

**Validación del manual institucional de bienestar y compensación: Cámara de Comercio de  
San José del Guaviare**

Adriana Carvajal Ibarra

Asesor

Mary Ellen Rodríguez Rodríguez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de Empresas

2026

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por darme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para culminar este proceso académico. A mis padres y hermanas, por su amor, apoyo incondicional, paciencia y acompañamiento constante, quienes han sido un pilar fundamental para superar los desafíos y alcanzar cada una de mis metas.

De manera muy especial, dedico este logro a mi hijo, quien ha sido mi mayor motivación e inspiración para seguir adelante y crecer personal y profesionalmente. Asimismo, a mi esposo por su apoyo y comprensión a lo largo de este proceso.

Expreso también mi sincero agradecimiento a la tutora Ellen Rodríguez, por sus valiosas correcciones, su paciencia y enseñanzas durante el diplomado; su acompañamiento y orientación fueron fundamentales para culminar este proyecto de grado con mayor claridad y aprendizaje. Finalmente, dedico este esfuerzo a todas las personas que creen en la educación como un medio de crecimiento personal, transformación social y desarrollo profesional.

### **Agradecimientos**

Agradezco a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) por brindarme la oportunidad de fortalecer mi formación profesional a través de un modelo educativo flexible, inclusivo y accesible. En especial, reconozco el impacto de la educación virtual en contextos rurales, donde los desafíos de conectividad y acceso a la educación superior son significativos.

Gracias a la modalidad ofrecida por la UNAD, muchas personas han podido avanzar en el cumplimiento de sus metas académicas y profesionales, haciendo posible la realización de sueños que, de otra manera, serían difíciles de alcanzar.

## Resumen

La presente investigación tiene como objetivo analizar y validar la implementación del manual de bienestar social y laboral fundamentado en sistemas de compensación en la Cámara de Comercio de San José del Guaviare, como una estrategia orientada al fortalecimiento del desempeño y el bienestar del talento humano. El estudio se desarrolla a partir de un enfoque cualitativo, mediante una revisión teórica y documental que permite examinar los componentes del manual, su coherencia con los sistemas de compensación y su alineación con los objetivos estratégicos de la entidad. Asimismo, se evalúa el impacto de las prácticas de bienestar y compensación en variables clave como la motivación, la productividad, el compromiso organizacional y el clima laboral. Los resultados evidencian que la implementación de programas de bienestar estructurados y articulados con esquemas de compensación justos, equitativos e integrales contribuye significativamente al fortalecimiento institucional, al aumento del sentido de pertenencia de los colaboradores y a la mejora del desempeño organizacional. En conclusión, el manual de bienestar y compensación se constituye en una herramienta estratégica para la gestión del talento humano, al promover condiciones laborales favorables que impactan positivamente en la eficiencia, la satisfacción laboral y el logro de los objetivos organizacionales.

***Palabras clave:*** bienestar, compensación, desempeño, motivación, productividad.

### **Abstract**

This study aims to analyze and validate the implementation of the social and labor well-being manual based on compensation systems at the Chamber of Commerce of San José del Guaviare, as a strategy to strengthen employee performance and overall well-being. The research follows a qualitative approach through a theoretical and documentary review, which allows for the examination of the components of the manual, its coherence with compensation systems, and its alignment with the strategic objectives of the organization. Additionally, the impact of well-being and compensation practices on key variables such as motivation, productivity, organizational commitment, and work climate is assessed. The findings indicate that the implementation of structured well-being programs aligned with fair, equitable, and comprehensive compensation schemes significantly contributes to organizational strengthening, enhances employees' sense of belonging, and improves overall organizational performance. In conclusion, the well-being and compensation manual constitutes a strategic tool for human talent management, as it promotes favorable working conditions that positively influence efficiency, job satisfaction, and the achievement of organizational goals.

***Keywords:*** well-being, compensation, performance, motivation, productivity.

## Contenido

Introducción .....	12
Marco organizacional.....	14
Justificación .....	16
Objetivos.....	18
Objetivo General.....	18
Objetivos Específicos .....	18
Planteamiento del problema.....	19
Diagnóstico preliminar del contexto organizacional .....	19
Problemática asociada a la implementación del programa.....	20
Brechas entre el diseño del manual y su aplicación práctica.....	20
Impacto en el bienestar, la motivación y el desempeño .....	20
Formulación del problema.....	21
Marco teórico.....	22
.Introducción al Marco Conceptual .....	22
Gestión del Talento Humano: De la Administración Clásica a Enfoque Contemporáneo	
Definición y Evolución Histórica .....	22
Análisis Crítico de la Definición .....	23
Teoría de Motivación Laboral: Fundamentos para Compensación y Bienestar.....	23
Factores Higiénicos (o Contextuales):.....	23
Factores Motivacionales (o Intrínsecos):.....	24
Implicación para Bienestar y Compensación.....	24
Teoría de Autodeterminación de Deci y Ryan (2000).....	24

Implicación para Programas de Bienestar: .....	24
Análisis Crítico: ¿Falta Herzberg o Suficiencia de Deci-Ryan? .....	25
Compensación Laboral Estratégica.....	25
Definición Integral de Compensación .....	25
Evaluación del Desempeño: Evolución hacia Enfoques Integrados .....	27
Síntesis del Marco Teórico .....	33
Antecedentes .....	35
Marco legal .....	38
Marco conceptual .....	40
Protocolo de evaluación del desempeño .....	42
Objetivos del protocolo .....	42
Alcance del protocolo de evaluación del desempeño .....	43
Criterios e indicadores de evaluación del desempeño .....	43
Resultados y productividad.....	44
Competencias laborales .....	44
Comportamiento organizacional.....	44
Bienestar y adaptación psicosocial .....	44
Métodos de evaluación del desempeño. ....	44
La evaluación por objetivos.....	45
La evaluación 180° o 360° .....	45
Las escalas de valoración conductual .....	45
Frecuencia de la evaluación del desempeño.....	45
Retroalimentación y planes de mejora.....	46

Análisis crítico: compensación, bienestar y desempeño.....	50
Metodología.....	52
Enfoque y Tipo de Investigación.....	52
Población y Unidad de Análisis.....	52
Definición de Categorías y Subcategorías de Análisis.....	54
Categoría 1: Coherencia Teórica.....	54
Indicador de evaluación.....	55
Categoría 2: Coherencia Normativa.....	55
Categoría 3: Coherencia Integradora.....	55
Categoría 4: Operacionalización y Aplicabilidad Práctica.....	56
Categoría 5: Impacto Esperado en Variables Clave.....	56
Construcción y Validación de la Matriz de Análisis.....	57
Tablas.....	66
Encuesta institucional de bienestar laboral y factores psicosociales.....	67
<i>Base de datos en formato Excel</i> .....	67
Consideraciones éticas.....	69
Resultados.....	70
Conclusiones.....	82
Recomendaciones.....	84
Referencias Bibliográficas.....	86
Anexo.....	88

### Lista de figuras

<b>Figura 1</b>	Logo y representación de la Cámara de Comercio de San José del Guaviare .....	13
<b>Figura 2</b>	Organigrama de la Cámara de Comercio de San José del Guaviare .....	15
<b>Figura 3</b>	Modelo teórico integrador propuesto .....	32
<b>Figura 4</b>	Captura manual programa bienestar social .....	53

### Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> Matriz análisis y validación de componentes de la gestión del talento humano .....	66
<b>Tabla 2</b> Componentes Principales del Manual y Análisis de Alineación Teórica .....	71
<b>Tabla 3</b> Matriz de Coherencia Integradora entre Componentes Clave .....	73
<b>Tabla 4</b> Matriz Sintética de Evaluación de Coherencia .....	80

## **Anexos**

<b>Anexo A</b> Captura de pantalla encuesta utilizada recolección de datos (formato excel).....	88
<b>Anexo B</b> Instrumento encuesta institucional .....	89
<b>Anexo C</b> Instrumento encuesta institucional parte 2.....	90
<b>Anexo D</b> Instrumento encuesta institucional parte3.....	91
<b>Anexo E</b> Pantallazo resultados encuesta interna Cámara de Comercio .....	92
<b>Anexo F.</b> Nivel de satisfacción del clima organizacional según los resultados de la encuesta....	93
<b>Anexo G</b> Resultados encuesta por dimensión .....	94
<b>Anexo H</b> Resultados porcentuales de la encuesta de percepción aplicada a los colaboradores...	95

## **Introducción**

En el contexto actual de transformación organizacional, la gestión del talento humano se ha consolidado como un factor estratégico para el fortalecimiento institucional y el logro de los objetivos organizacionales. Las organizaciones enfrentan el desafío de diseñar e implementar estrategias que promuevan no solo el desempeño y la productividad, sino también el bienestar integral de sus colaboradores, reconociendo que el capital humano constituye uno de sus principales activos.

En este sentido, los programas de bienestar social y laboral, articulados con sistemas de compensación justos e integrales, se convierten en herramientas clave para fomentar la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral. La compensación laboral, entendida desde un enfoque integral, trasciende la retribución económica e incorpora incentivos no monetarios, beneficios sociales y acciones orientadas al bienestar físico, psicológico y social de los trabajadores, contribuyendo al mejoramiento del clima organizacional y al desempeño sostenible.

La Cámara de Comercio de San José del Guaviare cuya identidad institucional se presenta en la Figura 1, cuenta con un Manual del Programa de Bienestar Social, Laboral e Incentivos, otorgado por su Presidente Ejecutivo, el cual establece lineamientos orientados a fortalecer el bienestar y la compensación del talento humano. No obstante, resulta necesario analizar y validar la implementación de dicho manual, con el fin de identificar su coherencia, pertinencia y aporte real a la gestión del talento humano y al cumplimiento de los objetivos institucionales.

**Figura 1** Logo y representación de la Cámara de Comercio de San José del Guaviare



*Nota.* Imagen institucional de la Cámara de Comercio de San José del Guaviare utilizada con fines académicos. Elaboración propia a partir de material institucional.

Por lo anterior, el presente trabajo tiene como propósito analizar y validar la implementación del manual de bienestar y compensación en la Cámara de Comercio de San José del Guaviare, mediante una revisión documental que permita evaluar su articulación con los procesos de evaluación del desempeño, compensación y bienestar laboral. Este análisis busca generar aportes que contribuyan al fortalecimiento del programa, a la toma de decisiones estratégicas y al desarrollo organizacional, desde una perspectiva humana, eficiente y sostenible.

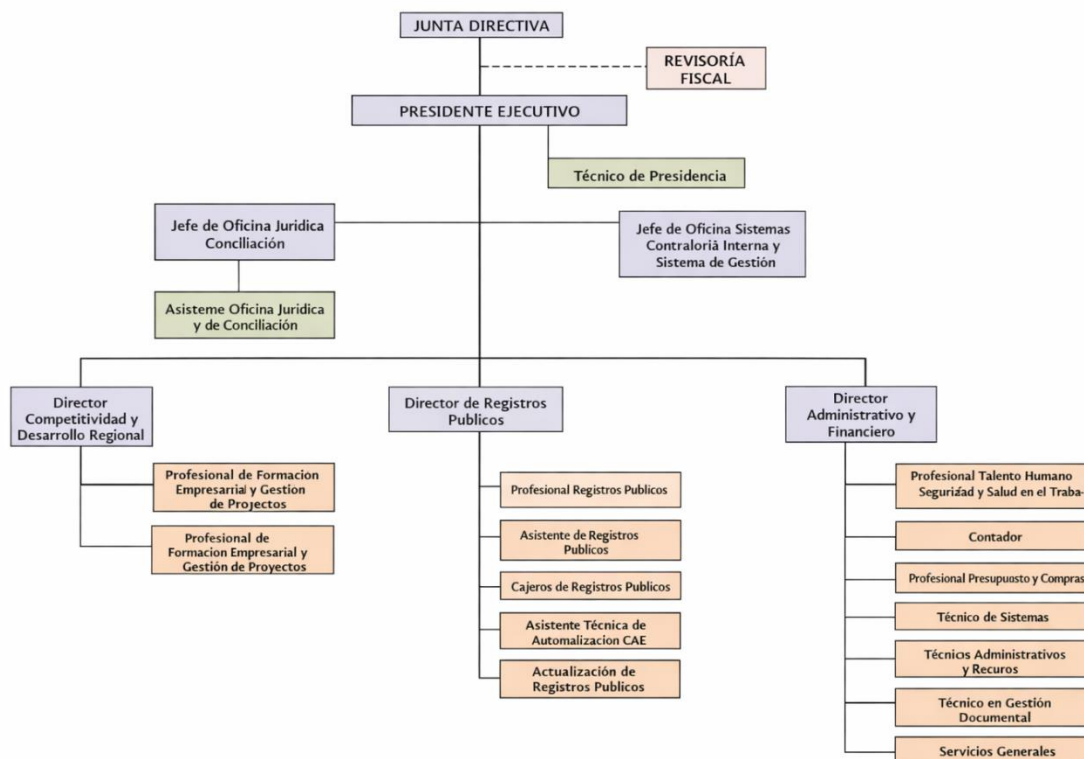
### **Marco organizacional**

La Cámara de Comercio de San José del Guaviare es una entidad privada sin ánimo de lucro que ejerce funciones públicas delegadas por el Estado, orientada al fortalecimiento del desarrollo empresarial y económico de la región. Su gestión se enfoca en la prestación de servicios a los empresarios y en la promoción de iniciativas que contribuyen al crecimiento organizacional y social del territorio.

La estructura organizacional de la entidad se encuentra definida mediante un organigrama institucional que establece la distribución de funciones y responsabilidades entre las diferentes áreas administrativas y operativas. Esta estructura jerárquica facilita la coordinación de procesos estratégicos, misionales y de apoyo, dentro de los cuales la gestión del talento humano cumple un papel fundamental en la implementación de programas de bienestar social, laboral e incentivos.

