

**Desarrollar o implementar un programa institucional orientado al fortalecimiento clima  
laboral del personal del hospital Francisco de Paula Santander**

Iván Mazuera Holguín

Asesor:

Christiam Soto Vallejo

Universidad Nacional Abierta y A Distancia UNAD

Escuela Ciencias Administrativas Contables, Económicas y de Negocios

(ECACEN) Santander de Quilichao - Cauca.

Agosto 20 de 2025

## **Dedicatoria**

Dedico este proyecto con profundo respeto y gratitud a mi familia, en especial a mis dos hijos, Samuel y Sebastián, cuyo esfuerzo incondicional y respaldo constante han sido fundamentales para alcanzar cada etapa de este proceso académico.

Extiendo esta dedicatoria a todos los trabajadores del sector salud, quienes, a pesar de las limitaciones y desafíos diarios, entregan lo mejor de sí mismos con compromiso, profesionalismo y vocación de servicio, en favor del bienestar colectivo.

Este proyecto constituye un homenaje a la labor silenciosa, perseverante y solidaria de todos aquellos que, desde distintos frentes, aportan al crecimiento académico, profesional y humano de quienes integramos este proceso.

### **Agradecimientos**

Agradezco profundamente a Dios por darme la fuerza, la salud y la perseverancia para culminar esta etapa tan importante de mi vida.

A mis padres, por su amor incondicional, su apoyo constante y por ser mi motor en cada paso de este camino. Sin su confianza y sacrificio, este logro no habría sido posible.

A mi familia, por sus palabras de aliento, comprensión y paciencia durante todo el proceso de formación académica.

A mi Tutor del Diplomado Christiam Soto Vallejo, por su guía, conocimientos y tiempo dedicados. Su orientación fue clave para el desarrollo de este trabajo.

A mis docentes, por compartir su sabiduría y enseñarme no solo contenidos, sino también valores que llevaré siempre conmigo.

Asimismo, expreso mi agradecimiento a los funcionarios del Hospital Francisco de Paula Santander, por su colaboración durante la recolección de información y su disposición para contribuir a esta investigación, reflejando su compromiso con la mejora continua.

Finalmente, extendemos nuestro reconocimiento a todas aquellas personas que han creído en mí y me impulsaron a seguir creciendo, tanto en el ámbito personal como profesional.

## Resumen

El presente trabajo aborda la interiorización de las temáticas relacionadas con la compensación laboral y la evaluación del desempeño, enmarcadas en el contexto organizacional colombiano. Se analiza la importancia de diseñar sistemas de compensación que integren tanto los beneficios extrínsecos como los intrínsecos, garantizando condiciones equitativas y motivacionales para los trabajadores. Así mismo, se estudian los mecanismos de evaluación del desempeño como herramientas estratégicas para medir la productividad, promover la mejora continua y fortalecer la gestión del talento humano en instituciones públicas y privadas. A partir de una revisión normativa, se evidencian las leyes y decretos que sustentan la práctica de la gestión de desempeño, junto con principios éticos y referentes internacionales que orientan la investigación en el ámbito laboral. El trabajo también incorpora un diagnóstico preliminar sobre las falencias presentes en el diseño e implementación de políticas de compensación y de evaluación, destacando la necesidad de estrategias innovadoras, soportadas en metodologías de investigación y estándares de calidad. Como conclusión una adecuada articulación entre la compensación y la evaluación del desempeño no solo repercute en la motivación y satisfacción de los empleados, sino también en la productividad, sostenibilidad y competitividad de las organizaciones.

***Palabras clave:*** Compensación laboral, evaluación del desempeño, gestión del talento humano, motivación, normatividad colombiana, productividad organizacional

### **Abstract**

This paper addresses the internalization of issues related to employee compensation and performance evaluation within the Colombian organizational context. It analyzes the importance of designing compensation systems that integrate both extrinsic and intrinsic benefits, ensuring equitable and motivating conditions for workers. It also studies performance evaluation mechanisms as strategic tools for measuring productivity, promoting continuous improvement, and strengthening human talent management in public and private institutions. Through a regulatory review, the laws and decrees that support the practice of performance management are highlighted, along with ethical principles and international benchmarks that guide research in the labor field. The paper also includes a preliminary diagnosis of the shortcomings in the design and implementation of compensation and evaluation policies, highlighting the need for innovative strategies supported by research methodologies and quality standards. Finally, it is concluded that a proper alignment between compensation and performance evaluation not only impacts employee motivation and satisfaction, but also the productivity, sustainability, and competitiveness of organizations.

**Keywords:** Employee compensation, performance evaluation, human talent management, motivation, Colombian regulations, organizational productivity

## Tabla de Contenido

|   |    |
|---|----|
| Introducción .....  | 13 |
| Planteamiento del Problema .....                            | 14 |
| Pregunta Problematizadora .....                             | 15 |
| Objetivos .....   | 16 |
| Objetivo General .....                                      | 16 |
| Objetivos Específicos .....                                 | 16 |
| Antecedentes .....  | 17 |
| Estudio Internacional .....                                 | 18 |
| Estudio Nacional (Colombia) .....                           | 18 |
| Estudio Regional .....                                      | 19 |
| Conclusiones y Recomendaciones Comunes .....                | 19 |
| Justificación .....   | 21 |
| Marco Teórico .....   | 23 |
| El Clima Laboral en Instituciones de Salud .....            | 23 |
| Respaldo Teórico .....                                      | 24 |
| Marco Legal .....   | 27 |
| Constitución Política de Colombia (1991) .....              | 27 |
| Leyes Relacionadas con el Trabajo y el Talento Humano ..... | 27 |
| Normas Sobre Investigación Científica .....                 | 28 |
| Normas Éticas y de Protección de Datos .....                | 28 |

|   |    |
|---|----|
| Reglamentos Institucionales .....   | 28 |
| Metodología de la investigación .....   | 30 |
| Enfoque .....   | 30 |
| Método .....  | 30 |
| Aplicación de Cuestionario Diagnóstico .....  | 31 |
| Tipo de Investigación.....  | 31 |
| Marco Normativo.....  | 31 |
| Población Sujeto de Investigación .....   | 31 |
| Criterios de Inclusión .....  | 32 |
| Criterios de Exclusión.....   | 32 |
| Fuente de Información .....   | 32 |
| Fuente Primaria.....  | 32 |
| Fuente Secundaria.....  | 32 |
| Relación Entre Ambos Conceptos .....  | 33 |
| Análisis Documental.....  | 33 |
| Observación Directa.....  | 33 |
| Cuestionario de Evaluación Psicosocial .....  | 33 |
| Objetivos del Cuestionario.....   | 35 |
| Aplicación Práctica de la Metodología en el Estudio del Talento Humano .....        | 35 |
| Programa de Compensación e Incentivos – Hospital Francisco De Paula Santander. .... | 36 |

|   |    |
|---|----|
| Componentes del Programa .....  | 36 |
| Programa de Reconocimiento al Mérito Laboral.....                       | 36 |
| Incentivos Económicos Variables.....                                    | 36 |
| Capacitación y Desarrollo Profesional.....                              | 36 |
| Bienestar Integral del Trabajador.....                                  | 37 |
| Flexibilidad y Conciliación Laboral-Familiar .....                      | 37 |
| Programa de Promoción Interna .....                                     | 37 |
| Importancia del Programa.....   | 37 |
| Plan de Acción .....  | 38 |
| Plan de Acción para la Implementación del Sistema de Compensación ..... | 38 |
| Diagnóstico Interno de Necesidades y Percepción .....                   | 38 |
| Diseño del sistema de compensación.....                                 | 38 |
| Establecimiento de Metas por Área .....                                 | 38 |
| Implementación Piloto en Áreas Clave.....                               | 38 |
| Evaluación de Desempeño Trimestral .....                                | 39 |
| Otorgamiento de Incentivos.....   | 39 |
| Retroalimentación y Ajustes al Programa.....                            | 39 |
| Presupuesto Estimado (Anual).....                                       | 39 |
| Indicadores Claves de Control .....                                     | 40 |
| Compensación y Evaluación de Desempeño .....                            | 40 |

|  |    |
|--|----|
| Compensación.....  | 40 |
| Componentes en Colombia.....   | 41 |
| Incentivos o Bonificaciones por Desempeño.....   | 41 |
| Resultados.....  | 42 |
| Resultados y Análisis de la Encuesta.....  | 50 |
| Muestreo y Análisis del Cuestionario.....  | 56 |
| Marco Normativo.....   | 60 |
| Evaluación de Desempeño.....   | 60 |
| Métodos Comunes en Colombia.....   | 61 |
| Conclusiones.....  | 62 |
| Recomendaciones.....   | 63 |
| Mejoramiento del Clima Laboral en la Institución Prestadora de Servicios de Salud..... | 63 |
| Nombramientos en la Planta de Cargos.....  | 63 |
| Implementación de Incentivos.....  | 63 |
| Fortalecimiento de las Relaciones Humanas.....   | 64 |
| Intervención Social y Desarrollo Integral del Trabajador.....                          | 64 |
| Compromiso Institucional con la Seguridad y Bienestar del Trabajador.....              | 64 |
| Referencias.....   | 62 |
| Anexos.....  | 69 |

### Lista de Tablas

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1 <i>Cuestionario de Evaluación Psicosocial</i> .....                         | 34 |
| Tabla 2 <i>Características y Componentes del Programa</i> .....                     | 36 |
| Tabla 3 <i>Presupuesto Aproximado Anual</i> .....                                   | 39 |
| Tabla 4 <i>Indicadores de Desempeño Anuales</i> .....                               | 40 |
| Tabla 5 <i>Análisis y Recomendación de la Participación y Responsabilidad</i> ..... | 57 |
| Tabla 6 <i>Análisis y Recomendaciones Sobre la Información y Comunicación</i> ..... | 57 |
| Tabla 7 <i>Análisis y Recomendación de Tiempo y Oportunidad</i> .....               | 58 |
| Tabla 8 <i>Análisis y Recomendaciones Sobre el Trabajo en Equipo</i> .....          | 59 |

## Lista de Figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 <i>Pregunta 1</i> .....                       | 42 |
| Figura 2 <i>Pregunta 2</i> .....                       | 42 |
| Figura 3 <i>Pregunta 3</i> .....                       | 43 |
| Figura 4 <i>Pregunta 4</i> .....                       | 43 |
| Figura 5 <i>Pregunta 5</i> .....                       | 44 |
| Figura 6 <i>Pregunta 6</i> .....                       | 44 |
| Figura 7 <i>Pregunta 7</i> .....                       | 45 |
| Figura 8 <i>Pregunta 8</i> .....                       | 45 |
| Figura 9 <i>Pregunta 9</i> .....                       | 46 |
| Figura 10 <i>Pregunta 10</i> .....                     | 46 |
| Figura 11 <i>Pregunta 11</i> .....                     | 47 |
| Figura 12 <i>Pregunta 12</i> .....                     | 47 |
| Figura 13 <i>Pregunta 13</i> .....                     | 48 |
| Figura 14 <i>Pregunta 14</i> .....                     | 48 |
| Figura 15 <i>Pregunta 15</i> .....                     | 49 |
| Figura 16 <i>Participación y Responsabilidad</i> ..... | 56 |
| Figura 17 <i>Información y Comunicación</i> .....      | 57 |
| Figura 18 <i>Tiempo y Oportunidad</i> .....            | 58 |
| Figura 19 <i>Trabajo en Equipo</i> .....               | 59 |

**Listado de Anexos**

|   |    |
|---|----|
| Anexo A. Decreto No. 0620 de 2025 Departamento de Función Publica ..... | 69 |
|---|----|

## **Introducción**

El clima laboral es un factor determinante en la calidad del desempeño organizacional y en el bienestar del talento humano. En instituciones de salud como el Hospital Francisco de Paula Santander, donde el recurso humano es esencial para la atención efectiva y humanizada, resulta fundamental mantener un ambiente laboral positivo, equitativo y motivador. Sin embargo, las diferencias en los tipos de vinculación, especialmente entre el personal de carrera administrativa y el vinculado provisionalmente, pueden generar percepciones distintas sobre estabilidad, reconocimiento, trato justo y participación institucional.

Estas diferencias pueden impactar negativamente la moral, el compromiso y la colaboración entre los trabajadores, afectando no solo el clima organizacional, sino también la calidad del servicio prestado. Ante esta realidad, surge la necesidad de diseñar e implementar un programa enfocado en fortalecer el clima laboral, con atención especial a las condiciones y percepciones de ambos grupos de vinculación, promoviendo la inclusión, la comunicación efectiva, el liderazgo participativo y el sentido de pertenencia institucional.

Este trabajo tiene como propósito fundamental proponer la implementación de un programa dirigido a mejorar el clima laboral del personal vinculado por carrera administrativa y provisionalidad, reconociendo sus particularidades y promoviendo estrategias que contribuyan a una cultura organizacional armónica, colaborativa y comprometida con los objetivos institucionales del Hospital Francisco de Paula Santander.

## **Planteamiento del Problema**

En el hospital Francisco de Paula Santander, institución clave para la atención en salud en el municipio de Santander de Quilichao y el Norte del Cauca, se han identificado diferencias significativas en la percepción del clima laboral entre el personal vinculado por carrera administrativa y aquel que labora bajo la modalidad de provisionalidad. Estas diferencias, relacionadas con la estabilidad, la participación en decisiones, las oportunidades de desarrollo y el reconocimiento, han generado tensiones internas, sentimientos de inequidad y una disminución en la motivación de ciertos grupos de trabajadores.

