

PROPUESTA DE MEJORA AL SISTEMA DE COMPENSACIÓN Y BIENESTAR DEL
TALENTO HUMANO DEL HOSPITAL SAN JERÓNIMO DE MONTERÍA

Enrique José Bocanegra Pestana, Jorge Daniel Baldovino Mendoza, Karen Isaura Villamil
Sotelo, María Camila Valiente de la Torre, Yaniles Sabrina Romero Padilla

Asesor

Elis Yaneth Almanza Lázaro

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de Empresas

2025

Dedicatoria

Dedico este paso tan importante a mi familia, por que siempre han sido mi mayor motivación, me inspiran cada día para seguir adelante, son mi ancla mi norte, a Dios por darme la fortuna de poder alcanzar esta meta.

También quiero dedicar este triunfo a mi madre por ser la persona que me enseñó a ser quien soy, por alentarme cuando sentía que iba a desfallecer, por apoyarme a seguir a pesar de las circunstancias, y por ser ese ejemplo de lucha incansable, valiente y luchadora. **(Jorge Daniel Baldovino Mendoza)**

Dedico este trabajo, en primer lugar, a mi familia, quienes han sido el principal motor y fuente de inspiración en todo mi proceso como profesional. Su apoyo constante, paciencia y confianza en mis capacidades me impulsaron a dar lo mejor de mí en cada etapa de esta carrera. Asimismo, dedico este logro a todas aquellas personas que, con su ejemplo y acompañamiento, fortalecieron mi compromiso con la Administración de Empresas y me motivaron a culminar este proceso académico con responsabilidad, constancia y vocación de servicio. **(Enrique José Bocanegra Pestana)**

A Dios, quien con su infinito amor y sabiduría me guió y fortaleció en cada paso de esta carrera. A mi madre y hermanas, ejemplos vivientes de superación y perseverancia, quienes me inspiraron a no rendirme ante los obstáculos. A mi pareja, por creer en mí y motivarme a dar lo mejor de mí en cada momento, siendo un pilar fundamental en mi crecimiento personal y académico. **(Karen Isaura Villamil Sotelo)**

Dedico este gran logro, a Dios, por guiarme en cada paso darme la valentía, fortaleza, sabiduría y disciplina para culminar este gran triunfo a nivel profesional. También resalto el soporte de mi familia, por sus muestras sinceras de afecto y comprensión, en todo este recorrido

que no fue nada fácil. De manera especial, me dedico este logro a mí misma, por el esfuerzo, la disciplina y la perseverancia demostrados para alcanzar esta meta académica. (**María Camila Valiente de la Torre**)

Dedico este gran paso, en primer lugar, a Dios, quien me dió sabiduría y fortaleza, y me permitió finalizar con orgullo este proceso de formación. De igual manera, así mismo, mi familia, fue un apoyo absoluto, quien siempre me transmitió paciencia y motivación durante el desarrollo de mi formación profesional. (**Yaniles Sabrina Romero Padilla**)

Agradecimientos

Muy agradecido con Dios por guirme de su mano en todo momento y poder finalizar con admiración esta etapa de mi vida, a su vez destaco el trabajo realizado por mi madre, por estar a pesar de las dificultades y confiar en la educación que me brindó, sé que te debes sentir orgullosa de mí. A mi hermosa familia, mi esposa e hija, por llenar mi vida de felicidad lo que siempre me impulsa a cumplir mis sueños.

A todas las personas de la Universidad que confiaron en mí y me sostuvieron en los momentos difíciles, a mis compañeros por hacer el trabajo más ameno y significativo. **(Jorge Baldovino)**

Quiero manifestar mi agradecimiento a la Universidad y a la carrera de Administración de Empresas, por brindarme las herramientas académicas y metodológicas necesarias para fortalecer mis competencias profesionales y mi visión estratégica de la gestión organizacional. Agradezco de manera especial a los docentes y tutores, quienes, con su orientación, acompañamiento y disposición, contribuyeron significativamente a mi proceso de aprendizaje y crecimiento académico.

De igual forma, agradezco a mis compañeros de formación, por el trabajo colaborativo, el aprendizaje mutuo y el apoyo constante que enriquecieron esta etapa académica. Finalmente, agradezco nuevamente a mi familia, por su respaldo incondicional, comprensión y motivación permanente, elementos fundamentales para alcanzar este logro académico y personal. **(Enrique José Bocanegra Pestana)**

Agradezco profundamente a Dios por su constante apoyo y consuelo en momentos de duda y debilidad. A mis tutores, por su dedicación y orientación invaluable, siempre dispuestos a ayudarme sin importar el momento o la insistencia. A mis compañeros, por su sostén y comprensión en este camino. A la Unad, por ofrecerme la oportunidad de cultivar esta

experiencia enriquecedora y formativa. A todos, gracias por creer en mí y contribuir a este logro, que es más que un título, es un testimonio de la fuerza del apoyo, constancia y motivación.

(Karen Isaura Villamil Sotelo)

Quiero agradecer a la Universidad, por darme la privilegio de fortalecer mis conocimientos y competencias profesionales a través del Diplomado.

Agradezco de manera especial a la tutora Elis Yaneth Almanza Lázaro, por su acompañamiento, guía y esos aportes constructivos durante el desarrollo de este paso importante. Asimismo, agradezco a mis compañeros de grupo por el compromiso, el trabajo colaborativo y el apoyo brindado a lo largo de este proceso académico.

Finalmente, agradezco a cada una de las personas que, de una u otra manera, apoyaron la culminación exitosa de este trabajo. **(María Camila Valiente de la Torre)**

Agradezco a la UNAD, por brindar los conocimientos teóricos y metodológicos necesarios para el desarrollo del presente trabajo de grado. De manera especial, se agradece a la asesora académica Elis Yaneth Almanza Lázaro, por su orientación, acompañamiento permanente y valiosos aportes durante todo el proceso investigativo. **(Yaniles Sabrina Romero Padilla)**

Resumen

La gerencia del talento humano constituye un eje fundamental para la estrategia organizacional, especialmente en el sector salud, donde las condiciones laborales, emocionales y operativas inciden directamente en la calidad del servicio prestado. El trabajo de investigación se enmarca en el objetivo de diseñar una propuesta de mejora al sistema de compensación y bienestar del talento humano del Hospital San Jerónimo de la ciudad de Montería, con el fin de fortalecer la motivación, el desempeño y la permanencia en el lugar de trabajo. Del mismo modo, la investigación tendrá un enfoque mixto, con predominio cuantitativo descriptivo, sustentado en el análisis de información documental, diagnósticos organizacionales y herramientas propias de la gestión del talento humano, a su vez los resultados evidencian falencias en el sistema actual de compensación, reflejados en la ausencia de identidad corporativa, afectaciones en el clima organizacional y en una creciente rotación de personal, por lo que se propone una propuesta integral que articule estrategias enfocadas a la política de incentivos, bienestar laboral, capacitación continua, reskilling, upskilling y buenas prácticas de transformación digital, orientadas a mejorar el bienestar laboral, el responsabilidad organizacional y la calidad de los servicios ofrecidos, por lo que se destaca que el fortalecimiento del sistema de compensación y bienestar contribuye de manera significativa a la sostenibilidad institucional y al mejoramiento del desempeño del talento humano en el Hospital San Jerónimo de Montería.

Palabras clave: Talento humano, compensación, bienestar laboral, motivación, clima organizacional.

Abstract

Human talent management is a fundamental pillar of organizational strategy, especially in the healthcare sector, where working, emotional, and operational conditions directly impact the quality of service provided. This research aims to design a proposal for improving the compensation and well-being system for human talent at the San Jerónimo Hospital in the city of Montería, in order to strengthen motivation, performance, and retention. Similarly, the research will have a mixed approach, with a predominantly descriptive quantitative focus, based on the analysis of documentary information, organizational diagnoses, and tools specific to human talent management. The results reveal shortcomings in the current compensation system, reflected in the absence of a corporate identity, negative impacts on the organizational climate, and increasing staff turnover. Therefore, a comprehensive proposal is proposed that integrates strategies focused on incentive policies, employee well-being, continuous training, reskilling, upskilling, and best practices in digital transformation, aimed at improving employee well-being, organizational responsibility, and the quality of services offered. It is emphasized that strengthening the compensation and well-being system significantly contributes to institutional sustainability and improved human talent performance at the San Jerónimo Hospital in Montería.

Keywords: Human Talent, Compensation, Employee Well-being, Motivation, Organizational Climate.

