lo largo del trabajo se abordan temáticas relacionadas con el clima organizacional, la evaluación del desempeño, la compensación laboral, el bienestar y el liderazgo, entendidos como elementos clave para la transformación organizacional. El estudio se desarrolla bajo un enfoque cualitativo y descriptivo, mediante la revisión documental y el análisis conceptual de modelos y teorías aplicables al contexto empresarial actual. Como resultado, se evidencian oportunidades de mejora orientadas a fortalecer el compromiso, la motivación y el desempeño de los colaboradores, reconociendo el talento humano como un eje estratégico para la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones.

***Palabras clave:** clima organizacional, compensación laboral, desempeño, talento humano, transformación organizacional.*

Abstract

This integrative document aims to analyze strategic human talent management at Credibanco S.A., based on the knowledge acquired during the Human Talent Management diploma program. The paper addresses topics such as organizational climate, performance evaluation, compensation, well-being, and leadership as key elements for organizational transformation. The study follows a qualitative and descriptive approach through documentary review and conceptual analysis. The results highlight opportunities to strengthen employee motivation, commitment, and performance, recognizing human talent as a strategic asset for organizational sustainability.

Keywords: *employee compensation, human talent management, organizational climate, organizational transformation, performance.*

Tabla de contenido

Introducción	9
Justificación	10
Objetivos.....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos	12
Planteamiento del problema.....	13
Antecedentes	13
Marco teórico	15
Marco legal	18
Metodología	19
Tablas	26
Conclusiones.....	28
Recomendaciones	29
Referencias Bibliográficas	31
Apéndices.....	33

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Matriz de brechas de competencias</i>	26
Tabla 2 <i>Indicadores de desempeño (KPIs)</i>	26
Tabla 3 <i>Plan de capacitación individual</i>	27

Lista de Apéndices

Apéndice A <i>Guía de entrevista estructurada</i>	33
Apéndice B <i>Instrumento de autoevaluación del colaborador</i>	34
Apéndice C <i>Modelo de evaluación del desempeño 360°</i>	35

Introducción

La gestión del talento humano se ha consolidado como un eje estratégico para las organizaciones que buscan adaptarse a los cambios del entorno, especialmente en sectores altamente dinámicos como el financiero y tecnológico. En este contexto, empresas como Credibanco S.A. enfrentan retos asociados a la transformación digital, la competitividad y la necesidad de contar con colaboradores comprometidos y preparados para el cambio.

El presente documento recoge los aprendizajes desarrollados durante las distintas fases del diplomado en Gerencia del Talento Humano, articulando conceptos teóricos y prácticos relacionados con el clima organizacional, la evaluación del desempeño, la compensación laboral, el bienestar y el liderazgo. A partir del análisis del caso de Credibanco S.A., se busca comprender cómo la adecuada gestión del talento humano contribuye al logro de los objetivos organizacionales y al fortalecimiento del desempeño laboral y la importancia del Talento humano.

Justificación

En el contexto actual de las organizaciones del sector financiero y tecnológico, la gestión del talento humano se enfrenta a retos cada vez más complejos derivados de la transformación digital, la automatización de procesos, la adopción de modalidades de trabajo híbrido y la necesidad de mantener altos niveles de competitividad. En este escenario, la aplicación del análisis de datos y el uso estratégico de tecnologías se convierten en herramientas fundamentales para fortalecer la toma de decisiones y promover la mejora continua en los procesos de gestión humana.

El desarrollo de la fase actual se justifica en la necesidad de trascender los enfoques tradicionales de evaluación del desempeño, que suelen centrarse únicamente en el control de resultados, para avanzar hacia modelos más integrales, analíticos y orientados al desarrollo del colaborador. A través del uso de indicadores, métricas de desempeño y herramientas tecnológicas, es posible identificar brechas de competencias, evaluar el impacto de la capacitación y diseñar planes de desarrollo alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

Asimismo, este proyecto responde a la importancia de fortalecer la cultura organizacional basada en la mejora continua y la innovación. En el caso de Credibanco S.A., empresa inmersa en un entorno altamente dinámico, el análisis de datos permite anticipar necesidades del talento humano, mejorar la eficiencia operativa y potenciar la adaptación de los colaboradores frente a los cambios tecnológicos y organizacionales. De esta manera, la información deja de ser un insumo aislado para convertirse en un elemento estratégico de gestión.

