

Gestión del Talento Humano, Clima Organizacional y Desempeño Laboral en Bancolombia
- Grupo Cibest

Andrea Landinez Cediell

Edgar Esteban Lizarazo Torres

Edwin Fabian Mantilla Gelvez

Asesor

Daniel Rafael Arango Lischt

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de Empresas

2026

Dedicatoria Andrea Landinez Cediel

Agradezco profundamente a Dios por darme la fuerza, la paciencia y la claridad para llegar hasta aquí. A mi familia, gracias por su apoyo incondicional, por creer en mí incluso en los momentos más difíciles y por ser mi mayor motivación.

Agradezco también a mis docentes y tutores, quienes con su guía y acompañamiento aportaron de manera valiosa a mi proceso de aprendizaje y a la realización de este trabajo.

Finalmente, gracias a todas las personas que, de una u otra forma, hicieron parte de este camino y contribuyeron a que este proyecto fuera posible.

Dedicatoria Edgar Esteban Lizarazo Torres

Dedico este trabajo a mi familia, por ser fuente constante de apoyo, motivación y fortaleza en cada etapa de mi formación académica. A mis padres, quienes con su ejemplo de esfuerzo y compromiso me han inspirado a alcanzar mis metas. A mis compañeros de estudio, por su colaboración y espíritu de equipo que hicieron posible culminar este proyecto. Y a todas las personas que, con palabras de aliento y gestos de confianza, me recordaron que el conocimiento es un camino compartido hacia el crecimiento personal y profesional.

Dedicatoria Edwin Fabian Mantilla Gelvez

A Dios, fuente suprema de vida, sabiduría y fortaleza, dedico este logro por haberme sostenido en cada etapa de este proceso académico y personal. En los momentos de mayor dificultad, especialmente cuando mi salud se vio seriamente afectada, fue mi refugio, mi esperanza y mi fuerza, concediéndome una nueva oportunidad de vida y renovando mis energías para continuar. Bajo su guía fue posible culminar con éxito este sueño profesional.

A mi madre, mi refugio y mayor bendición, por ser instrumento de Dios en mi vida. Gracias por tu amor incondicional, por acompañarme en los momentos más difíciles, por tus oraciones silenciosas, tu sacrificio constante y tu fe inquebrantable en mí. Tu apoyo ha sido el cimiento sobre el cual he logrado levantar este sueño; tu ejemplo de fortaleza, entrega y esperanza ha guiado cada uno de mis pasos.

A mi hermana, compañera fiel de este proceso, por estar presente con palabras de aliento, por animarme a creer en mis capacidades y por caminar a mi lado impulsándome a construir mis sueños. Tu apoyo, tu confianza y tu cariño han sido una luz constante que me recordó que nunca estaba sola, incluso en los momentos de duda.

Este logro no es únicamente mío; es el reflejo del amor, la fe y el acompañamiento que Dios puso en mi vida a través de ustedes. A ambas, gracias por ser mi fuerza, mi motivación y mi inspiración permanente.

Agradecimientos

Agradecemos a Dios por brindarnos la vida, la salud y la fortaleza necesarias para superar los retos personales y académicos que se presentaron a lo largo de este proceso. Su guía fue fundamental para perseverar y culminar con éxito nuestra formación profesional.

A la vida, por enseñarnos que las dificultades se convierten en oportunidades de crecimiento, y por permitirnos continuar avanzando aun en medio de situaciones complejas, reafirmando nuestro compromiso con los sueños y metas trazadas.

Expresamos nuestro sincero agradecimiento a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), por ofrecernos una formación integral, flexible y de calidad, que contribuyó de manera significativa a nuestro desarrollo académico y personal como futuros Administradores de Empresas.

A los docentes de la UNAD, gracias por su vocación, dedicación y acompañamiento durante cada etapa de nuestra carrera, y de manera especial al tutor de este trabajo de grado, por su orientación constante, sus valiosos aportes y su disposición para guiarnos hasta la culminación exitosa de este proyecto.

Finalmente, agradecemos a nuestras familias y a todas las personas que, de una u otra manera, nos brindaron apoyo, comprensión y ánimo durante este proceso, convirtiéndose en un pilar fundamental para alcanzar este importante logro.

Resumen

El presente proyecto aplicado tiene como propósito analizar la gestión estratégica del talento humano en Bancolombia – Grupo Cibest y su incidencia en el desempeño organizacional, en un contexto caracterizado por la transformación digital, la alta competitividad del sector financiero y la necesidad de promover la sostenibilidad organizacional. El talento humano se reconoce como un activo estratégico que impacta directamente el clima organizacional, la motivación laboral, la productividad y el logro de los objetivos institucionales.

El estudio se desarrolla bajo un enfoque descriptivo-analítico, mediante el análisis de prácticas de gestión humana relacionadas con el bienestar laboral, la motivación, el desempeño y el liderazgo organizacional. A partir de la revisión teórica y del diagnóstico organizacional, se identifican fortalezas y oportunidades de mejora en los procesos de gestión del talento humano, así como su influencia en el compromiso y la eficiencia de los colaboradores.

Los resultados esperados se orientan a proponer estrategias que fortalezcan la gestión del talento humano como factor clave de sostenibilidad y ventaja competitiva, promoviendo ambientes laborales saludables, mayor alineación con el propósito institucional y mejores niveles de desempeño organizacional. El proyecto busca aportar a la toma de decisiones gerenciales, consolidado una visión integral del talento humano como eje fundamental para el crecimiento y la perdurabilidad de Bancolombia – Grupo Cibest en el sector financiero.

Palabras clave: Gestión del Talento Humano, Desempeño Organizacional, Clima Organizacional, Motivación laboral, Sector Financiero.

Abstract

This applied project aims to analyze the strategic management of human talent at Bancolombia - Grupo Cibest and its impact on organizational performance, within a context characterized by digital transformation, high competitiveness in the financial sector, and the need to promote organizational sustainability. Human talent is recognized as a strategic asset that directly influences organizational climate, work motivation, productivity, and the achievement of institutional objectives.

The study is developed under a descriptive–analytical approach, through the analysis of human resource management practices related to employee well-being, motivation, performance, and organizational leadership. Based on the theoretical review and organizational diagnosis, strengths and opportunities for improvement in human talent management are identified, as well as their influence on employee commitment and efficiency.

The expected results are oriented toward proposing strategies that strengthen human talent management as a key factor for sustainability and competitive advantage, promoting healthy work environments, greater alignment with the institutional purpose, and improved levels of organizational performance. This project seeks to contribute to managerial decision-making by consolidating a comprehensive view of human talent as a fundamental axis for the growth and long-term viability of Bancolombia - Grupo Cibest within the financial sector.

Keywords: Human talent management, organizational performance, organizational climate, work motivation, financial sector.

Tabla de Contenido

Introducción.....	15
Planteamiento del Problema	18
Justificación	21
Objetivos	24
Objetivo General	24
Objetivos Específicos.....	24
Antecedentes	25
Marco Teórico	28
Marco Legal.....	37
Contextualización Institucional y regional del caso estudio.....	39
Reseña Histórica	39
Regionales de Bancolombia y Estructura del área de Talento Humano.....	40
Caracterización de la sede Sabana de Torres – Santander	40
Políticas de Selección, Contratación, Capacitación y Evaluación del desempeño	41
Contextualización regional y ambiente social de Sabana de Torres	42
Articulación del contexto organizacional con el proyecto de investigación	43
Metodología.....	44
Enfoque metodológico.....	44
Tipo y diseño de la investigación.....	44
Contexto del estudio	44
Población y Muestra	45

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	45
Encuesta estructurada	45
Entrevistas Semiestructuradas y/o grupos focales	46
Revisión documental	46
Procedimiento	46
Análisis de la Información	47
Validez y confiabilidad.....	47
Consideraciones éticas	48
Resultados	49
Resultados de la encuesta sobre clima organizacional, motivacion y bienestar laboral 49	
Resultados de la entrevista sobre gestión del talento humano, clima organizacional y desempeño laboral.....	70
Síntesis de Resultados	81
Propuesta de Mejora.....	83
Fundamentación de la propuesta.....	83
Diseño del Protocolo para la Evaluación de Desempeño	83
Objetivo del Protocolo	83
Alcance del Protocolo.....	83
Componentes del Protocolo	84
Metodología de aplicación	84
Articulación con compensación y bienestar laboral.....	85
Impacto esperado	85

Estrategias de motivación laboral.....	85
Acciones para el fortalecimiento del clima organizacional.....	86
Plan de Intervención	87
Conclusiones	88
Recomendaciones.....	90
Referencias Bibliográficas	91

Lista de Tablas

Tabla 1 Plan de Intervención Propuesta Mejora	87
------------------------------------------------------------	-----------

Lista de Figuras

Figura 1 Ambiente en el área de trabajo	50
Figura 2 Comunicación en el equipo	51
Figura 3 Comodidad al expresar mis ideas.....	51
Figura 4 Trabajo colaborativo entre compañeros	52
Figura 5 Trato justo y equitativo	52
Figura 6 Cultura organizacional, respeto y confianza.....	53
Figura 7 Motivación para realizar funciones	54
Figura 8 Desarrollo de habilidades.....	54
Figura 9 Aporte de la labor a la organización	55
Figura 10 Reconocimiento en el trabajo	56
Figura 11 Oportunidad de crecimiento y desarrollo	56
Figura 12 Compromiso con los objetivos de Bancolombia.....	57
Figura 13 Liderazgo positivo jefe inmediato	58
Figura 14 Liderazgo fomenta confianza y respeto	58
Figura 15 Retro alimentación sobre desempeño	59
Figura 16 Participación por parte de líderes.....	60
Figura 17 Liderazgo en el buen clima laboral.....	60
Figura 18 Líderes se preocupan por bienestar de colaboradores	61
Figura 19 Salario acorde a funciones	62
Figura 20 Compensación económica justa.....	62
Figura 21 Incentivos y Beneficios claros y comprensibles	63
Figura 22 Reconocimiento del esfuerzo	63

Figura 23 Satisfacción de los beneficios adicionales.....	64
Figura 24 Organización promueve el equilibrio.....	64
Figura 25 Respaldo de la empresa.....	65
Figura 26 Bienestar físico y emocional.....	65
Figura 27 Carga laboral adecuada.....	66
Figura 28 Acciones para cuidar la salud mental.....	66
Figura 29 Acciones de mejora en el clima organizacional.....	67
Figura 30 Cargo del Personal Bancolombia Cibest.....	71
Figura 31 Antigüedad del Grupo Cibest.....	71
Figura 32 Descripción del ambiente laboral.....	71
Figura 33 Aspectos del clima organizacional.....	72
Figura 34 Factores del ambiente laboral.....	72
Figura 35 Percepción de la comunicación interna.....	73
Figura 36 Aspectos que generar mayor motivación.....	73
Figura 37 Reconocimiento y aportes en la organización.....	74
Figura 38 Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.....	74
Figura 39 Factores de influencia en el compromiso con la organización.....	74
Figura 40 Estilo de liderazgo jefe inmediato.....	75
Figura 41 El liderazgo en la motivación y el desempeño laboral.....	75
Figura 42 Retroalimentación clara y oportuna.....	75
Figura 43 Percepción de las prácticas de gestión del talento humano.....	76
Figura 44 Necesidades reales de los trabajadores.....	76
Figura 45 Practicas de gestión humana efectivas.....	77

Figura 46 Equilibrio entre las exigencias y el bienestar personal.....	77
Figura 47 Compensación y beneficios recibidos son justos.....	77
Figura 48 Influencia del bienestar laboral en el desempeño	78
Figura 49 Acciones para fortalecer el clima organizacional	78
Figura 50 Estrategias para mejorar la motivación y el compromiso de los colaboradores.....	78
Figura 51 Recomendaciones para fortalecer la gestión del talento humano	79

Lista de Apéndices

Apéndice 1 Encuesta sobre el clima organizacional, motivación y bienestar laboral Bancolombia	
Grupo Cibest.....	94
Apéndice 2 Entrevista sobre Gestión del Talento Humano, Clima Organizacional y Desempeño Laboral - Bancolombia Grupo Cibes.....	105
Apéndice 3 Protocolo para la Evaluación del Desempeño.....	113

Introducción

En el contexto actual de la economía global, las organizaciones se enfrentan a entornos altamente dinámicos, competitivos y complejos, caracterizados por la transformación digital, la automatización de procesos, la globalización de los mercados y el incremento de las exigencias sociales, éticas y regulatorias. Estas dinámicas han generado cambios significativos en la forma en la que las organizaciones estructuran sus estrategias y gestionan sus recursos, especialmente el capital humano, considerado hoy un factor clave para la competitividad y la sostenibilidad organizacional (Chiavenato, 2020).

El sector financiero se consolida como uno de los más sensibles a estos cambios, debido a su papel estratégico en el desarrollo económico, la inclusión financiera y la estabilidad de los sistemas productivos. En este escenario, las entidades financieras no solo deben responder a los retos tecnológicos y normativos, sino también fortalecer su capacidad interna para adaptarse de manera ágil y sostenible. Esto implica el desarrollo de estructuras organizacionales flexibles y una gestión del talento humano orientada al desempeño, el compromiso y el bienestar de los colaboradores (Pimienta, 2024).

La gestión del talento humano ha dejado de concebirse como una función meramente operativa para posicionarse como un componente estratégico del negocio. De acuerdo con Chiavenato (2020), las organizaciones que integran la gestión humana a la estrategia corporativa logran alinear las capacidades individuales y colectivas con los objetivos institucionales, generando mayor productividad y eficiencia organizacional. En este sentido, aspectos como el clima organizacional, la motivación laboral, el liderazgo y el desempeño adquieren un papel determinante en la productividad y la eficiencia organizacional.

En el sector financiero, donde la presión por el cumplimiento de metas, la innovación constante y la calidad del servicio son factores críticos de éxito, contar con colaboradores comprometidos y alineados con el propósito institucional resulta fundamental. Estudios sobre comportamiento organizacional evidencian que un clima laboral positivo y altos niveles de motivación influyen directamente en el desempeño, la satisfacción laboral y la permanencia del talento humano dentro de las organizaciones (Herzberg et al.,2017; Leal Afanador, 2021).

Bancolombia – Grupo Cibest, como una de las entidades financieras más representativas del país y de la región, ha construido una trayectoria sólida basada en la confianza, la innovación y el desarrollo sostenible. La organización reconoce al talento humano como un eje estratégico para la generación de valor económico y social, promoviendo prácticas orientadas al desarrollo de competencias, el bienestar integral y la alineación con su propósito institucional. No obstante, la magnitud de la organización, su presencia en distintos territorios y la diversidad de áreas funcionales generan desafíos permanentes en la gestión del talento humano.

La transformación digital y la incorporación de nuevas tecnologías han intensificado la necesidad de contar con prácticas de gestión humana coherentes e integrales. Estas transformaciones demandan no solo competencias técnicas actualizadas, sino también habilidades transversales como la adaptabilidad, la comunicación efectiva y la gestión del cambio. En este sentido, Leal Afanador (2023) señala que el trabajo inteligente productivo integra bienestar, aprendizaje continuo y desempeño como pilares de la gestión del talento humano en la administración contemporánea.

Desde una perspectiva organizacional, el desempeño no puede entenderse únicamente a partir de indicadores financieros, sino que debe contemplar variables relacionadas con el clima laboral, el compromiso y la satisfacción de los colaboradores. Diversos estudios han demostrado

que las organizaciones que gestionan estratégicamente su talento humano presentan mejores niveles de desempeño, menor rotación y una cultura organizacional más sólida y sostenible (Crespo, 2021; Pimienta, 2024).

En este contexto, el presente proyecto aplicado se orienta a analizar la incidencia de la gestión estratégica del talento humano en el desempeño organizacional Bancolombia – Cibest, partiendo de una comprensión integral del entorno financiero y de las dinámicas organizacionales actuales. El análisis busca identificar oportunidades de mejora que permitan fortalecer las prácticas de gestión humana y su alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

Finalmente, este proyecto adquiere relevancia tanto en el ámbito académico como en el práctico, al aportar un análisis aplicado sobre la gestión del talento humano en una organización financiera de alto impacto. Los resultados del estudio contribuyen a consolidar una visión estratégica del talento humano como eje fundamental del desempeño organizacional y la sostenibilidad, fortaleciendo la toma de decisiones gerenciales basadas en evidencia y la mejora continua de la gestión humana en el sector financiero.

Planteamiento del Problema

En el contexto actual del sector financiero, las organizaciones enfrentan un entorno altamente competitivo, dinámico y regulado, caracterizado por la transformación digital, la automatización de procesos, la innovación constante y el aumento de las expectativas los usuarios y grupos de interés. Estas condiciones han generado una presión permanente sobre las entidades financieras para mejorar su eficiencia, productividad y calidad del servicio, al tiempo que garantizan la sostenibilidad organizacional y el cumplimiento de su propósito institucional. En este escenario, la gestión del talento humano se posiciona como un factor estratégico que incide directamente en el desempeño organizacional y en la capacidad de las organizaciones para adaptarse a los cambios del entorno (Chiavenato, 2020).

A pesar de que las entidades financieras cuentan con estructuras formales y políticas definidas en materia de gestión humana, persisten retos significativos relacionados con la motivación laboral, el clima organizacional, el compromiso de los colaboradores y la alineación del talento humano con los objetivos estratégicos. La presión por el cumplimiento de metas, los cambios en los modelos de trabajo, la incorporación de nuevas tecnologías y la necesidad de actualización permanente de competencias pueden generar efectos adversos en el bienestar y el desempeño de los colaboradores, cuando no se gestionan de manera integral y estratégica (Crespo,2021).