Tabla de Contenido

Introducción.....	12
Justificación	14
Objetivos.....	15
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos.....	15
Antecedentes del problema.....	16
Planteamiento del problema.....	18
Análisis preliminar del proyecto	20
Plan de inducción y capacitación del Hospital San Jerónimo de Montería.....	22
Incorporar buenas prácticas de transformación digital y retención.....	25
Marco teórico.....	33
Marco Legal.....	38
Metodología.....	41
Enfoque de la Investigación.....	41
Población y Muestra.....	42
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	43
Resultados.....	44
Conclusiones.....	49
Recomendaciones.....	51
Bibliografía.....	52
Apéndice.....	55

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Nivel de Satisfacción con el sistema de compensación</i>	44
Figura 2 <i>Sistema alineado con esfuerzo y rendimiento</i>	45
Figura 3 <i>Nivel de motivación en la ejecución de funciones</i>	46
Figura 4 <i>Recomendar el Hospital como un buen lugar para laborar</i>	47
Figura 5 <i>Impacto del salario en la satisfacción laboral</i>	48

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Fallos y riesgos diagnosticados en el Hospital San Jerónimo de Montería.....</i>	21
Tabla 2	<i>Plan de inducción y capacitación.....</i>	23
Tabla 3	<i>Plan de acción para la implementación del sistema de compensación mejorado.</i>	30

Lista de Apéndices

Apéndice A <i>Link encuesta de medición</i>	55
--	----

Introducción

La propuesta de investigación ampliará la visión de la gestión estratégica del talento humano representada en uno de los ejes fundamentales para garantizar la sostenibilidad a través del fortalecimiento del bienestar físico y mental de sus colaboradores, partiendo de una organización pública, en este caso el objeto de estudio se centrará en el sistema de compensación y bienestar efectuado en el hospital San Jerónimo de Montería, en donde se analizará el impacto de los fallos en el desempeño, motivación y bienestar personal y organizacional de los colaboradores.

De forma similar, se buscará a través del diseño y ejecución de políticas de bienestar, fortalecer la motivación y el desempeño de los mismos, aunado al establecimiento de lineamientos para estandarizar el sistema de compensación y bienestar como herramienta de sostenibilidad, logrando aumentar la satisfacción, motivación y la calidad en la atención a los usuarios.

Además, resulta importante comprender que la gestión del talento humano en este sector, no se limita únicamente a la aplicación de procedimientos administrativos o normativos. En instituciones como el Hospital San Jerónimo de Montería, donde el trabajo diario implica una alta carga emocional, física y laboral, el bienestar de los colaboradores se convierte en un elemento decisivo para el consecución de los objetivos institucionales.

Así mismo, la compensación, los incentivos y las políticas de bienestar no deben concebirse solo como herramientas de retención o motivación, sino como expresiones del reconocimiento al esfuerzo, compromiso y vocación de servicio de quienes conforman el equipo hospitalario. En este sentido, fortalecer el sistema de compensación y bienestar implicará también promover una cultura organizacional basada en la empatía, la equidad y el sentido de

pertenencia, donde cada trabajador se sentirá valorado y respaldado en su desarrollo profesional y personal. Solo a través de este enfoque integral será posible consolidar un modelo de sostenibilidad que potencie el desempeño del personal y eleve la eficacia de los servicios ofrecidos a los usuarios.

Justificación

El tema de interés ha generado un sin número de fallos que han obstaculizado el proceso de estructuración de políticas y beneficios que ofrezca a sus colaboradores niveles de satisfacción más altos, por lo que al efectuar un plan de mejora en el sistema de compensación y bienestar para el talento humano del Hospital San Jerónimo de Montería, aumentaría notablemente la motivación laboral, la fidelización y alineación de los objetivos del Hospital con las necesidades reales de los colaboradores, es por esto que, su estudio resulta relevante, al contribuir a la mejora continua y a la creación de una identidad corporativa.

De forma similar, resulta pertinente debido a que el Hospital esta enfrentando una afectación en el clima organizacional, desmotivación e insatisfacción laboral, disminución del rendimiento y capacidad productiva, baja calidad en la atención y riesgos al paciente, creciente rotación de personal, entre otras, lo cual repercute de forma directa e impacta negativamente en la estabilidad del talento humano, con las estrategias propuestas en el nuevo sistema de compensación se disminuirían en gran medida todos estos factores.

Finalmente con la ejecución de la investigación, se pretende sirva de guía para soportar de forma teórica otras investigaciones que estén soportadas bajo esta línea de estudio, de forma similar, se espera proporcionar un plus a la empresa, al efectuar la propuesta de mejora en su sistema de compensación y bienestar, con el fin de aumentar el compromiso, y retener al talento humano, disminuyendo los costos de contratación y capacitación, lo que a su vez repercute en mejorar la percepción generalizada que los usuarios tienen de la empresa, al tener un talento humano motivado y satisfecho, se maximiza la calidad de los servicios prestados, generando fidelización de los usuarios, creando a su vez confianza, credibilidad y lealtad hacia la empresa.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una propuesta de mejora en el Sistema de compensación y bienestar en el área de talento humano del Hospital San Jerónimo de Montería, como herramienta de sostenibilidad, motivación y desempeño de los colaboradores.

Objetivos específicos

Diagnosticar los fallos en el Sistema de compensación y bienestar del talento humano del Hospital San Jerónimo de Montería.

Evaluar su impacto en el desempeño, motivación y satisfacción de los colaboradores.

Estructurar políticas de incentivos que promuevan la motivación y desempeño de los colaboradores.

Formular lineamientos para estandarizar, el sistema de compensación y bienestar como herramienta de sostenibilidad.

Antecedentes

Este trabajo investigativo se respalda en la revisión de estudios previos que abordan la gestión del bienestar laboral y la compensación como factores estratégicos en las organizaciones. En este sentido, se resalta el estudio realizado por (Muñoz y Quiroz, 2020), enfocado en el “Plan de bienestar laboral para el área administrativa de la empresa Evedisa de la ciudad de Pereira”. Su objetivo se centró en considerar los puntos de vista de los colaboradores con el fin de diseñar un plan de bienestar ajustado a sus necesidades, así como en fortalecer estrategias orientadas a la promoción de la salud mental y física.

La metodología empleada fue de tipo descriptivo, permitiendo evidenciar el impacto negativo que genera la ausencia de un plan de bienestar ajustado con los objetivos organizacionales y las necesidades del talento humano. Los autores concluyeron que las necesidades básicas de bienestar de los colaboradores no estaban siendo satisfechas de manera integral, por lo que resultaba indispensable implementar estrategias que mejoraran las condiciones laborales. Asimismo, señalaron que la ejecución de un plan de bienestar adecuado beneficiaría tanto a los trabajadores como a la organización, al contribuir a la eficacia y calidad de los servicios prestados.

De igual manera, se resalta la investigación realizada por (Tovar, 2019), enfocada en la “incidencia de los beneficios del plan de bienestar en la calidad de vida de los trabajadores del área de producción de la industria Santa Clara, en la ciudad de Bogotá.” Teniendo como objetivo examinar cómo los beneficios del plan de bienestar influyen en la calidad de vida de los empleados. La metodología utilizada fue de carácter explicativo y de enfoque cuantitativo, lo que permitió identificar las relaciones existentes entre las condiciones laborales reales y la satisfacción de los colaboradores.

Entre las conclusiones más relevantes, se evidenció la necesidad de integrar en el plan de bienestar componentes orientados a las emociones, sentimientos que proyecten en los colaboradores calma, paz interior, tranquilidad, como complemento a los beneficios existentes. Además, el autor identificó que, al comparar los ingresos salariales con los gastos de los colaboradores, estos se encontraban en niveles similares o incluso inferiores, generando endeudamiento y afectaciones en la estabilidad económica y emocional de los trabajadores.

Finalmente, se destaca el estudio realizado por (García, 2024) en la ciudad de Medellín, el cual aborda la “compensación como un medio para la retención del personal”. Su objetivo estuvo dirigido a desarrollar una propuesta de compensación integral que incluyera aspectos como salario, beneficios, incentivos, condiciones laborales y oportunidades de desarrollo, con el propósito de disminuir la rotación y fortalecer la permanencia del talento humano.