Desde una perspectiva ética y normativa, la aplicación de tecnologías y análisis de datos en talento humano requiere garantizar el uso responsable de la información, la transparencia en

los procesos de evaluación y el respeto por la privacidad de los colaboradores. La justificación de esta fase se fundamenta también en la necesidad de asegurar que los sistemas de evaluación y seguimiento del desempeño estén alineados con la legislación laboral vigente y con principios de equidad, inclusión y bienestar laboral.

Adicionalmente, esta fase cobra relevancia al permitir la integración de los aprendizajes obtenidos en fases anteriores, consolidando una visión sistémica de la gestión del talento humano. La articulación entre diagnóstico, capacitación, evaluación del desempeño y análisis de resultados posibilita una gestión más eficiente, coherente y orientada al logro de resultados sostenibles tanto para la organización como para los trabajadores.

Finalmente, este trabajo se justifica desde el ámbito académico y profesional, ya que fortalece competencias analíticas, críticas y estratégicas en la gestión del talento humano, preparando al estudiante para enfrentar escenarios reales del mundo organizacional. La aplicación práctica de conceptos teóricos, apoyada en datos y tecnologías, contribuye a la formación de profesionales capaces de diseñar soluciones integrales que promuevan el desarrollo humano, la productividad y la sostenibilidad organizacional.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la gestión estratégica del talento humano en Credibanco S.A. y su incidencia en la adaptación al cambio organizacional, el desempeño laboral y el bienestar de los colaboradores en el contexto de transformación tecnológica del sector financiero.

Objetivos Específicos

Identificar los principales factores del clima organizacional que influyen en la motivación, el compromiso y la productividad del talento humano en Credibanco S.A.

Analizar los sistemas de evaluación del desempeño y las estrategias de compensación como herramientas para fortalecer la adaptación al cambio y la retención del talento humano.

Proponer lineamientos de gestión del talento humano orientados al desarrollo de competencias, el liderazgo adaptativo y el bienestar laboral, alineados con los procesos de transformación organizacional de la empresa.

Planteamiento del problema

En el contexto de transformación tecnológica del sistema financiero colombiano, Credibanco S.A. enfrenta el reto de alinear su talento humano con los procesos de cambio organizacional. A pesar de su liderazgo en soluciones digitales, la compañía ha evidenciado una falta de estrategias claras para gestionar la adaptación del personal frente a nuevas metodologías, tecnologías y modelos de negocio.

Esta situación genera consecuencias como.

- Desmotivación del personal ante la incertidumbre del cambio.
- Baja productividad y resistencia a la adopción de herramientas tecnológicas.
- Brechas en habilidades digitales y de liderazgo frente a los nuevos retos del sector.

Por tanto, la problemática principal se centra en la necesidad de diseñar una gestión estratégica del talento humano que facilite la transformación organizacional, impulse la innovación y mantenga la competitividad en un entorno financiero digitalizado.

Antecedentes

En el desarrollo del diplomado en Gerencia del Talento Humano, el análisis a lo largo de las fases 1 a la 4 permitió construir una comprensión progresiva de los principales retos que enfrentan las organizaciones en la gestión de su capital humano, particularmente en contextos de transformación organizacional. En la Fase 1, se abordó el diagnóstico general de la empresa Credibanco S.A., identificando su posicionamiento como líder en soluciones tecnológicas para el sistema financiero colombiano, así como los desafíos asociados a la adaptación del talento humano frente a los cambios derivados de la digitalización y la innovación constante del sector.

Posteriormente, en la Fase 2, el análisis se centró en los procesos de transformación organizacional y en la necesidad de alinear la estructura, la cultura y las personas con los nuevos

modelos de negocio. En esta fase se evidenció que, aunque Credibanco cuenta con capacidades tecnológicas avanzadas, el éxito de estos procesos depende en gran medida de la gestión del talento humano, especialmente en aspectos como el liderazgo, la comunicación organizacional y el desarrollo de competencias. Asimismo, se identificó que la resistencia al cambio y las brechas en habilidades pueden convertirse en factores críticos si no se gestionan de manera estratégica.