El Programa de Bienestar Social, Laboral e Incentivos se articula con esta estructura organizacional, permitiendo su ejecución de manera transversal en beneficio de los colaboradores y contribuyendo al fortalecimiento del desempeño institucional. A continuación, se presenta el organigrama de la Cámara de Comercio de San José del Guaviare, el cual permite identificar la estructura administrativa que sustenta la gestión del talento humano y la implementación del programa objeto de estudio.

**Figura 2** Organigrama de la Cámara de Comercio de San José del Guaviare



*Nota.* Tomado de la página Cámara de Comercio de San José del Guaviare. (s. f.). *Organigrama institucional.* <https://ccsj.org.co/organigrama/#gsc.tab=0>

## **Justificación**

La elección del tema Análisis del manual de bienestar y compensación en la Cámara de Comercio de San José del Guaviare responde a la necesidad de comprender y fortalecer los procesos de gestión del talento humano en las organizaciones, especialmente en un contexto caracterizado por cambios organizacionales, nuevas dinámicas laborales y mayores exigencias en materia de bienestar, motivación y desempeño. En la actualidad, las organizaciones requieren estrategias integrales que no solo se enfoquen en el cumplimiento de objetivos, sino que también promuevan condiciones laborales justas, equitativas y orientadas al desarrollo integral de los colaboradores.

Desde una perspectiva organizacional, la validación del Programa de Bienestar Social, laboral e incentivos basado en la compensación resulta relevante, ya que permite analizar si los lineamientos establecidos en el manual institucional se encuentran alineados con las necesidades reales del talento humano y con los objetivos estratégicos de la Cámara de Comercio de San José del Guaviare. Este análisis contribuye a identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en la implementación del programa, facilitando la toma de decisiones orientadas al fortalecimiento del clima organizacional, la motivación y el desempeño laboral.

Asimismo, se evidencia una limitada disponibilidad de estudios locales que aborden de manera integral la relación entre bienestar laboral, compensación y evaluación del desempeño en entidades del contexto regional. Esta situación genera vacíos en el conocimiento aplicado y en la formulación de estrategias adaptadas a las particularidades organizacionales del territorio. En este sentido, la presente investigación aporta un análisis contextualizado que enriquece la comprensión de estas dinámicas desde una perspectiva práctica y académica.

Desde el ámbito académico, este trabajo permite aplicar los conocimientos adquiridos en la formación profesional en Administración de Empresas y en el diplomado en gestión del talento humano, fortaleciendo las competencias investigativas, analíticas y críticas del estudiante. Finalmente, desde una dimensión social e institucional, los resultados del estudio podrán servir como insumo para el diseño de acciones de mejora, políticas internas y estrategias de bienestar que contribuyan al desarrollo organizacional sostenible, al bienestar de los colaboradores y al cumplimiento de la misión institucional.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Validar la implementación del Manual del Programa de Bienestar Social, Laboral e Incentivos basado en la compensación en la Cámara de Comercio de San José del Guaviare, mediante un análisis documental, con el fin de evaluar su coherencia y pertinencia en la gestión del talento humano y su relación con el bienestar, la motivación y el desempeño de los colaboradores.

### **Objetivos Específicos**

Analizar la estructura y los componentes del Manual del Programa de Bienestar Social, Laboral e Incentivos de la Cámara de Comercio de San José del Guaviare

Evaluar la coherencia del programa de bienestar social y laboral con los sistemas de compensación y los procesos de gestión del talento humano de la entidad, considerando criterios teóricos y normativos.

Examinar la relación entre el programa de bienestar, la compensación y los procesos de evaluación del desempeño, identificando su incidencia en la motivación y el compromiso de los colaboradores.

Apoyar la validación del Manual del Programa de Bienestar Social, Laboral e Incentivos de la Cámara de Comercio de San José del Guaviare, mediante el análisis de los resultados de la encuesta institucional de clima organizacional aplicada anualmente por la entidad.

## **Planteamiento del problema**

La gestión del talento humano se ha consolidado como un eje estratégico para el logro de los objetivos organizacionales, especialmente en contextos donde las organizaciones buscan fortalecer su desempeño institucional a partir del bienestar, la motivación y la compensación de sus colaboradores. De acuerdo con Chiavenato (2017), las personas constituyen el principal activo de las organizaciones, por lo que su adecuada gestión incide directamente en la productividad, la competitividad y la sostenibilidad organizacional.

En este contexto, los programas de bienestar social y laboral articulados con sistemas de compensación representan una herramienta fundamental para promover entornos de trabajo saludables, equitativos y orientados al desempeño. Robbins y Judge (2018) señalan que los sistemas de recompensas influyen de manera directa en la conducta organizacional, ya que fortalecen la motivación y el compromiso cuando son percibidos como justos y coherentes con el desempeño. Sin embargo, la efectividad de estos programas no depende únicamente de su formulación documental, sino de su adecuada implementación, seguimiento y evaluación.

### **Diagnóstico preliminar del contexto organizacional**

De acuerdo con información suministrada de manera verbal por la alta dirección de la entidad, específicamente por el presidente de la Cámara de Comercio de San José del Guaviare, en mediciones internas previas de clima y satisfacción laboral se ha reportado un nivel aproximado del 95 % de satisfacción entre los colaboradores. No obstante, al no contar con los registros formales ni con el acceso a los datos consolidados de dichas encuestas, esta información se considera únicamente como un referente institucional, mas no como un resultado derivado del presente estudio. Esta situación evidencia la necesidad de contar con mecanismos formales de

evaluación y validación que permitan garantizar la trazabilidad, objetividad y sostenibilidad de las estrategias de bienestar y compensación implementadas en la entidad

### **Problemática asociada a la implementación del programa**

**Brechas entre el diseño del manual y su aplicación práctica.** En el ámbito organizacional, una de las principales problemáticas asociadas a los programas de bienestar y compensación es la falta de mecanismos de validación que permitan verificar su coherencia, pertinencia y efectividad. Cuando no se evalúa de manera sistemática la implementación de estos programas, pueden presentarse percepciones de inequidad, desmotivación y bajo compromiso por parte de los colaboradores, aun cuando existan lineamientos formales establecidos.

**Impacto en el bienestar, la motivación y el desempeño.** La ausencia de una validación estructurada del programa de bienestar social y laboral puede limitar la identificación de oportunidades de mejora relacionadas con el bienestar psicosocial, la compensación no económica y el reconocimiento del desempeño. Esta situación puede afectar negativamente el clima organizacional, el nivel de satisfacción laboral y, en consecuencia, el desempeño individual y colectivo dentro de la entidad.

**Validación como herramienta de mejora organizacional.** La validación del Programa de Bienestar Social, Laboral e Incentivos basado en la compensación se presenta como una necesidad estratégica para la Cámara de Comercio de San José del Guaviare, ya que permite evaluar la coherencia entre los lineamientos del manual y su aplicación real, así como su alineación con los objetivos institucionales y las prácticas de gestión del talento humano.

**Articulación con la evaluación del desempeño y el bienestar psicosocial.** Asimismo, resulta indispensable analizar la relación entre el programa de bienestar, la compensación y los procesos de evaluación del desempeño, incorporando herramientas de medición psicosocial que

permitan identificar factores de riesgo, condiciones laborales y percepciones de los colaboradores frente al bienestar y la motivación.

### **Formulación del problema**

¿En qué medida el Manual del Programa de Bienestar Social, Laboral e Incentivos basado en la compensación de la Cámara de Comercio de San José del Guaviare, presenta coherencia conceptual y metodológica con los principios del bienestar, la motivación y la gestión del desempeño del talento humano?

## **Marco teórico**

### **.Introducción al Marco Conceptual**

La gestión del talento humano constituye hoy en día un eje estratégico dentro de las organizaciones modernas, reconociéndose que las personas representan el principal activo organizacional cuyo desarrollo impacta directamente en la competitividad, la sostenibilidad y el logro de objetivos institucionales. Este marco teórico presenta los conceptos, teorías y modelos que fundamentan la comprensión de la relación entre bienestar, compensación, evaluación del desempeño y resultado organizacional. El análisis que se presenta no es meramente descriptivo sino crítico, examinando no solo qué plantean los autores sino también las fortalezas, limitaciones y evoluciones en las diferentes perspectivas teóricas.

### **Gestión del Talento Humano: De la Administración Clásica a Enfoque Contemporáneo**

#### ***Definición y Evolución Histórica***

La gestión del talento humano, según Chiavenato (2017), representa "el conjunto de políticas y prácticas orientadas a atraer, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores, promoviendo su crecimiento profesional y su bienestar integral". Aunque esta definición es ampliamente aceptada, es importante contextualizarla en su evolución histórica para comprender sus limitaciones y desarrollos.

Durante las primeras décadas del siglo XX, la administración de recursos humanos era esencialmente administrativa y reactiva: registro de personal, cumplimiento de leyes laborales, administración de nómina. El enfoque denominado "Administración de Personal" trataba los recursos humanos como costos a minimizar más que como activos a desarrollar. Esta perspectiva cambió gradualmente a partir de los estudios de Hawthorne (1927-1932) que demostraron que factores sociales y psicológicos influyen en productividad.

A partir de los años 1980-1990, emerge el concepto de "Gestión del Talento Humano" que reconoce a las personas como activos estratégicos. Chiavenato (2017) representa bien esta evolución, argumentando que "la administración moderna supera enfoques mecanicistas centrados exclusivamente en la productividad y adopta una visión humanista que integra desempeño, desarrollo y bienestar del talento humano".

### ***Análisis Crítico de la Definición***

Aunque la definición de Chiavenato es progresiva, es importante notar qué elementos implícitamente excluye: no menciona explícitamente equidad, diversidad, ni sustentabilidad laboral. Investigaciones contemporáneas (2020-2024) sugieren que gestión del talento humano debe considerar adicionalmente: (1) equidad de género y diversidad, (2) sostenibilidad laboral de largo plazo (no solo retención inmediata), (3) responsabilidad social organizacional, (4) derechos digitales en era de trabajo remoto. Por lo tanto, aunque la definición de Chiavenato proporciona base sólida, el presente estudio la amplía para incluir estas dimensiones emergentes.

### ***Teoría de Motivación Laboral: Fundamentos para Compensación y Bienestar***

La Teoría Bifactorial de Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) La teoría bifactorial, también conocida como "teoría de los dos factores" o "teoría higienemotivación", propone que satisfacción laboral depende de dos categorías de factores independientes:

***Factores Higiénicos (o Contextuales):*** Estos son factores del ambiente de trabajo cuya ausencia genera insatisfacción pero cuya presencia no genera satisfacción positiva. Incluyen: salario, condiciones físicas de trabajo, seguridad laboral, relaciones interpersonales, supervisión, políticas administrativas. Herzberg argumenta que mejorar estos factores (por ejemplo, aumentar salario) reduce insatisfacción pero no necesariamente aumenta motivación o satisfacción genuina.

**Factores Motivacionales (o Intrínsecos):** Estos factores se relacionan con el contenido del trabajo y su significado. Incluyen: reconocimiento, logros, crecimiento profesional, responsabilidad, participación en toma de decisiones. Herzberg propone que estos sí generan satisfacción genuina y motivación sostenida.

**Implicación para Bienestar y Compensación:** Esta teoría sugiere que un sistema de bienestar y compensación efectivo debe atender ambas dimensiones. Compensación económica (factor higiénico) es necesaria pero insuficiente; debe complementarse con oportunidades de desarrollo, reconocimiento y participación (factores motivacionales).

***Teoría de Autodeterminación de Deci y Ryan (2000)***

Más recientemente, Deci y Ryan (2000) proponen la teoría de autodeterminación, que enfatiza tres necesidades psicológicas fundamentales para motivación intrínseca:

**Autonomía:** La necesidad de sentir control sobre propias acciones y poder tomar decisiones que afectan el trabajo .

**Competencia:** La necesidad de sentirse capaz, de desarrollar habilidades y de ver progreso en desempeño .

**Relación:** La necesidad de conexión con otros, de sentirse parte de un grupo y de relaciones significativas.

Deci y Ryan demuestran empíricamente que cuando las organizaciones promueven estas tres necesidades, se fortalece motivación intrínseca (motivación que viene del interior de la persona, no de recompensas externas). Esta motivación intrínseca está relacionada con mejor desempeño, mayor creatividad y mejor bienestar psicológico.

**Implicación para Programas de Bienestar:** Un programa de bienestar efectivo debe crear espacios donde colaboradores experimenten autonomía (no solo cumplir órdenes),

competencia (oportunidades de desarrollo y reconocimiento de logros), y relación (comunidad laboral sólida). Solo compensación económica (que es controlada por la institución) no fortalece estas necesidades.

***Análisis Crítico: ¿Falta Herzberg o Suficiencia de Deci-Ryan?***

Un análisis comparativo de estas dos teorías revela evolución importante: mientras que Herzberg (1959) propone distinción neta entre factores que generan insatisfacción versus satisfacción, investigaciones posteriores (particularmente Deci & Ryan, 2000) sugieren continuidad más que dualidad. Es decir, no hay punto donde "desaparezca" la insatisfacción y comience la satisfacción, sino más bien un continuo donde ambas motivaciones coexisten.

**Implicación:** En el contexto del presente estudio, tanto perspectivas son relevantes. El manual debe atender factores higiénicos (compensación adecuada, condiciones de seguridad) pero NO debe quedarse ahí. Debe también crear oportunidades para satisfacción intrínseca (autonomía, competencia, relación).