A través de una metodología descriptiva, la autora analizó las características del fenómeno estudiado y concluyó que identificar y comprender las necesidades y expectativas tanto de la organización como de los colaboradores es fundamental para diseñar estrategias de compensación eficaces y alineadas con los objetivos organizacionales. Asimismo, se evidenció que la implementación de un sistema de compensación integral incrementa la satisfacción, el compromiso y el clima laboral, promoviendo un bienestar integral en los trabajadores.

Se evidencia la importancia que tiene, dentro de la estructuración de planes de bienestar y desarrollo, mantener canales de comunicación eficaces que potencien ideas enfocadas a crear estrategias que se orienten a cumplir los objetivos de la organización, pero que a su vez se tenga en cuenta la opinión y participación activa de los colaboradores, debido a que son ellos los más interesados en que los planes cubran sus necesidades reales, y se logre una implementación idónea para mantener, retener y motivar al talento humano.

Planteamiento del problema

Dentro del contexto organizacional, existen líneas de acción que potencian e integran el área de Talento humano, entre las que se encuentran la organización del talento humano, procesos de selección, enfocados en una inducción y entrenamiento que se enfoque en las necesidades reales de los colaboradores, así como, la capacitación y desarrollo profesional, que potencian el clima y la cultura laboral, en este caso en particular, se implementará una propuesta de mejora en el Sistema de compensación y bienestar del talento humano del Hospital San Jerónimo de Montería, como herramienta de sostenibilidad, a través del diseño de políticas de incentivos que fortalezcan la motivación y desempeño de los colaboradores.

Actualmente, en el área de gestión del talento humano del Hospital San Jerónimo de Montería, se han venido identificando falencias en la estructuración de sistemas de compensación e incentivos, estos no se ajustan a las necesidades reales de los colaboradores, lo que ha ocasionado consecuencias notorias en el clima organizacional, manifestadas en una desmotivación e insatisfacción laboral, disminución del rendimiento y capacidad productiva, así como una creciente rotación de personal, lo cual repercute de forma directa e impacta negativamente en la estabilidad del talento humano, aunado a la calidad de la atención brindada a los pacientes y, en consecuencia, la eficiencia operativa y la imagen y reputación institucional del hospital.

Aunado a lo anterior, a largo plazo, la empresa está condenada a perder competitividad y capacidad de atracción de talento humano, lo que afectaría su éxito y sostenibilidad en un mercado que cada vez es más competitivo, teniendo en cuenta que el recurso humano es uno de los más valiosos dentro de las organizaciones, se pretende con esta propuesta de mejora el diseño de políticas de incentivos que fortalezcan la motivación y desempeño de los colaboradores, esto

con el fin de potenciar la identidad corporativa enfocada en la cultura organizacional, logrando que los trabajadores se sientan identificados con la empresa, y exista un compromiso real, alineando a su vez el sistema de compensación e incentivos con el desempeño individual y los objetivos organizacionales.

De acuerdo a lo anterior, y referenciando el informe de gestión del año 2024, publicado por el Hospital San Jerónimo de Montería, se evidencia que el índice de ausentismo del personal asistencial y médico, con corte al mes de diciembre del 2024, se caracteriza por los permisos por horas con el 52% de los casos, seguido de los permisos de 1 a 3 días con el 28%, por lo que al año se perdieron 1,75% en total de los días programados de trabajo por la empresa por casos de ausentismo.

Estas cifras reflejan una afectación directa en la estabilidad del personal, la continuidad de los servicios asistenciales y los costos operativos derivados de la contratación y capacitación de nuevo personal. Por tanto, se hace indispensable fortalecer el sistema de compensación y bienestar mediante la implementación de estrategias integrales de motivación y reconocimiento, programas de formación continua, y beneficios no salariales alineados con las políticas nacionales de bienestar laboral.

Análisis preliminar del proyecto, aplicación práctica y planificación

La propuesta de investigación se desarrollará a partir de un análisis profundo sobre aspectos relevantes dentro del tema a indagar, aplicando los conceptos socializados y planificando de forma conjunta la ejecución y puesta en práctica de la misma.

Viabilidad legal: Cumple con la normativa y las leyes aplicables, dentro del área de talento humano, enfocado a mejorar el sistema de compensación y bienestar de los colaboradores del Hospital San Jerónimo de Montería.

Viabilidad operativa: La propuesta es viable desde el punto de vista de la gestión, los recursos humanos y la organización necesarios para su ejecución, puesto que se cuenta con un equipo de trabajo comprometido, motivado y con responsabilidades y roles asignados, teniendo en cuenta el tiempo de planeación, ejecución y cierre.

Análisis de mercado: Actualmente en la empresa objeto de estudio se han venido identificando quejas recurrentes de los usuarios, lo que ha afectado la imagen institucional, la demanda ha disminuido, y la satisfacción y calidad de los servicios prestados es deficiente, ocasionando a su vez pérdidas económicas y renunciadas constantes.

Definición del alcance: Se inicia en el Área de talento humano del Hospital San Jerónimo de Montería, para luego beneficiar a todos los colaboradores en todas las demás áreas de la empresa.

Identificación de riesgos: Se identificaron los siguientes riesgos, los cuales han deteriorado el servicio de calidad al paciente, realzando costos por retrasos en la atención, provocando a su vez, fatiga física y agotamiento emocional, desmotivación y barreras en los canales de comunicación.

Diagnóstico de fallos y riesgos

Tabla 1

Fallos y riesgos diagnosticados en el Hospital San Jerónimo de Montería

Principales fallos detectados	Riesgos relacionados
El sistema de compensación no se ajusta a las necesidades reales de los colaboradores.	Afectación en el clima organizacional.
No existe identidad corporativa, el talento humano se siente ajeno a la organización.	Desmotivación e insatisfacción laboral, disminución del rendimiento y capacidad productiva.
Capacitaciones que no se ajustan a las necesidades reales.	Deficiencia en la calidad de la atención con riesgos potenciales a los pacientes
Carece de estrategias de seguimiento y retroalimentación constante	Creciente rotación en el personal, lo cual repercute de forma directa e impacta negativamente en la estabilidad del talento humano.

Nota. La tabla refleja los riesgos que afectan la motivación del talento humano, por las deficiencias en el sistema de compensación y bienestar. Elaboración propia (2025)

Plan de inducción y capacitación del Hospital San Jerónimo de Montería

Estos procesos se sustentan bajo el enfoque teórico del Modelo ADDIE, (Wegener, 2006) (Diseño Instruccional), “se adapta a la capacitación, a través de un enfoque sistemático que diseña e implementa programas de adaptación, análisis de necesidades, diseño del programa, desarrollo de contenidos, implementación y evaluación. Un proceso de adaptación bien diseñado y ejecutado no solo asegura la integración del nuevo personal, sino que también potencia el éxito organizacional”. Este modelo propone que desde los procesos iniciales hasta los que se desarrollan a partir de las funciones de cada colaborador, se deben integrar actividades que potencien las habilidades y conocimiento, así como encontrar un equilibrio físico y emocional que brinde motivación y estabilidad logrando enfrentar los desafíos que surgen en este contexto.

Así mismo, y referenciando a (Chiavenato, 2008), el cual propone que “la capacitación es un proceso educativo, sistémico y a corto plazo que desarrolla cualidades en los recursos humanos, preparándolos para ser más productivos y alcanzar los objetivos organizacionales. Se enfoca en modificar conductas, mejorar habilidades y transmitir información”. Para el autor es claro que este proceso es fundamental dentro de las organizaciones, puesto que sienta las bases para que el talento humano, se actualice en función de los cambios que van ocurriendo, lo que facilita también que adquiera conocimientos nuevos y prácticos que ayuden al desarrollo de las actividades, de forma más eficaz y con sentido más humanizado.

Tabla 2*Plan de inducción y capacitación*

<i>Diagnóstico de necesidades</i>	<i>Objetivos de la capacitación</i>	<i>Contenidos y metodología</i>	<i>Etapas del proceso de formación (incluyendo reskilling y Upskilling)</i>	<i>Técnicas de formación laboral</i>	<i>Instrumentos y criterios de evaluación del impacto</i>
<i>Falencias en la aplicación del protocolo de triage.</i>	Mejorar la aplicación correcta del triage.	Contenidos técnicos: triage, manejo del paciente crítico, bioseguridad, rutas de atención, eventos adversos.	Etapa 1 – Inducción al servicio: misión, visión, flujos, protocolos, seguridad del paciente, reintucción semestral.	Simulación clínica. Rotación supervisada.	Instrumentos: listas de chequeo, evaluación
<i>Dificultades en manejo de HCE y registros oportunos.</i>	Capacitar en uso de HCE y registros oportunos.	eventos adversos. Tecnológicos: uso de HCE, plataformas institucionales.	Etapa 2 – Entrenamiento operativo: observación,	Tutorías y acompañamiento. Talleres de habilidades blandas.	práctica en simulación, pruebas de conocimientos, encuestas de satisfacción, indicadores institucionales (HCE, tiempos de atención,
<i>Baja adherencia a protocolos de bioseguridad.</i>	Reforzar bioseguridad y prevención de infecciones.	Humanísticos: comunicación		Clases magistrales cortas. Estudios de casos.	