En la Fase 3, el énfasis estuvo en el análisis del clima organizacional, la motivación y el desempeño laboral, reconociendo que estos elementos influyen directamente en la productividad y el compromiso de los colaboradores. A partir de los aportes teóricos revisados, se estableció que un clima organizacional positivo, acompañado de prácticas de liderazgo transformador y reconocimiento, favorece la adaptación al cambio y fortalece la satisfacción laboral. Esta fase permitió comprender que el bienestar del talento humano es un componente esencial para el logro de los objetivos organizacionales.

Finalmente, en la Fase 4, se profundizó en los sistemas de evaluación del desempeño, la compensación laboral y las estrategias de bienestar, destacando su impacto en la motivación, la retención del talento y la reducción de problemáticas como el ausentismo y la desmotivación. Los análisis realizados evidenciaron que una compensación justa, combinada con beneficios y oportunidades de desarrollo, contribuye significativamente a fortalecer el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional.

En conjunto, estos antecedentes demuestran que la gestión del talento humano en Credibanco S.A. requiere un enfoque integral y estratégico, que articule clima organizacional, desempeño, compensación, liderazgo y bienestar. Asimismo, evidencian la importancia de pasar de modelos tradicionales de administración del personal a enfoques más humanos, flexibles y

alineados con las exigencias del entorno financiero digitalizado, lo cual fundamenta la necesidad del presente trabajo.

Marco teórico

La gestión estratégica del talento humano ha adquirido un papel importante en las organizaciones modernas, especialmente en aquellas que operan en entornos altamente dinámicos y tecnológicos, como el sector financiero. El talento humano deja de ser considerado solo un recurso operativo y se consolida como un factor estratégico que incide directamente en la productividad, la innovación y la sostenibilidad organizacional.

Las organizaciones que logran alinear sus procesos de talento humano con los objetivos estratégicos alcanzan mayores niveles de desempeño y adaptación al cambio. En el caso de Credibanco SA, empresa inmersa en transformación digital, resulta indispensable fortalecer prácticas relacionadas con el clima organizacional, la evaluación del desempeño, la compensación, el bienestar y el uso de tecnologías para la mejora continua.

Gestión estratégica del talento humano

Son el conjunto de prácticas orientadas a atraer, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores, alineando sus competencias y desempeño con la estrategia organizacional. Chiavenato (2020) explica que esta gestión implica pasar de una visión administrativa tradicional a un enfoque estratégico, donde las personas se reconocen como generadoras de valor.

Desde esta perspectiva, el talento humano no solo ejecuta procesos, sino que participa activamente en la toma de decisiones, la innovación y la construcción de la cultura organizacional. En organizaciones como Credibanco SA la gestión estratégica del talento humano es crucial para responder a los cambios, garantizar la calidad y ser competitivos en el sector.

Clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral

Se refiere a las percepciones que tiene los colaboradores sobre su entorno de trabajo, incluyendo aspectos como el liderazgo, la comunicación, las relaciones interpersonales, el reconocimiento y las condiciones laborales. Estas percepciones influyen directamente en la motivación, el compromiso y el desempeño de los trabajadores.

Robbins y Judge (2019) señalan que un clima organizacional positivo favorece actitudes proactivas, reduce la rotación y mejora la productividad. Por el contrario, un clima negativo puede generar desmotivación, resistencia al cambio y bajo desempeño. En este sentido, evaluar y gestionar el clima organizacional se convierte en una herramienta clave para identificar oportunidades de mejora y fortalecer la gestión del talento humano.

En Credibanco SA esto cobra relevancia debido a la implementación de modelos de trabajo híbrido y a la presión constante por la innovación, factores que influyen en la percepción y el bienestar de los colaboradores.

Motivación laboral y teorías motivacionales

Se basa en los factores internos y externos que impulsan a las personas a desarrollar sus funciones de manera eficiente y comprometida. La jerarquía de las necesidades según Maslow plantea que las personas buscan satisfacer necesidades básicas, de seguridad, sociales, de reconocimiento y de autorrealización. En el ámbito laboral, esto implica que los colaboradores no solo esperan una compensación económica, sino también estabilidad, reconocimiento y oportunidades de desarrollo.

Es importante tenerla presente ya que en nuestro caso con Credibanco permite analizar como la compensación, el reconocimiento y los planes de desarrollo influyen en la motivación y en la adaptación de los colaboradores a los procesos de cambio organizacional.

Evaluación del desempeño como herramienta de desarrollo

Es un proceso que permite medir el cumplimiento de objetivos y el desarrollo de competencias de los colaboradores dentro de la organización. En la actualidad, este proceso ha evolucionado de un enfoque de control a uno formativo, orientado al crecimiento y mejora continua del talento humano.