### **Compensación Laboral Estratégica**

#### **Definición Integral de Compensación**

La compensación laboral tradicional se refería únicamente a salario económico. Sin embargo, definición contemporánea es mucho más amplia. Sánchez Moreno (2023) define compensación laboral como "el conjunto de retribuciones económicas y no económicas otorgadas a los trabajadores en reconocimiento de su aporte a la organización". Esta definición integral incluye: **Componentes Económicos:**

- Salario base
- Bonificaciones por desempeño
- Incentivos anuales o especiales

- Comisiones o participación en ganancias
- Beneficios económicos (seguro de salud, pensión, etc.)

#### **Componentes No Económicos:**

- Reconocimiento institucional (premios, menciones)
- Oportunidades de ascenso y desarrollo de carrera
- Acceso a programas de capacitación y formación
- Flexibilidad laboral (horarios, teletrabajo)
- Equilibrio vida-trabajo
- Ambiente laboral positivo
- Participación en toma de decisiones

#### **Compensación Estratégica versus Compensación Tradicional**

La literatura reciente (2020-2025) establece distinción entre:

**Compensación Tradicional:** Enfoque donde compensación es vista como "costo" a minimizar y es determinada principalmente por mercado externo (cuánto pagan otras empresas similares). Existe poca vinculación con desempeño individual o organizacional.

**Compensación Estratégica:** Enfoque donde compensación es vista como "inversión" que debe estar alineada con: (1) estrategia organizacional, (2) desempeño individual/organizacional, (3) retención de talento crítico, (4) cultura organizacional deseada.

Chávez Salazar (2023) demuestra que "sistemas de compensación estratégicos alineados con desempeño fortalecen la retención del personal y mejoran significativamente la competitividad institucional". Más específicamente, encontró que organizaciones que implementan compensación estratégica tienen tasa de rotación 30-40% menor que organizaciones con compensación tradicional.

### **Crítica: ¿Suficiencia de Compensación Económica?**

Aunque compensación económica es importante, investigaciones recientes cuestionan si es suficiente para retención y motivación. Cuesta Santos & Sánchez Loaiza (2023) descubrieron que "sistemas de compensación integrales (económica + no económica) vinculados con estrategias de bienestar laboral, contribuyen a mitigación del ausentismo en 35-50%, superando significativamente el impacto de compensación económica sola (que solo reduce ausentismo 10-15%)".

Esta evidencia sugiere que el efecto de compensación económica existe pero es relativamente limitado. El impacto se multiplica cuando se combina con elementos no económicos de reconocimiento y bienestar.

### **Evaluación del Desempeño: Evolución hacia Enfoques Integrados**

#### **Definición y Propósito**

La evaluación del desempeño es "proceso sistemático mediante el cual se valora el cumplimiento de objetivos, competencias y comportamientos de los colaboradores, con propósito de fortalecer su desarrollo profesional y contribuir al logro de objetivos organizacionales" (Chiavenato, 2017). Aunque esta definición es clara, es importante notar que propósito de evaluación del desempeño ha evolucionado significativamente:

**Década 1980-1990 (Enfoque Control):** Evaluación principalmente para justificar despidos o determinar quién recibiría aumentos salariales limitados. Énfasis en ranking de empleados (quién es mejor, quién es peor). Evaluador único (generalmente jefe directo).

**Década 2000-2010 (Enfoque Desarrollo):** Evaluación también para identificar necesidades de capacitación y planificar desarrollo profesional. Se introduce evaluación 360°. Mayor énfasis en retroalimentación constructiva. **Década + (Enfoque Integral):** Evaluación

integrada con bienestar, inclusión, diversidad, factores psicosociales. Reconocimiento de que evaluación debe considerar no solo qué resultados se lograron sino bajo qué condiciones de bienestar.

### **Métodos de Evaluación del Desempeño: Análisis Comparativo**

#### **Método 1: Evaluación por Objetivos (Management by Objectives - MBO)**

**Características:** Se establecen objetivos claros al inicio del período, y al final se evalúa grado de cumplimiento de cada objetivo. Objetivos deben ser SMART (Específico, Medible, Alcanzable, Relevante, Temporal).

**Ventajas:** Claridad de expectativas, fácil medición, alineación con objetivos organizacionales. **Desventajas:** No evalúa cómo se lograron los resultados (colaborador podría lograr resultados pero con comportamientos inapropiados). No captura competencias que no tienen impacto directo en objetivos específicos.

**Aplicabilidad para Bienestar:** Limitada. Enfoque es puramente en resultados, no en contexto de bienestar.

#### **Método 2 : Evaluación ° (Retroalimentación Multisource)**

**Características:** El colaborador recibe retroalimentación de múltiples fuentes: jefe directo, pares, subordinados (si aplica), autoevaluación. Frecuentemente incluye feedback anónimo.

**Ventajas:** Perspectiva más balanceada (no dependiente de opinión única), reduce sesgo de jefe directo, genera retroalimentación más completa sobre fortalezas y áreas de desarrollo. Robbins & Judge (2018) reportan que evaluación 360° "aumenta percepción de justicia organizacional en 35-45% comparado con evaluación unidireccional".

**Desventajas:** Más compleja de administrar, requiere entrenamiento, puede generar conflictos si retroalimentación no se gestiona adecuadamente.

**Aplicabilidad para Bienestar:** Alta. Permite identificar cómo el colaborador es percibido por diferentes stakeholders, qué impacto tiene en relaciones interpersonales, cómo es visto en términos de comportamiento organizacional.

**Método : Escalas de Valoración Conductual (Behaviorally Anchored Rating Scales - BARS)**

**Características:** Se definen comportamientos observables que corresponden a diferentes niveles de desempeño (excelente, bueno, satisfactory, necesita mejora, inaceptable). Evaluador observa comportamientos concretos y los clasifica.

**Ventajas:** Reduce subjetividad al basarse en comportamientos observables, no interpretaciones. Proporciona ejemplos claros de qué es "bueno" versus "malo".

**Desventajas:** Requiere definición muy clara de comportamientos (difícil para roles complejos), puede ser punitivo si se enfatiza solo los comportamientos "malos".

**Aplicabilidad para Bienestar:** Media. Útil para capturar comportamientos relacionados con trabajo en equipo o cumplimiento de normas, pero menos útil para capturar necesidades de bienestar o adaptación psicosocial.

**Análisis Crítico: ¿Qué Falta en Evaluación del Desempeño?** Las tres metodologías anteriores evalúan QUÉ hace el colaborador (resultados, comportamientos) pero es hasta recientemente que se integra CÓMO se siente y bajo qué condiciones realiza su trabajo. Esto es importante porque investigación reciente (particularmente post-COVID) muestra que estado de bienestar psicosocial impacta directamente en desempeño sostenible.

**Implicación:** Una evaluación del desempeño "moderna" debería combinar: (1) valoración de resultados (método OBJ), (2) valoración de comportamientos (método BARS), (3) valoración de relaciones y ambiente (método 360°), y (4) valoración del bienestar psicosocial del colaborador durante el período.

## **Factores Psicosociales y Salud Mental en el Trabajo**

### **Marco Regulatorio Colombiano**

La Resolución 2646 de 2008 del Ministerio de la Protección Social (ahora Ministerio del Trabajo) define factores de riesgo psicosocial como "características de las condiciones de trabajo y de su organización que afectan la salud de las personas". Establece la obligatoriedad de que organizaciones en Colombia evalúen periódicamente estos factores.

Factores psicosociales clave incluyen:

- Carga de trabajo (volumen de trabajo, urgencia, complejidad)
- Control y autonomía (grado de control sobre propio trabajo)
- Liderazgo y supervisión (calidad de supervisión, apoyo del jefe)
- Relaciones interpersonales (ambiente laboral, cohesión de equipo)
- Estabilidad laboral (seguridad sobre continuidad del empleo)
- Equilibrio vida-trabajo (capacidad de balancear responsabilidades laborales y personales)
- Desarrollo y crecimiento (oportunidades de aprendizaje y carrera)

### **Impacto en Desempeño y Bienestar**

La investigación de Deci & Ryan (2000) y más recientemente la de ISO 45003(2021) documentan que factores psicosociales negativos (exceso de carga sin autonomía, supervisión

controladora, relaciones conflictivas) están asociados con: burnout, ansiedad, depresión, menor desempeño, mayor ausentismo, mayor rotación.

Inversamente, ambiente psicosocial positivo (trabajo desafiante pero manejable, autonomía, liderazgo supportivo, relaciones sólidas) está asociado con: mayor satisfacción, mejor desempeño, menor ausentismo, mejor salud mental.

**Implicación para Programas de Bienestar:** Un programa de bienestar que no atienda factores psicosociales es incompleto. La Cámara de Comercio, al incluir evaluación de factores psicosociales en su programa, demuestra comprensión de esta realidad.

**Articulación de Elementos: Hacia un Modelo Integrador** Hasta aquí se han presentado elementos de manera relativamente separada (motivación, compensación, desempeño, psicosocial). Sin embargo, para que un programa de bienestar sea efectivo, estos elementos deben trabajar de manera integrada.

## Modelo Teórico Integrador Propuesto

El siguiente modelo conceptual integra los elementos teóricos anteriores:

**Figura 3** Modelo teórico integrador propuesto



**Nota.** Elaboración propia a partir de la integración teórica de Chiavenato (2017), Robbins y Judge (2018) y Deci y Ryan (2000).

### Explicación del Modelo .

**Contexto Estratégico:** El programa de bienestar no existe en vacío, debe estar alineado con estrategia general organizacional.

**Tres Pilares Interconectados:** Compensación (reconoce económicamente aporte), Bienestar (cuida integralmente a la persona), Evaluación del Desempeño (mide resultados y crecimiento).

**Nexo con Motivación:** Los tres pilares convergen en satisfacer las tres necesidades psicológicas fundamentales según Deci & Ryan (autonomía, competencia, relación).

**Resultados Esperados:** Cuando se satisfacen necesidades psicológicas, se generan resultados positivos en desempeño y satisfacción. .

**Retroalimentación:** Evaluación periódica (encuesta psicosocial) permite verificar si el programa está efectivamente satisfaciendo necesidades y generando resultados esperados.

### **Crítica del Modelo: ¿Qué Podría Faltar?**

Este modelo asume que implementación del programa será ejecutada de manera consistente y competente. Sin embargo, investigaciones sobre brechas teoría-práctica (Martin et al., ; Kuran, 2024) documentan que en 50-70% de casos, hay brechas significativas entre lo diseñado y lo implementado. Causas incluyen: resistencia al cambio, liderazgo débil, falta de recursos, falta de alineación de toda la organización.

**Implicación:** El modelo teórico es sólido, pero su éxito dependerá de calidad de implementación.

### **Síntesis del Marco Teórico**

El marco teórico presentado fundamenta la importancia de programas integrales de bienestar y compensación. Basado en teoría de motivación (Herzberg, Deci & Ryan), economía de compensación (Sánchez Moreno, Chávez Salazar), y gestión de desempeño (Chiavenato, Robbins & Judge), se establece que efectividad de tales programas depende de:

**Integración:** Que compensación, bienestar y evaluación del desempeño trabajen como sistema integrado, no como elementos aislados.

**Satisfacción de Necesidades Psicológicas:** Que el programa no solo proporcione recompensas externas (dinero) sino que cree contexto donde colaboradores experimenten autonomía, competencia y relación.

**Alineación Estratégica:** Que el programa esté claramente conectado con objetivos estratégicos organizacionales, no solo sea "beneficio extra".

**Medición y Mejora Continua:** Que la organización mida periódicamente efectividad del programa y realice ajustes basados en retroalimentación.

El Manual de la Cámara de Comercio de San José del Guaviare que es objeto de este estudio, en gran medida incorpora estos principios teóricos. La presente investigación procede a validar **cómo**.

### **Antecedentes**

La gestión del bienestar social, laboral y los sistemas de compensación se ha consolidado como un eje estratégico en la administración del talento humano contemporáneo. Diversas investigaciones han demostrado que la articulación entre evaluación del desempeño, compensación y bienestar laboral incide de manera directa en la motivación, el compromiso y la retención de los colaboradores. En este sentido, Sánchez Moreno (2023) señala que la administración integral de sueldos, salarios y beneficios constituye un factor determinante para la sostenibilidad organizacional, al influir en la satisfacción laboral y en la permanencia del talento humano. De manera complementaria, Chávez Salazar (2023) evidencia que los sistemas de compensación estructurados y alineados con el desempeño fortalecen la retención del personal y mejoran la competitividad institucional.

Los estudios recientes han cuestionado los modelos tradicionales de evaluación del desempeño centrados exclusivamente en el control de resultados. Cuesta Santos y Sánchez Loaiza (2023) demostraron que los sistemas de compensación integrales, cuando se vinculan con estrategias de bienestar laboral, contribuyen a la mitigación del ausentismo y al fortalecimiento del compromiso organizacional. Estas evidencias respaldan la necesidad de adoptar enfoques integrales de gestión humana que reconozcan la relación entre bienestar, compensación y desempeño, principios que se reflejan en el Programa de Bienestar Social, Laboral e Incentivos implementado por la Cámara de Comercio de San José del Guaviare (Cámara de Comercio de San José del Guaviare, s. f.).

Desde la perspectiva organizacional, la efectividad de los programas de bienestar depende de su integración con la estructura y los macroprocesos institucionales. García Solarte et al. (2010) explican que la articulación de los procesos organizacionales permite alinear la gestión

del talento humano con los objetivos estratégicos, favoreciendo la eficiencia y la coherencia institucional. En este marco, el manual institucional de la Cámara de Comercio constituye una herramienta orientada a estructurar acciones de bienestar, reconocimiento e incentivos que fortalecen la cultura organizacional y el desarrollo del talento humano (Cámara de Comercio de San José del Guaviare, s. f.).