En organizaciones de gran tamaño y complejidad como Bancolombia – Grupo Cibest, estos desafíos adquieren mayor relevancia debido a la diversidad de áreas, funciones y contextos operativos. Si bien la organización ha desarrollado prácticas orientadas a la gestión del talento humano y al fortalecimiento de su cultura organizacional, la dinámica del entorno financiero exige una revisión constante de dichas prácticas, con el fin de asegurar su efectividad y

coherencia con las necesidades actuales de la organización y de sus colaboradores. La falta de una articulación clara entre la estrategia organizacional y la gestión del talento humano pueden generar brechas que impactan negativamente el desempeño organizacional.

El clima organizacional y la motivación laboral son variables críticas en este contexto, dado que influyen directamente en la productividad, la satisfacción laboral y la permanencia del talento humano. Diversos estudios han demostrado que un clima laboral desfavorable, caracterizado por sobrecarga laboral, deficiencias en la comunicación interna, estilos de liderazgo poco efectivos o falta de reconocimiento, puede derivar en desmotivación, estrés laboral y disminución del desempeño (Herzberg et al., 2017; Pimienta, 2024). En el sector financiero, donde las exigencias operativas y comerciales son elevadas, estos factores pueden afectar tanto el bienestar de los colaboradores como la calidad de los procesos y servicios ofrecidos.

Adicionalmente, la transformación digital ha introducido nuevos desafíos en la gestión del talento humano, al exigir competencias técnicas y digitales cada vez más especializadas, así como habilidades transversales relacionadas con la adaptabilidad, el aprendizaje continuo y la gestión del cambio. Leal Afanador (2023) señala que la administración contemporánea requiere modelos de trabajo que integren productividad, bienestar y desarrollo humano, evitando enfoques centrados exclusivamente en los resultados. Cuando estos elementos no se gestionan de manera equilibrada, se pueden generar resistencias al cambio, disminución del compromiso y dificultades para sostener altos niveles de desempeño organizacional.

La ausencia de análisis sistemáticos que permitan evaluar de manera integral la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño organizacional limita la capacidad de las organizaciones para identificar oportunamente debilidades, riesgos y oportunidades de

mejora. Esta situación dificulta la toma de decisiones gerenciales basadas en evidencia y la implementación de estrategias orientadas al fortalecimiento del talento humano como activo estratégico. En consecuencia, se incrementa el riesgo de adoptar prácticas fragmentadas o reactivas que no responden de manera efectiva a los desafíos del entorno financiero (Chiavenato, 2020).

En el caso de Bancolombia – Grupo Cibest, resulta necesario profundizar en el análisis de como la gestión estratégica del talento humano incide en el desempeño organizacional, considerando variables como el clima laboral, la motivación, el compromiso y el bienestar de los colaboradores. Comprender esta relación permite identificar oportunidades para fortalecer las prácticas de gestión humana, promover una mayor alineación entre las personas y la estrategia organizacional, y contribuir a la sostenibilidad y competitividad de la organización en largo plazo.

En este sentido, el problema central del presente proyecto se enfoca en la necesidad de analizar de manera crítica y sistemática la gestión del talento humano como un factor determinante del desempeño organizacional en Bancolombia – Grupo Cibest. La falta de estudios aplicados que aborden esta relación desde una perspectiva estratégica limita la generación de conocimiento útil para la mejora continua de la gestión humana y la consolidación de una cultura organizacional orientada al alto desempeño y al bienestar laboral.

Pregunta Problema

¿De qué manera la gestión estratégica del talento humano incide en el desempeño organizacional de Bancolombia – Grupo Cibest?

Justificación

La gestión del talento humano se ha consolidado como uno de los pilares fundamentales para el logro del desempeño organizacional y la sostenibilidad de las organizaciones en contextos altamente competitivos y cambiantes. En el sector financiero, donde las exigencias del entorno demandan altos niveles de eficiencia, innovación y calidad en el servicio, el capital humano se convierte en un factor estratégico que incide directamente en la capacidad de las organizaciones para adaptarse y generar valor. En este sentido, resulta pertinente justificar el desarrollo de un proyecto aplicado orientado a analizar la incidencia de la gestión estratégica del talento humano en el desempeño organizacional de Bancolombia – Grupo Cibest.

Desde una perspectiva organizacional, la justificación de este estudio radica en la necesidad de comprender como las prácticas de gestión del talento humano influyen en variables clave del desempeño, tales como la productividad, el compromiso, el clima organizacional y la motivación laboral. Diversos autores coinciden en que las organizaciones que integran de manera efectiva la gestión humana con la estrategia corporativa logran mejores resultados y consolidan ventajas competitivas sostenibles (Chiavenato, 2020; Crespo 2021). En consecuencia, analizar esta relación en una entidad financiera de gran impacto permite generar insumos relevantes para la toma de decisiones gerenciales y el fortalecimiento de las prácticas de gestión humana.

La transformación digital y los cambios en los modelos de trabajo han intensificado la necesidad de replantear las estrategias de gestión del talento humano. La automatización de procesos, la incorporación de tecnologías emergentes y la adopción de esquemas de trabajo flexibles exigen colaboradores de competencias técnicas actualizadas y habilidades transversales orientadas a la adaptabilidad, el aprendizaje continuo y la gestión del cambio. Leal Afanador (2023) señala que la administración contemporánea debe promover modelos de trabajo

inteligentes que integren la productividad, bienestar y desarrollo humano, evitando enfoques centrados exclusivamente en los resultados. En este contexto, la presente investigación se justifica al aportar un análisis aplicado que permita evaluar la coherencia y efectividad de las prácticas de gestión humana frente a estos nuevos desafíos.

Desde el punto de vista del bienestar laboral, la gestión del talento humano cumple un papel determinante en la construcción de ambientes de trabajo saludables y motivadores. Factores como el reconocimiento, el liderazgo, la comunicación interna y las oportunidades de desarrollo profesional influyen de manera directa en la satisfacción y el compromiso de los colaboradores. De acuerdo con la teoría de los factores de Herzberg, la motivación laboral se ve afectada tanto por condiciones higiénicas como por factores motivacionales, los cuales deben ser gestionados de manera integral para promover el desempeño y la permanencia del talento humano en las organizaciones (Herzberg et al., 2017). En el sector financiero, donde las cargas laborales y las exigencias operativas son elevadas, fortalecer estos aspectos resulta esencial para prevenir el desgaste laboral y la desmotivación.

En el caso específico de Bancolombia – Grupo Cibest, la justificación de este proyecto se sustenta en la necesidad de analizar de manera sistemática la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño organizacional, considerando la magnitud de la organización, su diversidad funcional y su impacto económico y social. Si bien la entidad cuenta con políticas y prácticas orientadas al desarrollo del talento humano, el entorno cambiante del sector financiero exige una evaluación constante de su efectividad, con el fin de asegurar su alineación con la estrategia organizacional y las necesidades de los colaboradores.

Desde el ámbito académico, esta investigación se justifica al contribuir al fortalecimiento del conocimiento aplicado en el campo de la administración de empresas y la gestión del talento

humano. El estudio permite articular los fundamentos teóricos con una realidad organizacional concreta, facilitando la comprensión de como los modelos de gestión humana se materializan en el desempeño organizacional. Asimismo, aporta evidencia empírica que puede ser utilizada como referente para futuras investigaciones en el sector financiero y en organizaciones de características similares (Pimienta, 2024).

Desde una perspectiva social, la gestión del talento humano adquiere relevancia al incidir en la calidad de vida laboral de los colaboradores y en la construcción de relaciones laborales más justas y sostenibles. Promover prácticas de gestión humana orientadas al bienestar, la equidad y el desarrollo profesional contribuye no solo al desempeño organizacional, sino también el desarrollo integral de las personas y al fortalecimiento del tejido social. En este sentido, el proyecto se justifica al alinear sus objetivos con principios de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible.

Finalmente, desde el punto de vista práctico y gerencial, los resultados de este proyecto aplicado permitirán identificar oportunidades de mejora en la gestión del talento humano de Bancolombia – Grupo Cibest, aportando recomendaciones orientadas a fortalecer el desempeño organizacional y el bienestar laboral. La información generada constituye un insumo valioso para la formulación de estrategias de gestión humana basadas en evidencia, que contribuyan a la sostenibilidad y competitividad de la organización en el largo plazo. En consecuencia, la presente investigación se justifica como un aporte significativo para la gestión estratégica del talento humano en el sector financiero.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la incidencia de la gestión estratégica del talento humano en el desempeño organizacional de Bancolombia / Grupo Cibest, con el fin de identificar oportunidades de mejora que contribuyan al fortalecimiento del clima organizacional, la motivación laboral y la alineación del talento humano con los objetivos estratégicos de la organización.

Objetivos Específicos

1. Examinar las prácticas de gestión del talento humano implementadas en Bancolombia – Grupo Cibest, considerando su relación con el clima organizacional, la motivación y el compromiso de los colaboradores.
2. Evaluar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño organizacional, a partir del análisis de variables asociadas al bienestar laboral, la productividad y la eficiencia organizacional.
3. Proponer lineamientos orientados al fortalecimiento de la gestión estratégica del talento humano, que permitan mejorar el desempeño organizacional y promover entornos laborales sostenibles en Bancolombia – Grupo Cibest.

Antecedentes

Antecedentes Internacionales

A nivel internacional, diversas investigaciones han demostrado la relación directa entre el clima organizacional, la motivación laboral y el desempeño organizacional. Herzberg et al. (2017) establecieron que la motivación laboral está influenciada principalmente por factores intrínsecos como el reconocimiento, el logro y el crecimiento profesional, mientras que el clima organizacional se ve afectado por factores higiénicos asociados a las condiciones laborales. Estos elementos, en conjunto, inciden significativamente en la satisfacción y el desempeño de los trabajadores.

Asimismo, estudios realizados en contextos empresariales de Asia y Medio Oriente evidencian que un clima organizacional favorable fortalece la motivación laboral y el compromiso organizacional. Almaqableh et al. (2021) concluyeron que la motivación actúa como un factor mediador entre el clima y el comportamiento organizacional positivo, lo cual repercute en la productividad y la eficiencia. De manera similar, Zainal et al (2022) identificaron una relación significativa entre el clima organizacional y la motivación laboral, destacando que entornos laborales estructurados, con liderazgo efectivo y comunicación interna adecuada, promueven mejores niveles de desempeño.

Estos antecedentes internacionales confirman que la gestión del clima organizacional y la motivación laboral constituye un factor estratégico para el fortalecimiento del desempeño organizacional, independientemente del contexto cultural o sector económico, lo que respalda la pertinencia del presente proyecto.

1.1. Antecedentes Nacionales

En el contexto colombiano, diversos estudios han abordado la importancia de la gestión del talento humano y su relación con el clima organizacional y la motivación laboral. Leal Afanador (2021) señala que el comportamiento organizacional y la motivación de los colaboradores influyen directamente en el desempeño y la sostenibilidad de las organizaciones, destacando la necesidad de implementar prácticas de gestión humana alineadas con el bienestar laboral.

De igual manera, Crespo (2021) evidenció que la gestión estratégica del talento humano fortalece el clima organizacional y la motivación laboral, generando impactos positivos en la productividad y el compromiso de los colaboradores. Por su parte, Pimienta (2024) concluye que las organizaciones colombianas que integran estrategias orientadas al bienestar, el reconocimiento y el desarrollo profesional logran consolidar ambientes laborales más saludables y sostenibles.

Otros estudios realizados en diferentes sectores del país han identificado que el clima organizacional actúa como un mediador entre las prácticas de gestión humana y el desempeño organizacional, lo cual refuerza la necesidad de evaluar estas variables de manera integral en proyectos de mejora organizacional (Botero Rojas, 2019).

1.2. Antecedentes Locales y Regionales

A nivel local y regional, particularmente en el contexto de Bancolombia, se han desarrollado investigaciones académicas que analizan el clima organizacional y la motivación laboral en diferentes sedes del país. Andrade Vega et al. (2021) realizaron un estudio en la sucursal de Bancolombia en Chía, donde identificaron las estrategias motivacionales y el ambiente laboral influyen significativamente en el desempeño y compromiso de los

colaboradores, resaltando la importancia de fortalecer la comunicación interna y el reconocimiento laboral.

De manera similar, Ruiz Fontalvo et al. (2020) desarrollaron una propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la Sede de Bancolombia en Valledupar, evidenciando que factores como las relaciones interpersonales, el liderazgo y la carga laboral inciden en la percepción del clima y la motivación del talento humano. Asimismo, Rodríguez Ramírez et al. (2022), en un trabajo de grado realizado en la UNAD, plantearon estrategias orientadas a mejorar las relaciones laborales en Bancolombia, destacando la necesidad de fortalecer el trabajo en equipo y la cohesión organizacional.

En relación con la evolución corporativa hacia Grupo Cibest, aunque no se identifican estudios académicos específicos sobre clima organizacional y motivación laboral bajo esta nueva denominación, la información institucional señala que la reorganización estructural del grupo implica retos significativos en la gestión del talento humano, especialmente en términos de alineación cultural, compromiso y bienestar laboral (Bancolombia S.A., 2025). Este contexto refuerza la pertinencia del presente proyecto, al aportar un análisis aplicado orientado a fortalecer el clima organizacional y la motivación laboral en el marco de la nueva estructura organizacional del Grupo Cibest.

Marco Teórico

Clima Organizacional

El clima organizacional se define como el conjunto de percepciones compartidas que los colaboradores construyen sobre el ambiente de trabajo, a partir de las políticas, prácticas, estilos de liderazgo, relaciones interpersonales y condiciones organizacionales presentes en la empresa. Este clima actúa como una “atmósfera psicológica” que influye de manera directa en la motivación, la satisfacción laboral, el desempeño y la intención de permanencia de los trabajadores (Chiavenato, 2020; Botero Rojas, 2015).

Desde una perspectiva teórica, el clima organizacional ha sido abordado desde diversos enfoques. La visión mecanicista concibe la organización como una estructura rígida y jerarquizada, centrada en el control y la estandarización, lo cual suele generar ambientes laborales poco flexibles y con bajo nivel de participación. En contraste, la visión sistémica entiende la organización como un sistema abierto e interdependiente, donde el clima se construye a partir de la interacción constante entre personas, procesos y entorno, favoreciendo la cooperación y el aprendizaje organizacional (Chiavenato, 2020).

Por su parte, la visión de la complejidad concibe la organización como un entramado dinámico de relaciones humanas, donde el clima organizacional es cambiante y adaptativo, influido por factores emocionales, culturales y contextuales. En este sentido, Schein (como se cita en Leal Afanador, 2021) plantea que el clima organizacional representa la manifestación visible de la cultura organizacional, es decir, refleja los valores, creencias y supuestos básicos que orientan el comportamiento de los miembros de la organización. Por ello, los procesos de mejora del clima requieren intervenciones profundas sobre la cultura y el liderazgo.

Motivación Laboral

La motivación laboral puede entenderse como el conjunto de fuerzas internas y externas que impulsan a los colaboradores a actuar de determinada manera y a orientar su esfuerzo hacia el logro de los objetivos organizacionales. Esta influye directamente en la productividad, el compromiso, la satisfacción laboral y el desempeño individual y colectivo (Herzberg et al., 2017; Zainal et al., 2022).

Entre las teorías más relevantes se encuentra la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, la cual plantea que las personas buscan satisfacer necesidades que van desde lo fisiológico y la seguridad, hasta la afiliación, el reconocimiento y la autorrealización. Complementariamente, la teoría bifactorial de Herzberg distingue entre factores higiénicos, que previenen la insatisfacción (salario, condiciones laborales), y factores motivacionales, que generan satisfacción y compromiso (reconocimiento, logro y crecimiento profesional) (Herzberg et al., 2017).

Asimismo, la teoría de las necesidades de McClelland destaca la importancia de las necesidades de logro, poder y afiliación para comprender los distintos perfiles motivacionales presentes en las organizaciones. Estas teorías resultan fundamentales para el diseño de estrategias de gestión del talento humano orientadas a fortalecer el clima organizacional y el bienestar laboral (Pimienta, 2024).

Desde una perspectiva contemporánea, Leal Afanador (2021) resalta el papel del liderazgo inspirador, el cual motiva a través de la visión compartida, la confianza y el ejemplo, influyendo positivamente en la cultura y el clima organizacional. De igual forma, el enfoque de trabajo inteligente productivo vincula la motivación con la autonomía, la gestión eficiente del

tiempo y el bienestar integral, concibiendo el trabajo como un espacio de desarrollo humano y organizacional (Leal Afanador, 2023).

Dirección del Talento Humano

La dirección del talento humano comprende el conjunto de acciones estratégicas y operativas orientadas a guiar, influir y motivar a las personas para el logro de los objetivos organizacionales. Este proceso se fundamenta en el ejercicio del liderazgo, la comunicación efectiva, la toma de decisiones y la gestión del desempeño, elementos que permiten alinear los intereses individuales con los propósitos institucionales (Crespo, 2021).

Desde una perspectiva contemporánea, la dirección del talento humano trasciende el enfoque tradicional de supervisión y control, para centrarse en estilos de liderazgo participativos y transformacionales. Estos estilos promueven la confianza, el empoderamiento y el compromiso de los colaboradores, generando impactos positivos sobre el clima organizacional y la motivación laboral (Leal Afanador, 2021). Asimismo, una adecuada dirección del talento humano facilita la creación de entornos laborales saludables, donde se fomenta el reconocimiento, la retroalimentación constante y el desarrollo integral de las personas.

En organizaciones del sector financiero, como Bancolombia – Grupo Cibest, la dirección del talento humano adquiere especial relevancia debido a los altos niveles de exigencia operativa y emocional. En este contexto, el liderazgo orientado al bienestar y al desempeño sostenible contribuye a fortalecer la productividad y la permanencia del talento.

Organización del Talento Humano

La organización del talento humano hace referencia al proceso de estructuración y distribución de funciones, responsabilidades, jerarquías y relaciones laborales dentro de la organización. Su propósito es garantizar la coherencia entre los perfiles de los colaboradores, las competencias requeridas y los objetivos estratégicos, facilitando la coordinación y el trabajo colaborativo (Chiavenato, 2020).