El clima laboral, como reflejo del ambiente emocional, organizacional y relacional en el que se desempeñan los empleados, incide directamente en el compromiso, la productividad y la calidad del servicio. La falta de estrategias institucionales específicas para abordar esta situación y promover la integración del personal con diferentes tipos de vinculación ha contribuido al deterioro de la convivencia laboral, el aumento de la rotación y la aparición de conflictos internos.

Esta problemática adquiere especial relevancia en un entorno hospitalario, donde el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y el sentido de pertenencia son fundamentales para garantizar una atención integral y humanizada a los pacientes. Por ello, se hace necesario implementar un programa estructurado que promueva el fortalecimiento del clima laboral, reconozca las diferencias entre las formas de vinculación, y fomente la equidad, el respeto y la cohesión organizacional.

**Pregunta Problematizadora**

¿Cómo incide la ausencia de un programa institucional enfocado en el clima laboral en la motivación, desempeño y bienestar del personal vinculado por carrera administrativa y provisionalidad en el Hospital Francisco de Paula Santander en la actualidad?

Esta pregunta busca abrir el análisis hacia las consecuencias de no contar con una estrategia clara de mejora del clima laboral, diferenciando además entre dos tipos de vinculación laboral dentro del hospital.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Implementar un programa orientado a mejorar el clima laboral del personal vinculado por carrera administrativa y provisionalidad en el Hospital Francisco de Paula Santander, con el fin de fortalecer el bienestar, la motivación y el desempeño institucional.

### ***Objetivos Específicos***

Diagnosticar el estado actual del clima laboral entre el personal vinculado por carrera administrativa y provisionalidad en el Hospital Francisco de Paula Santander.

Implementar estrategias diferenciadas dentro del programa, considerando las características de los funcionarios de planta y provisionales.

Diseñar un programa institucional que responda a las necesidades y expectativas del personal, promoviendo un ambiente laboral saludable y equitativo.

## **Antecedentes**

El clima laboral ha sido objeto de múltiples estudios e intervenciones en el ámbito de la gestión del talento humano, especialmente en instituciones del sector salud, donde el desempeño y la calidad del servicio dependen en gran medida del bienestar del personal. En Colombia, las condiciones laborales en hospitales públicos suelen estar marcadas por diferencias en los tipos de vinculación, lo que puede generar percepciones desiguales entre los funcionarios de planta y aquellos vinculados de forma provisional.

El Hospital Francisco de Paula Santander, como institución pública de referencia en la región, cuenta con personal administrativo y asistencial bajo distintas formas de contratación, siendo las más comunes la carrera administrativa y la provisionalidad. Esta diversidad contractual ha dado lugar a diferencias en cuanto a estabilidad laboral, acceso a beneficios institucionales, oportunidades de formación y reconocimiento, factores que influyen directamente en la percepción del clima organizacional.

Estudios internos e informes de talento humano han señalado preocupaciones en torno a la motivación del personal, la comunicación entre equipos, la carga laboral y la percepción de equidad, especialmente entre los trabajadores provisionales, quienes a menudo manifiestan sentirse en condición de desventaja frente al personal de planta. A pesar de ello, no se cuenta con un programa institucional formal que aborde de manera integral el clima laboral teniendo en cuenta estas diferencias contractuales.

A nivel nacional, experiencias en otras entidades de salud pública han demostrado que la implementación de programas de mejoramiento del clima organizacional, cuando se diseñan con enfoque diferencial y participativo, generan impactos positivos en la satisfacción del personal, reducen el ausentismo laboral y mejoran la calidad en la atención al usuario.

En este contexto, surge la necesidad de desarrollar e implementar en el Hospital Francisco de Paula Santander un programa específico que diagnostique, intervenga y evalúe el clima laboral, con especial atención a las condiciones del personal vinculado por carrera administrativa y provisionalidad, promoviendo así un entorno más justo, motivador y eficiente. (Hospital Francisco de Paula Santander, 2024).

### **Estudio Internacional**

El autor Bañeras (2021) en su investigación titulada “Workplace climate in public healthcare institutions: a comparative study” (p.1) examina cómo las condiciones laborales en instituciones de salud públicas en Europa (particularmente en el Reino Unido y España) impactan la satisfacción y desempeño del personal. Se enfoca en las diferencias entre el personal con contratos permanentes y temporales, con énfasis en cómo las inseguridades laborales afectan la motivación y el compromiso del personal temporal. Los resultados indican que los trabajadores temporales reportan niveles significativamente más bajos de satisfacción laboral, lo que a su vez afecta la calidad del servicio y la satisfacción de los pacientes. Se concluye que la implementación de programas que promuevan la estabilidad laboral y el reconocimiento de estos trabajadores mejora el clima laboral y reduce la rotación de personal. (Bañeras, 2021)

### **Estudio Nacional (Colombia)**

El autor González (2017), en su estudio denominado “El clima organizacional en el sector salud en Colombia: impacto de la provisionalidad en la motivación laboral” (p.1) que realizó en hospitales públicos colombianos analiza, cómo las condiciones de vinculación laboral (planta vs. provisionalidad) afectan la motivación, la satisfacción y el compromiso del personal en el sector salud. Los hallazgos muestran que el personal provisional percibe un clima laboral más negativo debido a la falta de estabilidad, reconocimiento y oportunidades de desarrollo. Los trabajadores

en planta, en contraste, disfrutaban de mayores beneficios y mejor bienestar laboral, lo que influye en su mayor compromiso con la organización. La propuesta del estudio incluye la creación de estrategias diferenciadas que garanticen el bienestar y la motivación tanto del personal provisional como del de planta, destacando la importancia de un liderazgo participativo y la mejora de la comunicación interna. (González, 2017).

### **Estudio Regional**

El autor Muñoz (2025), en su estudio sobre el “Análisis del clima laboral en el sistema de salud del caribe colombiano: diferencias entre contratos temporales y de planta” (p.1) ejecutado en varias instituciones de salud del Caribe Colombiano examina las diferencias en el clima laboral entre los trabajadores con contratos temporales y aquellos con contratos de planta. En particular, se enfoca en los efectos que tiene la falta de estabilidad laboral y los beneficios desiguales sobre la motivación y la calidad de los servicios. Los resultados indican que el personal temporal experimenta mayores niveles de estrés laboral, menor satisfacción y mayor rotación, lo cual impacta negativamente en la calidad de la atención a los pacientes. El estudio sugiere la necesidad de reformar los procesos de contratación en las instituciones de salud pública para ofrecer más igualdad entre los trabajadores temporales y permanentes, además de fomentar una cultura organizacional inclusiva y justa. (Muñoz, 2025)

### **Conclusiones y Recomendaciones Comunes**

Los tres estudios, a nivel internacional, nacional y regional, coinciden en que las diferencias contractuales entre el personal provisional y el de planta afectan significativamente el clima laboral, y por ende, el desempeño de los trabajadores en las instituciones de salud. Entre las recomendaciones comunes destacan:

Implementación de programas de bienestar: Programas que ofrezcan beneficios de estabilidad, desarrollo profesional y reconocimiento, adaptados a las necesidades de los trabajadores provisionales.

Fomento de la participación activa: Incluir al personal provisional en la toma de decisiones y en actividades que promuevan su integración a la cultura organizacional.

Mejora en la comunicación: Establecer canales claros y efectivos de comunicación entre todos los niveles jerárquicos y los distintos tipos de contratación, para garantizar que todos los empleados se sientan escuchados y valorados.

Desarrollo de líderes inclusivos: Entrenar a los líderes en técnicas de gestión inclusiva, especialmente en el manejo de equipos diversos, con un enfoque en la motivación y el reconocimiento del personal provisional.

## **Justificación**

El clima laboral constituye un elemento fundamental y determinante en el desempeño, compromiso y bienestar del personal dentro de cualquier organización. Este aspecto cobra especial relevancia en las instituciones del sector salud, donde la calidad del ambiente de trabajo no solo afecta a los colaboradores, sino que repercute directamente en la calidad de la atención brindada a los usuarios y pacientes. Un clima organizacional positivo puede promover la motivación, la eficiencia y la satisfacción laboral, mientras que un ambiente negativo puede derivar en estrés, desmotivación y un alto índice de rotación, afectando así la continuidad y efectividad de los servicios de salud.

En el caso específico del Hospital Francisco de Paula Santander, se ha identificado una necesidad apremiante de fortalecer el clima laboral, con énfasis en el personal vinculado a través de carrera administrativa y aquellos en situación de provisionalidad. Este grupo de trabajadores enfrenta desafíos particulares que impactan su estabilidad laboral, nivel de reconocimiento, motivación y participación en los procesos institucionales. La falta de certeza en la continuidad del empleo, combinada con limitadas oportunidades de desarrollo profesional y poca inclusión en la toma de decisiones, puede generar sentimientos de inseguridad, descontento y desconexión con la misión institucional.

Ante este escenario, la implementación de un programa dirigido específicamente al mejoramiento del clima laboral para este sector del personal resulta imprescindible. Dicha intervención permitiría identificar y abordar los factores que obstaculizan un desempeño óptimo, así como generar condiciones más equitativas y justas que promuevan el bienestar integral del equipo de trabajo. Además, al fortalecer el sentido de pertenencia y fomentar una cultura

organizacional basada en el respeto mutuo, la comunicación abierta y efectiva, y la colaboración entre áreas, se contribuirá a crear un entorno más saludable y productivo.

Este programa no solo busca transformar el ambiente interno de la institución, sino que también pretende incidir positivamente en la calidad de la atención en salud, haciendo que sea más humana, eficiente y segura. Un equipo motivado y con un ambiente laboral favorable se traduce en un trato más cálido y profesional hacia los pacientes, mejora en la gestión de los recursos y en la coordinación entre departamentos.

La justificación de esta propuesta también se encuentra en la necesidad de garantizar condiciones laborales óptimas dentro de un contexto marcado por una creciente demanda de servicios de salud, cambios constantes en las dinámicas laborales y una presión cada vez mayor por mejorar la eficiencia institucional. La adaptación a estos retos requiere un enfoque integral que considere tanto los aspectos técnicos como los humanos del trabajo en salud.

De esta manera, este trabajo representa una contribución significativa al desarrollo organizacional del Hospital Francisco de Paula Santander y al bienestar de su talento humano. Fortalecer el clima laboral se convierte en una estrategia clave para lograr un funcionamiento más armónico, sostenible y orientado a la excelencia en la atención sanitaria, beneficiando a empleados, usuarios y a la comunidad en general. (González, 2017).

## **Marco Teórico**

### **El Clima Laboral en Instituciones de Salud**

El clima laboral en las instituciones de salud juega un papel crucial en el desempeño de los empleados y en la calidad de la atención que se brinda a los pacientes. Un ambiente de trabajo positivo mejora la motivación, satisfacción y bienestar de los colaboradores, lo que se traduce en una mayor eficiencia, menores errores médicos y un mejor servicio a los pacientes. En cambio, un clima organizacional negativo puede generar desmotivación, agotamiento, y una alta rotación de personal, lo que afecta directamente la calidad del servicio de salud.

En el caso del Hospital Francisco de Paula Santander (2024), el personal provisional enfrenta una situación de inseguridad laboral, lo que repercute negativamente en su compromiso y desempeño. La falta de estabilidad, reconocimiento y oportunidades de desarrollo afectan su motivación y su rendimiento. Esta situación puede ser explicada a través de la teoría de la motivación de Herzberg (1968), que señala que la satisfacción laboral depende de factores como el reconocimiento y la participación en la toma de decisiones, aspectos que no están presentes para el personal provisional en este contexto.

Para mejorar el clima laboral en este tipo de instituciones, se sugieren varias medidas, tales como la garantía de estabilidad laboral, el fomento del reconocimiento y la participación activa del personal, la oferta de oportunidades de desarrollo profesional y la gestión del estrés laboral. La creación de un ambiente laboral más saludable no solo beneficia el bienestar de los trabajadores, sino que también tiene un impacto directo en la mejora de la atención a los pacientes y la eficiencia de la organización.

## **Respaldo Teórico**

La teoría de la motivación de Herzberg establece que existen dos tipos de factores que influyen en la satisfacción laboral: los factores higiénicos (como las condiciones laborales, salario y seguridad) y los factores motivacionales (como el reconocimiento, la responsabilidad y las oportunidades de crecimiento). Para el personal provisional del hospital, los factores higiénicos están siendo comprometidos debido a la inseguridad laboral, mientras que los factores motivacionales, tales como el reconocimiento y la participación, están ausentes, lo que explica en parte la baja motivación y el bajo desempeño del personal.

Este marco teórico ayuda a comprender cómo un clima organizacional negativo, especialmente en instituciones de salud, puede afectar tanto a los empleados como a la calidad del servicio que ofrecen. Por lo tanto, implementar estrategias para mejorar estos aspectos es clave para lograr un mejor desempeño institucional y un servicio de salud de alta calidad.

En este marco, el estudio del talento humano requiere de un análisis detallado de diversos factores como las conductas, actitudes, niveles de desempeño, clima organizacional, liderazgo y motivación, entre otros aspectos relevantes. Dependiendo de los objetivos de la investigación, se pueden emplear métodos descriptivos, correlacionales o explicativos, los cuales permiten no solo describir las características de los fenómenos observados, sino también identificar relaciones causales y proponer explicaciones más complejas. La investigación en este campo es crucial, ya que posibilita comprender las dinámicas interpersonales dentro de las organizaciones, optimizar los procesos de gestión del talento, y mejorar tanto el ambiente laboral como la eficacia de las estrategias de liderazgo y motivación.