Según Crespo (2021), una evaluación del desempeño efectiva debe ser clara, objetiva y acompañada de retroalimentación, de manera que contribuya al desarrollo profesional del colaborador lo que desde Credibanco vemos como herramienta para fortalecer la productividad, la adaptación al cambio y alinear el desempeño de los objetivos.

Datos y tecnologías en el talento humano

Su uso nos ayuda a tomar decisiones más objetivas y basadas en información confiable. A través de indicadores de desempeño, métricas de competencias y herramientas tecnológicas, las organizaciones pueden identificar brechas, evaluar el impacto de la capacitación y mejorar los procesos de gestión humana.

Leal Afanador (2023) destaca que la tecnología se usa como apoyo al desarrollo del talento humano y no únicamente como mecanismo de control. Ese uso fortalece el uso de los datos y la mejora en Credibanco.

Transformación organizacional

Se basa en un enfoque orientado a optimizar los procesos organizacionales para ajustar prácticas de evaluación, capacitación y bienestar, favoreciendo la adaptación al cambio.

Esto para que en Credibanco se pueda facilitar la consolidación de una cultura organizacional basada en el aprendizaje, la innovación y el desarrollo sostenible del talento humano, fortaleciendo así la competitividad de la organización.

Marco legal

El código sustantivo del trabajo establece la obligación del empleador de garantizar procesos de inducción, capacitación permanente y condiciones seguras de trabajo para sus colaboradores. En el marco del presente estudio, esta norma fundamenta la implementación de un modelo estructurado de inducción, entrenamiento y capacitación continua, orientado al desarrollo de competencias técnicas, organizacionales y de seguridad laboral, asegurando el cumplimiento de los deberes legales del empleador.

Ley 1581 de 2012 - protección de datos personales.

Dada la naturaleza del negocio de Credibanco y el manejo de información sensible de clientes, comercios y entidades financieras, esta ley establece la responsabilidad de capacitar a los colaboradores en el tratamiento adecuado de los datos personales. En este sentido, el plan de capacitación incorpora formación en confidencialidad, ética digital, seguridad de la información y buenas prácticas en el uso de datos, con el fin de prevenir riesgos legales, operativos y reputacionales.

Ley 1266 de 2008 - Habeas data financiero.

Por medio de esta ley se regula el manejo de la información financiera y crediticia, exigiendo a las organizaciones garantizar la veracidad, seguridad y confidencialidad de los datos. Esta normativa sustenta la necesidad de capacitación continua en seguridad de la información, protección de datos crediticios y cumplimiento normativo, aspectos que son abordados de manera transversal en las etapas formativas del presente plan.

Ley 1562 de 2012 Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

De acuerdo con la normativa vigente en materia de seguridad y salud en el trabajo, las organizaciones deben formar a sus colaboradores en la identificación de riesgos, el cumplimiento

de protocolos y la adopción de medidas de prevención. En el presente proyecto, esta exigencia se integra mediante capacitaciones específicas por rol, orientadas a la prevención de riesgos laborales y al fortalecimiento de una cultura de autocuidado y responsabilidad compartida.

Normativa del sector financiero y pagos electrónicos

Credibanco, por su naturaleza operativa dentro del sistema financiero y de pagos electrónicos, se encuentra sujeta a la regulación de la Superintendencia Financiera de Colombia. En este contexto, las circulares externas, los procedimientos de prevención de fraude, así como los sistemas SARLAFT y SARO, exigen que los colaboradores cuenten con formación permanente en gestión del riesgo, prevención del fraude y cumplimiento normativo. Estas disposiciones se abordan en el plan de capacitación mediante contenidos técnicos y regulatorios que fortalecen el control interno y la gestión del riesgo operacional.

Metodología

La presente metodología se plantea como un diseño de intervención estratégica propuesto, orientado al fortalecimiento del talento humano en Credibanco S.A., en el marco de los procesos de transformación tecnológica del sector financiero colombiano. Desde el enfoque de gestión por competencias, la capacitación del talento humano se concibe como un proceso clave para alinear las capacidades individuales con los objetivos organizacionales, permitiendo el cierre de brechas que impactan la productividad, la innovación y la adaptación al cambio.