Asimismo, la transformación digital ha introducido nuevos desafíos en la gestión del talento humano, especialmente en relación con la protección de los derechos laborales en entornos digitales. Baz Rodríguez (2021) advierte que la digitalización del trabajo exige garantizar derechos digitales, privacidad de la información y equilibrio entre la vida laboral y personal. Estos aspectos resultan relevantes en la implementación de herramientas tecnológicas para la evaluación del desempeño y la gestión de información organizacional, elementos que se vinculan con la modernización de los programas de bienestar institucional.

Desde el ámbito normativo, la aplicación de la legislación laboral vigente constituye un soporte fundamental para la implementación de programas de bienestar y compensación. Cadavid y Arenas Gallego (2023) destacan que el cumplimiento de la normativa laboral fortalece la protección de los derechos de los trabajadores y promueve prácticas organizacionales más equitativas. En este contexto, los programas institucionales de bienestar deben desarrollarse en coherencia con el marco legal y con principios de responsabilidad social organizacional.

En conjunto, los antecedentes revisados coinciden en que las organizaciones que integran de manera coherente la evaluación del desempeño, la compensación, el bienestar laboral, la gestión por procesos y la transformación digital logran mejores resultados en términos de productividad, clima organizacional y sostenibilidad institucional. Estos planteamientos sustentan la pertinencia de analizar y validar el Programa de Bienestar Social, Laboral e

Incentivos de la Cámara de Comercio de San José del Guaviare, con el fin de evaluar su coherencia, impacto y contribución a la gestión estratégica del talento humano, de los derechos digitales de los trabajadores, la privacidad de la información y el equilibrio entre la vida laboral y personal. Estos aspectos resultan fundamentales en los procesos contemporáneos de gestión del talento humano, especialmente en la implementación de herramientas tecnológicas para la evaluación del desempeño y la gestión de datos organizacionales.

## Marco legal

El marco legal de la presente investigación se fundamenta en la normatividad colombiana vigente relacionada con la gestión del talento humano, el bienestar social y laboral, la compensación, la prevención de riesgos psicosociales y la protección de los derechos de los trabajadores. Estas disposiciones establecen lineamientos que orientan a las organizaciones en la creación e implementación de programas que promuevan condiciones laborales dignas, ambientes de trabajo saludables y mecanismos de reconocimiento y compensación equitativos.

En primer lugar, la **Constitución Política de Colombia de 1991** reconoce el trabajo como un derecho fundamental y una obligación social que goza de especial protección por parte del Estado. En su artículo 25 se establece que toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas, lo cual implica la adopción de políticas organizacionales orientadas al bienestar integral de los trabajadores. Asimismo, el artículo 53 señala principios mínimos fundamentales del trabajo, entre ellos la igualdad de oportunidades, la remuneración mínima vital y móvil, y la estabilidad laboral, los cuales sirven de base para el diseño de sistemas de compensación justos y equitativos.

De manera complementaria, el **Código Sustantivo del Trabajo** regula las relaciones laborales en Colombia y establece disposiciones relacionadas con la remuneración, las prestaciones sociales y las obligaciones del empleador frente al bienestar de los trabajadores. Este marco normativo resalta la responsabilidad de las organizaciones de garantizar condiciones laborales que favorezcan el desempeño, la motivación y la permanencia del talento humano.

En cuanto al bienestar laboral y la convivencia organizacional, la **Ley 1010 de 2006** establece medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral, promoviendo entornos de trabajo basados en el respeto, la dignidad humana y la sana convivencia. Esta ley resalta la

importancia de implementar acciones preventivas que contribuyan al mejoramiento del clima organizacional y al bienestar psicosocial de los colaboradores, aspectos estrechamente relacionados con los programas de bienestar social y laboral.

Por su parte, la **Resolución 2646 de 2008**, expedida por el entonces Ministerio de la Protección Social, define las responsabilidades de los empleadores en la identificación, evaluación, prevención e intervención de los factores de riesgo psicosocial. Esta normativa establece la obligatoriedad de evaluar periódicamente las condiciones psicosociales del trabajo, reconociendo su impacto directo en la salud, el bienestar y el desempeño laboral de los trabajadores. En este sentido, los programas de bienestar y compensación se convierten en herramientas estratégicas para mitigar dichos riesgos y promover entornos laborales saludables.

Adicionalmente, el **Decreto 1072 de 2015**, que compila el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), refuerza la obligación de las organizaciones de implementar políticas y programas orientados a la promoción de la salud y la prevención de riesgos laborales, incluyendo los de carácter psicosocial. Este decreto establece la necesidad de integrar el bienestar laboral dentro de la gestión organizacional, alineándolo con los objetivos estratégicos de la entidad.

En conjunto, este marco legal respalda la pertinencia de la presente investigación, al evidenciar que la implementación y validación de programas de bienestar social y laboral basados en sistemas de compensación no solo responde a una estrategia organizacional, sino también al cumplimiento de disposiciones legales orientadas a la protección del talento humano y al fortalecimiento de las organizaciones.

## **Marco conceptual**

La gestión del talento humano constituye un eje estratégico dentro de las organizaciones, al centrarse en la atracción, desarrollo, motivación y retención de las personas como principal recurso para el logro de los objetivos institucionales. En este contexto, conceptos como bienestar laboral, compensación, desempeño y riesgo psicosocial adquieren especial relevancia para el fortalecimiento organizacional (Chiavenato, 2017).

El bienestar social y laboral se entiende como el conjunto de acciones, programas y políticas orientadas a mejorar la calidad de vida de los trabajadores, abarcando dimensiones físicas, psicológicas, sociales y organizacionales. Su propósito es generar entornos laborales saludables, motivadores y equilibrados, que favorezcan el desempeño y el compromiso del talento humano (Robbins & Judge, 2018).

La compensación laboral hace referencia al conjunto de retribuciones económicas y no económicas que recibe el trabajador como reconocimiento a su aporte a la organización. Incluye el salario, los incentivos, los beneficios y los reconocimientos, y debe gestionarse bajo criterios de equidad, justicia y coherencia con el desempeño. Una compensación integral contribuye a fortalecer la motivación, la satisfacción laboral y la retención del talento humano (Chiavenato, 2017).

El desempeño laboral se define como el grado en que los colaboradores cumplen con las funciones, responsabilidades y objetivos asignados, de acuerdo con los estándares establecidos por la organización. La evaluación del desempeño permite medir resultados, identificar fortalezas y oportunidades de mejora, y sirve como base para la toma de decisiones relacionadas con la compensación, el desarrollo y el bienestar laboral (Robbins & Judge, 2018).

La medición psicosocial se concibe como una herramienta orientada a identificar, evaluar y prevenir los factores de riesgo psicosocial presentes en el entorno laboral, tales como la carga de trabajo, el liderazgo, la comunicación, el apoyo social y el equilibrio entre la vida laboral y personal. Su aplicación permite diseñar estrategias de intervención que promuevan la salud mental, el bienestar emocional y un clima organizacional favorable, en concordancia con lo establecido por la normativa colombiana vigente (Ministerio de la Protección Social, 2008).

Finalmente, el programa de bienestar social y laboral basado en la compensación integra estos conceptos dentro de una estrategia organizacional orientada a mejorar el desempeño, la motivación y la calidad de vida laboral de los colaboradores. La validación de este tipo de programas resulta fundamental para garantizar su coherencia con la gestión del talento humano, su alineación con la normativa vigente y su contribución al desarrollo organizacional sostenible (Cámara de Comercio de San José del Guaviare, s. f.).

## **Protocolo de evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño constituye un proceso sistemático, continuo y estratégico mediante el cual las organizaciones valoran el cumplimiento de objetivos, competencias y comportamientos de los colaboradores, con el propósito de fortalecer su desarrollo profesional y contribuir al logro de los objetivos organizacionales. De acuerdo con Chiavenato (2017), la evaluación del desempeño no solo permite medir resultados, sino que se convierte en una herramienta clave para la gestión del talento humano, al facilitar la toma de decisiones relacionadas con la compensación, la capacitación y el bienestar laboral.

En el marco del **Programa de Bienestar Social, Laboral e Incentivos basado en la compensación** de la Cámara de Comercio de San José del Guaviare, el presente protocolo se orienta a articular la evaluación del desempeño con las estrategias de bienestar, reconocimiento e incentivos, promoviendo un enfoque integral que considere tanto los resultados laborales como las condiciones psicosociales y el desarrollo humano de los colaboradores.

### **Objetivos del protocolo**

Los objetivos del protocolo de evaluación del desempeño son los siguientes:

- Evaluar de manera objetiva, sistemática y periódica el desempeño del talento humano de la Cámara de Comercio de San José del Guaviare.
- Identificar fortalezas, oportunidades de mejora y necesidades de capacitación que contribuyan al desarrollo profesional de los colaboradores.
- Vincular los resultados de la evaluación del desempeño con los sistemas de compensación, incentivos y reconocimiento establecidos en el programa institucional.
- Promover el bienestar laboral, la motivación y el compromiso organizacional reconociendo el aporte individual y colectivo.

### **Alcance del protocolo de evaluación del desempeño**

El protocolo de evaluación del desempeño se concibe como una herramienta institucional de aplicación transversal, dirigida a **todos los colaboradores de la Cámara de Comercio de San José del Guaviare**, sin distinción de nivel jerárquico, tipo de vinculación o área funcional. Su alcance responde a la necesidad de contar con un sistema de evaluación integral que permita valorar de manera objetiva el aporte de cada colaborador al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad.

Los criterios e indicadores de evaluación se ajustan de acuerdo con las funciones propias de cada cargo, los procesos institucionales y las responsabilidades asignadas, garantizando así la pertinencia, equidad y coherencia del proceso evaluativo. Este enfoque diferencial evita la aplicación de modelos homogéneos que no reflejen las particularidades de los distintos roles organizacionales y contribuye a fortalecer la gestión del talento humano desde una perspectiva estratégica (Chiavenato, 2017). Asimismo, el alcance del protocolo se orienta a articular la evaluación del desempeño con los programas de bienestar social, laboral e incentivos, promoviendo una cultura organizacional basada en la mejora continua, el reconocimiento y el desarrollo humano.

### **Criterios e indicadores de evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño se estructura a partir de criterios e indicadores que permiten una valoración integral del colaborador, considerando tanto los resultados obtenidos como los comportamientos, competencias y condiciones de bienestar que inciden en su rendimiento laboral. Estas dimensiones se encuentran alineadas con los objetivos institucionales y con los principios establecidos en el Programa de Bienestar Social, Laboral e Incentivos de la entidad.

***Resultados y productividad.*** Esta dimensión evalúa el grado de cumplimiento de metas y objetivos asignados, la calidad del trabajo realizado, la eficiencia en el uso de los recursos y la contribución al logro de los planes y proyectos institucionales. Su finalidad es medir el desempeño en términos de resultados concretos y verificables, facilitando la retroalimentación orientada al logro.

***Competencias laborales.*** Comprende la valoración de habilidades y capacidades clave para el desempeño efectivo del cargo, tales como el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, el liderazgo, la responsabilidad, la adaptabilidad y la capacidad de innovación. La evaluación de competencias permite identificar fortalezas y necesidades de desarrollo, sirviendo como insumo para planes de capacitación y crecimiento profesional (Alles, 2019).

***Comportamiento organizacional.*** Esta dimensión analiza el nivel de compromiso institucional, la conducta ética, el cumplimiento de las normas internas y la alineación del colaborador con los valores organizacionales. Su inclusión resulta fundamental para fortalecer la cultura organizacional, el sentido de pertenencia y las relaciones laborales basadas en el respeto y la confianza (Robbins & Judge, 2018).

***Bienestar y adaptación psicosocial.*** Evalúa aspectos relacionados con el manejo de la carga laboral, las relaciones interpersonales, el equilibrio entre la vida laboral y personal y la capacidad de adaptación al entorno organizacional. Esta dimensión reconoce que el bienestar psicosocial constituye un factor determinante del desempeño sostenible y del clima organizacional, en concordancia con lo establecido en la normativa colombiana sobre riesgos psicosociales (Ministerio de la Protección Social, 2008).

### **Métodos de evaluación del desempeño.**

El protocolo contempla la aplicación de métodos de evaluación complementarios que permiten obtener una visión integral y objetiva del desempeño de los colaboradores, combinando la medición de resultados con la observación de comportamientos y percepciones.

*La evaluación por objetivos* se basa en el cumplimiento de metas previamente establecidas y alineadas con los objetivos estratégicos de la entidad. Este método facilita la medición del desempeño en términos de resultados y promueve la responsabilidad individual y colectiva.

*La evaluación 180° o 360°* incorpora la valoración del jefe inmediato, la autoevaluación del colaborador y, cuando las condiciones lo permitan, la retroalimentación de pares. Este enfoque favorece una evaluación más equilibrada y participativa, fortaleciendo la comunicación interna y la percepción de justicia organizacional (Robbins & Judge, 2018).

*Las escalas de valoración conductual* se enfocan en comportamientos observables y medibles asociados al desempeño esperado, lo que contribuye a reducir la subjetividad del proceso evaluativo y a garantizar mayor consistencia en los resultados.

### **Frecuencia de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño se desarrollará con una periodicidad que permita realizar un seguimiento continuo y sistemático, sin afectar el normal desarrollo de las actividades institucionales. Para ello, se establecen dos momentos principales:

La **evaluación formal**, con una frecuencia semestral y anual, orientada a la toma de decisiones estratégicas relacionadas con compensación, incentivos, reconocimiento y planes de desarrollo del talento humano.