En este sentido, es posible incorporar la definición de liberación del potencial humano, que se refiere a la “importancia de reconocer que el mayor recurso para controlar y mejorar la

calidad y productividad, a nivel de las relaciones humanas, es tener un enfoque hacia el conocimiento y el orgullo del trabajador” (Drucker, 1995, p. 298).

Este enfoque de investigación proporciona las herramientas necesarias para implementar cambios estratégicos en las organizaciones, basados en una comprensión más precisa de los factores que afectan el rendimiento y el bienestar de los colaboradores. Por lo tanto, la investigación en el ámbito del talento humano no solo favorece la toma de decisiones, sino también el diseño de políticas organizacionales que promuevan un ambiente de trabajo saludable y altamente productivo.

Identificar necesidades de capacitación.

Evaluar el impacto de estrategias de motivación o liderazgo.

Diagnosticar problemas de rotación o clima laboral.

Diseñar planes de desarrollo organizacional basados en evidencia.

Adaptar el estilo de dirección a la situación es esencial, aunque McGregor favorecía la teoría y como ideal, también reconocía que no siempre es viable aplicarla de forma pura. Por ello, un liderazgo pragmático y contextual, que tienda hacia la Teoría Y pero sepa cuándo aplicar controles de la Teoría X, puede lograr mejores resultados tanto en lo humano como en lo organizacional (Oltra, 2013).

Aunque no hay fuentes digitales disponibles, se infiere que estas páginas abordan el modelo de trabajo inteligente y productivo. Este se basa en el uso estratégico de la tecnología y la digitalización para optimizar procesos y aumentar la productividad.

El modelo promueve la autonomía del trabajador mediante la flexibilidad laboral, la autoevaluación y el teletrabajo. Además, destaca la capacitación continua y el aprendizaje como herramientas clave para el desarrollo del talento humano inteligente.

Otro pilar fundamental es el enfoque en resultados, más allá de las tareas específicas, buscando alinear los objetivos individuales con las metas organizacionales. En conjunto, este enfoque responde a las tendencias del siglo XXI, orientadas hacia un empleo más ágil y productivo en entornos digitales. (Afanador, 2023).

## **Marco Legal**

Se refiere al conjunto de leyes, normas, reglamentos y principios que rigen el diseño, ejecución, análisis y difusión de investigaciones relacionadas con la gestión, desarrollo y evaluación del capital humano en diversos contextos: organizacional, laboral, educativo y gubernamental. Su propósito es garantizar que estas investigaciones se desarrollen con rigurosidad científica, respeto a los derechos humanos, confidencialidad y ética profesional. (Congreso de la República, 1993).

### **Constitución Política de Colombia (1991)**

Artículo 13: Derecho a la igualdad. Toda investigación debe garantizar la no discriminación.

Artículo 16: Derecho al libre desarrollo de la personalidad, fundamental en estudios sobre comportamiento organizacional.

Artículo 25: Derecho al trabajo digno, base para investigaciones sobre condiciones laborales y talento humano.

Artículo 71 y 72: Promueven la investigación científica como derecho y bien cultural.

### **Leyes Relacionadas con el Trabajo y el Talento Humano**

Código Sustantivo del Trabajo Regula las relaciones laborales, las condiciones de trabajo, la contratación y el bienestar de los trabajadores.

Es clave al investigar sobre clima organizacional, motivación, capacitación y desempeño laboral.

Ley 1010 de 2006, sobre la prevención del acoso laboral. Fundamental para investigaciones sobre salud mental y clima laboral.

Ley 1090 de 2006 (Ley del psicólogo), que establece principios éticos aplicables a estudios que involucren evaluación psicológica del talento humano.

### **Normas Sobre Investigación Científica**

Ley 30 de 1992, la cual regula la educación superior. Aplica si la investigación se desarrolla en el ámbito universitario.

Resolución 8430 de 1993 del Ministerio de Salud, que establece las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud con seres humanos. Clasifica los niveles de riesgo y exige consentimiento informado.

Ley 1620 de 2013, que promueve la convivencia escolar y prevención de violencia. Aplica si el talento humano se estudia en contextos educativos.

### **Normas Éticas y de Protección de Datos**

Ley 1581 de 2012 que regula la protección de datos personales. Es vital en investigaciones donde se recopilan datos sensibles de empleados o colaboradores.

Decreto 1377 de 2013, que reglamenta parcialmente la Ley 1581 y establece medidas para el manejo de datos personales.

Normas éticas internacionales como la Declaración de Helsinki e Informe Belmont, sobre ética en la investigación con personas.

### **Reglamentos Institucionales**

Los reglamentos institucionales de un hospital en Colombia están orientados a regular la organización, funcionamiento y la prestación de servicios de salud en la institución. Estos reglamentos buscan asegurar que el hospital cumpla con las normativas legales, éticas y profesionales para garantizar la atención adecuada y segura a los pacientes. Universidades,

empresas e instituciones públicas o privadas pueden tener sus propios reglamentos éticos, comités de bioética y protocolos internos de investigación que deben cumplirse, (Justia, 2025).

## **Metodología de la investigación**

Se realizará una evaluación del ambiente laboral a través de un cuestionario diseñado para identificar condiciones de riesgo psicosocial dentro de la empresa. Con base en los resultados obtenidos, se podrán implementar planes de mejoramiento continuo y establecer seguimientos adecuados a los hallazgos detectados. Este proceso permitirá también reconocer los recursos y programas existentes en la organización para la prevención de dichos riesgos.

Además, se utilizarán técnicas cualitativas, como la entrevista semiestructurada, las cuales son especialmente valiosas para explorar en profundidad aspectos subjetivos y complejos que los métodos cuantitativos no logran captar. Este tipo de entrevista ofrece flexibilidad y permite una conversación más fluida con los participantes, lo que facilita la identificación de problemáticas no previstas inicialmente. (Méndez, 2008)

### **Enfoque**

El enfoque de la investigación es mixto, ya que combina métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una visión integral del ambiente laboral, considerando tanto datos estadísticos objetivos como percepciones y experiencias subjetivas de los empleados. Este enfoque permite un análisis más amplio y profundo de las condiciones de riesgo psicosocial en la empresa.

### **Método**

El método de investigación es exploratorio-descriptivo. Se busca explorar las condiciones de trabajo y los riesgos psicosociales en la empresa, identificando áreas de mejora, al mismo tiempo que se describen las características y dinámicas del ambiente laboral desde diversas perspectivas. El método también permite reconocer los recursos existentes para la prevención de estos riesgos, y así desarrollar planes de mejora continua basados en los hallazgos.

### **Aplicación de Cuestionario Diagnóstico**

Se llevará a cabo una evaluación del ambiente laboral mediante la aplicación de un cuestionario estructurado, específicamente diseñado para detectar factores de riesgo psicosocial dentro del entorno organizacional. Esta herramienta permitirá recopilar datos cuantitativos sobre aspectos clave como la carga laboral, relaciones interpersonales, control sobre el trabajo, reconocimiento, entre otros.

Los resultados obtenidos servirán como insumo para el diseño e implementación de planes de mejora continua orientados a mitigar los factores de riesgo identificados. Asimismo, permitirán establecer estrategias de seguimiento que garanticen la efectividad de las acciones correctivas y preventivas adoptadas.

### **Tipo de Investigación**

La investigación es de tipo aplicada, ya que los resultados se utilizarán para intervenir directamente en la empresa y mejorar sus condiciones laborales. Se orienta a la solución de problemas específicos relacionados con los riesgos psicosociales, buscando aplicar los conocimientos obtenidos para generar cambios concretos dentro de la organización.

### **Marco Normativo**

No existe una ley específica, pero se apoya en principios de gestión del talento humano del Ministerio del Trabajo y jurisprudencia sobre el debido proceso en decisiones laborales.

### **Población Sujeto de Investigación**

La población objeto de estudio está conformada por trabajadores de la salud que laboran en la Institución Prestadora de Salud del Norte del Departamento del Cauca.

Estos trabajadores están clasificados bajo diferentes modalidades de contratación. La investigación se centrará específicamente en los trabajadores temporales, que corresponden a los

180 profesionales de la salud distribuidos en las siguientes categorías: Médicos generales, médicos especialistas, enfermeros jefes, auxiliares de enfermería, técnicos de rayos x, bacteriólogos y auxiliares de laboratorio clínico.

### **Criterios de Inclusión**

Se incluyeron en el estudio aquellos trabajadores de la salud que cumplen con las siguientes características:

Condiciones laborales específicas dentro de la institución.

Personas que piensan, sienten y poseen patrones culturales diferentes.

Tiempo de servicio prestado en la institución.

### **Criterios de Exclusión**

Se excluyeron del estudio a los trabajadores que poseen una mejor vida laboral y condiciones significativamente diferentes, en aspectos como remuneración, prestaciones salariales, vida social, familiar y motivación para trabajar mejor.

### **Fuente de Información**

#### ***Fuente Primaria***

Información proporcionada directamente por los trabajadores de la salud de la Institución Prestadora de Servicios de Salud, obtenida mediante encuestas aplicadas a la población objetivo.

#### ***Fuente Secundaria***

Instrumento de evaluación elaborado por el Instituto Navarro de Salud Laboral (2002), que identifica factores psicosociales que pueden influir en el clima organizacional y la humanización de los trabajadores de la salud.

Fórmula para cálculo porcentual de población:

$$P(\%) = \frac{\text{población sujeto}}{\text{total de la población}} \times 100$$

### **Relación Entre Ambos Conceptos**

La evaluación de desempeño puede incidir directamente en la compensación, especialmente cuando se aplican sistemas de bonificación por resultados o aumentos salariales basados en mérito.

Diseñar un programa de compensación e incentivos que crean conveniente para el hospital Francisco de Paula Santander teniendo en cuenta las acciones, responsables, recursos, tiempo de duración e indicadores de control.

### **Análisis Documental**

Se realizará una revisión detallada de documentos clave como políticas de talento humano, manuales de funciones, evaluaciones de desempeño, entre otros. Este análisis permitirá comprender el marco normativo y operativo que rige la gestión del recurso humano y su posible relación con factores de riesgo psicosocial.

### **Observación Directa**

Se empleará en contextos organizacionales específicos para analizar dinámicas de grupo, comportamientos colectivos y aspectos culturales que puedan influir en el clima laboral y la percepción del riesgo psicosocial.

### **Cuestionario de Evaluación Psicosocial**

Este instrumento se ha diseñado con el propósito de ofrecer una aproximación diagnóstica al estado general de la organización en relación con los factores de riesgo de tipo psicosocial.