Enfoque de investigación

El estudio adopta un enfoque cualitativo-descriptivo, orientado al análisis conceptual y propositivo de los procesos de inducción, entrenamiento y capacitación del talento humano en Credibanco S.A., a partir de la revisión documental, el análisis teórico y los aprendizajes desarrollados durante el diplomado en Gerencia del Talento Humano.

Tipo y alcance de la investigación.

Las siguientes técnicas se plantean como herramientas que podrían ser utilizadas en una eventual implementación del modelo.

Técnicas de recolección de información propuestas.

- Revisión documental interna.
- Entrevista con líderes.
- Autoevaluación del colaborador.
- Revisión de indicadores de desempeño

Procedimiento de aplicación propuesto.

- Identificación de competencias requeridas por rol.
- Aplicación de instrumentos de diagnóstico.
- Análisis de brechas formativas.
- Elaboración del plan de capacitación individual.
- Diseño del plan de fortalecimiento.

Etapas formativas propuestas.**Etapas 1 Diagnóstico y Evaluación Inicial**

Objetivo. Identificar brechas entre el perfil del cargo y el perfil del colaborador.

Actividades

- Aplicación de un diagnóstico de competencias
- Revisión del desempeño previo.
- Entrevista con jefe inmediato.
- Evaluación de necesidades según rol y proyectos de transformación digital.

Instrumentos

- Matriz de brechas de competencias.
- Entrevista estructurada.
- Autoevaluación.
- Revisión de indicadores de desempeño

Etapa 2 Formación Técnica y Digital

Objetivo. Adquirir habilidades tecnológicas alineadas a la transformación digital de Credibanco SA.

Contenidos.

- Uso de nuevas plataformas o software interno.
- Conceptos de Big Data, seguridad transaccional y medios de pago.
- Analítica básica para la toma de decisiones.
- Modalidad: Virtual y presencial.
- Horas estimadas: 20 - 40 horas.

Instrumentos de evaluación.

- Pruebas prácticas sobre plataformas.
- Simulaciones de casos reales.
- Cuestionarios de dominio básico.

Etapa 3 Formación Organizacional y de Cultura del Cambio

Objetivo. Fortalecer la capacidad de adaptación y la alineación cultural con el modelo organizacional.

Contenidos.

- Gestión del cambio (Modelo).

- Cultura centrada en el cliente.
- Productividad personal y metodologías ágiles.
- Modalidad: Talleres experienciales y coaching grupal.
- Horas estimadas: 12 - 24 horas.

Instrumentos.

- Listas de verificación de aplicación.
- Participación en talleres.
- Evaluación por jefe inmediato.

Etapa 4 Desarrollo de Competencia Blandas.

Objetivo. Fortalecer habilidades esenciales para entornos cambiantes.

Contenidos.

- Comunicación asertiva.
- Trabajo colaborativo.
- Liderazgo adaptativo
- Resolución de conflictos y creatividad.

Instrumentos.

- Role-playing.
- Evaluación 180° a 360°.
- Registro de observación del desempeño.

Etapa 5 Transferencia al Puesto y Aplicación.

Objetivo. Garantizar que los aprendizajes se apliquen en el trabajo real.

Actividades.

- Acompañamiento en tareas clave.

- Asignación de un mini proyecto de mejora.
- Seguimiento quincenal con el jefe inmediato.

Instrumentos.

- Informe de proyecto.
- Observación directa.
- Indicadores de desempeño (KPIs).

Etapa 6 Evaluación Final y Retroalimentación

Objetivo. Medir avances, impacto y cierre de brechas.

Instrumentos.

- Comparación del diagnóstico inicial vs.final.
- Evaluación 360°.
- Revisión de KPIs del puesto.
- Encuesta de satisfacción del aprendizaje.

Resultados esperados.

- Reducción del 60 - 80 % de brechas identificadas.
- Incremento en productividad y participación en procesos de cambio.

Indicadores de éxito esperados.

- Aumento de la productividad individual.
- Mejor adaptación a cambios tecnológicos.
- Mejora en la satisfacción laboral.
- Reducción de tiempos en procesos del cargo.
- Mayor participación en proyectos de innovación

Plan de seguimiento propuesto.

- Reuniones quincenales con jefe inmediato.
- Plan de mejora continua trimestral.
- Verificación del uso de habilidades adquiridas.
- Retroalimentación continua de RRHH.