Una organización del talento humano adecuada permite establecer claridad en los roles, reducir la ambigüedad laboral y promover la equidad en la asignación de tareas y responsabilidades. Estos factores inciden directamente en la percepción de justicia organizacional, el clima laboral y la motivación de los colaboradores. De acuerdo con Chiavenato (2020), cuando las personas comprenden con precisión su rol dentro de la organización, se fortalece su sentido de pertenencia y compromiso.

En este sentido, la organización del talento humano también integra procesos como el diseño de cargos, la evaluación de cargas laborales y la definición de canales formales de comunicación, los cuales resultan esenciales para mantener un clima organizacional armónico y orientado al logro de resultados.

Planificación del talento humano

La planificación del talento humano consiste en anticipar, analizar y gestionar de manera estratégica las necesidades actuales y futuras de personal, considerando factores como el crecimiento organizacional, la rotación, la formación, el desarrollo de competencias y los planes de sucesión. Este proceso permite asegurar la disponibilidad del talento adecuado en el momento oportuno, contribuyendo a la sostenibilidad organizacional (Pimienta, 2024).

Desde la gestión estratégica del talento humano, la planificación se convierte en una herramienta clave para la prevención de brechas de competencias y la optimización del desempeño organizacional. Asimismo, una planificación efectiva favorece la motivación laboral, al ofrecer a los colaboradores oportunidades claras de desarrollo profesional y proyección de carrera, lo cual reduce la rotación y fortalece el compromiso organizacional.

En el contexto de organizaciones dinámicas y en constante transformación, como el sector financiero, la planificación del talento humano debe articularse con procesos de innovación, transformación digital y bienestar laboral, garantizando la adaptación continua de las personas a los cambios del entorno (Pimienta, 2024).

Clima organizacional, motivación y liderazgo

El liderazgo transformacional se posiciona como un factor clave en la articulación entre clima organizacional y motivación laboral. Este estilo de liderazgo promueve la participación, la comunicación abierta y el compromiso, generando entornos laborales saludables y orientados al alto desempeño (Leal Afanador, 2021). Asimismo, el trabajo inteligente productivo integra bienestar, motivación y aprendizaje continuo como pilares de la gestión del talento humano en las organizaciones contemporáneas (Leal Afanador, 2023).

En el contexto de Bancolombia – Grupo Cibest, estos enfoques adquieren especial relevancia debido a su orientación hacia la transformación digital, la innovación y el bienestar integral de los colaboradores. La adecuada dirección, organización y planificación del talento humano permite alinear los objetivos estratégicos de la organización con las expectativas y necesidades de los trabajadores, fortaleciendo el compromiso, el desempeño y la cultura organizacional (Andrade Vega et al., 2021; Ruiz Fontalvo et al., 2020).

Sistemas y métodos de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño constituye un proceso fundamental dentro de la gestión del talento humano, orientado a medir de manera sistemática el nivel de cumplimiento de objetivos, competencias y comportamientos laborales de los colaboradores. Este proceso permite identificar fortalezas, oportunidades de mejora y necesidades de formación, contribuyendo a la toma de decisiones estratégicas relacionadas con el desarrollo del personal (Chiavenato, 2020).

Los sistemas de evaluación del desempeño han evolucionado desde enfoques tradicionales centrados exclusivamente en resultados cuantitativos, hacia modelos integrales que consideran competencias, actitudes y comportamientos alineados con la cultura organizacional. Entre los métodos más utilizados se encuentran la evaluación por objetivos, la evaluación por competencias, la evaluación de 360 grados y la gestión del desempeño basada en indicadores clave (Crespo, 2021).

Una evaluación del desempeño bien estructurada favorece la retroalimentación continua, fortalece la motivación laboral y promueve la mejora del clima organizacional, al generar percepciones de justicia, reconocimiento y equidad entre los colaboradores (Leal Afanador, 2021).

Compensación laboral y tipos de compensación

La compensación laboral se define como el conjunto de retribuciones que recibe el trabajador a cambio de su aporte a la organización. Esta incluye tanto elementos económicos como no económicos, y representa uno de los principales mecanismos de atracción, retención y motivación del talento humano (Pimienta, 2024).

Desde una perspectiva teórica, la compensación se clasifica en compensación directa, que comprende el salario base, incentivos, bonificaciones y comisiones; y compensación indirecta, que incluye beneficios como seguros, prestaciones sociales, programas de bienestar y reconocimiento no monetario. Ambas modalidades influyen de manera significativa en la percepción de satisfacción laboral y compromiso organizacional (Chiavenato, 2020).

En el contexto actual, las organizaciones han incorporado esquemas de compensación flexible, los cuales permiten adaptar los beneficios a las necesidades individuales de los colaboradores, fortaleciendo el bienestar integral y la motivación laboral.

Estrategias de retribución y beneficios

Las estrategias de retribución y beneficios hacen referencia al diseño y aplicación de políticas orientadas a recompensar el desempeño, fomentar la productividad y promover el bienestar de los trabajadores. Estas estrategias deben estar alineadas con los objetivos estratégicos de la organización y con las expectativas del talento humano (Crespo, 2021).

Entre las principales estrategias se destacan los sistemas de incentivos por desempeño, los planes de reconocimiento, los beneficios extralegales y los programas de bienestar integral. Según Herzberg et al. (2017), si bien los factores económicos evitan la insatisfacción, los elementos asociados al reconocimiento, el logro y el crecimiento profesional son los que generan verdadera satisfacción y compromiso.

En organizaciones modernas, especialmente del sector financiero, las estrategias de retribución han evolucionado hacia modelos que integran bienestar físico, emocional y social, reconociendo que el desempeño sostenible depende del equilibrio entre vida laboral y personal (Leal Afanador, 2023).

Relación entre compensación, bienestar laboral y desempeño

La relación entre compensación, bienestar laboral y desempeño ha sido ampliamente abordada en la literatura organizacional. Diversos estudios evidencian que una compensación percibida como justa y equitativa impacta positivamente en el bienestar psicológico de los colaboradores, fortaleciendo su compromiso y productividad (Zainal et al., 2022).

El bienestar laboral comprende dimensiones físicas, emocionales y sociales, las cuales se ven influenciadas por las condiciones de trabajo, la carga laboral, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo. Cuando la compensación se articula con programas de bienestar, se generan entornos laborales más saludables y climas organizacionales favorables, lo que se traduce en un mejor desempeño individual y organizacional (Leal Afanador, 2023).

En este sentido, la compensación deja de ser un simple intercambio económico para convertirse en una herramienta estratégica de gestión del talento humano.

Importancia de la Gerencia del Talento Humano en las Organizaciones

La gerencia del talento humano desempeña un papel estratégico en las organizaciones, al ser responsable de diseñar, implementar y evaluar políticas orientadas a potenciar las capacidades humanas y alinearlas con los objetivos organizacionales. Esta función integra procesos como la selección, la evaluación del desempeño, la compensación, el desarrollo y el bienestar laboral (Chiavenato, 2020).

Desde un enfoque estratégico, la gerencia del talento humano contribuye a la creación de ventajas competitivas sostenibles, al promover culturas organizacionales basadas en el compromiso, la innovación y el aprendizaje continuo. Crespo (2021) destaca que las

organizaciones que gestionan de manera integral su talento humano logran mayores niveles de desempeño, satisfacción laboral y sostenibilidad.

En contextos altamente competitivos y cambiantes, como el sector financiero, la gerencia del talento humano se convierte en un actor clave para afrontar procesos de transformación, digitalización y gestión del cambio, fortaleciendo tanto el clima organizacional como el bienestar y la motivación de los colaboradores.

Marco Legal

El proyecto de mejora del clima organizacional y la motivación laboral en Bancolombia – Grupo Cibest se fundamenta en el marco normativo colombiano vigente, el cual protege los derechos laborales, promueve el bienestar integral del trabajador y regula las relaciones laborales en las organizaciones. Dicho marco legal establece las bases para garantizar ambientes de trabajo dignos, seguros y saludables, elementos fundamentales para el desempeño organizacional y la sostenibilidad empresarial. Entre las principales normas aplicables se destacan:

- **Constitución Política de Colombia (1991):** Reconoce el trabajo como un derecho fundamental y una obligación social, garantizando condiciones laborales dignas y justas, así como la protección del bienestar físico, mental y social de los trabajadores
- **Código Sustantivo del Trabajo (1950):** Regula las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores, estableciendo los derechos, deberes y condiciones mínimas que deben regir el vínculo laboral, lo cual incide directamente en el clima organizacional y la motivación laboral.
- **Ley 1010 de 2006:** Establece medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral, promoviendo ambientes de trabajo respetuosos y saludables, fundamentales para el bienestar emocional y el desempeño de los colaboradores (Congreso de la República de Colombia, 2006).
- **Ley 1562 de 2012:** Fortalece el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, con enfoque en la prevención de riesgos psicosociales (Congreso de la República de Colombia, 2012).

- **Decreto 1072 de 2015:** Reglamenta el SG-SST, incluyendo la evaluación del riesgo psicosocial y el bienestar laboral (Presidencia de la República de Colombia, 2015).
- **Resolución 2646 de 2008:** Establece disposiciones para la identificación, evaluación, prevención e intervención de los factores de riesgo psicosocial en el trabajo, reconociendo su impacto en la salud mental, el clima organizacional y la productividad (Ministerio del Trabajo, 2008).
- **Resolución 2404 de 2019:** Refuerza la obligatoriedad de la evaluación de los factores de riesgo psicosocial mediante instrumentos validados por el Ministerio del Trabajo, lo cual sustenta técnicamente los procesos de diagnóstico del clima organizacional y la motivación laboral (Ministerio del Trabajo, 2019).
- **Ley 1616 de 2013:** Relacionada con la salud mental, respalda la implementación de acciones orientadas a la promoción del bienestar psicológico de los trabajadores, reconociendo la importancia de entornos laborales saludables para el desarrollo humano y organizacional (Congreso de la República de Colombia, 2013).

En conjunto este marco normativo respalda la importancia de evaluar el clima organizacional, promover la motivación laboral y garantizar condiciones que favorezcan la salud mental, la satisfacción y la productividad de los colaboradores, en coherencia con los principios de responsabilidad social y sostenibilidad organizacional.

Contextualización Institucional y regional del caso estudio

Reseña Histórica

Bancolombia es una de las principales entidades financieras de Colombia y de América Latina, con presencia en diversos países y una amplia cobertura nacional. La organización se caracteriza por su orientación estratégica hacia la transformación digital, la sostenibilidad y el fortalecimiento del talento humano como eje fundamental del desempeño organizacional. En el año 2025, la entidad adoptó la estructura corporativa denominada Grupo Cibest, la cual consolida las diferentes líneas de negocio bajo una nueva matriz organizacional, con el propósito de fortalecer la eficiencia operativa, la innovación y la creación de valor para sus grupos de interés (Bancolombia S.A., 2025a).

El Grupo Cibest integra los servicios financieros tradicionales con soluciones digitales y modelos de atención centrados en el cliente, apoyados en una estructura organizacional moderna y flexible. Esta transformación ha implicado un fortalecimiento del área de Talento Humano, orientado a promover culturas organizacionales ágiles, entornos laborales saludables y esquemas de trabajo inteligente productivo, alineados con los desafíos del sector financiero contemporáneo.

A nivel nacional, Bancolombia cuenta con miles de colaboradores distribuidos en sedes administrativas, regionales y puntos de atención, organizados en áreas funcionales como operaciones, comercial, tecnología, riesgos y talento humano. Esta última desempeña un rol estratégico en la atracción, desarrollo, evaluación y retención del capital humano, mediante políticas integrales de selección, capacitación, bienestar, compensación y gestión del desempeño, las cuales buscan fortalecer el compromiso y la productividad de los colaboradores.

Regionales de Bancolombia y Estructura del área de Talento Humano

Bancolombia opera a través de una estructura regional que permite articular las directrices corporativas con las particularidades territoriales. Las regionales cumplen funciones de coordinación administrativa, comercial y operativa, asegurando la implementación de las políticas institucionales en materia de servicio al cliente, gestión del riesgo y talento humano.

El área de Talento Humano actúa de manera transversal en todas las regionales, acompañando procesos de vinculación, inducción, formación, evaluación del desempeño, bienestar laboral y desarrollo de competencias. Esta área también lidera iniciativas relacionadas con clima organizacional, motivación y salud mental, en coherencia con la normatividad colombiana vigente y con los lineamientos estratégicos del Grupo Cibest.

Desde esta perspectiva, la gestión del talento humano se concibe como un proceso integral que articula la dirección, organización y planificación del personal, promoviendo estilos de liderazgo transformacional, comunicación efectiva y entornos laborales orientados al alto desempeño y al bienestar integral de los colaboradores (Chiavenato, 2020; Leal Afanador, 2021).

Caracterización de la sede Sabana de Torres – Santander

La sede objeto de estudio se encuentra ubicada en el municipio de Sabana de Torres, departamento de Santander, una zona caracterizada por una economía basada principalmente en actividades agroindustriales, comercio y servicios financieros. En este contexto, la oficina de Bancolombia – Grupo Cibest cumple un papel relevante como entidad facilitadora del desarrollo económico local, brindando servicios bancarios a personas naturales, pequeñas empresas y organizaciones del sector productivo.

La sede cuenta con un equipo de colaboradores conformado por personal administrativo y comercial, quienes desempeñan funciones relacionadas con atención al cliente, gestión de productos financieros, operaciones internas y cumplimiento normativo. Estos colaboradores dependen funcionalmente de la regional correspondiente y se articulan con el área central de Talento Humano para la ejecución de procesos de capacitación, evaluación del desempeño y bienestar laboral.

Las dinámicas laborales de esta sede están marcadas por altos niveles de exigencia operativa, interacción constante con usuarios y responsabilidad frente al manejo de recursos financieros, lo cual demanda competencias técnicas, habilidades socioemocionales y un adecuado clima organizacional que favorezca el desempeño sostenible.

Políticas de Selección, Contratación, Capacitación y Evaluación del desempeño

Bancolombia – Grupo Cibest implementa políticas estructuradas de gestión del talento humano orientadas a garantizar la idoneidad del personal y su desarrollo continuo. Los procesos de selección se basan en la evaluación de competencias técnicas y comportamentales, alineadas con los valores corporativos y con los requerimientos de cada cargo. Posteriormente, la contratación se formaliza bajo los lineamientos del Código Sustantivo del Trabajo y las políticas internas de la organización.

En materia de capacitación, la entidad promueve programas permanentes de formación, tanto presencial como virtual, enfocados en competencias financieras, servicio al cliente, liderazgo, transformación digital y bienestar laboral. Estas acciones buscan fortalecer el desempeño individual y colectivo, así como facilitar la adaptación de los colaboradores a los cambios del entorno organizacional.

De igual forma, la organización cuenta con un Protocolo para la Evaluación del Desempeño, mediante el cual se valoran periódicamente los resultados, competencias y comportamientos de los colaboradores. Este proceso incluye retroalimentación estructurada, definición de planes de mejora y reconocimiento del desempeño, constituyéndose en una herramienta clave para la toma de decisiones relacionadas con desarrollo profesional, compensación y proyección de carrera. La evaluación del desempeño se articula con los lineamientos de gestión del talento humano y con las disposiciones legales sobre bienestar y riesgo psicosocial.

Contextualización regional y ambiente social de Sabana de Torres

Sabana de Torres es un municipio con una dinámica social caracterizada por relaciones comunitarias cercanas y una economía local en crecimiento, impulsada por actividades agrícolas, comerciales y de servicios. En este entorno, la sede de Bancolombia representa una fuente importante de empleo formal y un actor relevante en la inclusión financiera de la población.

El ambiente social del municipio influye directamente en las dinámicas laborales, ya que muchos colaboradores mantienen vínculos cercanos con la comunidad, lo cual incide en su sentido de pertenencia y compromiso organizacional. Sin embargo, también se presentan desafíos asociados a la carga laboral, la presión por el cumplimiento de metas y la atención de usuarios, aspectos que pueden impactar el clima organizacional y la motivación laboral.

Por ello, resulta fundamental implementar estrategias de gestión del talento humano orientadas al fortalecimiento del bienestar psicológico, la comunicación interna y el liderazgo, contribuyendo a la construcción de entornos laborales saludables y sostenibles.

Articulación del contexto organizacional con el proyecto de investigación

La caracterización institucional y regional de Bancolombia – Grupo Cibest, sede Sabana de Torres, evidencia la necesidad de fortalecer los procesos relacionados con clima organizacional, motivación laboral y gestión del talento humano. Estudios previos realizados en diferentes sedes de Bancolombia han identificado la importancia del liderazgo, la comunicación y el bienestar como factores determinantes del desempeño y la satisfacción laboral (Andrade Vega et al., 2021; Ruiz Fontalvo et al., 2020).

En este sentido, el presente proyecto se orienta a diagnosticar y proponer estrategias de mejora del clima organizacional y la motivación laboral, articulando los resultados con los procesos de dirección, organización, planificación, evaluación del desempeño y compensación. La información obtenida en este capítulo permite contextualizar la metodología aplicada y fundamentar la pertinencia de las acciones propuestas, contribuyendo al fortalecimiento del compromiso, la productividad y la sostenibilidad organizacional del Grupo Cibest en la sede Sabana de Torres.

Metodología

Enfoque metodológico

El presente proyecto se desarrolla bajo un enfoque mixto, con predominio descriptivo – analítico, el cual permite integrar técnicas cuantitativas y cualitativas para analizar de manera integral el clima organizacional, la motivación laboral y su relación con el desempeño de los colaboradores en Bancolombia – Grupo Cibest. Este enfoque resulta pertinente para estudios aplicados en organizaciones del sector financiero, donde es necesario comprender tanto los indicadores de gestión como las percepciones y experiencias de los trabajadores.

El enfoque mixto facilita la triangulación de información, fortaleciendo la validez de los resultados y permitiendo formular propuestas de mejora ajustadas a la realidad organizacional.