<i>Desactualización en manejo inicial de pacientes críticos.</i>	Fortalecer habilidades blandas: comunicación, empatía, trabajo en equipo.	empática, manejo del estrés, resolución de conflictos.	práctica supervisada, aplicación guiada, autonomía progresiva.	Jornadas de actualización normativa.	eventos adversos). Criterios de impacto: $\geq 80\%$ en prueba final.
<i>Deficiente dominio de sistemas informáticos hospitalarios.</i>	Actualizar competencias clínicas y tecnológicas (reskilling / Upskilling).	clínica, aprendizaje basado en casos, entrenamiento en puesto, microlearning, demostraciones prácticas.	Etapa 3 – Capacitación continua: actualización en protocolos, bioseguridad y herramientas digitales.		Dominio de HCE. Cumplimiento de bioseguridad.
<i>Falta de habilidades comunicativas y manejo emocional.</i>	Evaluar el impacto mediante indicadores de calidad y seguridad.		Etapa 4 – Reskilling: reentrenamiento o en HCE, nuevos protocolos, nuevas tecnologías.		Mejora en tiempos y clasificación de triage. Reducción de errores y eventos adversos.

<p><i>Necesidad de fortalecer trabajo en equipo y manejo de estrés.</i></p>	<p>Etapa 5 – Upskilling: profundización en habilidades clínicas y comunicativas, normativas actualizadas.</p>	<p>Mayor satisfacción del usuario. Reducción de rotación y aumento de permanencia del personal.</p>
---	---	---

Nota. La tabla muestra el plan de inducción y capacitación del Hospital San Jerónimo de Montería. Elaboración propia (2025).

Por consiguiente, la inducción, el entrenamiento y la capacitación se conectan directamente con el sistema de compensación y bienestar, debido a que se desarrollan las habilidades y la productividad de los colaboradores, lo que justifica una mejor compensación (salarios, bonos, desarrollo profesional, entre otros) y proyecta la inversión de la empresa en bienestar, logrando que los trabajadores sean más competentes y se sientan más motivados mejorando el clima laboral, así como la satisfacción y el logro de objetivos, los cuales se ajusten a las necesidades reales, haciendo que los programas de bienestar sean más efectivos y la compensación se perciba de una forma más justa y motivadora, creando un nivel de desempeño mucho más alto, que pueda alcanzar la retención del talento humano.

Incorporar buenas prácticas de transformación digital y retención

La transformación digital ha evolucionado para posicionarse como un eje estratégico, para optimizar la calidad de los servicios prestados y la sostenibilidad del talento humano en instituciones hospitalarias. En el Hospital San Jerónimo de Montería, su aplicación debe alinearse con las necesidades reales de los colaboradores reflejado en un sistema de compensación, bienestar y motivación, equilibrando sus políticas y estrategias.

Digitalización de Procesos de Talento Humano (Gestión Documental y Contratación):

Enfocado al registro y actualización de hojas de vida, gestión de contratos, soportes administrativos y documentos laborales, automatización de procesos de vinculación e inducción, esto reduce tiempos, elimina reprocesos y mejora la experiencia del colaborador.

Sistemas de Información Integrados para Control de Desempeño y Bienestar: Se visualiza al monitorear asistencia, permisos y ausentismo en tiempo real, generar alertas para riesgos de rotación o agotamiento laboral, evaluar el desempeño mediante indicadores digitales objetivos.

Plataformas de Capacitación Virtual (e-learning y microlearning): Se materializa en módulos de formación continua en protocolos, bioseguridad y servicio al usuario, rutas de capacitación obligatoria y certificable, microcursos de actualización para evitar interrupciones operativas.

Estas herramientas facilitan el **reskilling y upskilling**, reducen costos y garantizan formación permanente sin afectar la disponibilidad del personal asistencial.

Inteligencia de Datos para Toma de Decisiones en Talento Humano: Calcula las tendencias de renuncias, causas de ausentismo, rendimiento por área, necesidades de capacitación, permite diseñar estrategias de bienestar y compensación más alineadas con la realidad del hospital, mejorando la sostenibilidad del sistema de incentivos.

Digitalización de Canales de Comunicación Interna: Se proyecta a través de aplicaciones internas o intranet, boletines virtuales, reportes digitales de novedades y solicitudes.

Diseño de un Sistema de Compensación Flexible e Incentivos No Salariales: Por medio de reconocimientos trimestrales al desempeño, incentivos por cumplimiento de indicadores asistenciales, beneficios extralegales ajustados a las posibilidades financieras del hospital, días de descanso compensatorio y permisos especiales por rendimiento.

Programas de Bienestar Integral Ajustados al Sector Salud: Alineados con las necesidades reales como prevención del agotamiento emocional (burnout), programas de salud mental, pausas activas y manejo del estrés, acompañamiento psicosocial permanente para todo el personal.

Ruta de Desarrollo y Planes de Carrera: Entre los que están escalafón por competencias, promociones internas basadas en mérito, acceso preferencial a becas, cursos y diplomados, contribuyendo a la identidad corporativa.

Fortalecimiento del Clima y Cultura Organizacional: Fortalecimiento de espacios de diálogo entre directivos y colaboradores, encuestas periódicas de clima laboral en línea, reuniones de retroalimentación para cada área.

Estrategias de Reconocimiento Social y Profesional: Otorgar mención al colaborador destacado del mes, publicación de reconocimientos en la intranet o redes internas, ceremonias semestrales de agradecimiento y fidelización, estas prácticas fortalecen el sentido de pertenencia.

Plataforma Integral de Talento Humano: Se enfoca a la gestión digital del desempeño, monitoreo de bienestar, registro de capacitación y certificaciones, automatización de incentivos y reconocimientos.

Data Analytics aplicada al Bienestar Laboral: Lograr registrar el ausentismo (el hospital tuvo un 1,75% de días perdidos en 2024), rotación, niveles de carga laboral, satisfacción y clima laboral, con esta información se diseñan estrategias de retención basadas en evidencias.

Transformación Digital para Humanización del Servicio: A través de la comunicación empática, atención humanizada, resolución de conflictos con pacientes, esto mejora la calidad del servicio y reduce quejas de usuarios, un problema identificado en el análisis de mercado del hospital.

Por consiguiente, el plan de capacitación propuesto apunta a solucionar el problema del sistema de compensación y bienestar del Hospital San Jerónimo de Montería, esto debido a que se ha ajustado el mismo, teniendo en cuenta el diagnóstico de necesidades, las cuales se alinearon con los objetivos de la empresa mejorando el sistema de compensación y bienestar, teniendo en cuenta las necesidades reales de los colaboradores.

Donde además se han estructurado y adaptado las capacitaciones a dichas necesidades, apuntando a mejorar el clima organizacional, logrando crear una identidad corporativa y que el talento humano se sienta parte activa de la organización, del mismo modo y gracias a la implementación e incorporación de buenas prácticas de transformación digital y retención, se logra aumentar la motivación y satisfacción laboral, el rendimiento y la capacidad productiva, incrementando la calidad de la atención y minimización de riesgos para el paciente, de forma similar se implementarán estrategias de seguimiento y retroalimentación de los procesos, con el objetivo de apuntar a la mejora continua.

En conclusión se busca a su vez con la aplicabilidad del upskilling ayudar a mejorar y ampliar las habilidades de los colaboradores, logrando mayor eficiencia en su puesto actual, y con el reskilling, se capacitará para que aprendan habilidades completamente nuevas y asuman

un rol diferente dentro de la empresa, esto le apunta a disminuir la creciente rotación de personal, lo cual ha impactado de forma directa en la estabilidad del talento humano, cuando se reconocen las habilidades y capacidades reales de los colaboradores y además se potencian, se crea un compromiso con el desarrollo profesional, y los resultados apuntarán a enfrentar de forma creativo e innovadora desafíos propios del sector salud.