Resultados proyectados

A partir del análisis desarrollado durante el diplomado y del diseño del plan de capacitación individual y del protocolo de evaluación del desempeño, se proyectan resultados relevantes para la gestión estratégica del talento humano en Credibanco S.A., en caso de ser implementada la metodología propuesta.

En primer lugar, el diagnóstico inicial permitiría identificar brechas significativas en competencias digitales, adaptación al cambio y habilidades blandas, especialmente en cargos asociados a procesos de innovación tecnológica y trabajo colaborativo. Estas brechas estarían relacionadas con niveles de productividad, motivación laboral y capacidad de respuesta frente a los retos del entorno financiero digitalizado.

En segundo lugar, la implementación del plan de capacitación estructurado por etapas formativas facilitaría una alineación progresiva entre las competencias del colaborador y los requerimientos del cargo. El uso de metodologías activas, como simulaciones, proyectos aplicados y evaluaciones 360°, favorecería la apropiación del aprendizaje y su transferencia al puesto de trabajo.

Adicionalmente, el protocolo de evaluación del desempeño diseñado permitiría establecer indicadores claros y medibles, alineados con los objetivos estratégicos de la organización. El uso de herramientas tecnológicas y análisis de indicadores contribuiría a una mayor trazabilidad del

desempeño individual y colectivo, apoyando la toma de decisiones relacionadas con compensación, reconocimiento y desarrollo del talento humano.

Finalmente, se proyecta que la integración entre evaluación del desempeño, capacitación, compensación y bienestar laboral tendría un impacto positivo en el clima organizacional, fortaleciendo el compromiso de los colaboradores y su disposición frente a los procesos de transformación organizacional en Credibanco S.A.

Análisis crítico. datos, tecnología y mejora continua.

El uso de datos y tecnologías en la gestión del talento humano representa una oportunidad estratégica para las organizaciones del sector financiero, como Credibanco S.A., al permitir decisiones más objetivas, oportunas y alineadas con la mejora continua. Sin embargo, su implementación requiere una visión integral que combine herramientas tecnológicas con un enfoque humano y ético.

Si bien el análisis de indicadores de desempeño y competencias facilita la identificación de brechas y necesidades formativas, existe el riesgo de reducir la gestión del talento a métricas aisladas si no se complementa con espacios de retroalimentación, acompañamiento y bienestar laboral. Por ello, el protocolo propuesto enfatiza la importancia de combinar evaluaciones cuantitativas con evaluaciones cualitativas, tales como entrevistas, observación directa y evaluaciones 360°.

Asimismo, la transformación digital exige que la evaluación del desempeño se centre en resultados, competencias y capacidad de adaptación, especialmente en contextos de trabajo híbrido y remoto. En este sentido, el uso de plataformas digitales, analítica básica de datos y sistemas de seguimiento contribuye a una gestión más eficiente, siempre que se garantice la

protección de la información y el cumplimiento de la normatividad vigente en materia de datos personales.

La aplicación de datos y tecnologías en talento humano debe concebirse como un medio para potenciar el desarrollo de las personas y no únicamente como un mecanismo de control, fortaleciendo así una cultura organizacional orientada a la mejora continua, la innovación y el bienestar integral.

Tablas

Tabla 1

Matriz de brechas de competencias.

Competencia	Nivel requerido	Nivel Actual	Brecha	Acción formativa
Competencias digitales	Alto	Medio	Media	Capacitación técnica
Adaptación al cambio	Alto	Bajo	Alta	Taller de gestión del cambio
Trabajo colaborativo	Medio	Bajo	Media	Coaching grupal
Comunicación asertiva	Alto	Medio	Media	Taller experiencial

Nota. Descripción del nivel de competencias que debe tener cada uno de los perfiles de cargo vs el nivel de competencia del colaborador.

Tabla 2

Indicadores de desempeño (KPIs).

Indicador	Fórmula	Frecuencia
Cumplimiento de objetivos	Objetivos logrados / objetivos asignados	Trimestral
Productividad	Resultados / tiempo	Mensual

Participación en capacitación	Horas cursadas	Semestral
Satisfacción laboral	Encuesta interna	Anual

Nota. Representación de los indicadores de desempeño, su formula y frecuencia de aplicación.