Tipo y diseño de la investigación

La investigación corresponde a un estudio de caso organizacional, con alcance descriptivo y analítico, orientado a identificar y analizar los factores internos que inciden en el clima organizacional, la motivación laboral y el desempeño de los colaboradores.

El diseño descriptivo permite caracterizar las condiciones actuales del entorno laboral, mientras que el diseño analítico posibilita interpretar las relaciones entre las variables estudiadas y formular estrategias de mejora aplicables al contexto específico de Bancolombia – Grupo Cibest.

Contexto del estudio

El proyecto se desarrolla en Bancolombia – Grupo Cibest, organización del sector financiero colombiano caracterizada por su enfoque en la transformación digital, la innovación y

la gestión estratégica del talento humano. Este contexto presenta altos niveles de exigencia operativa y emocional, lo cual hace relevante la evaluación del clima organizacional, la motivación laboral y el bienestar de los colaboradores como factores clave para el desempeño sostenible.

Población y Muestra

La población objeto de estudio está conformada por los colaboradores de Bancolombia – Grupo Cibest. Debido a las características organizacionales y a la naturaleza académica del proyecto, se utiliza una muestra no probabilística por conveniencia, integrada por colaboradores pertenecientes a áreas administrativas, comerciales y de apoyo de una unidad, proceso o región específica.

Esta selección permite garantizar la viabilidad operativa del estudio, así como la diversidad de percepciones necesarias para el análisis del clima organizacional y la motivación laboral.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Para la recolección de la información se emplean diversas técnicas e instrumentos elaborados e implementados por el grupo de trabajo, seleccionados de acuerdo con los objetivos del proyecto:

Encuesta estructurada:

Se aplica una encuesta con escala tipo Likert, orientada a medir las percepciones de los colaboradores respecto al clima organizacional, la motivación laboral, el liderazgo, la compensación y el bienestar laboral. El instrumento se basa en escalas validadas en la literatura

organizacional y se adapta al contexto de Bancolombia – Grupo Cibest y a la normatividad colombiana sobre riesgo psicosocial.

Entrevistas Semiestructuradas y/o grupos focales

Se desarrollan entrevistas semiestructuradas y grupos focales con colaboradores y líderes, con el fin de profundizar en las percepciones, experiencias y expectativas relacionadas con el ambiente laboral, el liderazgo y los factores motivacionales. Esta técnica cualitativa permite complementar y enriquecer los resultados cuantitativos.

Revisión documental

Se realiza una revisión de documentos institucionales, políticas internas y lineamientos relacionados con gestión del talento humano, clima organizacional, bienestar laboral y evaluación del desempeño, con el propósito de contextualizar los resultados del diagnóstico.

Procedimiento

El desarrollo metodológico del proyecto se estructura en las siguientes etapas:

1. **Diagnóstico inicial:** Aplicación de encuestas y revisión documental para identificar el estado actual del clima organizacional, la motivación laboral y los factores asociados.
2. **Exploración cualitativa:** Realización de entrevistas y/o grupos focales para profundizar en los resultados obtenidos y comprender las percepciones de los colaboradores.
3. **Análisis de la información:** Procesamiento y análisis de los datos cuantitativos mediante herramientas estadísticas descriptivas, y análisis de contenido para la información cualitativa.
4. **Triangulación de resultados:** Integración de los hallazgos cuantitativos y cualitativos para fortalecer la validez del diagnóstico.

5. **Diseño de estrategias de mejora:** Formulación de propuestas orientadas al fortalecimiento del clima organizacional, la motivación laboral y el bienestar de los colaboradores.
6. **Propuesta de implementación y seguimiento:** Definición de lineamientos para la aplicación piloto de las estrategias y mecanismos de evaluación continua.

Análisis de la Información

Los datos cuantitativos se analizan mediante estadísticas descriptivas, tales como frecuencias, promedios y porcentajes, que permiten interpretar las percepciones de los colaboradores. La información cualitativa se analiza a través de técnicas de categorización y análisis de contenido, identificando patrones y temas recurrentes.

La triangulación de ambas fuentes de información permite una comprensión integral del fenómeno estudiado y respalda la formulación de propuestas de mejora fundamentadas.

Validez y confiabilidad

Para garantizar la confiabilidad de los instrumentos cuantitativos se emplea el coeficiente Alfa de Cronbach. Asimismo, la validez de la información se fortalece mediante la triangulación de datos, la revisión por juicio de expertos y la coherencia entre los objetivos, el marco teórico y los resultados obtenidos.

Cabe resaltar que la evaluación tiene un carácter académico y diagnóstico, orientado a la mejora continua, y no posee fines sancionatorios ni de evaluación individual del desempeño.

Consideraciones éticas

El proyecto respeta los principios éticos de confidencialidad, voluntariedad y anonimato de los participantes. La información recolectada se utiliza exclusivamente con fines académicos y de mejora organizacional, garantizando el uso responsable de los datos y el respeto por la dignidad de los colaboradores.

Resultados

El presente capítulo presenta los resultados obtenidos a partir de la aplicación de dos instrumentos de recolección de información en la sede Bancolombia – Grupo Cibest de Sabana de Torres: una encuesta estructurada dirigida a los colaboradores, orientada a evaluar las percepciones sobre clima organizacional, motivación y bienestar laboral, y una entrevista semiestructurada aplicada a personal directivo, enfocada en la gestión del talento humano, el clima organizacional y el desempeño laboral.

Con el fin de facilitar un análisis ordenado y coherente con el enfoque mixto del estudio, los resultados se presentan en dos apartados: en primer lugar, se exponen los hallazgos derivados de la encuesta (componente cuantitativo), y posteriormente se analizan los resultados de la entrevista (componente cualitativo). Esta organización permite contrastar las percepciones de los colaboradores con la visión de la administración, fortaleciendo la interpretación de los datos y la construcción de la propuesta de mejora.

Resultados de la encuesta sobre clima organizacional, motivación y bienestar laboral

Los resultados obtenidos a partir de la encuesta estructurada aplicada a los colaboradores de Bancolombia – Grupo Cibest, sede Sabana de Torres. El instrumento, diseñado bajo escala tipo Likert, evaluó dimensiones relacionadas con liderazgo, comunicación, reconocimiento, condiciones laborales, equilibrio vida–trabajo, satisfacción general y motivación.

Los datos recolectados permiten identificar tendencias en la percepción del ambiente laboral, el nivel de compromiso de los colaboradores y su grado de satisfacción con los procesos organizacionales. Asimismo, estos resultados constituyen un insumo fundamental para reconocer

fortalezas institucionales y áreas susceptibles de mejora, particularmente en aspectos asociados al clima organizacional y al bienestar laboral.

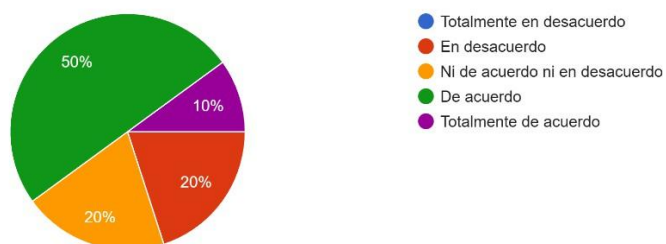
Seccion A. Clima Organizacional

Figura 1

Ambiente en el área de trabajo

El ambiente laboral en mi área de trabajo es agradable y respetuoso.

10 respuestas



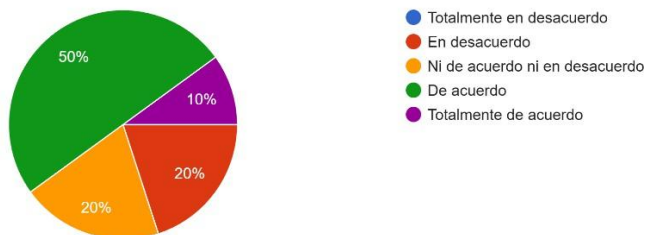
Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

Los resultados de la encuesta muestran que la mayoría de los colaboradores percibe un ambiente laboral agradable y respetuoso, ya que el 60 % de los participantes manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación. Esto refleja una valoración positiva del clima organizacional en el área de trabajo. Sin embargo, un 20 % de los encuestados expresó una postura neutral y otro 20 % manifestó desacuerdo, lo que indica que no todos los colaboradores comparten la misma percepción. Esta situación evidencia la necesidad de fortalecer acciones que promuevan el respeto, la comunicación y la convivencia laboral, con el fin de mejorar la experiencia de quienes no perciben el ambiente de manera favorable.

Figura 2 Comunicación en el equipo

Existe una comunicación clara y oportuna entre los miembros del equipo.

10 respuestas



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

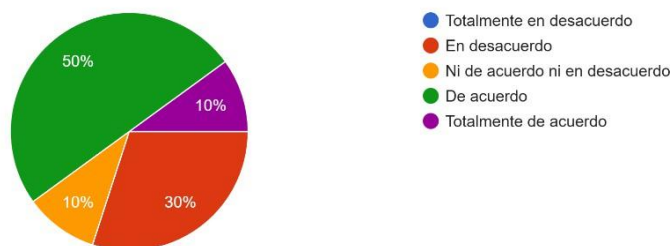
Los resultados muestran que la mayoría de los colaboradores percibe una comunicación clara y oportuna dentro del equipo, ya que el 60 % manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo. Sin embargo, un 40 % no tiene una percepción totalmente positiva, lo que evidencia la necesidad de fortalecer los procesos de comunicación para favorecer una mejor coordinación y trabajo en equipo.

Figura 3

Comodidad al expresar ideas

Me siento cómodo(a) expresando mis ideas y opiniones en el trabajo.

10 respuestas



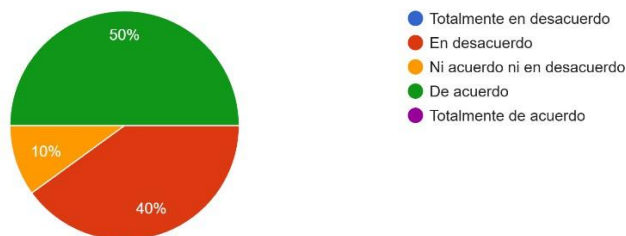
Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

Los resultados muestran que la mayoría de los colaboradores se siente con la libertad de expresar sus ideas y opiniones en el trabajo, lo cual evidencia un ambiente que favorece la participación. No obstante, una parte del equipo aún no se siente completamente cómoda al hacerlo, lo que pone de manifiesto la necesidad de seguir fortaleciendo la confianza, el respeto y los espacios de diálogo dentro de la organización.

Figura 4

Trabajo colaborativo entre compañeros

Las relaciones entre compañeros favorecen el trabajo colaborativo.
10 respuestas

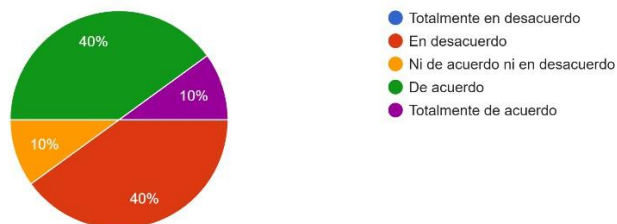


Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

Los resultados evidencian que no todos los colaboradores perciben de la misma manera las relaciones entre compañeros. Aunque una parte del equipo considera que estas relaciones facilitan el trabajo colaborativo, otros colaboradores no lo perciben así, lo que pone de manifiesto la necesidad de fortalecer la convivencia, el respeto y el apoyo mutuo para mejorar el trabajo en equipo dentro de la organización.

Figura 5*Trato justo y equitativo*

Percibo un trato justo y equitativo dentro de la organización.
10 respuestas



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

Los resultados reflejan que las percepciones sobre el trato justo y equitativo dentro de la organización no son homogéneas. Mientras una parte de los colaboradores considera que existe equidad en la forma en que son tratados, otros no comparten esta percepción, lo que evidencia la presencia de inconformidades que pueden afectar la confianza y el ambiente laboral.

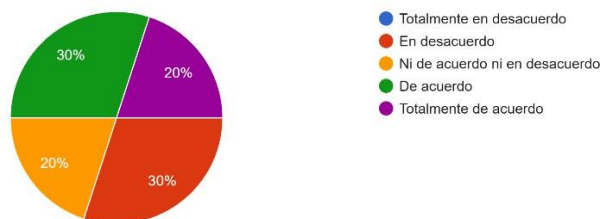
En conclusión, aunque se identifican valoraciones positivas, es necesario fortalecer prácticas organizacionales basadas en la equidad, la transparencia y el respeto, que permitan mejorar la percepción de justicia entre los colaboradores y contribuir a un clima organizacional más sano y equilibrado.

Figura 6

Cultura organizacional basada en el respeto y la confianza

La cultura organizacional promueve valores como el respeto y la confianza.

10 respuestas



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

Los resultados muestran que no todos los colaboradores perciben de la misma manera la promoción de valores como el respeto y la confianza dentro de la organización. Mientras algunos reconocen estos valores en la cultura organizacional, otros no los identifican con claridad, lo que evidencia la necesidad de reforzar acciones que permitan fortalecer y hacer más visibles estos principios en el día a día laboral.

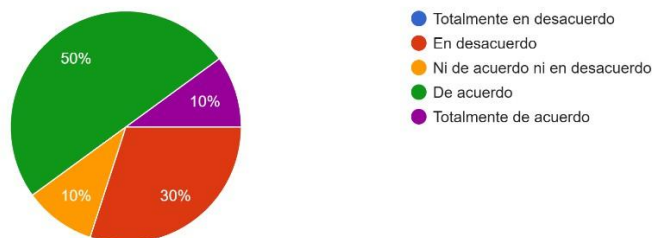
Seccion B. Motivación Laboral

Figura 7

Motivación para la realización de funciones

Me siento motivado(a) para realizar mis funciones diariamente.

10 respuestas



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

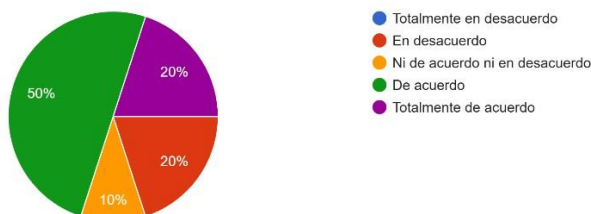
Los resultados muestran que, aunque la mayoría de los colaboradores se siente motivada para realizar sus funciones diarias, no todos comparten esta percepción de manera uniforme. Mientras una parte del equipo expresa niveles adecuados de motivación, otros manifiestan desmotivación o una postura neutral frente a su trabajo. En conclusión, estos resultados evidencian la necesidad de fortalecer acciones que impulsen la motivación laboral, fomenten el compromiso y contribuyan a un mejor desempeño y bienestar de los colaboradores.

Figura 8

Desarrollo de habilidades laborales

Mi trabajo me permite desarrollar mis habilidades y competencias.

10 respuestas



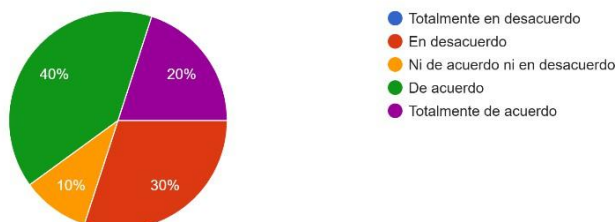
Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

Los resultados muestran que el 70 % de los colaboradores percibe que su trabajo les permite desarrollar sus habilidades y competencias, al manifestar estar de acuerdo (50 %) o totalmente de acuerdo (20 %), lo cual representa un aspecto positivo para su crecimiento laboral. Sin embargo, un 20 % expresó desacuerdo y un 10 % se mantuvo neutral, lo que evidencia que no todos los colaboradores sienten que cuentan con las mismas oportunidades de desarrollo. En conclusión, aunque la percepción positiva es mayoritaria, se hace necesario fortalecer estrategias de formación y desarrollo que garanticen oportunidades equitativas para todos, contribuyendo así a una mayor motivación y desempeño laboral.

Figura 9

Aporte de la labor a la organización

Considero que mi labor aporta valor a los objetivos de la organización.
10 respuestas



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

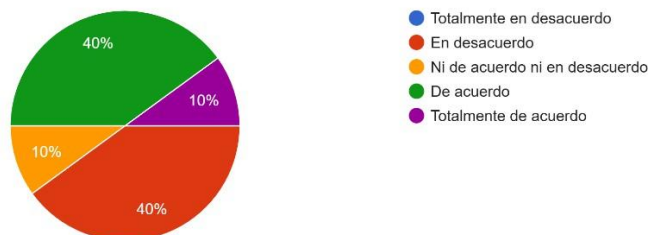
Los resultados evidencian que el 60 % de los colaboradores reconoce que su labor aporta valor a los objetivos de la organización, al manifestar estar de acuerdo (40 %) o totalmente de acuerdo (20 %), lo que refleja un nivel positivo de compromiso con su trabajo. No obstante, un 30 % expresó desacuerdo y un 10 % se mantuvo neutral, lo que indica que no todos perciben con claridad el impacto de su aporte. Esta situación resalta la necesidad de fortalecer la comunicación y el reconocimiento del desempeño, con el fin de mejorar la motivación y el sentido de

pertenencia dentro de la organización.

Figura 10

Reconocimiento en el trabajo

Recibo reconocimiento cuando realizo bien mi trabajo.
10 respuestas



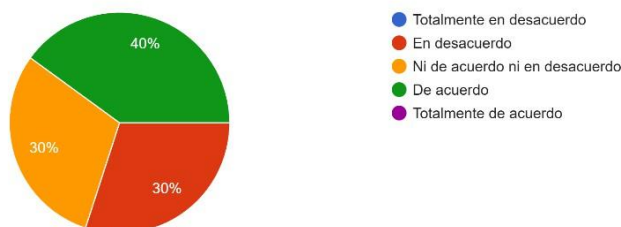
Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

Los resultados muestran percepciones divididas frente al reconocimiento recibido por el trabajo bien realizado. Mientras el 50 % de los colaboradores manifestó estar de acuerdo (40 %) o totalmente de acuerdo (10 %), un 40 % expresó desacuerdo y un 10 % se mantuvo neutral, lo que evidencia que una parte importante del equipo no se siente suficientemente reconocida. Esta situación resalta la necesidad de fortalecer prácticas de reconocimiento que valoren el esfuerzo y el desempeño de los colaboradores, contribuyendo así a una mayor motivación y compromiso laboral.