Tabla 3

Plan de acción para la implementación del sistema de compensación mejorado

Acciones	Responsables	Tiempo de duración	Recursos	Indicadores de control
Bonos de compensación (Como seguros médicos, suscripción a gimnasios, compra en tiendas, restaurantes, etc.)	Director y Área de talento humano	1 año	Humanos y Financieros	Indicador de cumplimiento, se mide trimestralmente
Formación profesional (Fomenta la promoción interna, refuerza la fidelización del talento humano e incrementa la productividad en la empresa.)	Director y Área de talento humano	6 meses	Humanos, Financieros, Tecnológicos y Materiales	Indicadores de eficiencia, eficacia y gestión, se mide trimestralmente

Salario emocional (El teletrabajo y la flexibilidad horaria, incrementan la felicidad y el equilibrio emocional)	Director y Área de talento humano	1 año	Humanos y Financieros	Indicadores de cumplimiento y de gestión, se mide trimestralmente
Compensación diferida (Planes de pensiones, fondos de ahorro para la jubilación o bonos que se pagarán después de varios años de servicio)	Director y Área de talento humano	6 meses	Humanos, Financieros, Tecnológicos y Materiales	Indicadores de cumplimiento y de gestión, se mide trimestralmente
Reconocimiento simbólico (empleado del mes, menciones en boletines, certificados institucionales)	Área de talento humano / Coordinadores de área	Mensual	Humanos y materiales	Nº de reconocimientos entregados / Encuesta de percepción del clima

Celebración de fechas significativas (cumpleaños, aniversarios laborales)	Área de Bienestar institucional / Talento humano	Permanente	Humanos y Materiales simbólicos	Participación en eventos / Satisfacción general
Evaluación del desempeño con retroalimentación individual	Coordinadores de área / Psicología organizacional	semestral	Humanos y Tecnológicos (rutas de evaluación)	% de evaluaciones realizadas / Cumplimiento de objetivos individuales
Auxilios para formación y capacitación externa certificada	Dirección / Talento humano	Semestral (fase piloto)	Financieros y Convenios educativos	Nº de beneficiarios / % de formación aplicada al cargo

Nota. La tabla muestra el plan de acción del sistema de compensación mejorado para el Hospital San Jerónimo de Montería. Elaboración propia (2025)

Marco teórico

El presente estudio de investigación se soporta teóricamente bajo los siguientes postulados, que aportan a su estructuración desde una perspectiva enfocada a mejorar el sistema de compensación y bienestar, es por ello que se destaca lo expuesto por (Nelson & Quick, 2013), el bienestar laboral se puede precisar como “el estado de satisfacción, comodidad y equilibrio físico, mental y emocional que experimenta un individuo en el contexto de su trabajo”. (p. 112). Los autores integran el concepto dándole una connotación que va más allá del bienestar físico, sino que también abarca la importancia de que los colaboradores tengan un punto de equilibrio, y que su lugar de trabajo se preocupe por promover la salud mental, esto resaltando la importancia de tener colaboradores estables emocional y físicamente.

Del mismo modo, se resalta lo dicho por (Warr, 1990), “el bienestar laboral se compone de dos dimensiones principales: la satisfacción laboral, que se refiere al grado de satisfacción que un individuo experimenta con su trabajo, y el bienestar psicológico, que implica la ausencia de malestar emocional y la presencia de emociones positivas en el trabajo”. Es relevante lo expuesto por el autor, debido a que una vez más refuerza la teoría de que la salud mental de los colaboradores, es un componente igual de importante que el físico, cuando existen condiciones laborales que satisfacen las necesidades reales de los colaboradores, esto repercutirá en su bienestar emocional, donde habrá mayor motivación reflejada en el desempeñar su labor de manera eficiente.

De igual forma, analizaremos la relación que tiene el clima laboral, dentro del bienestar de los colaboradores, por lo que tomando como referencia a (Chiavenato, 2000), “el clima organizacional es el ambiente creado y percibido por los empleados de una organización, el cual influye en sus motivos, comportamientos y satisfacción laboral”. El clima laboral, es un

termómetro que mide la satisfacción, determinada por factores internos y externos tanto de la organización como a los colaboradores.

Por consiguiente, (Schneider, 1975), plantea que “el clima organizacional es un conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización que describen el ambiente de trabajo, el cual influye en sus comportamientos y en los resultados de la organización”. Lo expuesto anteriormente refleja la necesidad de que las organizaciones implementen estrategias dirigidas a mejorar el bienestar físico, mental y emocional, el cual se refleje a través de planes que se enfoquen a llenar las expectativas de los colaboradores y que a su vez, los catapulte a mostrar resultados que se caractericen por su sentido humano.

De forma similar, (Forehand & Von Gilmer, 1964), mencionan que “el clima laboral es el conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que perciben o experimentan los miembros de la organización y que a su vez, influyen en su comportamiento”. Si los colaboradores perciben que no hay condiciones favorables, en su contexto laboral y que no son tenidos en cuenta al exponer sus requerimientos, se van a sentir ajenos a la organización, lo que hará que su sentido de pertenencia vaya desapareciendo y que su labor se desarrolle bajo parámetros del deber, más no porque le produzca satisfacción.

Ahora bien, existe otro concepto de suma importancia el cual vale la pena analizar, los incentivos, estos se definen como “los estímulos o recompensas ofrecidos a los empleados con el fin de motivar su desempeño, mejorar la eficacia organizativa y promover la consecución de los objetivos organizacionales”. (Perry & Wise, 1990). Son parte fundamental dentro de la organización, estos abarcan diversos métodos los cuales fortalecen el clima, la motivación, el bienestar físico, psicológico y la satisfacción laboral.

Los cuales pueden constituirse desde diferentes áreas, tales como; aumentos salariales, bonificaciones por desempeño, reconocimientos públicos, oportunidades de desarrollo profesional, salario emocional, flexibilidad laboral, beneficios adicionales, entre otros.

Además basándonos en la teoría de la motivación dentro del contexto laboral “sugiere que los incentivos deben alinearse con los valores y metas organizacionales para ser efectivos”. (Rainey, 2009). De ahí la importancia de tener en cuenta las opiniones y sugerencias de los colaboradores, con el fin de enfocar los sistemas de incentivos y bienestar a suplir las necesidades reales de los mismos, lo que aumentará su satisfacción y bienestar en general.

En consecuencia, lo expuesto por (Buelens & Van den Broeck, 2007), los cuales consideran que “la equidad y la transparencia en la distribución de los incentivos es fundamental para evitar posibles conflictos y percepciones de favoritismo entre los empleados”. Esto resalta la relevancia de que el sistema de incentivos y bienestar debe fundamentarse bajo la equidad, justicia y transparencia, evitando que el proceso se vicie, y la empresa obtenga un impacto negativo en sus colaboradores, lo cual terminaría opacando el objetivo real que se busca a través de la implementación de un sistema de incentivos.

Elementos asociados al clima organizacional, teorías motivacionales y su aplicación práctica en el sitio de investigación

El clima organizacional del Hospital San Jerónimo de Montería se configura a partir de las percepciones que el talento humano tiene sobre su entorno laboral, las relaciones inter e intrapersonales, el liderazgo como modelo transformacional, la comunicación interna y externa y las condiciones en las que llevan a cabo a sus funciones. Estos elementos influyen de manera directa en la motivación, el desempeño y el compromiso de los colaboradores, especialmente en un contexto hospitalario caracterizado por altas exigencias físicas, emocionales y operativas.

Cuando el clima organizacional presenta debilidades, se evidencia a través de comportamientos como desmotivación, insatisfacción laboral, ausentismo y rotación de personal, situaciones que afectan la continuidad de los procesos y la calidad del servicio prestado a los usuarios. En el Hospital San Jerónimo de Montería, estas condiciones resaltan la necesidad de fortalecer prácticas orientadas al bienestar del talento humano, promoviendo ambientes laborales basados en el respeto, la equidad, el reconocimiento y el apoyo institucional.

Desde el enfoque de las teorías motivacionales, la teoría de la jerarquía de necesidades de (Maslow, 1943), permite comprender que los colaboradores requieren, en primera instancia, estabilidad laboral y condiciones de trabajo seguras, para posteriormente aspirar al reconocimiento, la valoración y el desarrollo profesional. De igual forma, la teoría de los factores de (Herzberg, 1959), evidencia que la motivación laboral no depende únicamente de factores salariales, sino también de aspectos intrínsecos como el reconocimiento al desempeño, la responsabilidad, el logro de objetivos y las oportunidades de aprendizaje.