Tabla 3

Plan de capacitación individual

Etapa	Contenido	Duración	Modalidad
Diagnóstico	Evaluación de competencias	2 semanas	Virtual
Formación técnica	Plataformas y analítica	40 horas	Mixta
Cultura del cambio	Liderazgo y adaptación	24 horas	Presencial
Competencias blandas	Comunicación y trabajo en equipo	20 horas	Taller
Evaluación final	Seguimiento y retroalimentación	2 semanas	Virtual

Nota. Representación del plan de capacitación individual por cada rol enfocado en la transformación digital.

Conclusiones

El desarrollo integral del presente trabajo permitió evidenciar que la gestión estratégica del talento humano constituye un eje fundamental para la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones del sector financiero y tecnológico, como Credibanco S.A. A lo largo de las diferentes fases del proyecto, se consolidó una visión sistémica en la que la evaluación del desempeño, la capacitación, el bienestar laboral y el uso de tecnologías se articulan como elementos interdependientes orientados a la mejora continua.

En coherencia con el objetivo general, se concluye que la aplicación del análisis de datos en los procesos de talento humano favorece una toma de decisiones más objetiva, oportuna y alineada con los objetivos estratégicos de la organización. El uso de indicadores de desempeño, métricas de competencias y herramientas tecnológicas permitió identificar brechas formativas, evaluar el impacto de los programas de capacitación y diseñar planes de desarrollo más ajustados a las necesidades reales de los colaboradores.

Asimismo, se evidenció que la evaluación del desempeño, cuando se concibe como un proceso formativo y no únicamente como un mecanismo de control, contribuye de manera significativa al fortalecimiento del clima organizacional y a la motivación laboral. La retroalimentación constante, el reconocimiento al desempeño y la claridad en los criterios de evaluación incrementan el compromiso de los colaboradores y favorecen una cultura organizacional basada en la confianza y la transparencia.

Desde una perspectiva ética y normativa, se concluye que la incorporación de tecnologías y análisis de datos en la gestión del talento humano debe realizarse bajo principios de confidencialidad, equidad y respeto por la dignidad del trabajador. El cumplimiento de la

normatividad vigente y el uso responsable de la información fortalecen la legitimidad de los procesos de evaluación y consolidan relaciones laborales más justas y sostenibles.

Finalmente, el trabajo permitió integrar teoría y práctica, demostrando que una gestión del talento humano apoyada en datos, tecnologías y enfoques de mejora continua no solo impacta positivamente la productividad y la eficiencia organizacional, sino que también promueve el desarrollo integral de las personas, preparándolas para enfrentar los retos de la transformación digital y el cambio organizacional.

Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos y las conclusiones planteadas, se formulan las siguientes recomendaciones orientadas a fortalecer la gestión del talento humano y consolidar una cultura de mejora continua en Credibanco S.A.

Consolidar un sistema integral de analítica de talento humano.

Se recomienda fortalecer el uso de herramientas tecnológicas y analítica de datos para integrar información relacionada con desempeño, capacitación, bienestar, rotación y clima organizacional. Esto permitirá una visión integral del talento humano y facilitará la toma de decisiones estratégicas basadas en evidencia.

Fortalecer la evaluación del desempeño con enfoque formativo.

Es fundamental que la evaluación del desempeño se mantenga como un proceso continuo y formativo, incorporando retroalimentación periódica, planes de mejora individual y seguimiento a los compromisos establecidos. Se sugiere ampliar el uso de evaluaciones 180° o 360° para fortalecer la percepción de equidad y participación.

Vincular los resultados de desempeño con planes de desarrollo y compensación.

Se recomienda articular de manera más explícita los resultados de la evaluación del desempeño con programas de capacitación, incentivos, reconocimiento y planes de carrera. Esto permitirá fortalecer la motivación laboral, la retención del talento y el sentido de pertenencia organizacional.

Promover la capacitación continua en competencias digitales y analíticas.

Dado el contexto de transformación digital, es necesario impulsar programas de formación permanente en competencias digitales, manejo de datos, herramientas tecnológicas y metodologías ágiles, tanto para colaboradores como para líderes, garantizando la adaptabilidad frente a los cambios del entorno.

Reforzar la cultura de uso ético y responsable de los datos.

Se recomienda fortalecer las políticas internas de protección de datos y ética organizacional, asegurando que la información recolectada a través de evaluaciones y sistemas tecnológicos sea utilizada exclusivamente con fines de desarrollo y mejora continua, garantizando la confidencialidad y la transparencia.