Figura 11

Oportunidades de crecimiento y desarrollo

Tengo oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.
10 respuestas

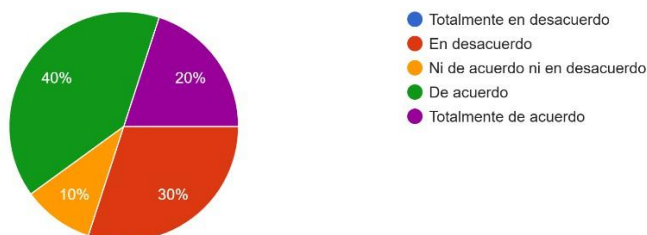


Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

Los resultados evidencian percepciones diversas frente a las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la organización. El 40 % de los colaboradores manifestó estar de acuerdo con esta afirmación, lo que indica que una parte del equipo identifica posibilidades de desarrollo. Sin embargo, un 30 % expresó desacuerdo y otro 30 % se mantuvo en una postura neutral, lo que refleja que una proporción significativa de los colaboradores no percibe con claridad oportunidades de crecimiento. Esta situación resalta la necesidad de fortalecer planes de desarrollo profesional que permitan mejorar la motivación y el compromiso laboral.

Figura 12
Compromiso con los objetivos de Bancolombia

Me siento comprometido(a) con los objetivos de Bancolombia – Grupo Cibest.
10 respuestas



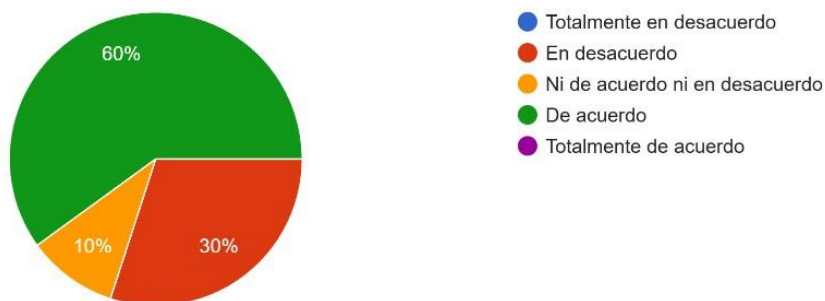
Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

Los resultados muestran que el 60 % de los colaboradores se siente comprometido con los objetivos de Bancolombia, al manifestar estar de acuerdo (40 %) o totalmente de acuerdo (20 %), lo que refleja un nivel favorable de alineación con la organización. No obstante, un 30 % expresó desacuerdo y un 10 % se mantuvo neutral, lo que evidencia que no todos los colaboradores presentan el mismo nivel de compromiso. Esta situación pone de manifiesto la necesidad de fortalecer estrategias de motivación, comunicación y sentido de pertenencia que contribuyan a consolidar el compromiso organizacional.

Seccion C. Liderazgo

Figura 13
Liderazgo positivo jefe inmediato

Mi jefe inmediato demuestra liderazgo positivo en el equipo.
10 respuestas

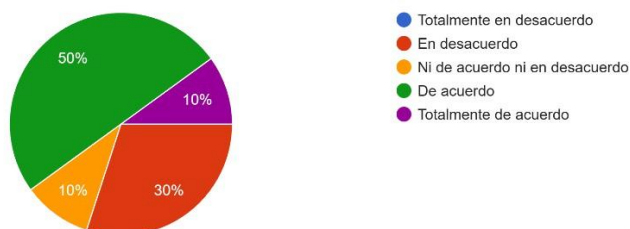


Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

Los resultados evidencian que el 60 % de los colaboradores percibe que su jefe inmediato demuestra un liderazgo positivo dentro del equipo, lo que refleja una valoración favorable del estilo de dirección. Sin embargo, un 30 % manifestó desacuerdo y un 10 % se mantuvo neutral, lo que indica que no todos los colaboradores experimentan el liderazgo de la misma manera. Esta situación pone de manifiesto la necesidad de fortalecer las competencias de liderazgo, con el fin de promover prácticas que favorezcan la motivación, la confianza y el trabajo en equipo.

Figura 14
El liderazgo fomenta la confianza y el respeto

El liderazgo en mi área fomenta la confianza y el respeto.
10 respuestas



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

Los resultados muestran percepciones divididas frente al liderazgo del área y su capacidad para fomentar el respeto dentro del equipo. Mientras un 50 % de los colaboradores manifestó estar de acuerdo y un 30 % totalmente de acuerdo, lo que evidencia una percepción positiva en una parte significativa del grupo, un 50 % expresó desacuerdo y un 10 % se mantuvo en una postura neutral, reflejando inconformidades frente a las prácticas de liderazgo. Esta diversidad de percepciones indica que el liderazgo no se vive de manera uniforme por todos los colaboradores, por lo que se hace necesario fortalecer acciones que promuevan un liderazgo más coherente, respetuoso y alineado con los valores organizacionales.

Figura 15

Retroalimentación sobre el desempeño

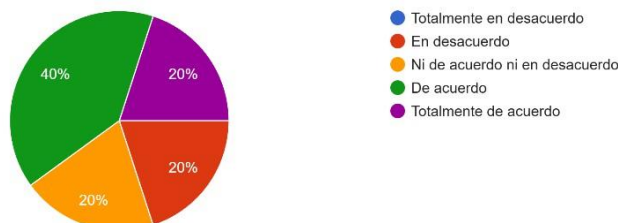


Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

Los resultados evidencian que el 50 % de los colaboradores considera que recibe retroalimentación clara sobre su desempeño, al manifestar estar de acuerdo con la afirmación. No obstante, un 30 % se mantuvo en una postura neutral y un 20 % expresó desacuerdo, lo que indica que una parte significativa del equipo no percibe la retroalimentación como suficientemente clara o constante. Esta situación resalta la necesidad de fortalecer los procesos de comunicación y seguimiento del desempeño, con el fin de mejorar la orientación, el aprendizaje y el desarrollo de los colaboradores.

Figura 16
Participación por parte de líderes

Los líderes promueven la participación en la toma de decisiones.
10 respuestas

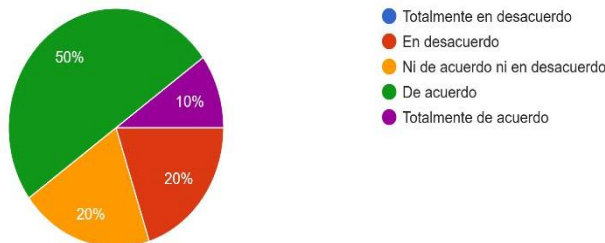


Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

Los resultados muestran que el 60 % de los colaboradores percibe que los líderes promueven la participación en la toma de decisiones, al manifestar estar de acuerdo (40 %) o totalmente de acuerdo (20 %), lo que refleja una percepción favorable frente a los espacios de participación. Sin embargo, un 20 % expresó desacuerdo y otro 20 % se mantuvo neutral, lo que indica que no todos los colaboradores se sienten incluidos en estos procesos. Esta situación evidencia la necesidad de fortalecer prácticas de liderazgo participativo que permitan mayor involucramiento y compromiso del equipo.

Figura 17
Liderazgo en el buen clima laboral

El estilo de liderazgo contribuye a un buen clima laboral.
10 respuestas



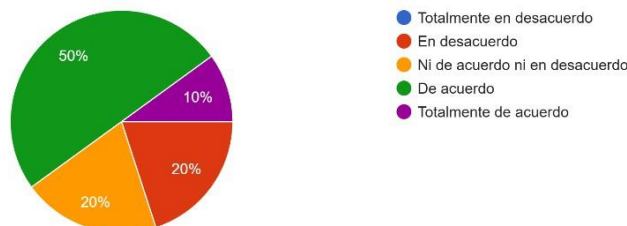
Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

Los resultados evidencian que el 60 % de los colaboradores considera que el estilo de liderazgo contribuye a un buen clima laboral, al manifestar estar de acuerdo (50 %) o totalmente de acuerdo (10 %), lo que refleja una percepción positiva sobre la influencia del liderazgo en el ambiente de trabajo. Sin embargo, un 20 % expresó desacuerdo y otro 20 % se mantuvo neutral, lo que indica que no todos los colaboradores perciben de la misma manera el impacto del liderazgo en el clima laboral. Esta situación resalta la importancia de fortalecer estilos de liderazgo coherentes y orientados al bienestar, que favorezcan un ambiente laboral más armonioso.

Figura 18

Líderes se preocupan por bienestar de colaboradores

Los líderes se preocupan por el bienestar de los colaboradores.
10 respuestas



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

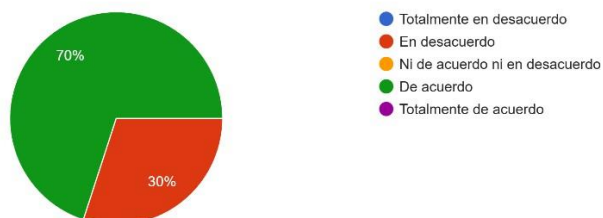
Los resultados muestran que el 60 % de los colaboradores percibe que los líderes se preocupan por el bienestar de los colaboradores, al manifestar estar de acuerdo (50 %) o totalmente de acuerdo (10 %). No obstante, un 20 % expresó desacuerdo y otro 20 % se mantuvo neutral, lo que indica que no todos los colaboradores perciben de manera consistente esta preocupación por su bienestar. Esta situación evidencia la necesidad de fortalecer prácticas de liderazgo más cercanas y humanas, orientadas al cuidado integral de los colaboradores y al fortalecimiento del clima laboral.

Sección D. Compensación Laboral

Figura 19
Salario acorde a funciones

Considero que mi salario es acorde con las funciones que desempeño.

10 respuestas



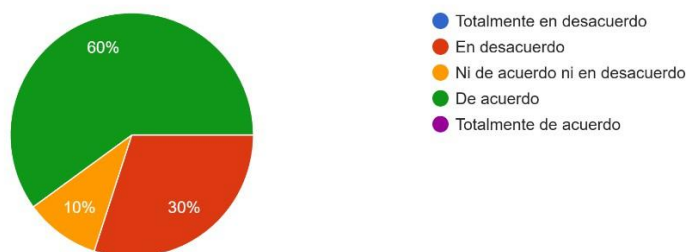
Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

La mayoría percibe que su salario sí corresponde a sus funciones, lo que indica una percepción generalmente positiva. Sin embargo, el 30% en desacuerdo es un porcentaje relevante que sugiere que casi 1 de cada 3 colaboradores siente que existe una brecha entre sus responsabilidades y su remuneración. Esto puede estar relacionado con carga laboral, crecimiento de funciones o falta de actualización salarial.

Figura 20
Compensación económica justa

La compensación económica que recibo es justa en relación con mi trabajo.

10 respuestas

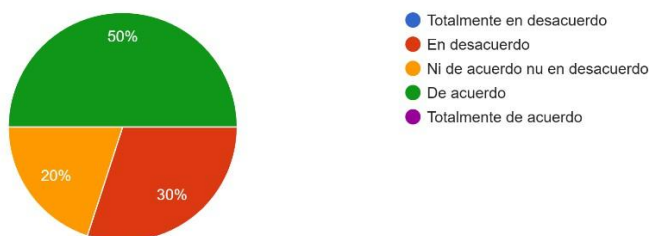


Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

Este es el indicador más débil de los tres. Solo la mitad de los colaboradores considera claros los incentivos y beneficios, mientras que el otro 50% muestra dudas o desacuerdo. Esto sugiere una oportunidad importante de mejora en la comunicación, ya sea en la explicación de los beneficios, sus condiciones o la forma de acceso a ellos. Compensación. Esto podría reflejar comparaciones internas, expectativas de crecimiento o falta de criterios claros para definir salarios.

Figura 21
Incentivos y Beneficios claros y comprensibles

Los incentivos y beneficios ofrecidos son claros y comprensibles.
10 respuestas

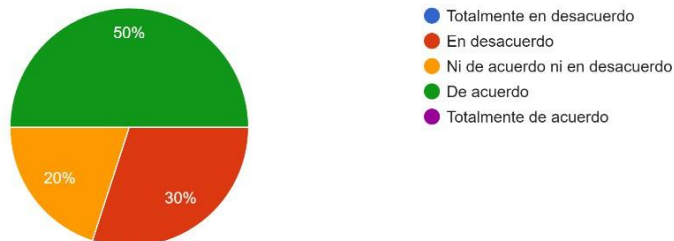


Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

Este es el indicador más débil de los tres. Solo la mitad de los colaboradores considera claros los incentivos y beneficios, mientras que el otro 50% muestra dudas o desacuerdo. Esto sugiere una oportunidad importante de mejora en la comunicación, ya sea en la explicación de los beneficios, sus condiciones o la forma de acceso a ellos.

Figura 22
Reconocimiento del esfuerzo

La organización reconoce el esfuerzo y el desempeño mediante compensaciones.
10 respuestas



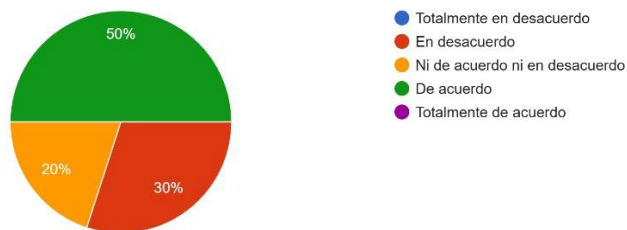
Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

La mitad percibe que sí existe reconocimiento, pero un 50% no lo ve claramente (entre desacuerdo y neutral). Esto indica que el sistema de compensaciones no es consistente ni suficientemente visible para todos los colaboradores.

Figura 23

Satisfacción con los beneficios adicionales

Me siento satisfecho(a) con los beneficios adicionales que recibo.
10 respuestas



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

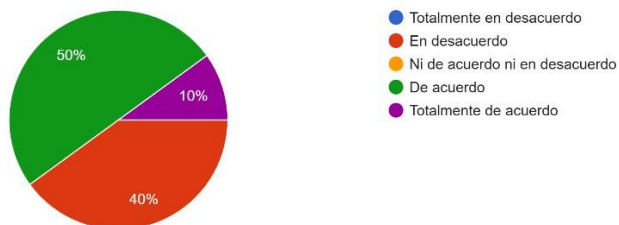
Se repite el mismo patrón que en la pregunta anterior. Existe una percepción dividida: aunque la mitad está satisfecha, un 30% muestra insatisfacción, lo que sugiere que los beneficios no cubren las expectativas de una parte importante del personal.

Seccion E. Bienestar Laboral

Figura 24

La organización promueve el equilibrio laboral y personal

La organización promueve el equilibrio entre la vida laboral y personal.
10 respuestas



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

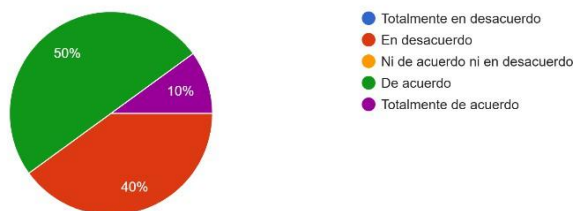
Aunque el 60% tiene una percepción positiva, el 40% considera que no hay equilibrio.

Esto es una señal de alerta, ya que casi la mitad experimenta dificultades para conciliar trabajo y vida personal

Figura 25

Respaldo de la empresa hacia los colaboradores

Me siento respaldado(a) por la empresa ante situaciones de estrés laboral.
10 respuestas

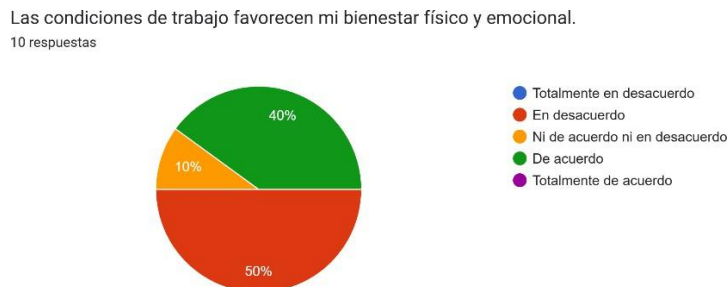


Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

Se observa una polarización clara: mientras un 60% se siente apoyado, un 40% no. Esto indica que las estrategias de apoyo emocional o psicológico no están llegando de manera equitativa.

Figura 26

Bienestar físico y emocional



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

Este es el resultado más crítico: la mayoría (50%) considera que las condiciones de trabajo no favorecen su bienestar, lo cual puede impactar directamente en el desempeño, la motivación y la rotación del personal.

Figura 27

Percepción de la carga laboral



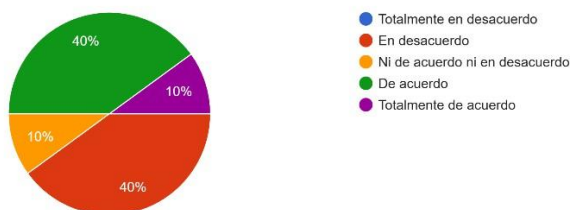
Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

Aunque la mitad de los colaboradores considera que la carga laboral es adecuada, un 40% siente lo contrario. Esto refleja una sobrecarga percibida en una parte significativa del equipo, lo que puede afectar el rendimiento, generar estrés y disminuir la satisfacción laboral.

Figura 28

Acciones para el cuidado de la salud mental

La empresa implementa acciones para cuidar la salud mental de los colaboradores.
10 respuestas



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

Existe una percepción muy dividida. El 50% valora positivamente las acciones de la empresa, pero el otro 50% no las reconoce o no las percibe suficientes. Esto sugiere que las estrategias actuales: No son visibles, No llegan a todos o no están bien estructuradas.