La aplicación práctica de estas teorías en el Hospital San Jerónimo de Montería se traduce en la implementación de un sistema de compensación y bienestar integral, que combine incentivos económicos y emocionales, programas de capacitación continua, fortalecimiento del liderazgo y estrategias de reconocimiento al desempeño. Estas acciones contribuyen a mejorar la percepción del entorno laboral, fortalecer el sentido de pertenencia y aumentar el compromiso del talento humano con los objetivos institucionales.

En este sentido, la articulación entre el clima organizacional y las teorías motivacionales permite diseñar estrategias más humanas y coherentes con la realidad del sector salud, donde el bienestar del personal es la clave para garantizar una atención de calidad. Fortalecer estos elementos en el Hospital San Jerónimo de Montería no solo impacta positivamente al talento humano, sino que también favorece la sostenibilidad institucional y la satisfacción de los usuarios.

Marco legal

Artículo 49: Establece la salud como un servicio público esencial, lo que exige condiciones laborales adecuadas para quienes lo prestan.

Aplicación al hospital: El hospital san Gerónimo debe garantizar un clima organizacional saludable que proteja la desigualdad del trabajador y favorezca una atención segura y de calidad al usuario.

Código sustantivo del trabajo (CST): Regula las relaciones laborales y promueve condiciones que influyen directamente en el clima organizacional. Establece obligaciones del empleador frente al bienestar, seguridad y capacitación del trabajador, promueve ambientes laborales respetuosos, libres de discriminación y acoso.

Aplicación: La evaluación del clima organizacional permite identificar factores que puedan afectar el bienestar laboral y el cumplimiento de las obligaciones del empleador.

Ley 100 de 1993: Consagra el SGSSS, esta ley organiza el sistema de salud en Colombia y reconoce la importancia de la importancia del talento humano como eje fundamental del servicio. Resalta la necesidad del personal capacitado, competente y comprometido. Vincula la calidad del servicio con el desempeño del talento humano.

Aplicación: Un clima organizacional favorable contribuye a mejorar la eficiencia, la calidad de la atención y la sostenibilidad del sistema de salud.

Ley 1562 de 2012: El SSST: Esta ley modifica el sistema de riesgos laborales y enfatiza la prevención de factores psicosociales. Obliga a las organizaciones a identificar, evaluar y controlar riesgos laborales, incluido los riesgos psicosociales. Relaciona directamente el clima organizacional con la salud mental y emocional del trabajador.

Aplicación: El análisis del clima organizacional en el hospital san Jerónimo permite prevenir el estrés laboral, el agotamiento profesional y el ausentismo.

Decreto 1072 de 2015 SG SST: El decreto 1072 reglamenta el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Exige la evaluación permanente de condiciones laborales. Incluye la medición del clima laboral como insumo para la mejora continua. Promueve ambientes de trabajo seguro y saludables.

Aplicación: Los instrumentos del clima organizacional aportan información clave el cumplimiento del SG SST en el hospital

Resolución 2646 de 2008: Factores de riesgo psicosocial: Esta resolución establece la identificación, evaluación y control de estos factores, y reconoce el clima organizacional como un aspecto determinante para la salud mental. Obliga a las instituciones a implementar acciones de intervención cuando se detectan riesgos.

Aplicación: La aplicación de encuestas del clima organizacional y entrevistas permite detectar riesgos psicosociales y diseñar planes de mejora.

Ley 1616 de 2013: Esta ley protege el derecho a la salud mental y promueve entornos laborales saludables. Establece la responsabilidad de las organizaciones en la prevención del estrés, ansiedad y burnout. Fomenta ambientes laborales protectores.

Aplicación: Mejorar el clima organizacional en el hospital contribuye al bienestar emocional de los colaboradores.

Decreto 780 de 2016: Sector salud: Destaca la calidad, humanización y seguridad del servicio. Reconoce la importancia del talento humano en la prestación del servicio.

Aplicación: Un clima organizacional positivo fortalece la humanización de la atención y el desempeño institucional.

Normatividad relacionada con evaluación del desempeño en el sector público: En las entidades públicas de salud, la evaluación de desempeño es una herramienta que sirve para mejorar la gestión y el clima laboral, a su vez permite identificar fortalezas y oportunidades de mejora, por lo que esta estrechamente relaciona con procesos de capacitación, bienestar y desarrollo profesional del talento humano.

Aplicación: La evaluación del clima organizacional complementa la evaluación de desempeño, aportando información cualitativa sobre el entorno laboral.

Metodología

Tipo de investigación: La investigación actual es de carácter aplicado; esta modalidad de investigación consiste en un método no sistemático para descubrir soluciones a problemas o temas concretos. Estos temas o inquietudes pueden manifestarse a nivel personal, en grupos o en la sociedad. Se denomina “no sistemática” debido a que busca soluciones de manera directa. La investigación aplicada se emplea para aumentar la calidad y la eficiencia de los procesos actuales en diversos ámbitos. Por lo tanto, este método, tiene como objetivo la implementación de un sistema de incentivos y bienestar para mejorar el clima y cultura laboral y la satisfacción de los colaboradores en el sitio de estudio.

Enfoque de la investigación: Se empleará un enfoque mixto, combinando los métodos (cuantitativo y cualitativo). facilitando un análisis más profundo del fenómeno de estudio, al reunir la evaluación objetiva de variables con el estudio de las percepciones y experiencias de los empleados. Conforme a lo expuesto por Hernández et al. (2014), el uso del enfoque mixto es apropiado cuando se necesita estudiar fenómenos complicados, como el ambiente de trabajo, que incluyen tanto indicadores cuantificables como aspectos subjetivos vinculados a la motivación y la satisfacción en el empleo.

Alcance o nivel de la investigación: El estudio tendrá un enfoque descriptivo, dado que pretende definir el estado presente del clima organizacional y la satisfacción laboral del personal, reconociendo los factores motivacionales que afectan la dinámica dentro de la organización.

De acuerdo, con Pimienta (2024), los estudios descriptivos ayudan a reconocer las fortalezas y áreas a mejorar dentro del ambiente laboral, convirtiéndose en un recurso esencial para la elaboración de estrategias de mejora.

Diseño metodológico: Será de tipo transversal, es un diseño de investigación que observa y estudia los datos de una población o grupo representativo en un momento específico. Este planteamiento se alinea con lo expuesto por Chiavenato, (2020), quien indica que es necesario llevar a cabo el diagnóstico del clima organizacional mediante la observación metódica de las percepciones del personal en su ambiente laboral real.

Población: La población puede referirse a una nación, un grupo de individuos o cosas que comparten una característica común. Incluye a todo el grupo claramente definido sobre el cual se desea obtener conclusiones en cualquier investigación. Se refiere a la recopilación de datos sobre el conjunto de elementos considerado. Los elementos son partes básicas que pueden ser medidas (Vivanco, 2005). La población que se estudiará estará compuesta por los colaboradores del Hospital San Jerónimo de Montería, abarcando al personal asistencial, médico, administrativo y de apoyo, quienes están involucrados directamente en los procedimientos organizacionales.

Muestra: La muestra será elegida utilizando un muestreo no probabilístico por conveniencia, esta técnica consiste en seleccionar a los participantes basándose en la facilidad de acceso y su cercanía al investigador, se basa en la disponibilidad del personal y las condiciones operativas de la organización. Este tipo de muestreo es frecuente en investigaciones organizacionales aplicadas, particularmente en situaciones institucionales donde el acceso completo a toda la población es restringido. Según Crespo, (2021), este tipo de selección facilita la obtención de información importante para el diagnóstico organizacional, siempre que se asegure la diversidad de áreas y posiciones.

Métodos y herramientas para la recopilación de datos: Para investigar el clima organizacional y con este repercute en la satisfacción laboral, se utilizarán las siguientes metodologías y herramientas:

Encuesta: Relacionada con el ambiente organizacional, los cuestionarios constituyen una de las metodologías de recopilación de información más comunes, dado que pueden ejecutarse tanto de manera física como digital para obtener datos cuantitativos a través de encuestas, y a su vez, datos cualitativos aplicando entrevistas. Creada con un formato tipo Likert, que permitirá la valoración de elementos como la motivación, el contenido laboral, el reconocimiento, la comunicación interna, las interacciones entre compañeros y el bienestar. Chiavenato, (2020) señala que las encuestas relacionadas con el clima organizacional representan una de las herramientas más utilizadas para comprender cómo el personal percibe su entorno laboral.