Tabla 1

## Cuestionario de Evaluación Psicosocial

|  <b>HOSPITAL FRANCISCO DE PAULA SANTNDE E.S.E.</b><br><b>INSTRUMENTO DE ESTUDIO PARA PROFESIONALES DE LA SALUD</b>   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| <b>OBJETIVO:</b> Este cuestionario de evaluación se ha diseñado con el propósito de proporcionar una primera aproximación<br>Le informamos que todos los datos que usted proporcione en este cuestionario serán tratados con estricta confidencialidad.<br><i>Muchas gracias por su colaboración.</i> |  |  |  |  |
| <b>PREGUNTA 1:</b> ¿El trabajador tiene libertad para decidir cómo hacer su propio trabajo?   |  |  |  |  |
| A. No.  |  |  |  |  |
| B. Si, ocasionalmente.  |  |  |  |  |
| C. Si, cuando la tarea se lo permite.   |  |  |  |  |
| D. Si, es la práctica habitual  |  |  |  |  |
| <b>PREGUNTA 2:</b> ¿Existe un procedimiento de atención a las posibles sugerencias y/o reclamaciones planteadas por los trabajadores?   |  |  |  |  |
| A. No, no existe.   |  |  |  |  |
| B. Si, aunque en la práctica no se utiliza.   |  |  |  |  |
| C. Si, se utiliza ocasionalmente.   |  |  |  |  |
| D. Si, se utiliza habitualmente.  |  |  |  |  |
| <b>PREGUNTA 3:</b> ¿El trabajador tiene posibilidad de ejercer control sobre su ritmo de trabajo?   |  |  |  |  |
| A. No.  |  |  |  |  |
| B. Si, ocasionalmente.  |  |  |  |  |
| C. Si, habitualmente.   |  |  |  |  |
| D. Si, puede adelantar trabajo para luego tener más tiempo de trabajo.  |  |  |  |  |
| <b>PREGUNTA 4:</b> ¿El trabajador dispone de la información y de los medios necesario (equipo, herramientas, etc.) para realizar su tarea?  |  |  |  |  |
| A. No.  |  |  |  |  |
| B. Si, algunas veces.   |  |  |  |  |
| C. Si, habitualmente.   |  |  |  |  |
| D. Si, siempre.   |  |  |  |  |
| <b>PREGUNTA 5:</b> Ante la incorporación de nuevos trabajadores, ¿se les informa de los riesgos generales y específicos del puesto?   |  |  |  |  |
| A. No.  |  |  |  |  |
| B. Si, oralmente.   |  |  |  |  |
| C. Si, por escrito.   |  |  |  |  |
| D. Si, por escrito y oralmente.   |  |  |  |  |
| <b>PREGUNTA 6:</b> Cuando el trabajador necesita ayuda y/o tiene cualquier duda acude a:  |  |  |  |  |
| A. Un compañero de otro puesto.   |  |  |  |  |
| B. Una persona asignada   |  |  |  |  |
| C. Un encargado y/o jefe superior.  |  |  |  |  |
| D. No tiene esa opción por cualquier  |  |  |  |  |
| <b>PREGUNTA 7:</b> Las situaciones de conflictividad entre trabajadores, ¿se intentan solucionar de manera abierta y clara?   |  |  |  |  |
| A. No.  |  |  |  |  |
| B. Si, por medio de la intervención del   |  |  |  |  |
| C. Si, entre todos los afectados.   |  |  |  |  |
| D. Si, mediante otros procedimientos.   |  |  |  |  |
| <b>PREGUNTA 8:</b> ¿Pueden los trabajadores elegir sus días de vacaciones?  |  |  |  |  |
| A. No, la empresa cierra por vacaciones   |  |  |  |  |
| B. No, la empresa distribuye los  |  |  |  |  |
| C. Si, La empresa concede o no la   |  |  |  |  |
| D. Si, los trabajadores se organizan  |  |  |  |  |
| <b>PREGUNTA 9:</b> ¿El trabajador interviene y/o corrige los incidentes en su puesto de trabajo? (equipo, maquina, etc.)  |  |  |  |  |
| A. No, es función del mando superior o  |  |  |  |  |
| B. Si, solo incidentes menores.   |  |  |  |  |
| C. Si, cualquier incidente.   |  |  |  |  |
| D. Me es indiferente.   |  |  |  |  |
| <b>PREGUNTA 10:</b> ¿El trabajador tiene la posibilidad de realizar pausas dependiendo del esfuerzo (físico y/o mental) requerido por la actividad?   |  |  |  |  |
| A. No, por la continuidad del proceso.  |  |  |  |  |
| B. No, por otras cosas.   |  |  |  |  |
| C. Si, las establecidas.  |  |  |  |  |
| D. Si, según necesidades.   |  |  |  |  |
| <b>PREGUNTA 11:</b> ¿Se utilizan medios formales para transmitir informaciones y comunicaciones a los trabajadores?   |  |  |  |  |
| A. No.  |  |  |  |  |
| B. Charlas, Asambleas.  |  |  |  |  |
| C. Comunicados escritos.  |  |  |  |  |
| D. Si, medios orales y escritos.  |  |  |  |  |
| <b>PREGUNTA 12:</b> En términos generales, ¿el ambiente de trabajo posibilita relaciones amistosas?   |  |  |  |  |
| A. No.  |  |  |  |  |
| B. Si, a veces.   |  |  |  |  |
| C. Si, Habitualmente.   |  |  |  |  |
| D. Si, siempre.   |  |  |  |  |
| <b>PREGUNTA 13:</b> La actuación del mando intermedio respecto a sus subordinados es:   |  |  |  |  |
| A. Únicamente marca los objetivos   |  |  |  |  |
| B. Colabora con el trabajador en la   |  |  |  |  |
| C. Fomenta la consecución de objetivos  |  |  |  |  |
| D. Si, según necesidades.   |  |  |  |  |
| <b>PREGUNTA 14:</b>   |  |  |  |  |
| A. Salario por hora (fijo).   |  |  |  |  |
| B. Salario más prima colectiva.   |  |  |  |  |
| C. Salario más prima individual.  |  |  |  |  |
| <b>PREGUNTA 15:</b> ¿El trabajador tiene la posibilidad de hablar durante la realización de su tarea?   |  |  |  |  |
| A. No, por la ubicación del trabajador.   |  |  |  |  |
| B. No, por el ruido.  |  |  |  |  |
| C. No, por otros motivos.   |  |  |  |  |
| D. Si, algunas palabras.  |  |  |  |  |
| E. Si, conversaciones más largas.   |  |  |  |  |

Nota. Cuestionario de riesgos psicosociales, tomado del Hospital Francisco de Paula Santander 2025.

## **Objetivos del Cuestionario**

Realizar una evaluación inicial del estado general de la empresa respecto al riesgo psicosocial.

Identificar situaciones de riesgo en las siguientes áreas clave:

- Participación, implicación y responsabilidad
- Formación, información y comunicación
- Gestión del tiempo
- Coherencia de grupo

## **Aplicación Práctica de la Metodología en el Estudio del Talento Humano**

Aplicar una metodología adecuada permite diseñar estrategias eficaces en la gestión del talento humano. Por ejemplo, un estudio descriptivo puede identificar factores que inciden en la desmotivación del personal, mientras que un estudio correlacional puede revelar la relación entre el liderazgo transformacional y la productividad, (Hernández et al., 2014; Monje, 2011).

Dentro de la posible propuesta estructurada para un Programa de Compensación e Incentivos para el Hospital Francisco de Paula Santander en Santander de Quilichao. Este programa está enfocado en mejorar la motivación, desempeño y satisfacción del personal, con un enfoque en resultados e indicadores de calidad en salud y Bienestar Social Laboral. (Montoya, 2024).

## Programa de Compensación e Incentivos – Hospital Francisco De Paula Santander.

### *Componentes del Programa*

**Tabla 2**

*Características y Componentes del Programa*

| <b>Tipo de Incentivo</b> | <b>Descripción</b>  |
|--------------------------|---|
| Económico                | Bonificaciones por cumplimiento de metas, productividad y reducción de ausentismo.              |
| No Económico             | Reconocimientos públicos, días libres, capacitaciones y desarrollo profesional.                 |
| Profesional              | Oportunidades de ascenso, acceso a cursos, capacitaciones o diplomados pagados por el hospital. |

*Nota.* En la tabla dos se muestran los tipos de incentivos que abarcan aspectos económicos, no económicos y profesionales, elaboración propia.

### ***Programa de Reconocimiento al Mérito Laboral***

Objetivo: Reconocer públicamente a los funcionarios que se destaquen por su desempeño, responsabilidad, liderazgo o actitud de servicio.

Modalidades: empleado del mes, reconocimiento por años de servicio, menciones honoríficas por logros especiales.

### ***Incentivos Económicos Variables***

Objetivo: Recompensar el cumplimiento de metas institucionales o individuales.

Entre los principales incentivos se contemplan aspectos como bonificaciones por cumplimiento de indicadores de gestión, estímulos por reducción de errores o tiempos en procesos clave y premios por innovación o propuestas de mejora continua.

### ***Capacitación y Desarrollo Profesional***

Objetivo: Incentivar la formación continua del personal.

Pudiendo incluir aspectos como becas o descuentos para estudios de posgrado, diplomados o cursos, Permisos remunerados para asistir a congresos, talleres o seminarios y acceso prioritario a programas internos de formación.

### ***Bienestar Integral del Trabajador***

Objetivo: Mejorar la calidad de vida del personal.

Plan o estrategias relacionadas con jornadas de salud y chequeos médicos preventivos, Actividades de integración, recreación y deporte apoyo psicológico y programas de manejo del estrés laboral.

### ***Flexibilidad y Conciliación Laboral-Familiar***

Objetivo: Promover el equilibrio entre vida laboral y personal.

Acciones propuestas como horarios flexibles o jornadas escalonadas, permisos especiales para asuntos personales y programas de teletrabajo en áreas administrativas (cuando sea posible).

### ***Programa de Promoción Interna***

Objetivo: Estimular el desarrollo de carrera dentro de la institución.

Acciones propuestas como convocatorias internas antes de abrir vacantes externas, planes de sucesión y mentorías para futuros líderes.

### ***Importancia del Programa***

Implementar estos incentivos fortalece la motivación, disminuye la rotación, mejora la productividad y promueve un clima laboral más saludable, especialmente entre el personal vinculado por carrera administrativa y provisionalidad, quienes frecuentemente enfrentan incertidumbres y presiones adicionales.

## **Plan de Acción**

### **Plan de Acción para la Implementación del Sistema de Compensación**

El desarrollo y puesta en marcha del sistema de compensación se estructura en siete acciones principales, detalladas a continuación con sus responsables, recursos, tiempos de ejecución e indicadores de control para asegurar un seguimiento efectivo.

#### ***Diagnóstico Interno de Necesidades y Percepción***

Esta fase estará a cargo del equipo de Talento Humano en conjunto con la Dirección. Se emplearán herramientas como encuestas, entrevistas y grupos focales durante el primer mes. El objetivo es elaborar un informe diagnóstico que refleje la percepción y necesidades del personal, logrando una participación superior al 80%.

#### ***Diseño del sistema de compensación***

En el segundo mes, Talento Humano junto con el comité técnico desarrollarán el diseño del sistema utilizando modelos comparativos y la normativa laboral vigente. El avance se validará mediante la aprobación del sistema por parte del comité directivo.

#### ***Establecimiento de Metas por Área***

Durante el mismo periodo, los jefes de servicio y la dirección definirán metas específicas para cada área, alineadas con el plan estratégico institucional. Las metas serán socializadas y deben ser comprendidas por al menos el 90% del personal.

#### ***Implementación Piloto en Áreas Clave***

En los meses tres y cuatro, coordinadores de área implementarán un programa piloto en dos áreas estratégicas, como urgencias y laboratorio. Para ello se contará con presupuesto específico y capacitación al personal. El seguimiento se realizará a través de reportes mensuales, buscando una satisfacción superior al 70%.

### ***Evaluación de Desempeño Trimestral***

A partir del quinto mes, talento humano junto con supervisores ejecutarán evaluaciones de desempeño utilizando formatos estandarizados y sistemas de seguimiento, garantizando evaluaciones completas y la elaboración de planes de mejora individual.

### ***Otorgamiento de Incentivos***

Cada trimestre, la dirección y talento humano se encargarán de distribuir incentivos basados en el cumplimiento de metas, utilizando recursos financieros y logísticos disponibles. Se monitoreará el porcentaje de metas alcanzadas y la reducción en la rotación de personal.

### ***Retroalimentación y Ajustes al Programa***

Finalmente, semestralmente el comité de calidad realizará reuniones periódicas y encuestas para recoger retroalimentación, generando informes de ajustes necesarios con el fin de mantener una satisfacción general superior al 80%.

### **Presupuesto Estimado (Anual)**

**Tabla 3**

*Presupuesto Aproximado Anual*

| <b>Rubro</b>                  | <b>Valor Aproximado (COP)</b> |
|-------------------------------|-------------------------------|
| Bonificaciones trimestrales   | \$80,000,000                  |
| Capacitaciones y diplomados   | \$30,000,000                  |
| Reconocimientos no monetarios | \$10,000,000                  |
| Evaluación y seguimiento      | \$5,000,000                   |
| <b>Total Estimado</b>         | <b>\$125,000,000</b>          |

*Nota.* Los valores representados en el presupuesto son aproximados estimados en pesos colombianos y cotizaciones actuales del sistema de incentivos.

## Indicadores Claves de Control

**Tabla 4**

*Indicadores de Desempeño Anuales*

| <b>Indicador</b>                         | <b>Meta Anual</b>               |
|--|---------------------------------|
| Nivel de satisfacción del personal       | $\geq 80\%$                     |
| Reducción del ausentismo                 | $\leq 10\%$                     |
| Cumplimiento de metas por área           | $\geq 85\%$                     |
| Permanencia del personal (rotación)      | $\leq 15\%$                     |
| Mejora en tiempos de atención al usuario | Reducción del 20%               |
| Número de reconocimientos entregados     | $\geq 1$ por trimestre por área |

*Nota.* Los indicadores de la tabla 4 representan medidas de control y regulación del rendimiento del plan de acción.

## Compensación y Evaluación de Desempeño

En Colombia, la compensación Básica es conforme al incremento salarial que el Gobierno Nacional pacta con las centrales de los sindicatos, una vez se establezca el porcentaje, desde la presidencia se emiten el decreto, el departamento administrativo de la función pública emite el decreto para los salarios de los gobernadores, alcaldes y empleados públicos de las entidades territoriales. Por otro lado la evaluación de desempeño son pactadas por la Comisión Nacional del Servicio Civil son conceptos claves en la gestión del talento humano.

### *Compensación*

La compensación es el conjunto de retribuciones económicas y no económicas que una organización ofrece a sus empleados a cambio de su trabajo. Incluye salario, prestaciones, incentivos y beneficios adicionales.

***Componentes en Colombia***

Salario básico: Pago mensual convenido con el trabajador (mínimo o superior).

Prestaciones legales: Obligatorias según el Código Sustantivo del Trabajo, como: cesantías y sus intereses.

Primas legales (prima de servicios).

Vacaciones.

Aportes a seguridad social (salud, pensión y riesgos laborales).

Beneficios extralegales (compensación emocional o indirecta): Bonos, auxilios, horarios flexibles, compensatorios, teletrabajo, capacitación, etc.