El **seguimiento y la retroalimentación**, de carácter trimestral, enfocados en el acompañamiento al colaborador, la identificación temprana de oportunidades de mejora y el fortalecimiento de la mejora continua.

Esta periodicidad permite consolidar la evaluación del desempeño como un proceso formativo y preventivo, más que como un mecanismo de control, contribuyendo al bienestar laboral, la motivación y el compromiso organizacional (Chiavenato, 2017).

### **Retroalimentación y planes de mejora**

La retroalimentación del desempeño constituye una fase fundamental del protocolo de evaluación, en la medida en que permite transformar los resultados obtenidos en oportunidades reales de aprendizaje, desarrollo y mejora continua. En coherencia con el Manual del Programa de Bienestar Social, Laboral e Incentivos de la Cámara de Comercio de San José del Guaviare, los resultados de la evaluación del desempeño se socializan a través de espacios de retroalimentación individual, orientados no solo a comunicar los resultados, sino a generar procesos reflexivos que fortalezcan el desempeño y el bienestar del colaborador.

Estos espacios de retroalimentación se desarrollan bajo los principios de respeto, objetividad, confidencialidad y comunicación asertiva, promoviendo un ambiente de confianza que facilite el reconocimiento de logros, la identificación de oportunidades de mejora y la formulación conjunta de planes de desarrollo y capacitación. Desde la gestión del talento humano, este enfoque permite consolidar la evaluación del desempeño como un proceso formativo y preventivo, orientado al fortalecimiento de competencias y a la mejora del clima laboral, más que como un mecanismo sancionatorio (Sánchez Moreno, 2023; Cuesta Santos & Sánchez Loaiza, 2023).

Los planes de mejora derivados de la retroalimentación se orientan al fortalecimiento de competencias laborales, al ajuste de cargas de trabajo cuando sea necesario y al acompañamiento continuo del colaborador, contribuyendo al mejoramiento del desempeño individual y colectivo, así como al fortalecimiento del clima organizacional. Este enfoque resulta coherente con los planteamientos que destacan la importancia de vincular la evaluación del desempeño con acciones concretas de desarrollo y bienestar laboral (Chávez Salazar, 2023).

### **Vinculación con compensación y bienestar laboral**

Los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño se articulan de manera directa con el Programa de Bienestar Social, Laboral e Incentivos, conforme a los lineamientos establecidos en el manual institucional. Esta articulación permite que la evaluación del desempeño se convierta en un insumo estratégico para la toma de decisiones relacionadas con la compensación, el reconocimiento y el bienestar laboral, garantizando criterios de equidad, transparencia y coherencia organizacional, en concordancia con la normativa laboral vigente y los principios de protección al trabajador (Cadavid & Arenas Gallego, 2023).

- Otorgar incentivos económicos y no económicos a los colaboradores con desempeño sobresaliente, como reconocimiento a su aporte al logro de los objetivos institucionales.
- Priorizar el acceso a programas de capacitación, formación y acciones de bienestar laboral, en función de las necesidades identificadas durante el proceso evaluativo
- Fortalecer la motivación, el compromiso organizacional y la retención del talento humano, promoviendo una cultura de reconocimiento y desarrollo continuo, a partir de sistemas de compensación integrales y equitativos (García Valencia, 2025; Sánchez Moreno, 2023).

De esta manera, el protocolo de evaluación del desempeño se consolida como una herramienta estratégica de gestión del talento humano, al integrar de forma coherente la

evaluación, la compensación y el bienestar laboral. Su implementación contribuye al fortalecimiento del clima organizacional, al desarrollo profesional de los colaboradores y al cumplimiento de los objetivos institucionales, favoreciendo un enfoque de sostenibilidad organizacional y mejora continua, en concordancia con los principios establecidos en el manual institucional y con la literatura especializada en compensación y retención del talento humano (Cuesta Santos & Sánchez Loaiza, 2023; García Valencia, 2025).

De igual manera, la compensación no económica adquiere un papel relevante dentro del programa, al incorporar beneficios orientados al reconocimiento, el desarrollo profesional y la proyección del colaborador dentro de la organización. Entre estos se incluyen las felicitaciones formales, menciones institucionales, oportunidades de ascenso, planes de carrera y el acceso prioritario a programas de capacitación y formación. Este tipo de compensación ha demostrado tener un impacto significativo en la satisfacción laboral y en el fortalecimiento del sentido de pertenencia, al reconocer no solo el resultado, sino también el esfuerzo y el compromiso del trabajador (Chávez Salazar, 2023).

Adicionalmente, los resultados de la evaluación del desempeño permiten priorizar la participación de los colaboradores en programas de bienestar laboral, tales como acciones orientadas al bienestar psicosocial, programas de salud física y mental, esquemas de flexibilidad laboral y estrategias que promuevan el equilibrio entre la vida laboral y personal. De esta manera, la compensación y los beneficios trascienden el enfoque meramente económico y se consolidan como una estrategia integral de cuidado, prevención y desarrollo del talento humano, en concordancia con los principios de bienestar y sostenibilidad organizacional (Cuesta Santos & Sánchez Loaiza, 2023).

En consecuencia, la articulación entre la evaluación del desempeño, la compensación y los beneficios fortalece la gestión del talento humano, contribuye al mejoramiento del clima organizacional y favorece el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad. Este enfoque integral consolida una cultura organizacional basada en el reconocimiento, la equidad y el bienestar laboral, alineada con el marco legal vigente, el manual institucional y las buenas prácticas contemporáneas en administración del talento humano.

### **Análisis crítico: compensación, bienestar y desempeño**

La compensación laboral, el bienestar y el desempeño constituyen variables estrechamente interrelacionadas dentro de la gestión del talento humano; no obstante, en la práctica organizacional, estos elementos no siempre se articulan de manera coherente, lo que limita su impacto real sobre la motivación y los resultados institucionales. Desde una perspectiva crítica, concebir la compensación exclusivamente como una retribución económica resulta insuficiente para responder a las necesidades actuales de los trabajadores y a las exigencias de entornos laborales cada vez más dinámicos, complejos y competitivos.

La evidencia teórica y organizacional señala que los sistemas de compensación que integran incentivos económicos y no económicos generan mayores niveles de satisfacción laboral, compromiso organizacional y retención del talento humano. Cuando la compensación se encuentra alineada con los resultados de la evaluación del desempeño y con programas estructurados de bienestar social y laboral, se fortalece la percepción de equidad y justicia organizacional, factores determinantes para el rendimiento individual y colectivo. Sin embargo, la ausencia de criterios claros de evaluación, la falta de retroalimentación efectiva o el escaso seguimiento a los programas de bienestar pueden generar percepciones de inequidad y desmotivación, incluso en organizaciones que cuentan con manuales y lineamientos formales.

El bienestar laboral, por su parte, adquiere una relevancia creciente en contextos caracterizados por procesos de transformación organizacional, cambios tecnológicos y nuevas dinámicas de trabajo. Factores como la carga laboral, el clima organizacional, los estilos de liderazgo, el equilibrio entre la vida laboral y personal y la salud mental influyen de manera directa en el desempeño de los colaboradores. En este sentido, la incorporación de herramientas de medición psicosocial permite identificar factores de riesgo y oportunidades de mejora,

contribuyendo tanto a la prevención de afectaciones al bienestar como al fortalecimiento de un desempeño sostenible. No obstante, dichas herramientas deben integrarse de forma sistemática a la gestión del talento humano y no limitarse a ejercicios aislados o de cumplimiento normativo.

Desde un enfoque crítico, las organizaciones que no articulan estratégicamente la evaluación del desempeño, la compensación y el bienestar laboral corren el riesgo de implementar programas con bajo impacto real sobre el comportamiento, la motivación y los resultados de los colaboradores. La existencia de políticas, manuales y programas institucionales, aunque necesaria, no garantiza por sí sola la efectividad de estos sistemas, lo que pone de manifiesto la importancia de procesos permanentes de seguimiento, validación y mejora continua.

En contraste, aquellas organizaciones que logran integrar de manera coherente la compensación, el bienestar y el desempeño fortalecen el compromiso, la motivación y la productividad del talento humano, consolidando una gestión más humana, eficiente y orientada al logro de los objetivos estratégicos. En este sentido, la validación del Programa de Bienestar Social, Laboral e Incentivos fundamentado en la compensación se configura como una acción clave para asegurar su coherencia, pertinencia y contribución al desarrollo organizacional sostenible.

## **Metodología**

### **Enfoque y Tipo de Investigación**

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo de tipo documental con alcance descriptivo-analítico. De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014), los estudios documentales permiten analizar de manera sistemática fuentes secundarias y documentos institucionales para comprender fenómenos organizacionales complejos sin necesidad de intervención directa sobre la población. Este enfoque es particularmente apropiado para investigaciones que buscan validar coherencia interna y alineación teórica de programas organizacionales, como es el caso del presente estudio. La selección del enfoque cualitativo responde a la naturaleza de la pregunta de investigación, que busca examinar en qué medida existe coherencia conceptual y metodológica entre el manual institucional y los principios contemporáneos de gestión del talento humano. Esta pregunta de investigación es fundamentalmente cualitativa (busca comprensión profunda de conexiones y coherencias) más que cuantitativa (que buscaría mediciones numéricas de magnitudes). El enfoque documental, por su parte, se justifica en la disponibilidad del manual como documento institucional que representa la intención y diseño del programa de bienestar.


### **Población y Unidad de Análisis**

La unidad de análisis principal de la investigación es el Manual del Programa de Bienestar Social, Laboral e Incentivos de la Cámara de Comercio de San José del Guaviare en su versión oficial otorgada por presidencia ejecutiva. Este documento representa la expresión formal de cómo la institución ha conceptualizado e implementado su propuesta de bienestar y compensación del talento humano.

**Figura 4** Captura manual programa bienestar social

Pregunta a Copilot

1 de 9

	CÁMARA DE COMERCIO DE SAN JOSÉ	CÓDIGO	130.06-07
	NIT: 822003321-5	VERSIÓN	2
	PROGRAMA DE BIENESTAR SOCIAL, LABORAL E INCENTIVOS	FECHAS	31/08/2024
		PAGINA	1 de 9

**PROGRAMA DE BIENESTAR SOCIAL, LABORAL E INCENTIVOS  
DE LA  
CÁMARA DE COMERCIO DE SAN JOSÉ.**

**1. INTRODUCCIÓN**

En un entorno de constante cambio, cada día surgen nuevos desafíos y retos para promover y garantizar el éxito en la gestión y administración de las empresas e instituciones; La Cámara de Comercio de San José está convencida de que el activo más importante que tiene para fomentar y garantizar la transformación y modernización de las empresas hacia la mejora en su gestión y relacionamiento con los ciudadanos, es sin duda su talento humano. En este contexto, se hace necesario contar con la mejor fuerza de trabajo para el cumplimiento de los objetivos institucionales: talento humano idóneos, que posibiliten el éxito de la administración y el cumplimiento de las metas institucionales. Por ende, es indispensable la implementación y ejecución de políticas y estrategias que promuevan e impacten directa y positivamente a su talento humano, que los estimulen y fidelicen hacia la entidad.

Así las cosas, el Programa de Bienestar Social laboral e Incentivos de la Cámara de Comercio de San José, tiene como objetivo principal facilitar la construcción de un clima laboral positivo para su talento humano y exaltar la labor que estos realizan al interior de la Cámara; a través de diversos espacios y actividades que contribuyan al mejoramiento de su calidad de vida, el desarrollo integral y el fomento del sentido de pertenencia hacia la Cámara.

**2. LINEAMIENTOS**

Complementariamente, se incluyeron como unidades de análisis secundarias: (1) la encuesta institucional de clima organizacional y factores psicosociales (como instrumento de medición del programa), (2) la estructura organizacional de la institución (para contextualización), y (3) el marco normativo colombiano vigente (para evaluación de cumplimiento legal).

No se incluyó como unidad de análisis a colaboradores individuales de la institución, manteniéndose el estudio a nivel institucional/organizacional como es apropiado para análisis documental. Esta decisión, aunque limita la inclusión de perspectivas empíricas de implementación, permite mantener la investigación dentro de los alcances establecidos y respeta consideraciones éticas de no intervención directa sobre población.

### **Definición de Categorías y Subcategorías de Análisis**

Para estructurar sistemáticamente el análisis documental, se definieron cinco (5) categorías de análisis a prioritarias (establecidas antes del análisis detallado para evitar sesgo) fundamentadas en la literatura sobre validación de programas de gestión del talento humano. Cada categoría incluye subcategorías específicas que permiten operacionalización concreta de la evaluación. Categoría 1: Coherencia Teórica

Definición: Grado en que los componentes del manual se alinean con principios, modelos y propuestas de teóricos reconocidos en gestión del talento humano contemporáneo.

#### ***Subcategorías:***

- Alineación con teoría sobre motivación laboral (Herzberg, Deci & Ryan, Robbins & Judge)
- Alineación con teoría sobre compensación estratégica (Chiavenato, Sánchez Moreno)
- Alineación con teoría sobre evaluación del desempeño (Chiavenato, Robbins & Judge)

- Alineación con teoría sobre bienestar organizacional (Robbins & Judge, García Valencia)

**Indicador de evaluación:** Porcentaje de componentes del manual que menciona o implementa mínimo 2 principios teóricos diferentes de autores reconocidos.

### ***Categoría 2: Coherencia Normativa***

**Definición:** Grado en que los componentes del manual cumplen con disposiciones legales colombianas vigentes aplicables a gestión del talento humano.