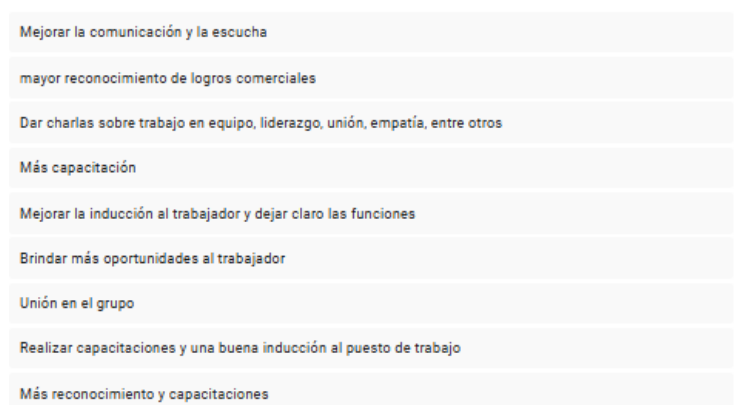
Sección F. Desempeño y Permanencia

Figura 29

Acciones de mejora del clima organizacional

Desde su experiencia, ¿qué acciones considera que podrían mejorar el clima organizacional y la motivación laboral en Bancolombia – Grupo Cibest?

10 respuestas



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

Los resultados refuerzan un patrón ya observado en las preguntas anteriores:

- La organización tiene una **base aceptable**, pero con **brechas importantes**.
- Hay **problemas de carga laboral, comunicación y salud mental**.
- Los colaboradores piden principalmente:
 - Ser escuchados.
 - Ser reconocidos.
 - Tener oportunidades de crecimiento.

En conjunto, el diagnóstico muestra una empresa con potencial, pero que necesita **invertir en gestión humana**, liderazgo y bienestar si desea mejorar el clima organizacional y la motivación laboral.

Discusión resultados Encuesta

Los resultados obtenidos a través del instrumento tipo Likert permiten evidenciar una percepción moderadamente favorable del clima organizacional y de la experiencia laboral de los colaboradores; sin embargo, también revelan brechas significativas en aspectos clave relacionados con liderazgo, bienestar, compensación y motivación.

En la dimensión de clima organizacional, se observa que, si bien la mayoría de los colaboradores percibe un ambiente laboral agradable, respetuoso y con posibilidades de comunicación, una proporción importante manifiesta posturas neutrales o negativas. Esto sugiere que el clima organizacional, aunque funcional, no es homogéneo para todos los colaboradores, lo que indica la existencia de subgrupos con experiencias distintas dentro de la misma organización. La falta de uniformidad en percepciones sobre trato justo, trabajo colaborativo y cultura de respeto puede generar sentimientos de inequidad y afectar la cohesión del equipo.

En cuanto a la motivación laboral, los resultados muestran un nivel aceptable de motivación general, especialmente en lo relacionado con el desarrollo de habilidades y el sentido de aporte a la organización. No obstante, se evidencia una debilidad en el reconocimiento del desempeño y en las oportunidades de crecimiento, ya que un porcentaje considerable de colaboradores no percibe con claridad estos aspectos. Esta situación puede impactar negativamente en el compromiso organizacional a largo plazo, dado que la ausencia de reconocimiento y proyección profesional suele asociarse con desmotivación, rotación de personal y bajo sentido de pertenencia.

Respecto al liderazgo, los resultados reflejan una percepción mayoritariamente positiva del jefe inmediato, especialmente en términos de participación y contribución al buen clima

laboral. Sin embargo, persisten inconformidades relevantes en aspectos como la retroalimentación, la coherencia del liderazgo y la preocupación genuina por el bienestar de los colaboradores. Esto indica que el liderazgo no se ejerce de manera uniforme, lo que puede generar inconsistencias en la experiencia laboral de los equipos y afectar la confianza en los procesos de dirección.

En la dimensión de compensación laboral, se identifican debilidades importantes. Aunque la mayoría considera que su salario es acorde a sus funciones, los indicadores relacionados con incentivos, beneficios y reconocimiento del esfuerzo presentan una alta dispersión en las respuestas. La falta de claridad en estos procesos sugiere problemas de comunicación interna, posibles comparaciones entre pares y expectativas insatisfechas, lo que puede generar percepciones de injusticia y afectar la motivación.

Finalmente, la dimensión de bienestar laboral es la que presenta los resultados más críticos. Aspectos como el bienestar físico y emocional, la carga laboral y las acciones para cuidar la salud mental muestran percepciones divididas o mayoritariamente negativas. Esto evidencia un riesgo significativo para la sostenibilidad del desempeño, ya que el estrés, la sobrecarga y la falta de apoyo emocional pueden derivar en agotamiento laboral (burnout), ausentismo y disminución de la productividad.

En conjunto, los resultados permiten concluir que Bancolombia – Grupo Cibest cuenta con una base organizacional sólida, caracterizada por un clima laboral aceptable y un nivel moderado de compromiso. Sin embargo, persisten áreas críticas de mejora, especialmente en:

- Gestión del bienestar integral.
- Fortalecimiento del liderazgo humano.
- Sistemas de reconocimiento y compensación.
- Comunicación organizacional y participación.

La discusión evidencia que, si bien la organización posee un alto potencial, resulta necesario implementar estrategias estructuradas de gestión humana, orientadas a promover el bienestar, la equidad, el reconocimiento y el desarrollo profesional, con el fin de consolidar un clima organizacional más saludable, motivador y sostenible en el tiempo.

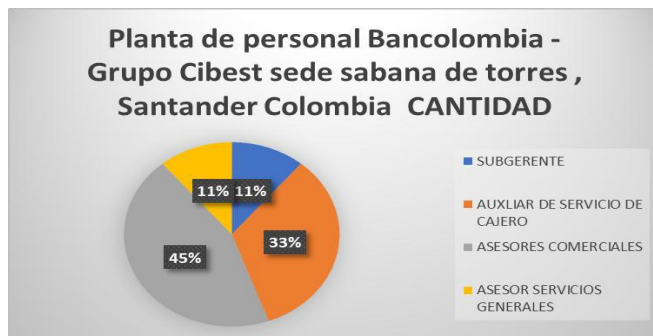
Resultados de la entrevista sobre gestión del talento humano, clima organizacional y desempeño laboral

En este apartado se presentan los resultados derivados de la entrevista semiestructurada aplicada al personal directivo de la sede Bancolombia – Grupo Cibest de Sabana de Torres. Este instrumento permitió profundizar en las prácticas de gestión del talento humano, los procesos de evaluación del desempeño, las estrategias de motivación y las acciones orientadas al fortalecimiento del clima organizacional.

El análisis cualitativo evidencia la existencia de lineamientos institucionales orientados al bienestar y al desarrollo del talento, así como oportunidades de fortalecimiento en la sistematización de la evaluación del desempeño, la retroalimentación continua y la articulación entre resultados individuales y reconocimiento. Estos hallazgos complementan la información obtenida en la encuesta y aportan una visión estratégica para el diseño del Protocolo para la Evaluación del Desempeño y las acciones de mejora propuestas.

Cargo:**Figura 30**

Cargo del personal de Bancolombia Cibest

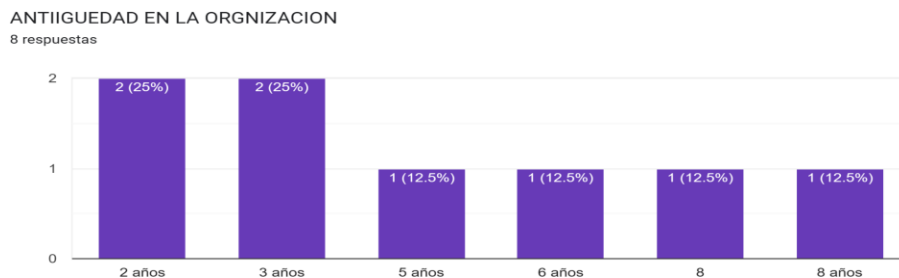


Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

El 33% de los empleados son cajeros, el 45 % son asesores comerciales

Figura 31

Antigüedad del personal de Bancolombia Cibest



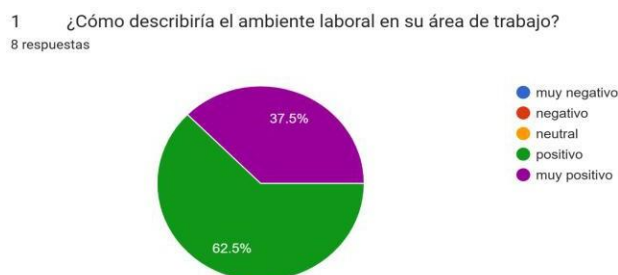
Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

Antigüedad en la organización:

El 75% de la planta de personal posee 5 años o más de experiencia laboral

Pregunta 1:

Figura 32
Descripción del ambiente laboral

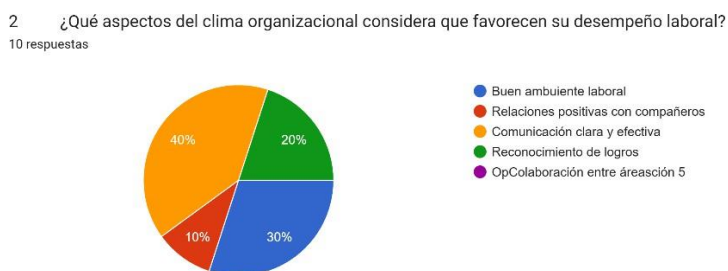


Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

La mayoría de los trabajadores creen que existen relaciones laborales positivas

Pregunta 2:

Figura 33
Aspectos del clima organizacional

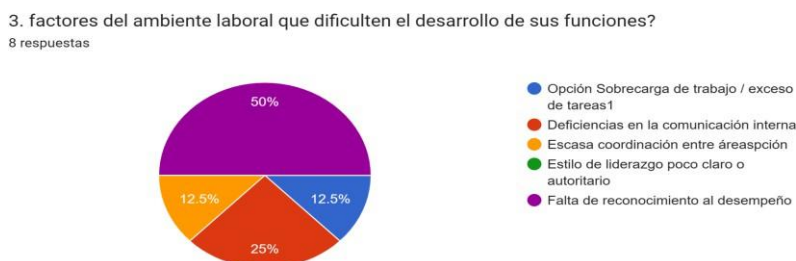


Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

Aspectos más favorables: relaciones con compañeros, colaboración entre áreas y reconocimiento de logros.

Pregunta 3:

Figura 34
Factores del ambiente laboral



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

El 50% de los empleados cree que hace falta el reconocimiento y el desempeño; un 20% cree que existen deficiencia en la comunicación interna

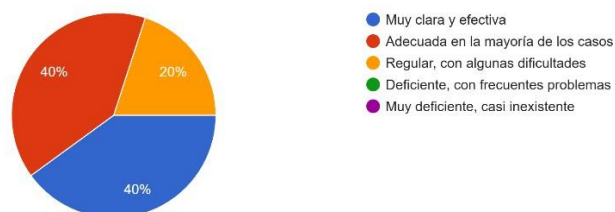
Pregunta 4:

Figura 35

Percepción de la comunicación interna

4. ¿Cómo percibe la comunicación interna dentro de su equipo y con otras áreas de la organización?

10 respuestas



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

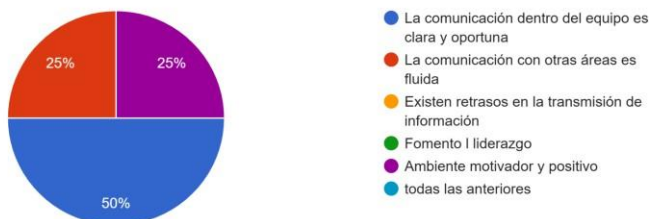
Pregunta 5:

Figura 36

Aspectos que generan mayor motivación

MOTIVACION LABORAL 5
8 respuestas

¿Qué aspectos de su trabajo le generan mayor motivación?



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

El 50% de los trabajadores cree que todos los aspectos nombrados son importantes para la motivación

Pregunta 6:**Figura 37***Reconocimiento y aporte a la organización*

6. ¿Se siente reconocido(a) por su desempeño y aportes a la organización? Explique su respuesta.

8 respuestas



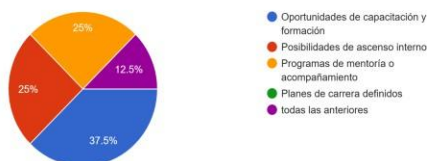
Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

La mayor parte de los trabajadores se siente reconocido (75%) por su desempeño en la organización

Pregunta 7:**Figura 38***Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional*

7. ¿Considera que la organización brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional?

8 respuestas



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

Pregunta 8:**Figura 39***Factores que influyen en el compromiso organizacional*

8. ¿Qué factores influyen en su nivel de compromiso con la organización?

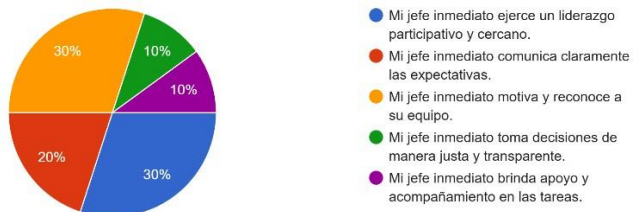
8 respuestas



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

Pregunta 9:**Figura 40***Estilo de liderazgo del jefe inmediato*

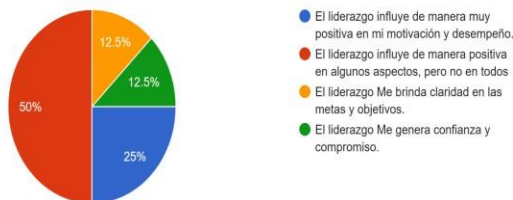
LIDERAGO Y DIRECCION 9 ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo de su jefe inmediato?
10 respuestas



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

Pregunta 10:**Figura 41***Influencia del liderazgo en la motivación y el desempeño laboral*

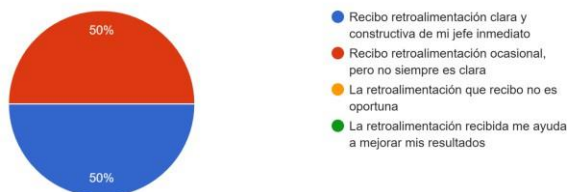
10 ¿De qué manera el liderazgo influye en su motivación y desempeño laboral?
8 respuestas



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

Pregunta 11:**Figura 42***Retroalimentación clara y oportuna*

11 ¿Recibe retroalimentación clara y oportuna sobre su desempeño?
8 respuestas



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

Pregunta 12:

Figura 43

Percepción de las prácticas de gestión del talento humano

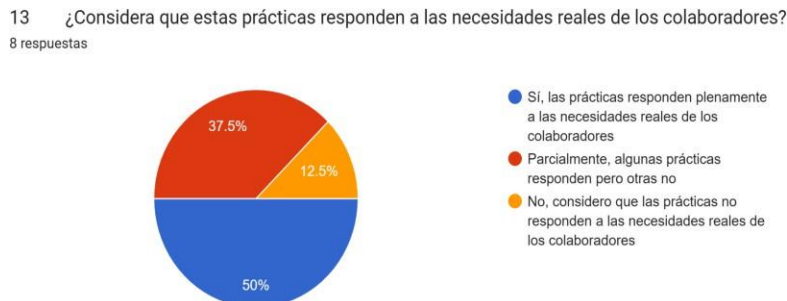


Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

Pregunta 13:

Figura 44

Necesidades reales de los trabajadores

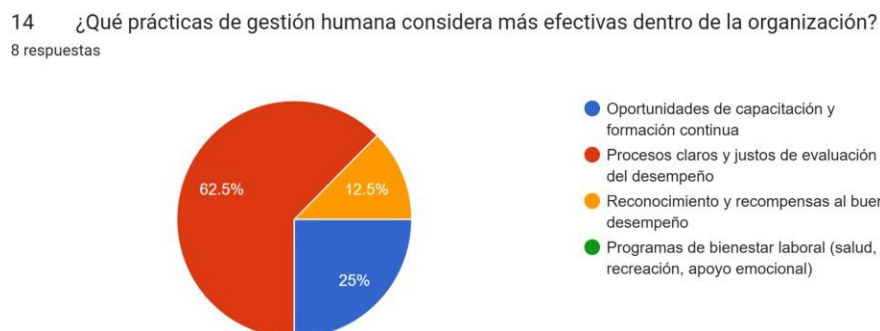


Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

Pregunta 14:

Figura 45

Prácticas de gestión humana efectivas

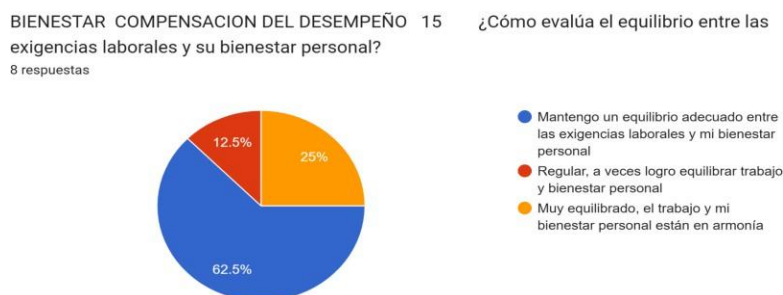


Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025)

Pregunta 15:

Figura 46

Equilibrio entre exigencias laborales y bienestar personal



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

Pregunta 16:

Figura 47

Percepción de justicia en compensación y beneficios



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

Pregunta 17:

Figura 48

Influencia del bienestar laboral en el desempeño



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

Pregunta 18:**Figura 49***Acciones para fortalecer el clima organizacional*

PROPUESTA DE MEJORA 18 ¿Qué acciones considera necesarias para fortalecer el clima organizacional?
8 respuestas



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

Pregunta 19:**Figura 50***Estrategias para mejorar la motivación y el compromiso de los colaboradores*

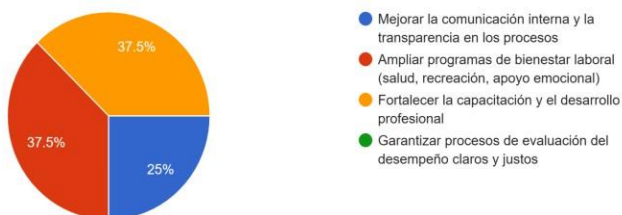
19 ¿Qué estrategias podrían implementarse para mejorar la motivación y el compromiso de los colaboradores?
8 respuestas



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

Pregunta 20:**Figura 51***Recomendaciones para fortalecer la gestión del talento humano*

20 ¿Qué recomendaciones haría para fortalecer la gestión del talento humano en Bancolombia – Grupo Cibest?
8 respuestas



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del formulario aplicado a colaboradores de Bancolombia Cibest (2025).