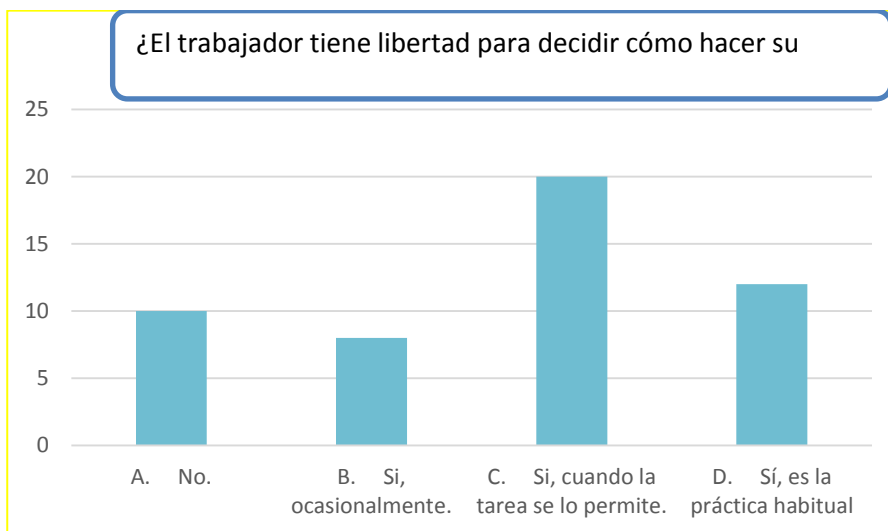
***Incentivos o Bonificaciones por Desempeño***

Pago variable ligado a metas u objetivos cumplidos.

## Resultados

### Figura 1

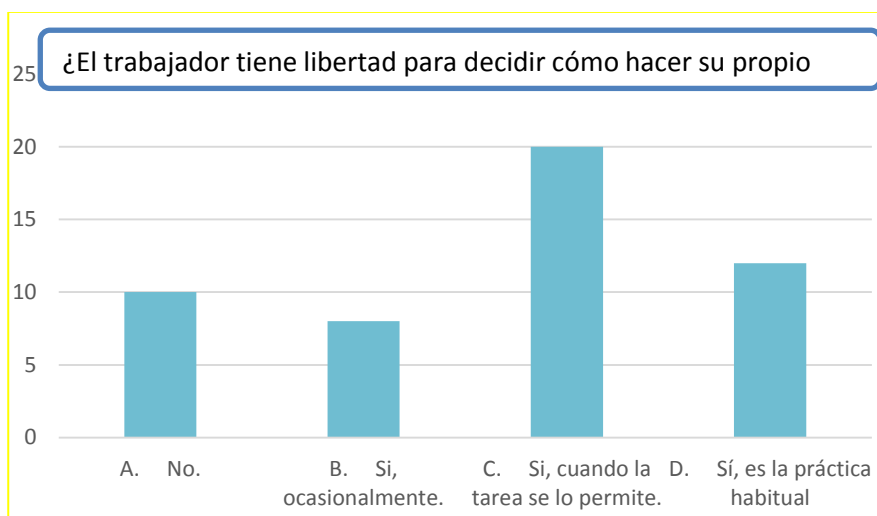
#### Pregunta 1



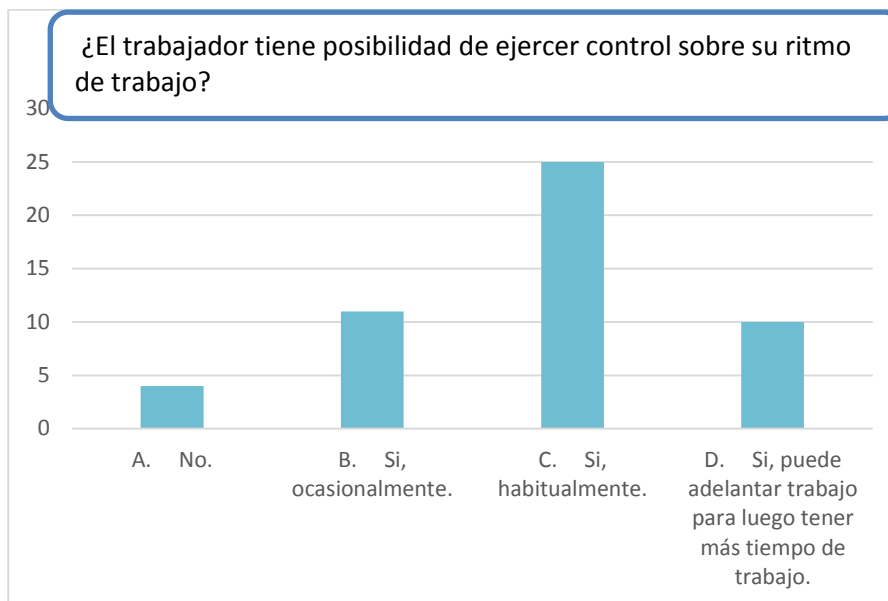
*Nota.* Se refiere a la cantidad de control y responsabilidad que tiene para tomar decisiones y gestionar su trabajo de manera independiente.

### Figura 2

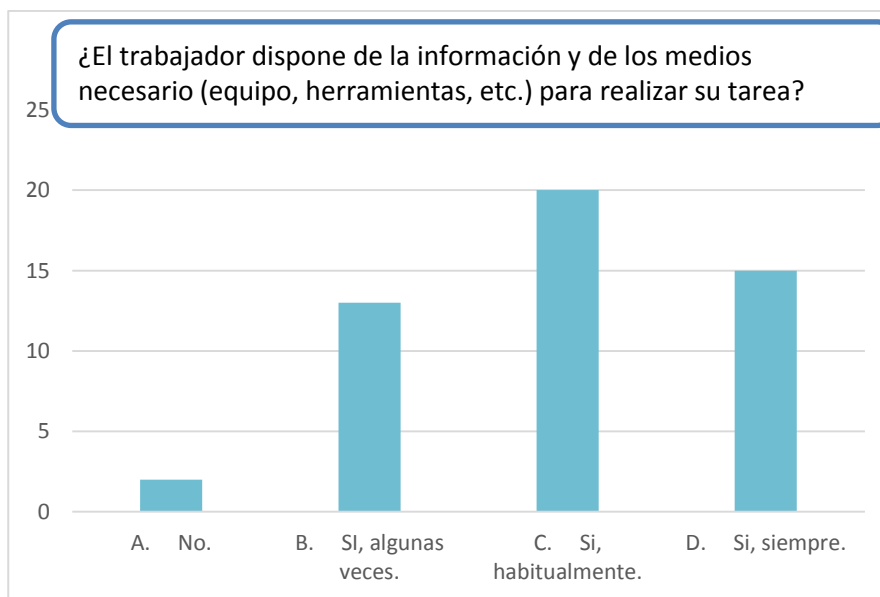
#### Pregunta 2



*Nota.* Es el proceso mediante el cual una persona o equipo identifica que existe una situación que requiere atención, para resolver.

**Figura 3***Pregunta 3*

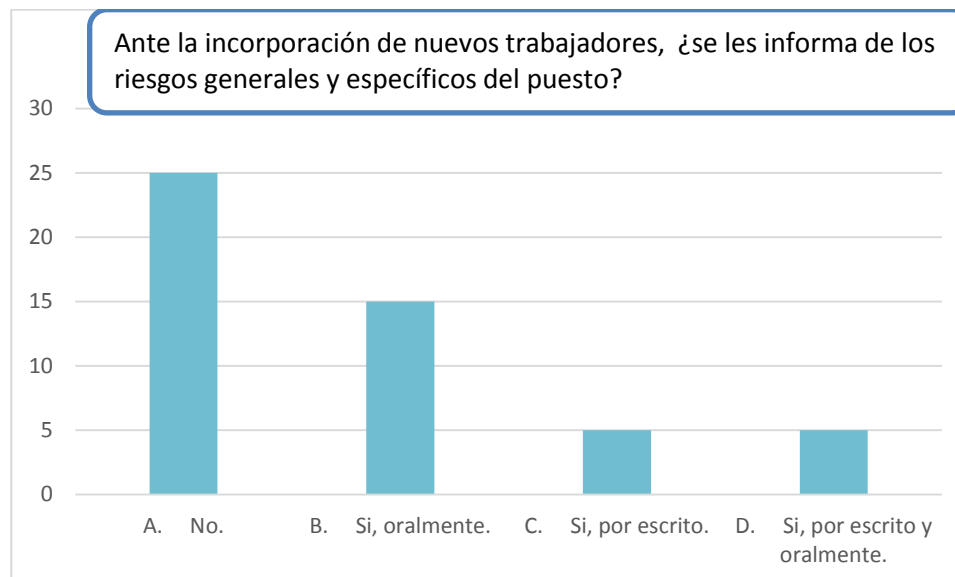
*Nota.* La frase se refiere a la capacidad de detectar deficiencias en diferentes áreas de una organización o proceso.

**Figura 4***Pregunta 4*

*Nota.* Este proceso permite identificar deficiencias o áreas de mejora en los recursos, como la falta de infraestructura, personal capacitado, tecnología o financiamiento.

## Figura 5

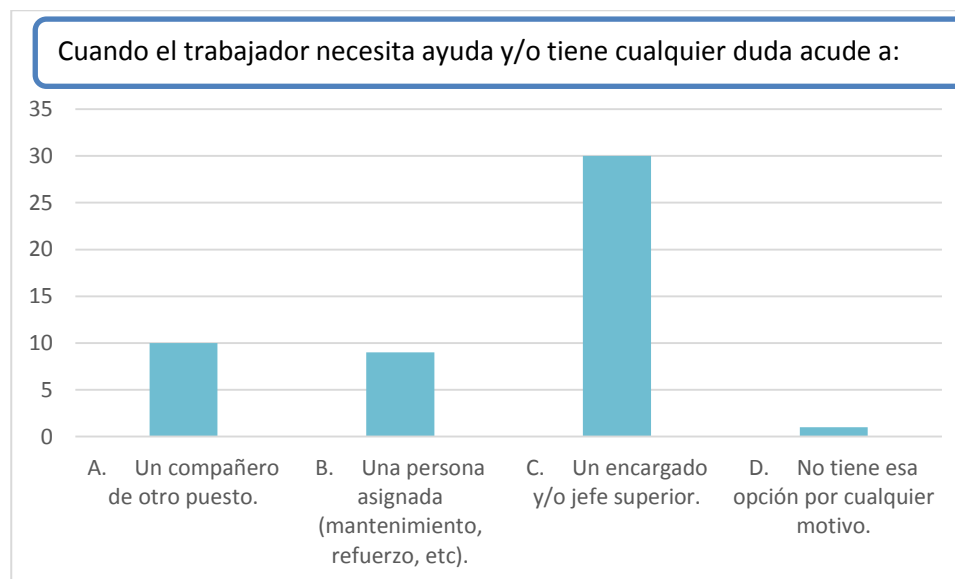
### Pregunta 5



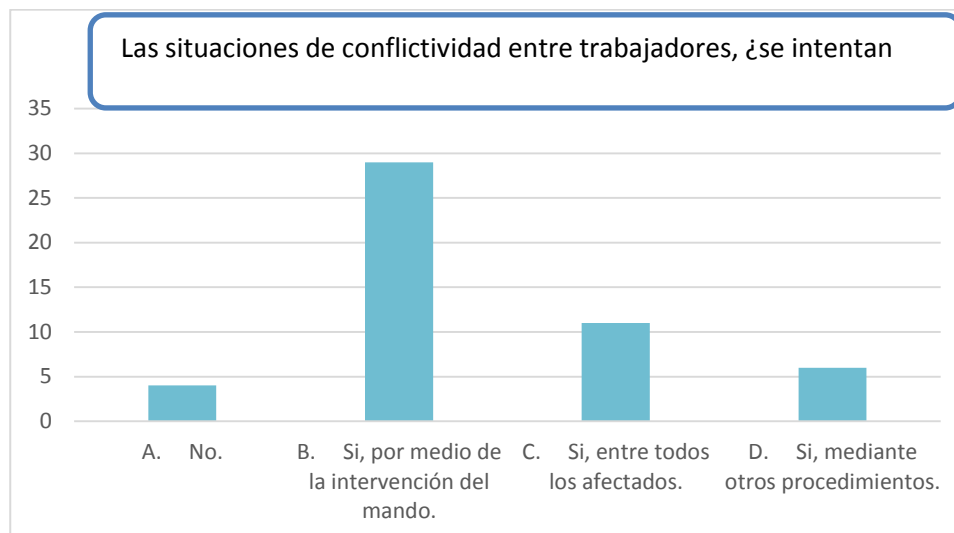
*Nota.* En la formación implica que el proceso sea adecuado, claro y bien documentado.