Integrar el bienestar y la salud mental en la evaluación del desempeño.

Es importante que los sistemas de evaluación y desarrollo del talento humano contemplen indicadores de bienestar laboral, carga de trabajo y riesgos psicosociales, en coherencia con el SG-SST, promoviendo ambientes de trabajo saludables y sostenibles.

Fomentar el liderazgo basado en datos y en enfoque humano.

Se recomienda capacitar a los líderes en el uso de indicadores de desempeño y analítica de talento, complementándolo con habilidades de liderazgo empático, comunicación efectiva y gestión del cambio, fortaleciendo así su rol como facilitadores del desarrollo del equipo.

Establecer ciclos permanentes de mejora continua.

Finalmente, se sugiere institucionalizar procesos de revisión periódica de los planes de desarrollo, evaluación del desempeño y resultados obtenidos, garantizando ajustes constantes y aprendizaje organizacional, en coherencia con los principios de mejora continua y sostenibilidad.

Referencias Bibliográficas

Baz Rodríguez, J. (2021). *Derechos digitales laborales en España*. Wolters Kluwer España.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/176326>

Bogotá D. C., Alcaldía Mayor. (2012). *Ley 1562 de 2012 por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de seguridad y salud en el trabajo*.

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/listados/tematica2.jsp?subtema=19922>

Chávez Salazar, E. F. (2023). *Compensación laboral y retención del talento humano en empresas* [Tesis de posgrado, Universidad Continental]. Repositorio Institucional Universidad Continental.

https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/12919/8/IV_PG_MRHGO_TE_Chavez_Chuchon_Vilchez_2023.pdf

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Education.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/130372>

Congreso de la República de Colombia. (2012). *Ley 1581 de 2012 por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales*.

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1581_2012.html

Crespo, G. (2021). *La gestión moderna de los recursos humanos*. Editorial Académica Española.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/195575>

- García Valencia, J. A. (2025). *La compensación como medio de retención de personal en empresas* [Trabajo de grado, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional Universidad EAFIT.
<https://repository.eafit.edu.co/bitstreams/89140405-317d-468a-b776-c4b980de24c5/download>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Leal Afanador, J. A. (2021). El ejercicio del liderazgo transformador. En *Educación, virtualidad e innovación*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD.
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42981>
- López, A. (2021). *Motivación laboral: teorías y aplicación práctica* [Trabajo académico, Universidad Autónoma de Madrid]. Repositorio Institucional UAM.
<https://repositorio.uam.es/handle/10486/710865>
- Pimienta, A. R. (2024). El clima organizacional como factor de éxito empresarial. *Revista de Ciencias Administrativas*, 12(2), 45–60.
<https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/download/4024/3937>
- Presidencia de la República de Colombia. (1950). *Código Sustantivo del Trabajo*.
<https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Codigo/30019323>
- Robbins, S. P. (2019). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Sánchez Moreno, A. M. (2023). *Administración de la compensación: sueldos, salarios y beneficios*. Editorial Digital Bogotá.
<https://www.bibliotecadigitaldebogota.gov.co/resources/3608592/>

Apéndices

Apéndice A

Guía de entrevista estructurada

Objetivo. Identificar necesidades de formación y percepción del desempeño.

- ¿Cómo percibe su adaptación a los cambios tecnológicos recientes?.
- ¿Qué dificultades ha encontrado en su rol actual?
- ¿Qué competencias considera que necesita fortalecer?
- ¿Cómo evalúa el acompañamiento de su líder inmediato?
- ¿Qué tipo de formación considera más pertinente?

Apéndice B

Instrumento de autoevaluación del colaborador

Escala Likert 1 (Nunca) 5 (Siempre)

- Manejo adecuadamente las herramientas tecnológicas del cargo.
- Me adapto con facilidad a los cambios organizacionales.
- Cumpro oportunamente con los objetivos asignados.
- Mantengo una comunicación asertiva con mi equipo.
- Me siento motivado(a) en mi entorno laboral.

Apéndice C

Modelo de evaluación del desempeño 360°

Fuentes de evaluación.

- Autoevaluación
- Jefe inmediato
- Compañeros de equipo

Criterios evaluados.

- Cumplimiento de objetivos
- Competencias técnicas
- Competencias blandas
- Trabajo en equipo
- Adaptación al cambio