Las entrevistas semiestructuradas: Son un método de recopilación de información en el que se emplea un conjunto de preguntas orientadoras para dirigir el tema de la charla, aunque no es obligatorio seguirlas de forma estricta. Estas son dirigidas a coordinadores y líderes de área, con la finalidad de examinar más a fondo temas relacionados con la motivación, el liderazgo y las estrategias de gestión del talento humano.

Resultados

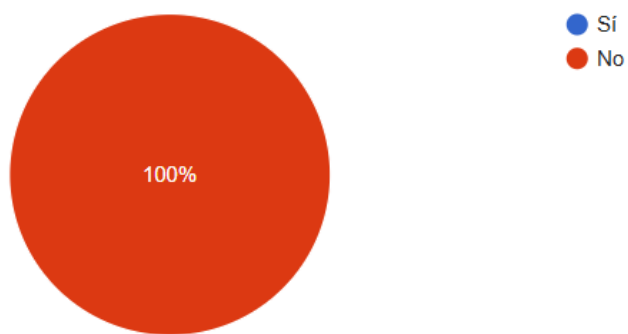
Posterior a la aplicación del cuestionario con el cual se busca constatar la relevancia de la propuesta de mejora, se efectúa el siguiente análisis.

Figura. 1

Nivel de Satisfacción con el sistema de compensación

1. ¿Siente que la compensación general que recibe es justa?

12 respuestas



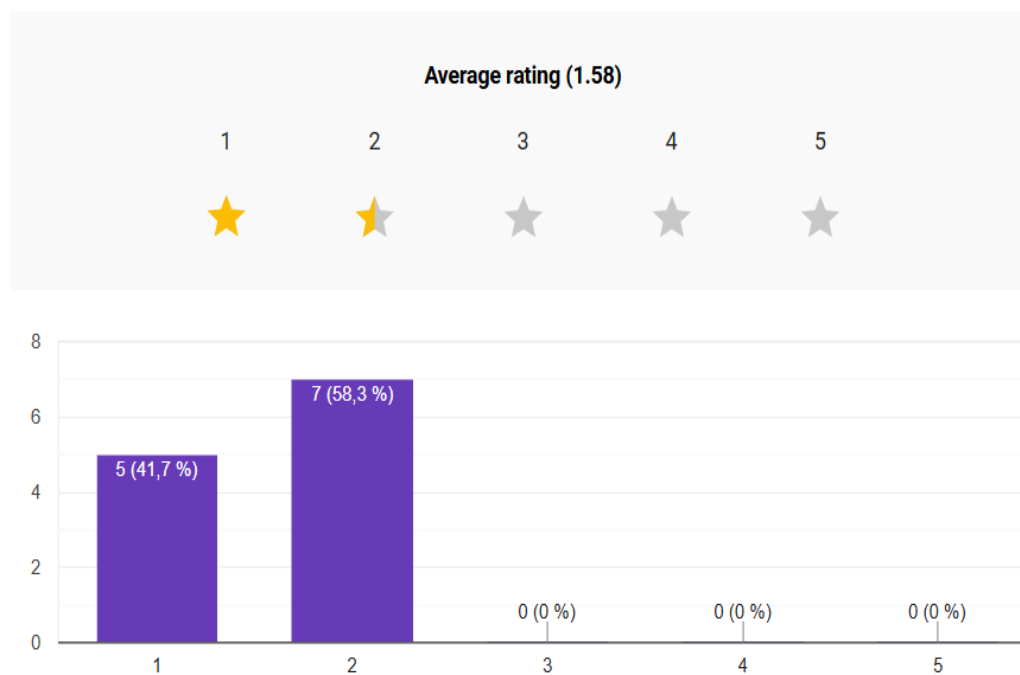
Nota. La figura muestra que el 100% de los encuestados no se encuentran satisfechos con el sistema de compensación brindado por el Hospital San Jerónimo de Montería, lo que refleja un evidente malestar por parte de la muestra seleccionada, además de parecerle injusto dicho sistema. Elaboración propia (2025).

Figura. 2

Sistema alineado con esfuerzo y rendimiento

2. ¿Qué tan de cerca se alinea tu compensación actual con tu esfuerzo laboral y rendimiento?

12 respuestas



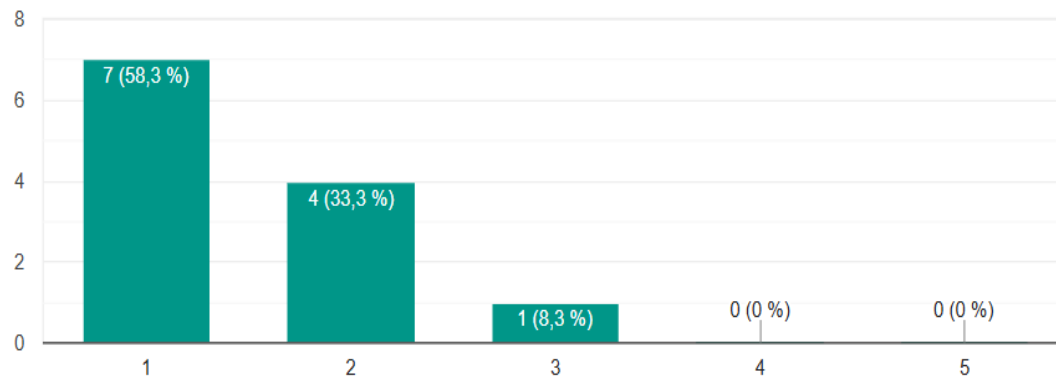
Nota. La figura muestra que el 100% de los encuestados, afirman que el sistema de compensación y bienestar, no se encuentra alineado con sus necesidades reales, y tampoco compensa su esfuerzo y rendimiento laboral, lo que ha hecho que no se sientan identificados con los valores y objetivos organizacionales. Elaboración propia (2025).

Figura. 3

Nivel de motivación en la ejecución de funciones

3.¿Actualmente se siente motivado, en el desarrollo de sus funciones?

12 respuestas



Nota. La figura refleja que el 100% de los encuestados, no se siente motivado con el sistema de compensación y bienestar, lo que ha hecho que esto se evidencie en retrasos en las atenciones de los pacientes, disminuyendo a su vez la calidad del servicio prestado.

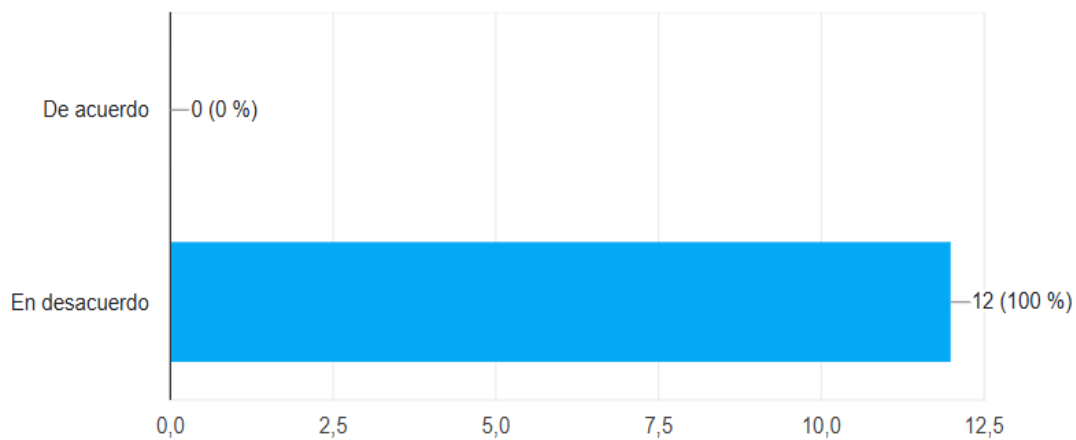
Elaboración propia (2025).

Figura. 4

Recomendar el Hospital como un buen lugar para laborar

4. ¿Recomendarías tu organización a otras personas como un buen lugar en el que trabajar?