## Figura 6

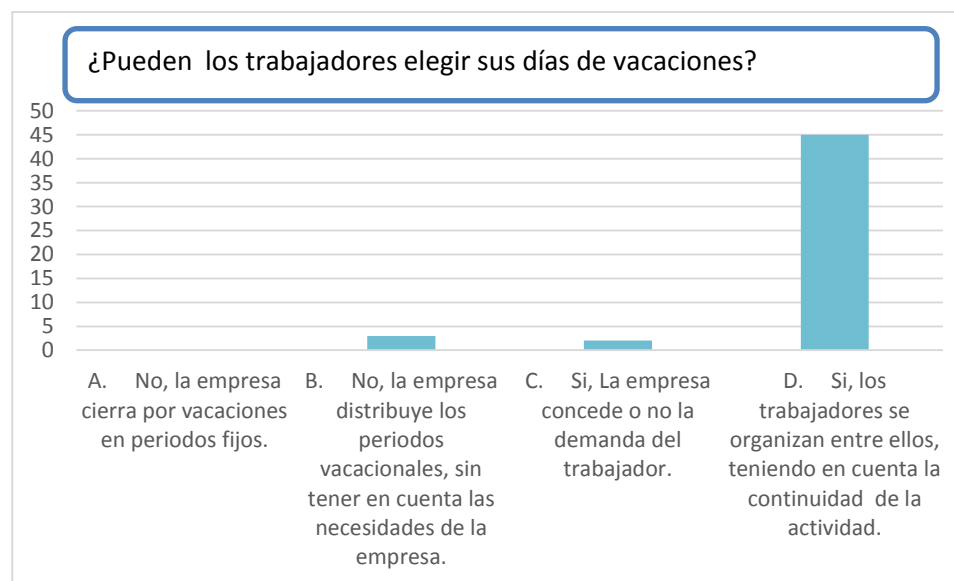
### Pregunta 6



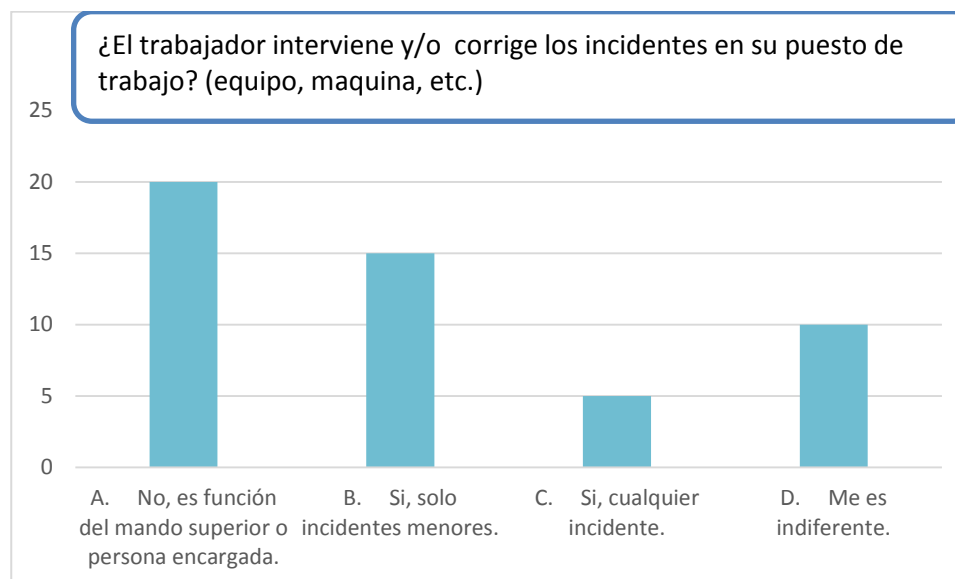
*Nota.* Esta pregunta de la encuesta permite obtener información clave sobre el ambiente y cultura dentro de la organización.

**Figura 7***Pregunta 7*

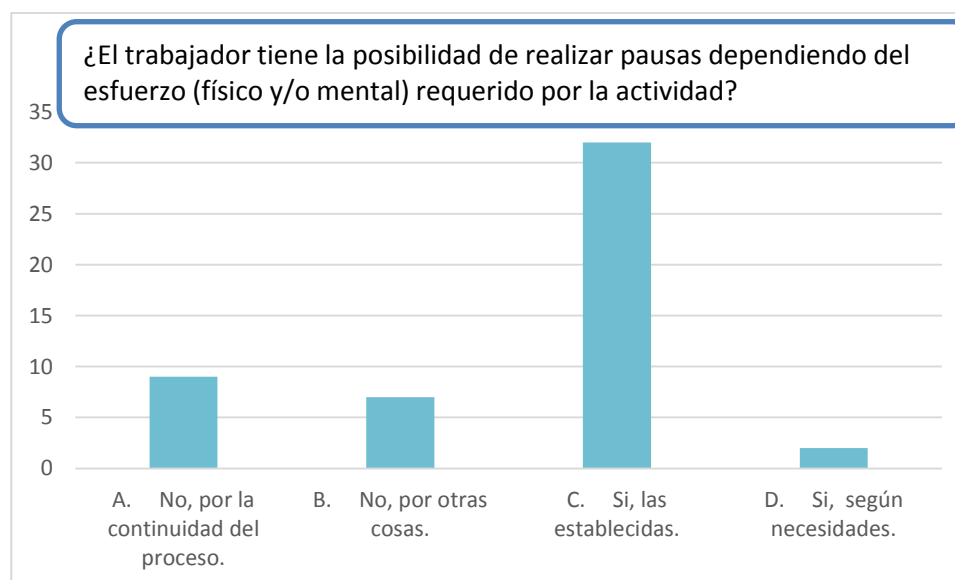
*Nota.* Se evalúa si la empresa cuenta con una política activa y saludable para resolver conflictos, para mantener un ambiente laboral positivo.

**Figura 8***Pregunta 8*

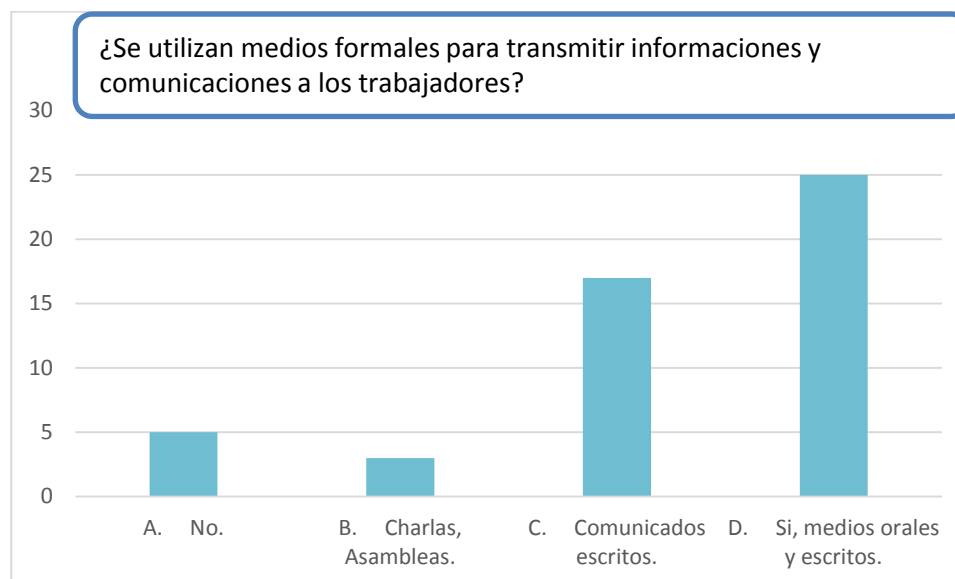
*Nota.* Aunque los empleados pueden proponer o elegir qué días desean, la empresa debe dar su consentimiento antes de que esa elección sea efectiva.

**Figura 9***Pregunta 9*

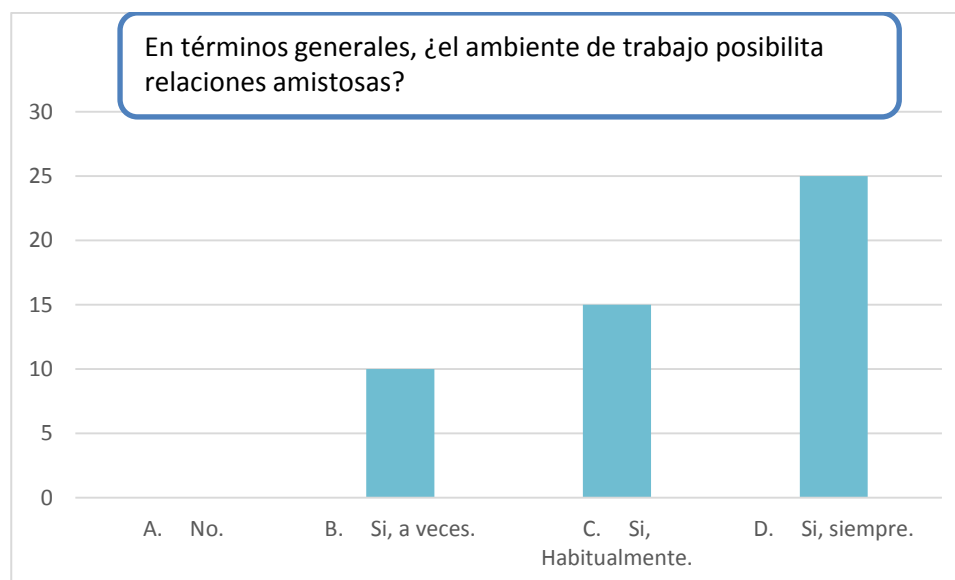
*Nota.* En este caso el empleado o entidad solo actúa para resolver o gestionar una situación momentánea.

**Figura 10***Pregunta 10*

*Nota.* El trabajador tiene derecho a realizar pausas activas en su sitio de trabajo durante su jornada laboral para el cuidado de su bienestar físico.

**Figura 11***Pregunta 11*

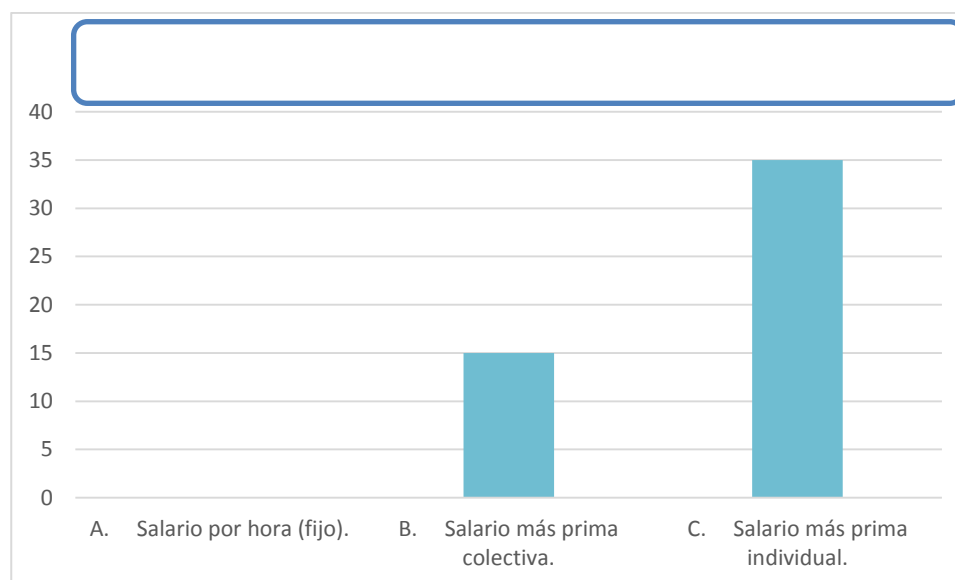
*Nota.* Esto se realiza mediante el uso de formatos estandarizados y sistemas de archivo eficientes.

**Figura 12***Pregunta 12*

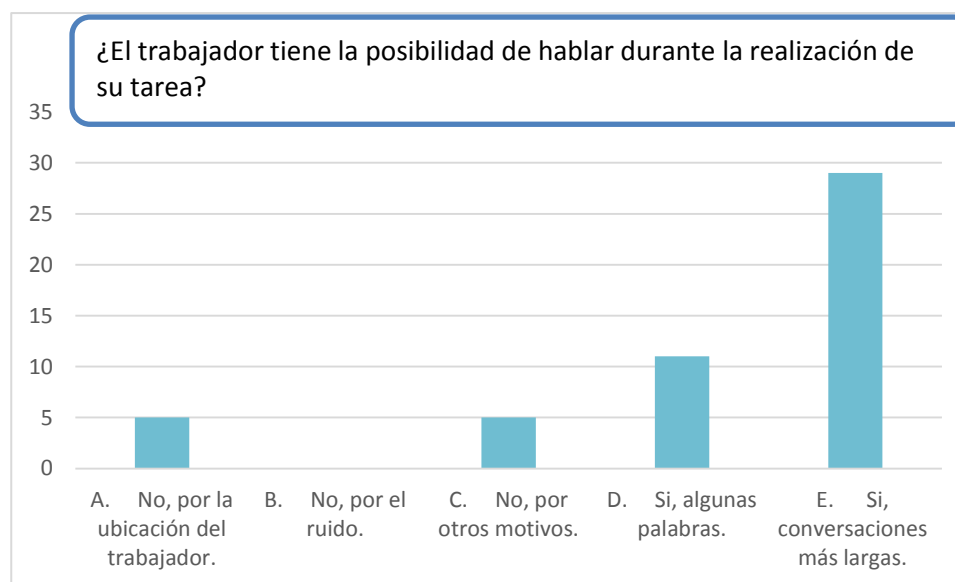
*Nota.* Un clima positivo que mejora la comunicación, reduce el estrés y aumenta la satisfacción de los empleados.

**Figura 13***Pregunta 13*

*Nota.* Debe asegurar que las decisiones y expectativas de los superiores se comuniquen de manera efectiva a los trabajadores.

**Figura 14***Pregunta 14*

*Nota.* Verificamos si hay un flujo constante de información entre los trabajadores evaluando los beneficios salariales.

**Figura 15***Pregunta 15*

*Nota.* Evaluar cuanto espacio hay para una comunicación abierta y flexible dentro del entorno laboral.

## Resultados y Análisis de la Encuesta

1. ¿El trabajador tiene libertad para decidir cómo hacer su propio trabajo?

- Categoría: Satisfacción
- Media: 4.2
- Desviación Estándar: 0.7
- % Satisfacción: 89%

Análisis: sobre el grado de autonomía o libertad operativa de un trabajador dentro de su puesto, podemos estructurarlo en varias áreas clave. Esto ayudará a evaluar de manera clara cuánta libertad tiene un trabajador para tomar decisiones y gestionar su trabajo.