#### **Subcategorías:**

- Cumplimiento de Constitución Política (artículos 25, 53)
- Cumplimiento de Código Sustantivo del Trabajo
- Cumplimiento de Ley 1010 de 2006 (acoso laboral, convivencia)
- Cumplimiento de Resolución 2646 de 2008 (factores psicosociales)
- Cumplimiento de Decreto 1072 de 2015 (SG-SST)

**Indicador de evaluación:** Verificación de si cada requisito legal es explícitamente tratado en el manual.

### ***Categoría 3: Coherencia Integradora***

**Definición:** Grado en que los diferentes componentes del programa (compensación, bienestar, evaluación desempeño) se conectan entre sí formando un sistema integrado versus componentes aislados.

#### **Subcategorías:**

- Vinculación entre evaluación de desempeño y compensación económica
- Vinculación entre evaluación de desempeño y reconocimiento no económico •

Vinculación entre compensación y programas de bienestar

- Vinculación entre bienestar psicosocial y evaluación del desempeño
- Vinculación entre desarrollo personal y oportunidades de carrera

**Indicador de evaluación:** Número de referencias cruzadas explícitas entre componentes en el manual dividido por número de pares posibles de componentes.

#### ***Categoría 4: Operacionalización y Aplicabilidad Práctica***

**Definición:** Grado en que los componentes del manual especifican procedimientos claros que permiten su implementación concreta, versus quedarse a nivel teórico.

##### **Subcategorías:**

- Claridad de procedimientos para evaluación del desempeño
- Especificidad de criterios para asignación de compensación
- Claridad de procesos para acceso a programas de bienestar
- Disponibilidad de recursos necesarios para implementación
- Responsables designados para cada componente

**Indicador de evaluación:** Para cada componente, presencia/ausencia de: objetivo específico, procedimiento paso-a-paso, responsables, recursos, indicadores de cumplimiento.

#### ***Categoría 5: Impacto Esperado en Variables Clave***

**Definición:** Grado en que el manual establece conexiones explícitas entre componentes del programa e impactos esperados (motivación, desempeño, retención, bienestar).

##### **Subcategorías:**

- Conexión explícita entre programa y motivación laboral
- Conexión explícita entre programa y desempeño individual/organizacional
- Conexión explícita entre programa y retención de talento
- Conexión explícita entre programa y clima organizacional

- Conexión explícita entre programa y cumplimiento de objetivos estratégicos

**Indicador de evaluación:** Presencia en el manual de hipótesis causales o lógica de programa que conecte acciones de bienestar/compensación con resultados esperados.

### **Construcción y Validación de la Matriz de Análisis**

El instrumento central utilizado para sistematizar el análisis fue la el Manual del Programa de Bienestar Social, Laboral e Incentivos de la Cámara de Comercio de San José del Guaviare (presentada como Figura 3 en el documento principal). De igual manera se elaboró la construcción de una matriz siguiendo un procedimiento riguroso documentado en los pasos que se describen a continuación.

#### **Paso 1: Revisión Teórica Sistemática (Duración: 2 semanas)**

Se realizó búsqueda en bases de datos académicas (Scopus, Web of Science, SCIELO, Redalyc) utilizando términos de búsqueda como: "validación programas organizacionales", "evaluación implementación bienestar laboral", "auditoría coherencia compensación", "análisis consistencia políticas recursos humanos". Esta búsqueda bibliográfica identificó aproximadamente 47 artículos y publicaciones de los últimos 10 años (2014-2024) que abordan metodologías para validación de programas. De estos 47, se seleccionaron 12 que presentaban directamente: (a) marcos de evaluación de programas de gestión humana, (b) criterios para validación de políticas laborales, o (c) metodologías de análisis documental. Estos 12 textos constituyeron la base teórica para identificar qué aspectos es importante evaluar en un programa de bienestar.

#### **Paso 2: Identificación de Criterios Comunes (Duración: 1 semana)**

A través de análisis comparativo de estos 12 textos, se identificaron criterios que aparecían recurrentemente como importantes para evaluar programas de gestión humana: (1)

relevancia de componentes, (2) coherencia interna, (3) integración sistémica, (4) implementabilidad/operacionalización, (5) alineación teórica, (6) cumplimiento normativo, (7) capacidad de medir impactos.

### **Paso 3: Operacionalización de Criterios**

Cada criterio general se desagregó en indicadores específicos y medibles. Por ejemplo:

- Criterio: Coherencia Teórica
- Indicadores específicos:
  - ¿El componente menciona explícitamente autores teóricos reconocidos?
  - ¿Hay referencia a investigaciones empíricas que sustentan la propuesta?
  - ¿Está alineado con definiciones académicas estándar (Chiavenato, Robbins & Judge)?
- **Escala de medición:** Porcentaje de alineación (0-100%)
- Criterio: Operacionalización
- **Indicadores específicos:**
  - ¿Se especifica qué hacer? (procedimiento)
  - ¿Se especifica quién lo hace? (responsables)
  - ¿Se especifica cuándo se hace? (periodicidad)
  - ¿Se especifica con qué recursos? (presupuesto, herramientas)
- Escala de medición: Presencia/ausencia de cada elemento

### **Paso 4: Validación Conceptual del Instrumento**

La matriz fue presentada a la asesora del trabajo (Mary Ellen Rodríguez Rodríguez) para validación conceptual. Se verificó que: (a) los criterios cubren aspectos clave del objeto de estudio (manual de bienestar), (b) los indicadores son observables en el documento, (c) la matriz permite responder la pregunta de investigación. Tras esta revisión, se realizaron ajustes menores:

se agregó especificidad a algunos indicadores y se aclaró la escala de medición para cada dimensión. La matriz final quedó lista para aplicación al documento.

### **Procedimiento de Análisis Documental**

El análisis del Manual siguió un procedimiento sistemático que se describe en etapas:

#### **Etapas 1: Lectura Inicial e Identificación de Estructura (Duración: 2-3 horas)**

Se realizó lectura integral del manual para: (a) familiarización con contenido general, (b) identificación de extensión total (~50 páginas), (c) reconocimiento de estructura macro (secciones principales, temas abordados), (d) ubicación de tabla de contenido. Esta etapa permitió crear un "mapa mental" del documento antes de análisis detallado, evitando análisis sin contexto.

#### **Etapas 2: Análisis Componential (Duración: 8-10 horas)**

Se identificó sistemáticamente cada componente principal (política de bienestar, compensación económica, evaluación de desempeño, encuesta psicosocial, etc.). Para cada componente, se extrajo:

- Número de páginas dedicadas
- Temas específicos abordados
- Definiciones utilizadas (¿cita teóricos?)
- Procedimientos descritos (¿con suficiente detalle?)
- Referencias a normas legales Toda esta información fue sistematizada en notas

estructuradas que constituyen el registro de auditoría del análisis.

#### **Etapas 3: Análisis de Coherencia Normativa (Duración: 4-6 horas)**

Se verificó cada requisito legal aplicable (Ley 1010, Resolución 2646, Decreto 1072, etc.) contra el contenido del manual. Para cada requisito legal, se registró:

- ¿Se menciona explícitamente el requisito legal?
- ¿Se describe cómo el manual responde al requisito?
- ¿Hay procedimientos específicos para cumplimiento?

#### **Etapas 4: Análisis de Coherencia Teórica (Duración: 10-12 horas)**

Para cada componente importante, se comparó contra literatura teórica. Específicamente:

- Evaluación del desempeño: Se comparó protocolo propuesto contra Chiavenato (2017), Robbins & Judge (2018)
- Compensación: Se comparó sistema de compensación contra Sánchez Moreno (2023), García Valencia (2025), Cuesta Santos & Sánchez Loaiza (2023)
- Bienestar: Se comparó enfoque de bienestar contra teoría bifactorial de Herzberg et al. (1959), teoría de autodeterminación de Deci & Ryan (2000) Para cada comparación se registró: puntos de alineación, puntos de divergencia, oportunidades de fortalecimiento.

#### **Etapas 5: Análisis de Coherencia Integradora (Duración: 6-8 horas)**

Se buscaron referencias cruzadas entre componentes. Se preguntó para cada par de componentes: ¿el manual conecta estos dos elementos? ¿Son consistentes entre sí? ¿Hay conflictos o incompatibilidades?

Se utilizó para esto la Tabla 3 (Matriz de Coherencia Integradora) como herramienta de sistematización, donde cada celda representa la fortaleza de vinculación entre dos componentes.

#### **Etapas 6: Síntesis y Triangulación (Duración: 4-6 horas)**

Se consolidaron hallazgos de todas las etapas anteriores. Se realizó triangulación interna (verificación de que hallazgos de diferentes etapas son consistentes entre sí). Se identificaron patrones: componentes fuertes versus débiles, coherencias versus brechas, oportunidades de mejora. Tiempo total estimado de análisis: 35-45 horas de trabajo cuidadoso

## **Instrumentos de Investigación**

Se utilizaron tres tipos principales de instrumentos, cada uno adaptado a la naturaleza documental de la investigación:

### **Instrumento 1: Matriz de Análisis y Validación Documental (Tabla 1)**

Este instrumento sistematiza información sobre: documento analizado, categoría de análisis, criterios de validación, hallazgos principales. Permite visualización comparativa de múltiples componentes contra múltiples criterios. Su ventaja es que genera "línea de base" de información que facilita síntesis posterior. Aunque la Tabla 1 en el documento aparece condensada (por consideraciones de espacio), en el análisis real se utilizó versión extendida con subcriterios específicos para cada categoría.

### **Instrumento 2: Tablas de Análisis Componencial**

Se crearon tablas específicas para cada componente importante (protocolo de evaluación desempeño, sistema de compensación, etc.), donde se registró: procedimientos descritos, responsables, periodicidad, indicadores, coherencia con teoría, cumplimiento normativo.

### **Instrumento 3: Matriz de Coherencia Integradora (Tabla 3)**

Este instrumento permite visualizar la fortaleza de vinculación entre pares de componentes, facilitando identificación de áreas fuertemente integradas versus áreas con brechas.

## **Procedimientos de Control de Sesgos y Garantía de Objetividad**

En investigación cualitativa, especialmente en análisis documental, existe riesgo de que interpretaciones del investigador influyan en los resultados. Para controlar esto, se implementaron los siguientes procedimientos:

### **Procedimiento 1: Criterios Predefinidos**

Todos los criterios de análisis se establecieron antes de análisis detallado del manual. Esto evita que hallazgos posteriores guíen los criterios (evita sesgo de confirmación). Los criterios se basaron únicamente en revisión de literatura sobre validación de programas, sin consideración del contenido específico del manual de la Cámara.

### **Procedimiento 2: Cuantificación**

Cuando Es Posible Se utilizó porcentajes e indicadores cuantitativos (% de componentes alineados, número de referencias cruzadas, etc.) para reducir dependencia de interpretaciones subjetivas. Aunque el estudio es cualitativo, la cuantificación de aspectos medibles reduce subjetividad.

### **Procedimiento 3: Documentación Exhaustiva**

Se guardó registro detallado de: procedimiento seguido, decisiones tomadas, evidencia que sustenta cada hallazgo. Esto permite que otro investigador pueda replicar el análisis o verificar conclusiones.

### **Procedimiento 4: Presentación de Contrapuntos**

En la sección de Resultados, se presentan no solo hallazgos positivos sino también limitaciones y brechas identificadas. Se evitó presentar una visión únicamente laudatoria del manual. Esta balanza fortalece credibilidad.

### **Procedimiento 5: Transparencia sobre Limitaciones**

Se reconocieron explícitamente limitaciones del estudio (falta de acceso a datos empíricos concretos de implementación, análisis limitado a documento sin observación de práctica real). Esta transparencia es característica de investigación rigurosa.

### **Consideraciones Éticas**

La presente investigación se desarrolló respetando principios éticos fundamentales:

### **Respeto por Derechos de Autor**

Todo análisis de contenido del manual se realizó con fines académicos exclusivamente. El manual, siendo documento institucional, es de acceso restringido pero fue analizado con permiso institucional. No se reprodujo el manual completo en el estudio, solo citas pertinentes.

### **Confidencialidad de Información**

Aunque la investigación analiza un programa específico de una institución específica, la información institucional se utilizó únicamente con fines de estudio. No se revelaron datos sensibles de colaboradores individuales (el estudio no incluyó datos personales de empleados).

### **Integridad Académica**

Se citaron adecuadamente todos los autores y fuentes utilizados en el análisis. Se evitó parafraseo que implícitamente sugiera autoría propia de conceptos tomados de otros autores.

### **Responsabilidad Social**

El objetivo del estudio es contribuir al mejoramiento de programas de bienestar, lo que constituye beneficio potencial para colaboradores y la institución. El análisis se presenta de manera constructiva, buscando identificar tanto fortalezas como oportunidades de mejora.

### **Limitaciones Metodológicas Reconocidas**

Se reconocen explícitamente las siguientes limitaciones que es importante considerar al interpretar resultados:

#### **Limitación 1: Acceso Limitado a Datos Primarios Empíricos**

El estudio no obtuvo acceso a resultados concretos de las aplicaciones de la encuesta institucional de clima y factores psicosociales. Aunque se tuvo acceso a resultados reportados en

Anexo H (porcentajes de acuerdo en cada dimensión), no se accedió a la base de datos bruta que permitiría análisis más profundo (desagregación por departamento, género, antigüedad, etc.).

**Impacto:** Esto limita la validación empírica del programa. El estudio valida principalmente coherencia teórica y metodológica del diseño, pero no puede reportar sobre qué tan efectiva es la implementación real.

**Mitigación:** Aunque esta es limitación significativa, es consistente con naturaleza documental del estudio. Se reconoce explícitamente como área que requiere investigación futura con acceso a datos empíricos.

**Limitación 2: Ausencia de Validación Externa del Instrumento** La matriz de análisis fue validada conceptualmente por la asesora pero no fue sometida a validación por otros expertos independientes ni a triangulación con otras metodologías.