Discusión de Resultados entrevista

Los resultados obtenidos evidencian que la gestión del talento humano en Bancolombia – Grupo Cibest Sabana de Torres se encuentra sustentada en lineamientos institucionales orientados al bienestar, el desarrollo del personal y el fortalecimiento del clima organizacional; sin embargo, también revelan brechas relevantes entre dichas directrices y su aplicación práctica en el contexto operativo. La alta proporción de colaboradores con más de cinco años de antigüedad refleja estabilidad laboral y experiencia acumulada, factores que favorecen el desempeño organizacional, pero que a su vez incrementan la expectativa frente a oportunidades reales de crecimiento y reconocimiento estructurado.

La percepción mayoritaria de relaciones laborales positivas y colaboración entre compañeros confirma la existencia de un clima organizacional favorable, coherente con estilos de liderazgo participativos y un ambiente de respeto. No obstante, se identifican debilidades en la comunicación interna y en los mecanismos de retroalimentación, lo cual limita la alineación entre objetivos institucionales y desempeño individual. Esta situación sugiere que, aunque el liderazgo influye positivamente en la motivación, aún se requiere fortalecer canales formales de comunicación y espacios sistemáticos de diálogo para consolidar una cultura de mejora continua.

En relación con la motivación, los colaboradores reconocen la importancia de múltiples factores —reconocimiento, bienestar, compensación y desarrollo profesional— destacando que su efecto es integral y no aislado. Aunque una proporción significativa afirma sentirse reconocida, persiste la percepción de inequidad o insuficiencia en algunos casos, lo que coincide con la demanda de programas de reconocimiento más transparentes y vinculados directamente al desempeño. Este hallazgo respalda la necesidad de articular los resultados de la evaluación del desempeño con estrategias claras de retribución y estímulo, a fin de fortalecer el compromiso organizacional.

Asimismo, los participantes manifiestan interés en contar con planes de carrera definidos y mayores oportunidades de capacitación, lo que evidencia una orientación hacia el crecimiento profesional como elemento clave de permanencia. La ausencia de rutas de desarrollo claramente estructuradas puede generar estancamiento laboral y afectar progresivamente la motivación, pese a la existencia de un ambiente de trabajo positivo. De igual forma, la percepción de que los procesos de evaluación del desempeño no siempre son suficientemente claros o justos revela la necesidad de implementar sistemas más estandarizados, con criterios explícitos y retroalimentación constructiva, que permitan al colaborador comprender sus fortalezas, áreas de mejora y proyección dentro de la organización.

Finalmente, tanto la encuesta como la entrevista convergen en la importancia del bienestar laboral como determinante del desempeño. Aunque este es valorado favorablemente, los colaboradores consideran que puede fortalecerse mediante acciones adicionales orientadas al equilibrio vida-trabajo, la salud emocional y los beneficios complementarios. En conjunto, los resultados confirman que el clima organizacional actual constituye una base sólida, pero requiere ser potenciado mediante una gestión del talento humano más integrada, donde comunicación, reconocimiento, evaluación, capacitación y bienestar operen de manera articulada. Esta discusión respalda la pertinencia de la propuesta de mejora planteada, especialmente en lo referente a la implementación de un protocolo de evaluación del desempeño que conecte los resultados individuales con estrategias de motivación y desarrollo, contribuyendo así a un desempeño sostenible y alineado con los objetivos institucionales.

Síntesis de Resultados

El análisis integrado de los resultados obtenidos mediante la encuesta aplicada a los colaboradores y la entrevista realizada al personal directivo de Bancolombia – Grupo Cibest, sede Sabana de Torres, evidencia una relación directa entre el clima organizacional, la motivación laboral, el bienestar y el desempeño de los colaboradores. Los hallazgos permiten identificar fortalezas asociadas al compromiso institucional y a las prácticas de liderazgo, así como oportunidades de mejora relacionadas con los procesos de retroalimentación, reconocimiento, sistematización de la evaluación del desempeño y articulación entre resultados individuales y estrategias de bienestar.

Desde la perspectiva de los colaboradores, se observa que el ambiente laboral influye significativamente en la disposición hacia el cumplimiento de metas, el sentido de pertenencia y la satisfacción general. De igual manera, la entrevista revela que, si bien existen lineamientos corporativos orientados a la gestión del talento humano, se hace necesario fortalecer su implementación a nivel local mediante herramientas más estructuradas que faciliten el seguimiento al desempeño, la identificación de necesidades de desarrollo y la toma de decisiones basada en evidencias.

Estos resultados coinciden con lo planteado por Chiavenato (2020) y Crespo (2021), quienes destacan que una gestión estratégica del talento humano requiere sistemas formales de evaluación que integren aspectos técnicos, comportamentales y de bienestar, permitiendo alinear los objetivos organizacionales con las expectativas de los colaboradores. Asimismo, Leal Afanador (2021, 2023) resalta que el liderazgo transformacional y el trabajo inteligente productivo constituyen pilares fundamentales para promover entornos laborales saludables y sostenibles.

En este contexto, los hallazgos del diagnóstico justifican la formulación de una propuesta de mejora orientada al diseño e implementación de un Protocolo para la Evaluación del Desempeño, acompañado de estrategias de motivación, acciones sobre el clima organizacional y un plan de intervención integral. Esta propuesta busca responder de manera directa a las necesidades identificadas en la sede Sabana de Torres, fortaleciendo la cultura de retroalimentación, el desarrollo del talento humano y el desempeño sostenible, aspectos que se desarrollan en el Capítulo 11.

Propuesta de Mejora

Fundamentación de la propuesta

A partir de los resultados del diagnóstico del clima organizacional, la motivación laboral y los procesos de gestión del talento humano en la sede Bancolombia – Grupo Cibest de Sabana de Torres, se identificó la necesidad de fortalecer los mecanismos de evaluación del desempeño, reconocimiento, bienestar y liderazgo, con el fin de potenciar el compromiso y el desempeño sostenible de los colaboradores.

Diversos autores señalan que una gestión integral del talento humano, articulada con estrategias de motivación y climas organizacionales positivos, contribuye significativamente al logro de los objetivos organizacionales y al bienestar de las personas (Chiavenato, 2020; Crespo, 2021; Leal Afanador, 2023). En coherencia con estos planteamientos, la presente propuesta se orienta al diseño de acciones prácticas que respondan directamente a las necesidades evidenciadas en el contexto estudiado.

Diseño del Protocolo para la Evaluación de Desempeño

Objetivo del Protocolo

Diseñar e implementar un Protocolo para la Evaluación del Desempeño orientado al fortalecimiento del clima organizacional, la motivación laboral y el desempeño sostenible de los colaboradores de Bancolombia – Grupo Cibest, sede Sabana de Torres.

Alcance del Protocolo

El protocolo está dirigido a todos los colaboradores de la sede Sabana de Torres, incluyendo personal administrativo y comercial. Su aplicación contempla evaluaciones

semestrales, con retroalimentación individual y planes de mejora personalizados, articulados con los procesos de capacitación, bienestar y compensación.

Componentes del Protocolo

El protocolo se estructura a partir de cinco componentes:

- A) **Dimensión de resultados:** Evalúa el cumplimiento de metas operativas y comerciales, calidad del servicio al cliente y eficiencia en los procesos asignados.
- B) **Dimensión de competencias:** Considera habilidades técnicas, comunicación, trabajo en equipo, orientación al cliente y adaptación al cambio.
- C) **Dimensión comportamental:** Incluye compromiso, responsabilidad, ética, relaciones interpersonales y alineación con los valores organizacionales.
- D) **Dimensión de bienestar y motivación:** Explora la percepción del colaborador frente a su carga laboral, reconocimiento, equilibrio vida-trabajo y satisfacción general.
- E) **Retroalimentación y planes de mejora:** Integra espacios formales de retroalimentación entre líder y colaborador, definición de acciones de desarrollo y seguimiento periódico.

Metodología de aplicación

La implementación del protocolo se desarrollará mediante las siguientes etapas:

1. Socialización del proceso con todos los colaboradores.
2. Aplicación del instrumento de evaluación (autoevaluación y evaluación del líder).
3. Consolidación y análisis de resultados.
4. Sesiones individuales de retroalimentación.

5. Elaboración de planes de mejora y desarrollo.
6. Seguimiento trimestral de avances.

Este proceso busca garantizar transparencia, participación y corresponsabilidad, promoviendo una cultura de mejora continua.

Articulación con compensación y bienestar laboral

Los resultados de la evaluación del desempeño se vinculan con estrategias de reconocimiento, incentivos no monetarios y programas de bienestar, fortaleciendo la motivación laboral y el sentido de pertenencia. De acuerdo con Herzberg et al. (2017), el reconocimiento y el logro constituyen factores clave para la satisfacción laboral, mientras que Leal Afanador (2023) resalta la importancia de integrar desempeño y bienestar como pilares del trabajo inteligente productivo.

Impacto esperado

La implementación del Protocolo para la Evaluación del Desempeño permitirá fortalecer el clima organizacional, incrementar la motivación laboral, mejorar el desempeño individual y colectivo, reducir la rotación del personal, promover una cultura de retroalimentación y aprendizaje continuo, y alinear los objetivos individuales con la estrategia del Grupo Cibest.

Estrategias de motivación laboral

Con base en las teorías motivacionales y los resultados del diagnóstico, se plantean las siguientes estrategias:

- Implementación de programas de reconocimiento periódico al desempeño destacado.

- Fortalecimiento de espacios de comunicación mediante reuniones mensuales de retroalimentación.
- Promoción de oportunidades de desarrollo profesional a través de capacitaciones internas y externas.
- Incentivo a la participación de los colaboradores en la toma de decisiones operativas.
- Incorporación de esquemas de compensación flexible y beneficios orientados al bienestar integral.

Estas estrategias se fundamentan en la teoría bifactorial de Herzberg y en el enfoque de trabajo inteligente productivo, los cuales destacan el reconocimiento, el crecimiento profesional y la autonomía como factores determinantes de la motivación laboral (Herzberg et al., 2017; Leal Afanador, 2023).

Acciones para el fortalecimiento del clima organizacional

Para mejorar el clima organizacional se proponen las siguientes acciones:

- Desarrollo de talleres de liderazgo transformacional para jefes inmediatos.
- Implementación de actividades de integración y trabajo en equipo.
- Creación de canales formales de comunicación interna.
- Aplicación periódica de encuestas de clima laboral.
- Diseño de espacios de escucha activa para la gestión de conflictos.

Estas acciones buscan fortalecer las relaciones interpersonales, la confianza y la percepción de justicia organizacional, factores estrechamente relacionados con la motivación y el desempeño laboral (Chiavenato, 2020; Leal Afanador, 2021).

Plan de Intervención

El plan de intervención articula las acciones propuestas en un horizonte inicial de seis meses:

Actividad	Responsable	Tiempo estimado
Socialización del protocolo	Talento Humano / Jefatura	Mes 1
Aplicación evaluación del desempeño	Líderes directos	Mes 2
Retroalimentación individual	Líderes	Mes 2
Implementación planes de mejora	Colaboradores	Meses 3–6
Talleres de liderazgo	Talento Humano	Mes 3
Actividades de integración	Dirección de sede	Mes 4
Seguimiento de resultados	Talento Humano	Meses 5–6
Re-aplicación encuesta de clima	Talento Humano	Mes 6

Tabla 1 Plan de Intervención Propuesta Mejora

Conclusiones

El presente estudio permitió analizar de manera integral la relación entre clima organizacional, motivación laboral, bienestar y gestión del talento humano en Bancolombia – Grupo Cibest, sede Sabana de Torres, evidenciando la incidencia directa de estos factores en el desempeño de los colaboradores y en la sostenibilidad organizacional. A partir de la aplicación de una encuesta estructurada y una entrevista semiestructurada, se identificaron fortalezas asociadas al liderazgo y a las iniciativas de bienestar, así como oportunidades de mejora relacionadas con la comunicación interna, la percepción de equidad en la compensación y la necesidad de procesos más estructurados de evaluación del desempeño.

Los resultados confirman que una gestión del talento humano orientada al desarrollo integral de las personas, al reconocimiento del desempeño y al fortalecimiento del clima organizacional constituye un elemento estratégico para el logro de los objetivos institucionales. En este sentido, se evidencia que el bienestar laboral, la motivación y la claridad en los procesos organizacionales no solo impactan la satisfacción de los colaboradores, sino que también favorecen el compromiso, la productividad y la permanencia del talento.

Como respuesta a los hallazgos, se formuló una propuesta de mejora centrada en el diseño de un Protocolo para la Evaluación del Desempeño, articulado con estrategias de motivación, acciones sobre el clima organizacional y un plan de intervención orientado a la mejora continua. Esta propuesta busca consolidar una cultura de retroalimentación, aprendizaje y reconocimiento, alineando los objetivos individuales con la estrategia del Grupo Cibest.

Finalmente, el estudio aporta insumos relevantes para la toma de decisiones en materia de gestión del talento humano, evidenciando la importancia de implementar prácticas integrales que articulen desempeño, bienestar y desarrollo profesional. De esta manera, se contribuye al

fortalecimiento de entornos laborales saludables y al posicionamiento del talento humano como eje central de la competitividad y sostenibilidad de Bancolombia – Grupo Cíbest.

Recomendaciones

Con base en los resultados obtenidos y en la propuesta de mejora formulada, se recomienda a Bancolombia – Grupo Cibest, sede Sabana de Torres, fortalecer de manera progresiva su sistema de gestión del talento humano mediante la implementación del Protocolo para la Evaluación del Desempeño, articulado con estrategias de motivación, bienestar laboral y desarrollo profesional.

Se sugiere consolidar este protocolo como una herramienta permanente de gestión, integrándolo a los procesos de capacitación, compensación y planes de carrera, con el fin de promover una cultura de retroalimentación continua, reconocimiento oportuno y aprendizaje organizacional. Asimismo, resulta prioritario fortalecer los canales de comunicación interna, garantizando transparencia en los procesos y participación activa de los colaboradores, lo cual permitirá incrementar los niveles de confianza y compromiso.

De igual manera, se recomienda ampliar los programas de bienestar laboral, incorporando acciones orientadas al cuidado de la salud mental, el equilibrio vida–trabajo y el acompañamiento emocional, reconociendo que el desempeño sostenible depende del bienestar integral de las personas. Paralelamente, es conveniente revisar periódicamente los esquemas de compensación y beneficios, asegurando criterios de equidad interna y competitividad externa que favorezcan la retención del talento.

Finalmente, se propone realizar evaluaciones periódicas del impacto del protocolo y de las estrategias implementadas, mediante indicadores de clima organizacional, motivación, desempeño y rotación, con el propósito de ajustar las acciones de forma oportuna y consolidar una gestión del talento humano orientada a la mejora continua, alineada con los principios del liderazgo transformacional y el trabajo inteligente productivo que caracterizan al Grupo Cibest.

Referencias Bibliográficas

- Almaqableh, M., Al-Bataineh, A., & Kanaan, R. (2021). The mediating role of motivation between organizational climate and organizational citizenship behavior. *Journal of Management Research*, 13(2), 45–58.
- Andrade Vega, L. J., Mendoza Romero, F. Y., Cipagauta Páez, D. P., Mendivelso Niño, S. M., & Bernal Cardozo, E. D. (2021). *Motivación laboral y clima organizacional entre los empleados de Bancolombia sucursal Chía* [Trabajo de grado]. Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.
- Bancolombia S.A. (2025). *Grupo Cibest, nueva matriz y estructura legal de Bancolombia*. Bancolombia.
- Bancolombia S.A. (2025). *Resultados corporativos Grupo Cibest segundo trimestre de 2025*. Bancolombia.
- Bancolombia S.A. (2025a). *Grupo Cibest, nueva matriz y estructura legal de Bancolombia*. Bancolombia.
- Bancolombia S.A. (2025b). *Resultados corporativos Grupo Cibest segundo trimestre de 2025*. Bancolombia.
- Botero Rojas, K. A. (2015). *Clima organizacional y su afectación en el desempeño* [Tesis de licenciatura]. Universidad de Manizales.
- Cardona, M. V. (2022). *Plan de diagnóstico de la comunicación interna para mejorar el clima organizacional en Bancolombia*. Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (5.^a ed.). McGraw-Hill Education.

- Congreso de la República de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Gaceta Constitucional No. 116.
- Congreso de la República de Colombia. (2006). *Ley 1010 de 2006, por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo*. Diario Oficial No. 46.160.
- Congreso de la República de Colombia. (2012). *Ley 1562 de 2012, por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional*. Diario Oficial No. 48.488.
- Congreso de la República de Colombia. (2013). *Ley 1616 de 2013, por medio de la cual se expide la Ley de Salud Mental*. Diario Oficial No. 48.680.
- Crespo, R. (2021). *Gestión estratégica del talento humano y desempeño organizacional*. Ecoe Ediciones.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (2017). *The motivation to work*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315124827>
- Leal Afanador, J. (2021). *Comportamiento organizacional y gestión del talento humano*. Ediciones UNAD.
- Leal Afanador, J. (2023). *Trabajo inteligente productivo: Bienestar, desempeño y competitividad organizacional*. Ediciones UNAD.
- Ministerio del Trabajo. (2008). *Resolución 2646 de 2008, por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo*. Diario Oficial No. 47.059.