2. ¿Existe un procedimiento de atención a las posibles sugerencias y/o reclamaciones planteadas por los trabajadores?

- Categoría: Percepción
- Media: 4.5
- Desviación Estándar: 0.5
- % Satisfacción: 93%

Análisis: Reconocimiento de la necesidad y posible mejora en curso, apunta que la persona o el equipo ha identificado que existe una necesidad específica, ya sea un problema, una oportunidad de mejora, o un área que necesita ser optimizada.

3. ¿El trabajador tiene posibilidad de ejercer control sobre su ritmo de trabajo?

- Categoría: Satisfacción
- Media: 4.3
- Desviación Estándar: 0.6
- % Satisfacción: 90%

Análisis: La pregunta apunta a un factor clave en la calidad del trabajo las respuestas permiten identificar si el trabajador está expuesto a factores de riesgo psicosocial, la calidad del trabajo no solo depende de la habilidad técnica del trabajador, sino también de su bienestar psicosocial. Es un recordatorio de que factores como el estrés, la carga emocional, la motivación y el entorno laboral influyen de manera directa en el rendimiento y la efectividad del empleado.

4. ¿El trabajador dispone de la información y de los medios necesarios (equipo, herramientas, etc.) para realizar su tarea?

- Categoría: Actitud
- Media: 4.1
- Desviación Estándar: 0.8
- % Satisfacción: 87%

Análisis: Permite identificar gaps de recursos, riesgos laborales, o ineficiencias en el proceso, podrían ser faltantes en la infraestructura, el personal capacitado, la tecnología disponible o la financiación.

5. ¿Ante la incorporación de nuevos trabajadores, se les informa de los riesgos generales y específicos del puesto?

- Categoría: Satisfacción
- Media: 3.9
- Desviación Estándar: 0.9
- % Satisfacción: 78%

Análisis: Responsabilidad del empleador: Para garantizar que una formación se imparta de forma adecuada, comprensible y documentada, es fundamental abordar varios aspectos clave en el proceso de planificación, ejecución y seguimiento.

6. ¿Cuándo el trabajador necesita ayuda y/o tiene cualquier duda acude a?:

- Categoría: Percepción
- Media: 4.0
- Desviación Estándar: 0.8
- % Satisfacción: 82%

Análisis: Este tipo de pregunta es muy valiosa en encuestas de clima laboral, auditorías internas o evaluaciones de cultura organizacional, ya que permite obtener información clave sobre el ambiente y la dinámica dentro de la empresa o institución. Las respuestas obtenidas a partir de estas preguntas ayudan a identificar áreas de mejora y fortalezas dentro de la organización, proporcionando una base sólida para el desarrollo de estrategias que favorezcan el bienestar y el desempeño de los empleados.

7. Las situaciones de conflictividad entre trabajadores, ¿se intentan solucionar de manera abierta y clara?

- Categoría: Actitud
- Media: 4.4
- Desviación Estándar: 0.6
- % Satisfacción: 91%

Análisis: Evaluar si la empresa o el entorno laboral tiene una política activa y saludable para resolver conflictos, es fundamental para garantizar un ambiente de trabajo armonioso y productivo. Una política activa implica que la empresa no solo tiene mecanismos establecidos para manejar los conflictos, sino que también los ejecuta de manera efectiva.

8. ¿Pueden los trabajadores elegir sus días de vacaciones?

- Categoría: Percepción
- Media: 4.3
- Desviación Estándar: 0.5
- % Satisfacción: 88%

Análisis: Sí, los empleados tienen la posibilidad de elegir sus días libres, sin embargo, es importante señalar que estas elecciones deben ser aprobadas previamente por la empresa, en cuanto al personal de contratación por (Asociación Sindical) programación de 3 días cada 3 meses, y también van programados con su coordinador de área.

9. ¿El trabajador interviene y/o corrige los incidentes en su puesto de trabajo? (equipo, máquina, etc.)

- Categoría: Satisfacción
- Media: 4.2
- Desviación Estándar: 0.7
- % Satisfacción: 85%

Análisis: Solo interviene pero no corrige (por ejemplo, reporta al supervisor), la intervención de la persona o entidad se limita a tomar medidas inmediatas ante una situación específica, pero no implica la corrección directa del problema o la toma de decisiones que resuelvan el inconveniente de manera definitiva.

10. ¿El trabajador tiene la posibilidad de realizar pausas dependiendo del esfuerzo (físico y/o mental) requerido por la actividad?

- Categoría: Percepción
- Media: 4.6
- Desviación Estándar: 0.4

- % Satisfacción: 95%

Análisis: Sí: El trabajador tiene derecho a tomar pausas durante su jornada laboral tanto cuando lo necesite, en función de su bienestar físico y mental, como en los casos donde la naturaleza del esfuerzo requerido así lo exija. Implementación de pausas activas por servicio semanalmente.

11. ¿Se utilizan medios formales para transmitir informaciones y comunicaciones a los trabajadores?

- Categoría: Actitud
- Media: 3.8
- Desviación Estándar: 1.0
- % Satisfacción: 76%

Análisis: elaboración y organización de documentación, garantizando que todos los registros sean claros, precisos y estén disponibles de manera ordenada. Además, facilita el seguimiento de las comunicaciones internas y externas, asegurando que los mensajes y solicitudes se gestionen oportunamente, para asegurar la transparencia y efectividad en el flujo de información.

12. En términos generales, ¿el ambiente de trabajo posibilita relaciones amistosas?

- Categoría: Actitud
- Media: 4.1
- Desviación Estándar: 0.8
- % Satisfacción: 83%

Análisis: Un ambiente laboral que favorece el establecimiento de relaciones amistosas no solo mejora el clima organizacional, sino que también tiene efectos positivos en la motivación, el bienestar emocional y la cohesión del equipo.

13. La actuación del mando intermedio respecto a sus subordinados es:

- Categoría: Percepción
- Media: 3.9
- Desviación Estándar: 0.9
- % Satisfacción: 79%

Análisis: La pregunta busca identificar o definir cuál es el rol o comportamiento principal que debe tener un mando intermedio hacia sus subordinados. Este tipo de liderazgo se encuentra en un nivel intermedio de jerarquía, lo que implica que debe equilibrar las expectativas y necesidades tanto de los superiores como de los empleados bajo su supervisión.

14. ¿Existe la posibilidad de organizar el trabajo en equipo?

- Categoría: Satisfacción
- Media: 3.7
- Desviación Estándar: 1.1
- % Satisfacción: 72%

Análisis: diagnosticar si un grupo tiene las condiciones para trabajar bien en conjunto, es necesario evaluar varios factores clave que influyen en la dinámica y el rendimiento del equipo. identificar si existe un flujo constante de información entre todos los integrantes y si se utilizan los canales adecuados para la comunicación (reuniones, correos electrónicos, herramientas colaborativas).

15. ¿El trabajador tiene la posibilidad de hablar durante la realización de su tarea?

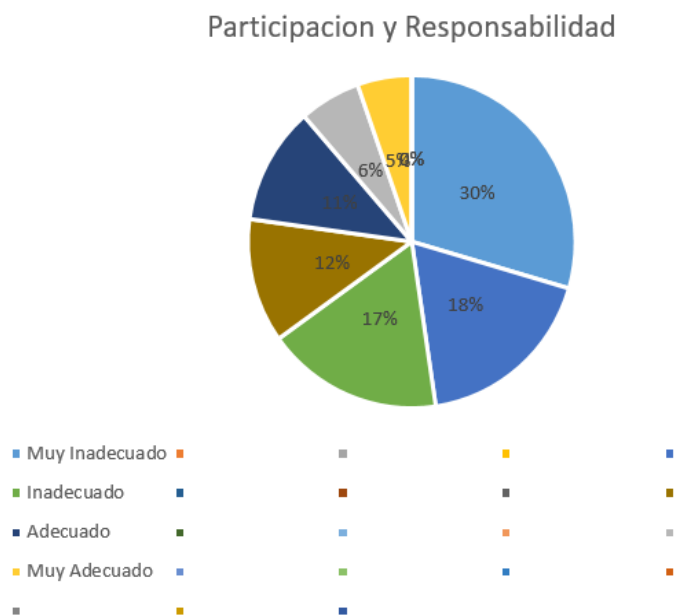
- Categoría: Percepción
- Media: 4.2
- Desviación Estándar: 0.7
- % Satisfacción: 86%

Análisis: La pregunta busca identificar si explorar el grado de apertura y flexibilidad que existe en un entorno laboral o en la ejecución de tareas específicas para la comunicación entre los miembros de un equipo, colegas o superiores. En muchos casos, la capacidad para comunicarse de manera fluida y abierta dentro del lugar de trabajo es un factor clave para el éxito de los proyectos y el bienestar de los empleados.

### Muestreo y Análisis del Cuestionario

#### Figura 16

#### *Participación y Responsabilidad*



*Nota.* En la figura 16 se muestra la participación y responsabilidad respondiendo a las necesidades de análisis los porcentajes responden a la cantidad de participantes que respondieron la encuesta, elaboración propia con datos investigativos.

**Tabla 5***Análisis y Recomendación de la Participación y Responsabilidad*

| <b>Análisis</b>   | <b>Recomendación</b>  |
|---|---|
| Se realizó el respectivo análisis donde se encuentra que la puntuación dada en esta variable es de 20 puntos equivalentes a 45.5%, diagnosticándose de esta manera que el manejo que se viene dando es “inadecuado”, existe una serie de problemas que pueden estar dificultando un adecuado desarrollo desde el punto de vista psicosocial | La mejora de esta variable supone un incremento del grado de libertad e independencia que tienen los trabajadores para controlar y organizar su propio trabajo y para determinar los métodos a utilizar. Un trabajo que es posible la toma de decisiones por parte de las personas que intervienen en él. |

*Nota.* En la tabla 5 se muestra los análisis y recomendaciones de participación y responsabilidad.

**Figura 17***Información y Comunicación*

*Nota.* En la figura 17 se muestra las respuestas de información y comunicación, las respuestas van desde muy inadecuado hasta muy adecuado, elaboración propia con datos investigativos.

**Tabla 6***Análisis y Recomendaciones Sobre la Información y Comunicación*

| <b>Análisis</b>   | <b>Recomendación</b>  |
|---|---|
| Al realizar la evaluación se dio un resultado de 11 puntos equivalentes al 31%, por consiguiente se puede dar un diagnóstico de | Se recomienda investigar puntos de mejora que lleven a una situación de mayor adecuación. |

manejo “adecuado”, esto indica que se genera un situación favorable desde el punto de vista psicosocial.

*Nota.* En la tabla 6 se muestra el análisis y evaluación de la información y comunicación manifestada de los participantes, elaboración propia con datos investigativos.

### Figura 18

#### *Tiempo y Oportunidad*



*Nota.* En la figura 18 se muestran las respuestas de los participantes con relación al tiempo y oportunidad para el crecimiento, elaboración propia.

### Tabla 7

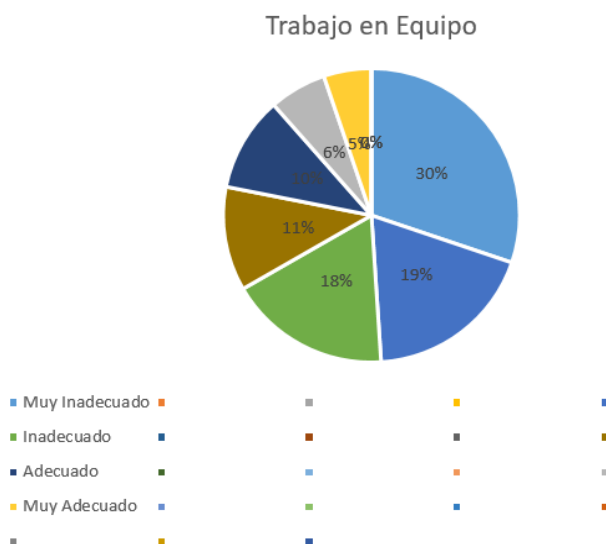
#### *Análisis y Recomendación de Tiempo y Oportunidad*

| Análisis   | Recomendación   |
|--|---|
| Se puede observar que al realizar la ponderación esta brinda un resultado de 17 puntos equivalentes al 70%, que según la escala calificaría como “muy inadecuado”, existen puntos críticos que deben de ser atendidos de manera urgente. | La mejora de este factor lleva asociado el incremento del nivel de autonomía concedida al trabajador para determina la cadencia y ritmo de su trabajo, la distribución de la pausa y la elección de las vacaciones de acuerdo a sus necesidades personales. |

*Nota.* La tabla 7 muestra una ponderación alta en relación al diagnóstico sobre muy adecuado el tiempo y las oportunidades, lo cual representa un elemento sustancial por encima de la media estándar, elaboración propia.

### Figura 19

#### Trabajo en Equipo



*Nota.* En la figura 19 se muestra las respuestas de los participantes con relación al trabajo en equipo, elaboración propia.

### Tabla 8

#### Análisis y Recomendaciones Sobre el Trabajo en Equipo

| Análisis  | Recomendación   |
|---|---|
| Se realizó la respectiva valoración dando un resultado de 12 puntos que equivale al 41% diagnosticándose como “inadecuado”; esto se debe a que pueden existir diferentes problemas que están causando dificultad relacionándose con el desarrollo de la organización. | El desarrollo de relaciones entre los miembros de la organización influye en el mantenimiento del grupo, haciendo que sus miembros participan más en las actividades del grupo e incrementando la conformidad a la mayoría. |

*Nota.* Con relación al trabajo en equipo se muestra un índice de 12 puntos con relación al 41% de la respuesta sobre aspectos inadecuados, elaboración propia con datos investigativos.