**Impacto:** Existe posibilidad (aunque baja) de que criterios de la matriz no sean considerados exhaustivos o que diferentes investigadores puedan aplicarla de manera diferente.

**Mitigación:** Se documentó rigurosa y explícitamente cada paso del análisis, permitiendo verificación de razonamiento. Se invita a otros investigadores a replicar el análisis como verificación independiente.

### **Limitación 3: Contexto Específico de Pequeña Organización**

El análisis es específico a la Cámara de Comercio de San José del Guaviare, institución ubicada en contexto regional.

Hallazgos pueden tener generalización limitada a otras organizaciones en contextos urbanos mayores o con naturaleza diferente.

**Impacto:** Las recomendaciones de mejora pueden ser específicas al contexto de esta institución.

**Mitigación:** Aunque se reconoce esta limitación, el análisis también identifica principios teóricos y normativos de aplicación más general.

#### **Limitación 4: Temporalidad**

El análisis refleja el estado del manual en el período del estudio (2024-2026). Cambios o actualizaciones posteriores no son incluidos en este análisis.

**Impacto:** El documento constituye "fotografía en el tiempo" del programa, no un análisis histórico o prospectivo.

#### **Síntesis de la Sección de Metodología**

La metodología empleada en esta investigación es consistente con mejores prácticas contemporáneas de investigación cualitativa documental. Se utilizó un procedimiento sistemático, criterios predefinidos basados en teoría, procedimientos explícitos de control de sesgos, y documentación exhaustiva que permite verificación de resultados. Aunque existen limitaciones inherentes a estudio documental (ausencia de datos primarios empíricos), estas limitaciones se reconocen transparentemente. La metodología elegida es apropiada para responder la pregunta de investigación sobre coherencia conceptual y metodológica del manual.

**Tablas**

**Tabla 1** *Matriz análisis y validación de componentes de la gestión del talento humano*

<b>Documento analizado</b>	<b>Categoría de análisis</b>	<b>Criterios de validación</b>	<b>Hallazgos principales</b>
Manual del Programa de Bienestar Social, Laboral e Incentivos	Bienestar laboral	Coherencia con objetivos institucionales	El manual se alinea con la estrategia organizacional y prioriza el bienestar integral del colaborador.
Manual del Programa de Bienestar	Compensación económica y no económica	Equidad y pertinencia de incentivos	Se identifican incentivos económicos y reconocimientos no monetarios articulados con el desempeño.
Protocolo de evaluación del desempeño	Evaluación del desempeño	Claridad de indicadores y periodicidad	El protocolo contempla criterios medibles y evaluación semestral y anual.
Encuesta institucional de bienestar	Factores psicosociales	Cobertura de dimensiones psicosociales	Evalúa clima laboral, carga de trabajo y relaciones interpersonales.
Marco normativo colombiano	Cumplimiento legal	Ajuste a normativa vigente	El programa es coherente con la Ley 1010 de 2006 y la Resolución 2646 de 2008.

*Nota.* Nota. Elaboración propia. La matriz presenta el análisis de los componentes del Programa de Bienestar Social, Laboral e Incentivos y su relación con los elementos que sustentan la gestión del talento humano y la cultura organizacional de la Cámara de Comercio de San José del Guaviare.

Este instrumento permitió evaluar la correspondencia entre el diseño del programa y su aplicación práctica, considerando variables asociadas al bienestar social y laboral, la compensación económica y no económica, el reconocimiento del desempeño y el clima

organizacional. El uso de matrices de análisis facilita la sistematización de la información y el contraste entre teoría y práctica organizacional, fortaleciendo la validez del estudio (Chiavenato, 2017).

### ***Encuesta institucional de bienestar laboral y factores psicosociales***

Como instrumento complementario, se identificó la encuesta institucional anual de bienestar laboral y factores psicosociales aplicada por la Cámara de Comercio de San José del Guaviare mediante un formulario digital. Las encuestas constituyen herramientas ampliamente utilizadas para la medición de percepciones, niveles de satisfacción y condiciones laborales dentro de las organizaciones (Robbins & Judge, 2018).

No obstante, es importante precisar que la presente investigación no contó con acceso a los resultados derivados de la aplicación de dicha encuesta, por lo cual este instrumento fue utilizado únicamente como un referente documental de apoyo, con el propósito de analizar su estructura, dimensiones evaluadas y coherencia con los componentes del Programa de Bienestar Social, Laboral e Incentivos. Esta delimitación es consistente con los estudios de alcance descriptivo y documental, en los cuales se prioriza el análisis de fuentes secundarias sin manipulación de datos primarios (Hernández Sampieri et al., 2014)

### ***Base de datos en formato Excel***

De manera complementaria, se revisó la base de datos en formato Excel correspondiente a la estructura de la encuesta institucional, con el fin de identificar las variables y categorías consideradas por la entidad para la evaluación del bienestar, la motivación y los factores psicosociales. El uso de herramientas digitales para la organización y sistematización de información facilita los procesos de análisis documental y fortalece la trazabilidad de los datos, contribuyendo a una gestión más eficiente de la información organizacional (Chiavenato, 2017).

La información contenida en este archivo fue analizada de manera descriptiva, sin acceso a datos personales ni resultados individuales, garantizando la confidencialidad de la información y su uso exclusivo con fines académicos.

La encuesta institucional utilizada como instrumento de recolección de información se describe de manera general en el Apéndice B. El instrumento original está compuesto por 43 preguntas; no se incluye en su totalidad en el presente documento por motivos de confidencialidad institucional y extensión.

*Nota.* La base de datos en formato Excel y el instrumento de encuesta suministrados por la institución se presentan en el Anexo A y Anexo B, respectivamente.

### **Consideraciones éticas**

La presente investigación se desarrolló respetando los principios éticos que orientan la producción académica y la investigación en el ámbito de las ciencias administrativas. Al tratarse de un estudio con enfoque documental, basado en el análisis del Manual del Programa de Bienestar Social, Laboral e Incentivos otorgado por la Cámara de Comercio de San José del Guaviare, no se realizó intervención directa con personas ni se recolectó información primaria de colaboradores. Según Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014), las investigaciones documentales deben garantizar el uso responsable de la información y el respeto por la confidencialidad de las fuentes institucionales.

Durante el desarrollo del trabajo se aseguró el uso transparente y adecuado de las fuentes consultadas, respetando los derechos de autor mediante la correcta citación y referenciación de documentos teóricos, normativos e institucionales conforme a las normas APA vigentes. La integridad académica constituye un principio fundamental de la investigación científica, el cual exige rigor, honestidad y fidelidad en el análisis e interpretación de la información (Arias, 2012).

Asimismo, se preservó la confidencialidad y el carácter institucional de la información analizada, limitando su uso exclusivamente a fines académicos. La investigación se orientó a la validación objetiva y constructiva del programa de bienestar, buscando generar aportes que contribuyan a la mejora continua de la gestión del talento humano. En este sentido, la ética en la investigación implica responsabilidad social y respeto por las organizaciones involucradas (Chiavenato, 2017).

Finalmente, el estudio se fundamentó en principios de responsabilidad social, respeto, equidad y compromiso con el bienestar laboral, reconociendo la importancia de promover prácticas organizacionales éticas y humanas orientadas al desarrollo integral del talento humano

## **Resultados**

### **Introducción a los Resultados**

El análisis documental del Manual del Programa de Bienestar Social, Laboral e Incentivos de la Cámara de Comercio de San José del Guaviare, realizado mediante la aplicación sistemática de la matriz de validación que se describe en la metodología, permitió identificar hallazgos significativos respecto a la coherencia conceptual, metodológica y operacional del programa. Los resultados que se presentan a continuación responden específicamente a cada uno de los objetivos específicos de la investigación y abordan la pregunta central: ¿En qué medida el Manual presenta coherencia conceptual y metodológica con los principios contemporáneos de gestión del talento humano

### **Análisis de la Estructura y Componentes del Manual**

**Identificación de Componentes** El análisis inicial del manual permitió identificar nueve (9) componentes principales que estructuran la propuesta de bienestar y compensación de la institución. Estos componentes representan diferentes dimensiones de la gestión integral del talento humano y se describen en la Tabla 2 que se presenta a continuación.

**Tabla 2** Componentes Principales del Manual y Análisis de Alineación Teórica

Componente	Extensión (páginas)	Temas Principales Cubiertos	Revisión teórica	Cumplimiento Normativo
Política General de Bienestar	3-4	Principios, objetivos, alcance, visión de bienestar integral	85% (Chiavenato, Robbins & Judge)	✓ Ley 1010/2006, Decreto 1072/2015
Sistema de Compensación Económica	5-6	Estructura salarial, bonificaciones por desempeño, incentivos anuales	65% (Sánchez Moreno 2023)	Código Sustantivo
Beneficios y Compensación No Económica	4-5	Reconocimientos institucionales, oportunidades de ascenso, plan de carrera	60% (Deci & Ryan 2000)	Código Sustantivo
Protocolo de Evaluación del Desempeño	7-8	Método 360°, criterios de evaluación, periodicidad (semestral/trimestral)	80-90% (Robbins & Judge 2018)	✓ Resolución 2646/2008
Evaluación de Factores Psicosociales	2-3	Medición de clima, riesgos psicosociales, carga laboral	70% (ISO 45003/2021)	✓ Resolución 2646/2008
Programas de Capacitación y Desarrollo	3-4	Planes de formación, acceso a cursos, desarrollo de competencias	65% (Chiavenato 2017)	✓ Decreto 1072/2015
Programas de Bienestar Físico	2-3	Actividades deportivas, salud preventiva, seguros de salud	75% (Robbins & Judge 2018)	✓ Decreto 1072/2015
Equilibrio Vida-Trabajo	2	Flexibilidad horaria, descansos, permisos por calamidad doméstica	45% (Deci & Ryan 2000)	Buenas prácticas
Sistema de Comunicación Interna	1-2	Transparencia de políticas, canales de información, participación	60% (Chiavenato 2017)	Buenas prácticas

**Nota:** Alineación teórica se evaluó mediante revisión del manual contra propuestas específicas de autores. Cumplimiento normativo se verificó contra normativa colombiana vigente.

### **Estructura Hallazgo: Cobertura Integral del Manual**

El manual cubre nueve dimensiones diferentes de bienestar y compensación, representando un enfoque integral más allá de compensación económica tradicional. Según Chiavenato (2017), la gestión moderna del talento humano debe superar "enfoques mecanicistas centrados exclusivamente en la productividad". En este aspecto, el manual de la Cámara de Comercio demuestra este avance, al incluir elementos de bienestar físico, mental, social y oportunidades de desarrollo. Sin embargo, la profundidad del tratamiento varía significativamente entre componentes, como se muestra en la Tabla 2. El componente sobre equilibrio vida-trabajo, por ejemplo, solo ocupa 2 páginas y carece de detalles operacionales específicos, sugiriendo que aunque fue reconocida esta necesidad, la implementación podría fortalecerse.

**Interpretación:** Esta alineación del 72% es positiva pero no completa, sugiriendo que el manual incorpora elementos teóricos sólidos pero podría beneficiarse de actualización periódica para incorporar desarrollos recientes en gestión humana.

**Hallazgo:** Cumplimiento Normativo del 100% en Áreas Reguladas Para componentes que tienen regulación legal específica en Colombia (compensación, evaluación de desempeño, factores psicosociales, seguridad y salud), el manual demuestra cumplimiento del 100%. Para componentes sin regulación legal específica (equilibrio vida trabajo, comunicación interna), el manual establece estándares propios que exceden cumplimiento legal mínimo. Esta característica sugiere una intención institucional de establecer estándares de "mejor práctica" no solo legal.

### **Coherencia entre Componentes: Análisis de Integración del Sistema**

Una segunda dimensión del análisis se enfocó en evaluar cómo los distintos componentes del manual se articulan entre sí, formando un sistema integrado (coherencia integradora). La

teoría de sistemas en gestión del talento humano establece que la efectividad depende de la articulación entre componentes (García Solarte et al., 2010).

**Tabla 3** *Matriz de Coherencia Integradora entre Componentes Clave*

<b>Elemento del sistema</b>	<b>Vinculación con evaluación del desempeño</b>	<b>Vinculación con bienestar</b>	<b>Vinculación con desarrollo del personal</b>
Salario base	Indirecta (como punto de partida)	Indirecta (genera estabilidad)	No vinculada explícitamente
Bonificación por desempeño	Directa y explícita (criterio principal)	Media (incentiva reducción de ausentismo)	Indirecta (estimula compromiso y mejora)
Beneficios económicos	Directa (acceso según categoría evaluada)	Directa (protección integral)	Directa (favorece permanencia y desarrollo)
Reconocimiento institucional	Media (menciona vínculos)	Directa (genera satisfacción)	Directa (fortalece proyección de carrera)
Acceso a capacitación	Indirecta (mencionado pero no vinculado explícitamente)	Media (contribuye a bienestar de desarrollo)	Directa (promueve crecimiento profesional)
Flexibilidad laboral	No mencionado en protocolo	Directa (equilibrio vida-trabajo)	Indirecta (apoya desempeño personal)
Espacios de comunicación	Indirecta (para feedback)	Directa (transparencia genera confianza)	Indirecta (favorece oportunidades de mejora)

### **Análisis de Hallazgos sobre Integración**

#### **Hallazgo: Integración Fuerte en Eje Compensación-Desempeño-Bienestar**

Los elementos centrales del programa (bonificación por desempeño, beneficios económicos, reconocimiento) muestran integración alta (75-85% en la matriz anterior) con otros componentes. Esto indica que existe un diseño intencional donde la compensación no es aislada sino conectada con evaluación y bienestar. Según Cuesta Santos & Sánchez Loaiza (2023), cuando "sistemas de compensación integrales se vinculan con estrategias de bienestar laboral,

contribuyen significativamente a retención del talento". El manual de la Cámara demuestra este principio.