- Ministerio del Trabajo. (2019). *Resolución 2404 de 2019, por la cual se adopta la batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial*. Diario Oficial No. 51.002.
- Monsalve-Castro, C. (2022). High-performance work system: Differences between the use of HR practices. *Revista de Ciencias Administrativas*. SciELO Colombia.
- Pimienta, J. (2024). *Gestión del talento humano en las organizaciones contemporáneas*. Pearson Educación.
- Presidencia de la República de Colombia. (2015). *Decreto 1072 de 2015, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo*. Diario Oficial No. 49.523.
- República de Colombia. (1950). *Código Sustantivo del Trabajo*. Diario Oficial No. 27.622.
- Rodríguez Ramírez, J. L., Mercado Mestra, K., Delgado Romero, Y. F., & Pacheco Quintero, Y. (2022). *Implementar estrategias para mejorar las relaciones laborales de la empresa Bancolombia* [Trabajo de grado]. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD.
- Ruiz Fontalvo, M. A., Barraza Piñerez, Y. E., Pérez Pérez, E., Galván Perea, D. H., & Oñate Arias, M. P. (2020). *Propuesta de mejoramiento en el clima organizacional en Bancolombia sede Valledupar* [Trabajo de grado]. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD.
- Zainal, R., Haris, M., & Putra, A. (2022). Organizational climate and work motivation on employee performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(3), 112–125.

Apéndices

Apéndice 1 Encuesta sobre el clima organizacional, motivación y bienestar laboral Bancolombia - Grupo Cibest

26/1/26, 8:37 p.m.

ENCUESTA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL, MOTIVACION Y BIENESTAR LABORAL BANCOLOMBIA - GRUPO CIBEST

ENCUESTA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL, MOTIVACION Y BIENESTAR LABORAL BANCOLOMBIA - GRUPO CIBEST

La presente encuesta tiene fines académicos y diagnósticos. Su objetivo es conocer las percepciones de los colaboradores sobre el clima organizacional, la motivación laboral, el liderazgo, la compensación y el bienestar laboral en Bancolombia – Grupo Cibest.

La información suministrada es confidencial y anónima, y será utilizada únicamente para fines investigativos.

* Indica que la pregunta es obligatoria

SECCION A. CLIMA ORGANIZACIONAL

1. El ambiente laboral en mi área de trabajo es agradable y respetuoso. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

2. Existe una comunicación clara y oportuna entre los miembros del equipo.*

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

3. Me siento cómodo(a) expresando mis ideas y opiniones en el trabajo.*

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

4. Las relaciones entre compañeros favorecen el trabajo colaborativo.*

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

5. Percibo un trato justo y equitativo dentro de la organización.*

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

6. La cultura organizacional promueve valores como el respeto y la confianza.*

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

SECCIÓN B. MOTIVACIÓN LABORAL

7. **Me** siento motivado(a) para realizar mis funciones diariamente.*

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni** de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

8. Mi trabajo me permite desarrollar mis habilidades y competencias.*

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

9. Considero que mi labor aporta valor a los objetivos de la organización.*

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

10. Recibo reconocimiento cuando realizo bien mi trabajo.*

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

11. Tengo oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.*

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

12. Me siento comprometido(a) con los objetivos de Bancolombia - Grupo Cibest. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

SECCIÓN C. LIDERAZGO

13. Mi jefe inmediato demuestra liderazgo positivo en el equipo. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

14. El liderazgo en mi área fomenta la confianza y el respeto. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

15. Recibo retroalimentación clara sobre mi desempeño. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

16. Los líderes promueven la participación en la toma de decisiones. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

17. El estilo de liderazgo contribuye a un buen clima laboral.*

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

18. Los líderes se preocupan por el bienestar de los colaboradores. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

SECCIÓN D. COMPENSACIÓN LABORAL

19. Considero que mi salario es acorde con las funciones que desempeño.*

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

20. La compensación económica que recibo es justa en relación con mi trabajo. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

21. Los incentivos y beneficios ofrecidos son claros y comprensibles.*

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

22. La organización reconoce el esfuerzo y el desempeño mediante compensaciones. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

23. Me siento satisfecho(a) con los beneficios adicionales que recibo.*

Marca *so/o un óvalo*.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

SECCIÓN E. BIENESTAR LABORAL

24. La organización promueve el equilibrio entre la vida laboral y personal.*

Marca *so/o un óvalo*.

- Totalmente en desacuerdo**
- En desacuerdo**
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo**
- De acuerdo**
- Totalmente de acuerdo**

25. Me siento respaldado(a) por la empresa ante situaciones de estrés laboral.*

Marca *so/o un óvalo*.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

26. Las condiciones de trabajo favorecen mi bienestar físico y emocional.*

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

27. La carga laboral es adecuada para cumplir mis funciones eficientemente.*

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

28. La empresa implementa acciones para cuidar la salud mental de los colaboradores. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

SECCIÓN F. DESEMPEÑO Y PERMANENCIA

26/1/26, 8:37 p.m.

ENCUESTA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL, MOTIVACION Y BIENESTAR LABORAL BANCOLOMBIA - GRUPO CIBEST

29. Desde su experiencia, ¿qué acciones considera que podrían mejorar el clima organizacional y la motivación laboral en Bancolombia – Grupo Cibest? *

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

<https://docs.google.com/forms/d/1TD1RmXlLeIM4wOrs2XjilqSnjR2OEI4iClp623PgUE/edit>

11/12

Enlace de la Encuesta: <https://forms.gle/efBCEqzg3MmZ3gcX7>

Apéndice B

Entrevista sobre Gestión del Talento Humano, Clima Organizacional y Desempeño Laboral - Bancolombia Grupo Cibest

26/1/26, 8:37 p.m.

Entrevista sobre Gestión del Talento Humano, Clima Organizacional y Desempeño Laboral – Bancolombia Grupo Cibest

Entrevista sobre Gestión del Talento Humano, Clima Organizacional y Desempeño Laboral – Bancolombia Grupo Cibest

Estimado(a) colaborador(a):

El propósito de esta encuesta es **explorar las percepciones y experiencias de los colaboradores** frente a la gestión del talento humano, el clima organizacional, la motivación laboral y su relación con el desempeño en Bancolombia – Grupo Cibest.

Nota ética: La participación en esta encuesta es completamente **voluntaria**. La información suministrada será tratada de manera **confidencial** y utilizada exclusivamente con fines académicos, garantizando el **anonimato** de todos los participantes.

Tu opinión es muy valiosa y contribuirá a identificar fortalezas y oportunidades de mejora en la organización.

** Indica que la pregunta es obligatoria*

1. código del entrevistado *

2. CARGO *

3. AREA /PROCESO *

4. ANTIIGUEDAD EN LA ORGNIZACION *

5. ¿Cómo describiría el ambiente laboral en su área de trabajo?*

Marca solo un óvalo.

- muy negativo
- negativo
- neutral
- positivo
- muy positivo

6. 2 ¿Qué aspectos del clima organizacional considera que favorecen su desempeño laboral? *

Marca solo un óvalo.

- Buen ambiente laboral
- Relaciones positivas con compañeros
- Comunicación clara y efectiva
- Reconocimiento de logros
- OpColaboración entre áreasción 5

7. 3. factores del ambiente laboral que dificulten el desarrollo de sus funciones? *

Marca solo un óvalo.

- Opción Sobrecarga de trabajo/ exceso de tareas!
- Deficiencias en la comunicación interna
- Escasa coordinación entre áreas
- Estilo de liderazgo poco claro o autoritario
- Falta de reconocimiento al desempeño
- otros:

8. 4. ¿Cómo percibe la comunicación interna dentro de su equipo y con otras áreas de la organización? *

Marca solo un óvalo.

- Muy clara y efectiva
- Adecuada en la mayoría de los casos
- Regular, con algunas dificultades
- Deficiente, con frecuentes problemas
- Muy deficiente, casi inexistente

9. MOTIVACION LABORAL *

5 ¿Qué aspectos de su trabajo le generan mayor motivación?

Marca solo un óvalo.

- La comunicación dentro del equipo es clara y oportuna
- La comunicación con otras áreas es fluida
- Existen retrasos en la transmisión de información
- Fomento! liderazgo
- Ambiente motivador y positivo
- todas las anteriores

10. 6. ¿Se siente reconocido(a) por su desempeño y aportes a la organización? *
- Explique su respuesta.

Marca solo un óvalo.

- Sí, me siento plenamente reconocido(a)
- Opc Recibo reconocimiento de mi jefe inmediato 2
- Recibo reconocimiento de la organización en general
- Recibo reconocimiento de mis compañeros
- Parcialmente, en algunas ocasiones

11. 7 ¿Considera que la organización brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional? *

Marca solo un óvalo.

- Oportunidades de capacitación y formación
- Posibilidades de ascenso interno
- Programas de mentoría o acompañamiento
- Planes de carrera definidos
- todas las anteriores

12. 8 ¿Qué factores influyen en su nivel de compromiso con la organización?*

Marca solo un óvalo.

- Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional
- Buen ambiente laboral y relaciones con compañeros
- Reconocimiento por el desempeño y aportes
- Compensación y beneficios justos

13. LIDERAGO Y DIRECCION *

9 ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo de su jefe inmediato?

Marca solo un óvalo.

- Mi jefe inmediato ejerce un liderazgo participativo y cercano.
- Mi jefe inmediato comunica claramente las expectativas.
- Mi jefe inmediato motiva y reconoce a su equipo.
- Mi jefe inmediato toma decisiones de manera justa y transparente.
- Mi jefe inmediato brinda apoyo y acompañamiento en las tareas.

14. 10 ¿De qué manera el liderazgo influye en su motivación y desempeño laboral? *

Marca solo un óvalo.

- El liderazgo influye de manera muy positiva en mi motivación y desempeño.
- El liderazgo influye de manera positiva en algunos aspectos, pero no en todos
- El liderazgo Me brinda claridad en las metas y objetivos.
- El liderazgo Me genera confianza y compromiso.

15. 11 ¿Recibe retroalimentación clara y oportuna sobre su desempeño?*

Marca solo un óvalo.

- Recibo retroalimentación clara y constructiva de mi jefe inmediato
- Recibo retroalimentación ocasional, pero no siempre es clara
- La retroalimentación que recibo no es oportuna
- La retroalimentación recibida me ayuda a mejorar mis resultados

16. GESTION DEL TALENTO HUMANO *

12 ¿Cómo percibe las prácticas de gestión del talento humano implementadas en la organización (bienestar, capacitación, evaluación del desempeño)?

Marca solo un óvalo.

- Las prácticas de gestión del talento humano son claras y efectivas
- Las oportunidades de capacitación son suficientes
- La evaluación del desempeño es clara y justa
- Todas las anteriores

17. 13 ¿Considera que estas prácticas responden a las necesidades reales de los colaboradores? *

Marca so/o un óvalo.

- Sí, las prácticas responden plenamente a las necesidades reales de los colaboradores
- Parcialmente, algunas prácticas responden pero otras no
- No, considero que las prácticas no responden a las necesidades reales de los colaboradores

18. 14 ¿Qué prácticas de gestión humana considera más efectivas dentro de la organización? *

Marca solo un óvalo.

- Oportunidades de capacitación y formación continua
- Procesos claros y justos de evaluación del desempeño
- Reconocimiento y recompensas al buen desempeño
- Programas de bienestar laboral (salud, recreación, apoyo emocional)

19. BIENESTAR COMPENSACION DEL DESEMPEÑO *

15 ¿Cómo evalúa el equilibrio entre las exigencias laborales y su bienestar personal?

Marca *solo un óvalo*.

- Mantengo un equilibrio adecuado entre las exigencias laborales y mi bienestar personal
- Regular, a veces logro equilibrar trabajo y bienestar personal
- Muy equilibrado, el trabajo y mi bienestar personal están en armonía

20. 16 ¿Considera que la compensación y los beneficios recibidos son justos frente a sus responsabilidades? *

16 ¿Considera que la compensación y los beneficios recibidos son justos frente a sus responsabilidades?

Marca *solo un óvalo*.

- La compensación económica es justa frente a mis responsabilidades
- Los beneficios adicionales son adecuados
- Parcialmente, algunos aspectos son justos pero otros no

21. 17 ¿De qué manera considera que el bienestar laboral influye en su desempeño? *

17 ¿De qué manera considera que el bienestar laboral influye en su desempeño?

Marca *solo un óvalo*.

- El bienestar laboral influye de manera muy positiva en mi desempeño
- Me motiva a trabajar con mayor compromiso
- Mejora mi productividad y calidad del trabajo
- El bienestar laboral influye parcialmente en mi desempeño

22. PROPUESTA DE MEJORA *

18 ¿Qué acciones considera necesarias para fortalecer el clima organizacional?

Marca solo un óvalo.

- Mejorar la comunicación interna entre áreas y equipos
- Reconocer y valorar los aportes de los colaboradores
- Ampliar programas de bienestar laboral (salud, recreación, apoyo emocional)
- Fortalecer las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional

23. 19 ¿Qué estrategias podrían implementarse para mejorar la motivación y el compromiso de los colaboradores? *

Marca solo un óvalo.

- Reconocimiento frecuente y justo de los logros de los colaboradores
- Oportunidades de capacitación y desarrollo profesional
- Flexibilidad laboral (horarios, modalidades de trabajo)
- Compensación y beneficios competitivos y equitativos

24. 20 ¿Qué recomendaciones haría para fortalecer la gestión del talento humano en Bancolombia - Grupo Cibest?

Marca solo un óvalo.

- Mejorar la comunicación interna y la transparencia en los procesos
- Ampliar programas de bienestar laboral (salud, recreación, apoyo emocional)
- Fortalecer la capacitación y el desarrollo profesional
- Garantizar procesos de evaluación del desempeño claros y justos

Apéndice C*Protocolo para la Evaluación del Desempeño***Bancolombia – Grupo Cibest |****Sede Sabana de Torres Datos generales del colaborador**

Ítem	Información
Nombre del colaborador	
Cargo	
Área	
Tipo de cargo	<input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/> Comercial <input type="checkbox"/> Operativo
Antigüedad en la organización	
Tipo de contrato	<input type="checkbox"/> Término fijo <input type="checkbox"/> Indefinido <input type="checkbox"/> Otro
Fecha de evaluación	
Periodo evaluado	
Nombre del evaluador	
Tipo de evaluación	<input type="checkbox"/> Autoevaluación <input type="checkbox"/> Evaluación del líder

Escala de valoración

Valor	Descripción
1	Muy bajo
2	Bajo
3	Aceptable
4	Bueno
5	Excelente

Dimensión 1: Resultados y desempeño operativo

Indicador	Descripción	Puntaje (1–5)	Observaciones
Cumplimiento de metas	Alcanza los objetivos asignados		
Calidad del servicio	Brinda atención oportuna y efectiva		
Eficiencia operativa	Gestiona adecuadamente tiempos y recursos		
Responsabilidad	Cumple con funciones y compromisos		

Promedio Dimensión 1: _____

Dimensión 2: Competencias laborales

Indicador	Descripción	Puntaje (1–5)	Observaciones
Conocimiento del cargo	Domina procesos y funciones		
Trabajo en equipo	Coopera con compañeros		
Comunicación	Expresa ideas claramente		
Adaptación al cambio	Acepta y gestiona transformaciones		

Promedio Dimensión 2: _____

Dimensión 3: Comportamiento organizacional

Indicador	Descripción	Puntaje (1–5)	Observaciones
Compromiso	Demuestra sentido de pertenencia		
Ética	Actúa con transparencia		
Relaciones interpersonales	Mantiene trato respetuoso		
Alineación con valores	Representa la cultura Bancolombia		

Promedio Dimensión 3: _____

Dimensión 4: Bienestar y motivación

Indicador	Descripción	Puntaje (1–5)	Observaciones
Satisfacción laboral	Se siente motivado con su trabajo		
Reconocimiento	Percibe valoración por su labor		
Equilibrio vida–trabajo	Maneja adecuadamente cargas laborales		
Clima laboral	Percibe ambiente positivo		
Carga emocional del trabajo	Maneja adecuadamente el estrés laboral		

Promedio Dimensión 4: _____

Resultado global

Dimensión	Promedio
Resultados	
Competencias	
Comportamiento	
Bienestar	

Promedio general: _____

Interpretación del resultado

Rango	Nivel
1.0 – 2.0	Bajo
2.1 – 3.0	Medio
3.1 – 4.0	Bueno
4.1 – 5.0	Alto

Nivel final obtenido: Bajo Medio Bueno Alto

Lineamientos según resultado

Bajo → Plan intensivo de acompañamiento (3 meses)

Medio → Plan de fortalecimiento (2 meses)

Bueno → Seguimiento regular

Alto → Reconocimiento y proyección de desarrollo

Retroalimentación cualitativa**Fortalezas principales**

- 1.
- 2.
- 3.

Aspectos prioritarios de mejora

- 1.
- 2.
- 3.

Plan de mejora individual

Competencia para fortalecer	Acción concreta	Tipo (Capacitación / Coaching / Seguimiento)	Responsable	Fecha inicio	Fecha cierre

Seguimiento del plan de mejora

Fecha	Avance (%)	Observaciones	Firma líder

Firmas

Colaborador: _____ Fecha: _____

Evaluador: _____ Fecha: _____

Nota técnica del instrumento

Este instrumento se fundamenta en modelos de evaluación del desempeño por competencias, liderazgo transformacional y bienestar laboral (Chiavenato, 2020; Crespo, 2021; Leal Afanador, 2023). Su aplicación es semestral y forma parte del Protocolo de Evaluación del Desempeño del Grupo Cibest.