12 respuestas



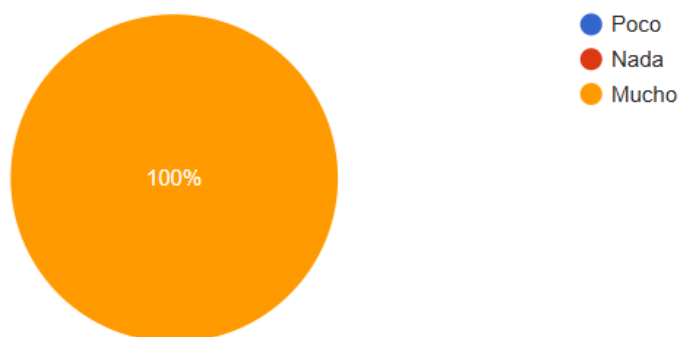
Nota. La figura evidencia que el 100% de los encuestados, se encuentra en desacuerdo para recomendar el Hospital San Jerónimo de Montería, como un lugar que brinde incentivos, compensación y bienestar, acordes a las necesidades reales de sus colaboradores.

Elaboración propia (2025).

Figura. 5*Impacto del salario en la satisfacción laboral*

5. ¿Cómo impacta el salario y otros beneficios en tu satisfacción laboral general y motivación?

12 respuestas



Nota. La figura refleja que el 100% de los entrevistados, refieren que el salario impacta de directamente en la satisfacción laboral y en la motivación de los colaboradores, por lo que si éste no se ajusta a la reglamentación legal, y no cumple con las garantías según el código sustantivo del trabajo, repercutirá en el desempeño de funciones sin ningún tipo de compromiso e identidad. Elaboración propia (2025).

Conclusiones

Se evidencia un alto nivel de insatisfacción y desmotivación, con el sistema de compensación y bienestar que actualmente brinda el Hospital, lo que provoca una brecha enorme entre las políticas actuales del sistema con las necesidades que realmente manifiestan tener los colaboradores, lo que a su vez, genera inseguridad y se llega a cometer errores durante la ejecución de sus funciones, así mismo, el sistema implementado no se alinea con el esfuerzo y rendimiento de los colaboradores, en donde aunado a lo anterior no tienen en cuenta sus sugerencias, ni opiniones, lo que afecta de forma directa el clima organizacional, la motivación, la satisfacción y la comunicación.

Por otro lado, la falta de un impacto positivo a través de una remuneración justa y alineada a las necesidades reales, demuestra que el sistema actual no incentiva, el desarrollo de habilidades prácticas ni fortalece la motivación laboral, a su vez, se evidencia que los líderes de área a pesar de haber detectado fallos en su sistema, no han implementado estrategias para la mejora continua, haciéndose cada vez más urgente la necesidad de una intervención inmediata al implementar cambios estructurales en el mismo.

Tomando como referencia los resultados arrojados por el instrumento aplicado se refleja un vacío en las políticas del sistema de compensación y bienestar del Hospital, caracterizado por la falta de comunicación, escasa participación de los colaboradores, poca pertinencia en la alineación con las necesidades reales y los objetivos institucionales, además de que no existe una política que integre los componentes emocionales, los cuales deben ser un complemento integral dentro de un plan de bienestar y que a su vez reduzca la rotación de personal, aumente la satisfacción y mejore la imagen corporativa, gracias a la calidez humana de sus colaboradores.

El agotamiento emocional, y la fatiga física repercuten en el desarrollo de sus funciones y en la atención a los pacientes, debido a que sus colaboradores no cuentan con descansos periódicos, debido a la sobrecarga laboral, esto sin duda ha afectado la imagen y reputación de la organización, donde a lo largo de este año se han recibido muchas quejas y reclamos de los usuarios.

Recomendaciones

Implementar de manera gradual y sistemática la propuesta de mejora al sistema de compensación y bienestar del talento humano, garantizando su alineación con los objetivos estratégicos de la institución y la normatividad vigente.

Así mismo, se sugiere diseñar e institucionalizar políticas claras de incentivos salariales y no salariales que reconozcan el desempeño, el compromiso y la permanencia del talento humano, fortaleciendo el sentido de pertenencia y la motivación laboral.

Es fundamental fortalecer los programas de bienestar integral, incorporando acciones orientadas al cuidado de la salud física, mental y emocional de los colaboradores, especialmente considerando las exigencias propias del sector salud.

De igual manera, se recomienda promover la capacitación continua mediante estrategias de reskilling y upskilling, apoyadas en herramientas de transformación digital, con el fin de potenciar las competencias del talento humano y su adaptación a los cambios organizacionales.

Finalmente, se sugiere realizar evaluaciones periódicas del clima organizacional y del impacto de las estrategias implementadas, con el propósito de realizar ajustes oportunos que garanticen la sostenibilidad y efectividad del nuevo sistema de compensación y bienestar.

Referencias Bibliográficas

Armas Ortega, Y. M., Llanos Encalda, M. P., & Traverso Holguín, P. A. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*. Universidad ECOTEC. Sitio web:

<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>

Arrechea, J. A. M. (2022). *Talento humano en las organizaciones colombianas y su gestión estratégica*. UNIMINUTO. Sitio web:

<https://repository.uniminuto.edu/bitstreams/f8504a72-3693-4c56-93b0-9c9aaca4e271/download>

Congreso de la República de Colombia. (1950). *Código Sustantivo del Trabajo*. Sitio web:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=33104>

Congreso de la República de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Sitio web:

<https://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia.pdf>

Congreso de la República de Colombia. (1993). *Ley 100 de 1993 por la cual se crea el Sistema de Seguridad Social Integral*. Sitio web:

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

Congreso de la República de Colombia. (2012). *Ley 1562 de 2012 por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales*. Sitio web:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=48365>

Congreso de la República de Colombia. (2013). *Ley 1616 de 2013 por medio de la cual se garantiza el derecho a la salud mental*. Sitio web:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=52038>

Crespo, G. (2021). *La gestión moderna de recursos humanos*. Eudeba. Sitio web:

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/195575?page=113>

Cubillos Calderón, C. H. (2022). *Prácticas de talento humano en pequeñas organizaciones*.

Universidad Católica de Colombia. Sitio web:

<https://repository.ut.edu.co/entities/publication/1c0071c6-93b7-46b8-982a-a6e5f7d5a025>

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill. Sitio web:

<https://www.bibliotecadigitaldebogota.gov.co/resources/3649996/>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2023). *Informe nacional de gestión del talento humano en entidades públicas*. Sitio web: <https://www.funcionpublica.gov.co>

Gómez, L. A., & Tique, C. A. (2022). *Factores que influyen en la rotación de personal en instituciones hospitalarias colombianas*. *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*, 11(2), 45–59. Sitio web: <https://doi.org/10.22267/rcso.112202.3>

Hospital San Jerónimo de Montería. (2024). *Informe de gestión de talento humano 2024*. Autor.

Iglesias Álvarez, I. (2019). *Los procesos de selección en la era digital*. FC Editorial. Sitio web:

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131012?page=57>

López, A. (2021). *Motivación laboral: Teorías y aplicación práctica*. Universidad Autónoma de

Madrid. Sitio web: <https://repositorio.uam.es/handle/10486/710865>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2023). *Lineamientos para la gestión del talento*

humano en el sector salud. MSPS. Sitio web: <https://www.minsalud.gov.co>

Organización Panamericana de la Salud. (2022). *Estrategia regional de recursos humanos para la salud 2021–2030*. OPS. Sitio web:

<https://www.paho.org/es/documentos/estrategia-regional-recursos-humanos-salud-2021-2030>

Pimienta, A. R. U. (2024). *El clima organizacional como factor de éxito*. Revista de Ciencias Administrativas, 12(2), 45–60. Sitio web:

<https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/download/4024/3937>

Rivera Acevedo, A., & Salazar, M. (2022). *Manual para la gestión estratégica del talento humano: Estudio de caso*. CEIPA. Sitio web:

<https://repositorio.ceipa.edu.co/entities/publication/fecac010-fc67-47b7-92d6-e9c34e56ae09>

Romero, A. M. (2022). *Atracción efectiva y contratación exitosa del talento humano* [Objeto virtual de aprendizaje]. Repositorio UNAD. Sitio web:

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/49893>

Rueda, P. M., & Martínez, L. (2023). *Relación entre bienestar laboral y desempeño en hospitales públicos del Caribe colombiano*. Revista de Administración en Salud, 21(1), 23–41. Sitio web: <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/rasa>

Secretaría de Salud Departamental de Córdoba. (2024). *Informe anual de gestión hospitalaria*.

Gobernación de Córdoba. Sitio web: <https://www.cordoba.gov.co/salud/>

Apéndices

Apéndice A

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSekWdID2yggXGV3apseB0j4j41vrBc0IhP2WlVTRcmb9PKjGA/viewform?usp=dialog>