Estas políticas deben enfocarse en asegurar la contratación de profesionales con competencias técnicas y éticas adecuadas, promover la formación continua en normativas y avances médicos, y mantener un ambiente laboral saludable, minimizando el estrés y la fatiga laboral. Las evaluaciones deben ir más allá de la productividad, incluyendo aspectos como la calidad clínica, la adherencia a protocolos, la empatía y comunicación con pacientes, y la colaboración en equipo multidisciplinario.

### **Marco Normativo**

El marco normativo en Colombia hace referencia al conjunto de normas legales y constitucionales que regulan el comportamiento de los individuos, las organizaciones y las instituciones en el país. Este marco se basa en la Constitución de 1991, que establece las bases del Estado, los derechos fundamentales de los ciudadanos y los principios que guían la legislación y las políticas públicas. En términos generales, el "marco normativo" incluye las leyes, reglamentos, directrices y procedimientos que deben seguirse para el desarrollo y cumplimiento de diversas actividades o áreas, como el derecho, la educación, la salud, el medio ambiente, entre otras. Así, se establecen las reglas bajo las cuales deben llevarse a cabo determinadas acciones y comportamientos en diferentes contextos. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022).

Código Sustantivo del Trabajo.

Ley 50 de 1990.

Sentencias de la Corte Constitucional sobre trabajo digno.

### **Evaluación de Desempeño**

Es un proceso sistemático mediante el cual se mide y analiza el rendimiento laboral de un trabajador en función de metas, competencias y comportamientos esperados.

### **Métodos Comunes en Colombia**

Como métodos comunes se encuentran aspectos como la evaluación por objetivos (cumplimiento de metas), evaluación por competencias (habilidades y comportamientos), procesos de autoevaluación y evaluación 360° (y retroalimentación de jefes, pares y subordinados).

## Conclusiones

Podemos concluir que la compensación y la evaluación del desempeño son herramientas fundamentales para la gestión estratégica del talento humano en toda empresa tanto pública como privada, Una política de compensación bien diseñada no solo retribuye el esfuerzo de los colaboradores, sino que también actúa como un potente motivador para alcanzar los objetivos corporativos. Por otra parte, la evaluación del desempeño permite identificar las fortalezas y debilidades para así aplicar los planes de mejoramiento con oportunidades y efectuar el potencial de crecimiento, alineando el desarrollo individual con las metas organizacionales. Integrar ambos procesos de manera coherente y justa contribuye a crear un entorno laboral equitativo, donde los empleados se sienten valorados y comprometidos. Además, fortalece la toma de decisiones en materia de promociones, formación, incentivos y su correcta implementación es clave para la competitividad, productividad y sostenibilidad de cualquier organización.

## **Recomendaciones**

### **Mejoramiento del Clima Laboral en la Institución Prestadora de Servicios de Salud**

Con base en la información recopilada respecto al entorno laboral de los trabajadores de la salud dentro de la Institución Prestadora de Servicios de Salud, se evidencia la necesidad urgente de implementar mecanismos orientados al mejoramiento del clima organizacional. Estos mecanismos deben estar enfocados en fortalecer la estabilidad laboral, emocional, social y productiva del personal, lo cual redundará positivamente en la calidad del servicio prestado a los usuarios.

### **Nombramientos en la Planta de Cargos**

Uno de los aspectos clave para mejorar las condiciones laborales es el reconocimiento formal del tiempo de servicio de los trabajadores. En este sentido, se propone la incorporación progresiva de los profesionales de la salud con mayor antigüedad a la planta de cargos de la institución. Esta acción no solo brindará estabilidad laboral, sino que también permitirá a los empleados planificar a mediano y largo plazo su vida personal y profesional, reduciendo la rotación y fortaleciendo la identidad institucional.

### **Implementación de Incentivos**

Es fundamental establecer un sistema de incentivos que contemple aspectos salariales, prestaciones sociales, bonificaciones por cumplimiento de metas, y reconocimiento al desempeño. Estos beneficios actúan como factores motivacionales, incrementando la satisfacción laboral y promoviendo un equilibrio saludable entre la vida laboral, familiar y personal de los trabajadores.

### **Fortalecimiento de las Relaciones Humanas**

El fomento de relaciones humanas positivas dentro de la institución es esencial para la creación de un ambiente de trabajo sano y colaborativo. Las relaciones laborales basadas en el respeto mutuo, la empatía y el reconocimiento al esfuerzo y compromiso del otro, generan espacios en los que los trabajadores se sienten valorados. Este clima relacional favorece la cooperación y disminuye los niveles de estrés y conflicto.

### **Intervención Social y Desarrollo Integral del Trabajador**

La intervención social institucional debe propiciar un entorno que permita el desarrollo integral del trabajador de la salud, no solo en lo técnico y profesional, sino también en lo humano y social. A través de programas de acompañamiento psicosocial, capacitaciones, actividades de integración y espacios de expresión, se promueve el fortalecimiento de las habilidades, destrezas y competencias individuales, contribuyendo al bienestar general del personal.

### **Compromiso Institucional con la Seguridad y Bienestar del Trabajador**

Como entidad responsable de la prestación de servicios de salud, la institución debe asegurar condiciones óptimas de seguridad y salud en el trabajo. Del mismo modo, debe garantizar estabilidad contractual y oportunidades de desarrollo, lo cual genera una mayor motivación para cumplir con las funciones asignadas de forma eficiente, ética y humanizada.

En este contexto, es prioritario que la institución desarrolle e implemente políticas claras de bienestar laboral, orientadas a promover la humanización del entorno de trabajo. Esta humanización no solo beneficia al trabajador, sino que también impacta directamente en la calidad del servicio, ya que un trabajador satisfecho, seguro y motivado está en mejores condiciones para brindar una atención centrada en la dignidad y el respeto por el paciente.

## Referencias

Afanador, J. (2023). Trabajo inteligente productivo. Sello Editorial UNAD.

<https://doi.org/10.22490/9789586518134>

Baz, J. (2021). Los nuevos derechos digitales laborales en el uso de las TIC y el teletrabajo. eLibro.

Bouzas, J., & Reyes, G. (2019). Gestión del talento humano. IURE Editores.

<https://www.digitialipublishing.com/a/102259/gestion-del-talento-humano>

Congreso de la República. (1990, diciembre 28). Ley 50 de 1990 [Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo]. Diario Oficial No. 39689.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=31963>

Congreso de la República. (1992, diciembre 28). Ley 30 de 1992 [Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior]. Diario Oficial No. 40700.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=292>

Congreso de la República. (1993, diciembre 23). Ley 100 de 1993. Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral. Diario Oficial No. 41148.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=5248>

Congreso de la República. (2006, enero 23). Ley 1010 de 2006. Por la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral. Diario Oficial No. 46160.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=18726>

Congreso de la República. (2006, septiembre 6). Ley 1090 de 2006. Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología. Diario Oficial No. 46383.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6621>

Congreso de la República. (2012, octubre 17). Ley 1581 de 2012. Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. Diario Oficial No. 48587.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>

Congreso de la República. (2013, marzo 15). Ley 1620 de 2013. Por la cual se crea el Sistema Nacional de Convivencia Escolar. Diario Oficial No. 48753.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=52127>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2022). Lineamientos de gestión del desempeño laboral en el sector público colombiano. <https://www.funcionpublica.gov.co>

Drucker, P. (1995). La sociedad post-capitalista. Editorial Sudamericana.

<https://www.redalyc.org/pdf/364/36401114.pdf>

García, M., Murillo, G., & González, C. (2010). Los macro-procesos y su gestión en las organizaciones modernas. Programa Editorial Universidad del Valle.

<https://doi.org/10.25100/peuov>

González, Á. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3.<sup>a</sup> ed.). Universidad del Norte. [https://editorial.uninorte.edu.co/gpd-metodos-de-compensacion-basados-en-](https://editorial.uninorte.edu.co/gpd-metodos-de-compensacion-basados-en-competencias-3ra-edicion-revisada-y-aumentada.html)

[competencias-3ra-edicion-revisada-y-aumentada.html](https://editorial.uninorte.edu.co/gpd-metodos-de-compensacion-basados-en-competencias-3ra-edicion-revisada-y-aumentada.html)

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.

[https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf)

Herzberg, F. (1968). Una vez más: ¿Cómo motiva usted a sus empleados ? Harvard Business Review, 46(1), 13–22.

Hospital Francisco de Paula Santander. (2024). Informe de gestión en talento humano.

Instituto Navarro de Salud Laboral. (2002). Cuestionario de evaluación de riesgos psicosociales.

Gobierno de Navarra. <https://www.navarra.es/NR/rdonlyres/54675C79-A455-4B62-B714-E9200642BF83/145962/ProcedEvalRiesgosPsico.pdf>

Méndez, C. (2008). Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales (4.<sup>a</sup> ed.). Limusa.

<https://repository.urosario.edu.co/items/8d242dfd-11b6-4559-aeb9-b9d773448061>

Ministerio de Salud. (1993, octubre 4). Resolución 8430 de 1993. Por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud. Diario Oficial No. 41020.

[https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/RESOLUCION%208430%20DE%201993.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/RESOLUCION%208430%20DE%201993.pdf)

Monje, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Universidad Sur colombiana. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

Muñoz, C. (2018). Elaboración de los manuales de funciones y procedimientos para los diferentes cargos de la empresa Mecanizados Dicav para el año 2018. [Trabajo de grado, Universidad del Valle]. Valle del Cauca, Colombia.

National Commission for the Protection of Human Subjects of Biomedical and Behavioral Research. (1979). The Belmont Report: Ethical principles and guidelines for the protection of human subjects of research. U.S. Department of Health & Human Services.

<https://www.hhs.gov/ohrp/regulations-and-policy/belmont-report/index.html>

Presidencia de la República. (2013, junio 27). Decreto 1377 de 2013. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1581 de 2012. Diario Oficial No. 48872.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=53646>

Presidencia de la República. (2025, abril 15). Decreto 620 de 2025 [Por el cual se reglamenta la evaluación del desempeño en el sector salud].

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=260256>

Oltra, V. (2013). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC.

<https://elibro.net/es/ereader/unad/130262?page=1>


World Medical Association. (2013). World Medical Association Declaration of Helsinki: Ethical principles for medical research involving human subjects. JAMA, 310(20), 2191–2194.

<https://doi.org/10.1001/jama.2013.281053>

## Anexos

## Anexo A. Decreto No. 0620 de 2025 Departamento de Función Pública

REPUBLICA DE COLOMBIA



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

DECRETO No. 0620 DE 2025

( 3 JUN 2025

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA  
SECRETARÍA JURÍDICA  
VISTO  
Aprobó

Por el cual se fijan los límites máximos salariales de los Gobernadores, Alcaldes y empleados públicos de las entidades territoriales y se dictan disposiciones en materia prestacional.

**EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA,**

en desarrollo de sus atribuciones constitucionales y legales, en especial de las previstas en la Ley 4ª de 1992, y

**CONSIDERANDO:**

Que dentro de los términos establecidos en el Decreto 1072 de 2015, se adelantó en el año 2025 la negociación del pliego presentado por los representantes de las centrales y federaciones sindicales de los empleados públicos, en el cual se acordó entre otros aspectos, que para el año 2025 el aumento salarial debe corresponder al incremento porcentual del IPC total en 2024 certificado por el DANE, más uno punto ocho por ciento (1.8%), el cual debe regir a partir del 1º de enero del presente año.

Que el incremento porcentual del IPC total de 2024 certificado por el DANE fue de cinco punto dos por ciento (5.2%), en consecuencia, los salarios y prestaciones establecidos en el presente decreto se ajustarán en siete por ciento (7%) para el año 2025, retroactivo a partir del 1º de enero del presente año.

Que, en mérito de lo anterior,

**DECRETA:**

**Artículo 1. Monto máximo del salario mensual de los Gobernadores y Alcaldes.** El monto máximo que podrán autorizar las Asambleas Departamentales y los Concejos Municipales y Distritales como salario mensual de los Gobernadores y Alcaldes estará constituido por la asignación básica mensual y los gastos de representación, y en ningún caso podrán superar el límite máximo salarial mensual, fijado en el presente decreto.

El salario mensual de los Contralores y Personeros Municipales y Distritales no podrá ser superior al cien por ciento (100%) del salario mensual del Gobernador o Alcalde.

**Artículo 2. Límite máximo salarial mensual para Gobernadores.** A partir del 1º de enero del año 2025 y atendiendo la categorización establecida en la Ley 617 de 2000, el límite máximo salarial mensual que deberán tener en cuenta las Asambleas Departamentales para establecer el salario mensual del respectivo Gobernador será:

| CATEGORÍA | LÍMITE MÁXIMO SALARIAL MENSUAL |
|-----------|--------------------------------|
| ESPECIAL  | 25.504.632                     |
| PRIMERA   | 21.610.381                     |
| SEGUNDA   | 20.779.213                     |
| TERCERA   | 17.879.219                     |
| CUARTA    | 17.879.219                     |

*Nota.* Decreto de ajuste salarial que se implementa para los empleados de Nomina en las entidades Territoriales.