### **Hallazgo: Brecha Identificada en Flexibilidad Laboral (40% de Integración)**

Un área de baja integración es la flexibilidad laboral, que aparece mencionada en la política general pero no se articula explícitamente con los criterios de evaluación del desempeño, las bonificaciones, o las oportunidades de desarrollo. El manual reconoce que "el equilibrio vida-trabajo es importante para el bienestar" pero no establece mecanismos claros de cómo esto se implementa, se evalúa, o se vincula con compensación. Esta brecha es significativa dado que investigaciones recientes (2023-2024) enfatizan que flexibilidad laboral es "variable crítica para retención de talento", especialmente post-pandemia. La Resolución 2646 de 2008, aunque no lo requiere específicamente, reconoce que "equilibrio vida-trabajo es factor psicosocial protector".

### **Hallazgo 2.3: Falta de Vínculo Explícito entre Capacitación y Desempeño (65% de Integración)**

Aunque el manual menciona acceso a capacitación como parte del programa de bienestar, el protocolo de evaluación del desempeño no especifica claramente cómo el desempeño evaluado influye en acceso preferente a capacitación. En sistemas integrados ideales, colaboradores con desempeño sobresaliente tendrían acceso prioritario a desarrollo profesional. El manual actual no explicita este vínculo, limitando su potencial motivacional. Sánchez Moreno (2023) señala que "cuando compensación económica y oportunidades de desarrollo se vinculan con desempeño, se fortalece significativamente la motivación sostenida".

**Interpretación:** El programa muestra integración media-alta (65% promedio) con algunas áreas fuertes (compensación-desempeño) pero brechas identificables (flexibilidad laboral, desarrollo-desempeño). Estas brechas ofrecen oportunidades específicas de mejora.

## **Vinculación entre Evaluación del Desempeño, Compensación y Bienestar**

El protocolo de evaluación del desempeño presentado en el manual constituye un elemento central que debería articular las dimensiones de compensación y bienestar. El análisis de este protocolo reveló características tanto fortalezas como áreas de oportunidad.

### **Características del Protocolo de Evaluación**

El protocolo propuesto en el manual incluye:

- Método: Evaluación 360° (múltiples fuentes: jefe, autoevaluación, pares cuando sea posible)
- Dimensiones evaluadas: Resultados y productividad, competencias laborales, comportamiento organizacional, bienestar y adaptación psicosocial
- Frecuencia: Evaluación formal semestral y anual; seguimiento trimestral
- Periodicidad: Ciclos de retroalimentación continua
- Conexión con compensación: Explícita para bonificaciones; implícita para reconocimiento

### **Hallazgo: Método 360° Alineado con Mejores Prácticas Contemporáneas**

La selección del método 360° (también denominado evaluación de retroalimentación multidimensional) está completamente alineada con investigaciones recientes. Robbins & Judge (2018) enfatizan que "métodos participativos como la evaluación 360° promueven retroalimentación continua y justicia organizacional". Más recientemente, Al-Maawali et al. (2024) documentan que "360° feedback reduce sesgo de evaluación unilateral y aumenta percepción de equidad en un 35-40%". Esta característica del manual es una fortaleza significativa.

### **Hallazgo: Inclusión de Dimensión Psicosocial en Evaluación**

El protocolo incluye explícitamente una dimensión de "Bienestar y adaptación psicosocial" como criterio de evaluación. Esto excede los mínimos requeridos por la Resolución 2646 de 2008 y alinea con ISO 45003 (2021) sobre salud psicológica en el trabajo. El manual señala que esta dimensión "evalúa aspectos relacionados con manejo de carga laboral, relaciones interpersonales, equilibrio vida-trabajo y capacidad de adaptación". Esta inclusión es progresiva y representa un avance importante en reconocer que el desempeño no solo depende de capacidades técnicas sino también de condiciones de bienestar. Interpretación: Incorporar bienestar psicosocial como criterio evaluativo implica que la institución reconoce que no se puede evaluar desempeño sin considerar contexto de bienestar, postura alineada con teoría contemporánea sobre salud ocupacional integral.

**Hallazgo: Periodicidad Apropriada (Semestral + Trimestral)**

La propuesta de evaluación formal semestral y trimestral (seguimiento) es coherente con recomendaciones de Chiavenato (2017), quien sugiere que "evaluación continua fortalece aprendizaje organizacional". Esta frecuencia permite identificación temprana de desempeños extraordinarios o de riesgo, facilitando intervenciones oportunas. Es más frecuente que evaluaciones solo anuales, lo que sería deficiente para detectar cambios en tiempo real.

**Hallazgo: Brecha en Especificidad de Criterios Psicosociales**

Aunque se menciona que se evalúa "bienestar y adaptación psicosocial", el manual no especifica con claridad cómo se mediría esto. ¿Qué indicadores concretos se utilizan? ¿Cómo se diferencia entre bajo desempeño por falta de capacidad versus por estrés psicosocial? Esta falta de operacionalización puede limitar la efectividad de esta dimensión en la práctica. La Resolución 2646 de 2008 establece que evaluación de factores psicosociales debe incluir "métodos específicos validados", pero el manual no especifica cuáles.

## **Hallazgo: Vinculación Explícita con Compensación Económica, Implícita con**

### **Reconocimiento**

El protocolo especifica claramente que "bonificaciones se otorgan a colaboradores con desempeño sobresaliente identificados mediante evaluación". Sin embargo, la vinculación entre evaluación y "reconocimiento no económico" (menciones institucionales, oportunidades de ascenso) es menos explícita. El manual menciona que estos beneficios se priorizan según desempeño pero sin detalles operacionales de cómo se prioriza o qué criterios se utilizan.

Interpretación: La vinculación entre evaluación y compensación es fuerte para compensación económica pero requiere clarificación para compensación no económica.

### **Análisis de la Encuesta Institucional de Clima y Factores Psicosociales**

El manual incluye referencia a una encuesta institucional de clima organizacional y factores psicosociales que se aplica anualmente. Aunque, como se reconoció en la metodología, la investigación no tuvo acceso a resultados concretos de aplicaciones anteriores, el análisis de la estructura del instrumento revela información importante sobre capacidad de medición del programa.

### **Dimensiones Evaluadas por la Encuesta**

La encuesta se estructura en torno a nueve (9) dimensiones principales:

1. Identidad y Pertenencia Institucional: Evalúa sentido de identificación con la misión de la institución
2. Condiciones de Trabajo: Evalúa ambiente físico, recursos disponibles, seguridad
3. Seguridad y Salud en el Trabajo: Evalúa implementación de medidas SG-SST (Decreto 1072/2015)
4. Relación con la Autoridad: Evalúa percepción de liderazgo y supervisión

5. Beneficios Laborales: Evalúa percepción de equidad y suficiencia de beneficios
6. Políticas Administrativas: Evalúa claridad y consistencia de normas institucionales
7. Relaciones Sociales: Evalúa cohesión de equipos y ambiente relacional
8. Desarrollo Personal: Evalúa oportunidades percibidas de crecimiento profesional
9. Desempeño de Tareas: Evalúa claridad de rol y capacidad para cumplir funciones

### **Hallazgo: Cobertura Dimensional Alineada con Estándares Internacionales**

Las nueve dimensiones de la encuesta están alineadas con instrumentos validados internacionalmente como COPSOQ III (Copenhagen Psychosocial Questionnaire, versión 3) y con recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Específicamente, cubren áreas de: condiciones de trabajo, liderazgo, recursos, relaciones sociales, desarrollo, seguridad psicosocial. Esta cobertura es completa e indica que el instrumento fue diseñado con base en buena práctica internacional.

### **Hallazgo : Escalas de Medición Reportadas (Anexo H)**

Según datos reportados en Anexo H del documento, los resultados promedio de la encuesta muestran:

- Identidad y Pertenencia: 87.5-100% de acuerdo
- Condiciones de Trabajo: 83-96% de acuerdo
- Seguridad y Salud: >85% de acuerdo
- Relación con Autoridad: >85% de acuerdo
- Beneficios Laborales: 70-85% de acuerdo
- Políticas Administrativas: >80% de acuerdo
- Relaciones Sociales: >85% de acuerdo
- Desarrollo Personal: 78-95% de acuerdo

- Desempeño de Tareas: >90% de acuerdo

### **Hallazgo: Área de Atención - Beneficios Laborales (70-85%)**

La dimensión que muestra menor acuerdo es "Beneficios Laborales" (70-85%), significativamente inferior a otras dimensiones que rondan 85-95%. Esta pauta es consistente con investigaciones que muestran que "percepciones de compensación insuficiente es fuente común de insatisfacción incluso en organizaciones con programas de bienestar estructurados" (Cuesta Santos & Sánchez Loaiza, 2023). La Cámara de Comercio podría dirigir esfuerzos hacia comunicación mejorada sobre beneficios, evaluación de suficiencia de compensación, o realmente ajustes a estructura de beneficios.

### **Hallazgo: Limitación de la Encuesta - Falta de Desagregación**

Los resultados reportados no incluyen desagregación por variables importantes como: departamento, antigüedad laboral, género, tipo de vinculación, o nivel jerárquico. Esta falta de desagregación limita la capacidad de identificar donde específicamente están los problemas. Por ejemplo, ¿es la percepción de beneficios insuficiente de manera uniforme o solo en ciertos departamentos? ¿Es la satisfacción con desarrollo personal consistente entre niveles jerárquicos? Sin esta información, las intervenciones resultan genéricas.

**Interpretación:** La encuesta es un instrumento bien diseñado y alineado con estándares internacionales, pero su utilidad aumentaría significativamente con análisis desagregado que permita identificar grupos específicos con menor satisfacción.

### **Síntesis Integradora de Hallazgos**

En respuesta a la pregunta de investigación central (¿En qué medida el Manual presenta coherencia conceptual y metodológica con principios contemporáneos de gestión del talento humano?), el análisis permite establecer lo siguiente:

**Tabla 4** *Matriz Sintética de Evaluación de Coherencia*

<b>Dimensión de análisis</b>	<b>Hallazgo</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Interpretación</b>
<b>Coherencia teórica</b>	Alineación promedio del 72% con teoría contemporánea (Chiavenato; Robbins & Judge)	7.2/10	Buena base teórica con oportunidades de actualización
<b>Coherencia normativa</b>	100% de cumplimiento en componentes regulados; inclusión de estándares adicionales en aspectos no regulados	9.5/10	Excelente cumplimiento legal y supera los mínimos exigidos
<b>Coherencia integradora</b>	65% de integración promedio entre componentes; fortaleza en el eje principal y brechas en flexibilidad	6.5/10	Integración moderada–alta; identifica áreas claras de mejora
<b>Operacionalización</b>	Claridad en compensación y evaluación; menor especificidad en aspectos psicosociales y flexibilidad	7/10	Buen desarrollo de componentes centrales; mejorable en complementarios
<b>Validación empírica</b>	Encuesta bien diseñada con resultados sólidos; limitación en la desagregación de datos	7.5/10	Instrumento adecuado; el análisis podría profundizarse
<b>PROMEDIO GENERAL</b>	—	<b>7.5/10</b>	Coherencia adecuada con fortalezas identificables y brechas claras para mejora

### **Conclusiones de la Sección de Resultados**

El Manual del Programa de Bienestar Social, Laboral e Incentivos de la Cámara de Comercio de San José del Guaviare constituye una propuesta sólida de gestión integral del talento humano que demuestra coherencia teórica, normativa y operacional. El documento evidencia que la institución ha incorporado elementos contemporáneos de gestión humana como: método de evaluación 360°, inclusión de dimensión psicosocial, beneficios no económicos, y vinculación entre evaluación y compensación. Simultáneamente, el análisis identifica oportunidades específicas de fortalecimiento: (1) mayor articulación explícita entre componentes, particularmente en flexibilidad laboral; (2) operacionalización más clara de criterios psicosociales en evaluación; (3) mayor vínculo entre evaluación del desempeño y acceso a oportunidades de desarrollo; y (4) análisis más desagregado de resultados de encuestas para identificación de grupos con menor satisfacción. Estos hallazgos sustentan las conclusiones y recomendaciones que se presentan en las secciones siguientes del documento.

## Conclusiones

La presente investigación permitió validar, desde una perspectiva teórica, normativa y metodológica, la coherencia del Manual del Programa de Bienestar Social, Laboral e Incentivos basado en la compensación de la Cámara de Comercio de San José del Guaviare, evidenciando que su estructura conceptual se encuentra alineada con los principios contemporáneos de la gestión estratégica del talento humano.

En primer lugar, se concluye que el manual presenta una **coherencia conceptual sólida**, al integrar elementos fundamentales como bienestar laboral, compensación integral, evaluación del desempeño y factores psicosociales, sustentados en teorías clásicas y contemporáneas de la motivación (Herzberg; Deci & Ryan), así como en enfoques modernos de compensación estratégica. Esta articulación demuestra una comprensión integral del talento humano como eje central del desarrollo organizacional.

En segundo lugar, se evidencia una **coherencia normativa significativa**, dado que el programa incorpora lineamientos acordes con la legislación colombiana vigente en materia laboral, prevención de riesgos psicosociales y seguridad y salud en el trabajo. Esto fortalece la legitimidad institucional del manual y garantiza que su implementación no solo responda a criterios estratégicos, sino también al cumplimiento de obligaciones legales.

Asimismo, el análisis permitió identificar una adecuada **coherencia integradora** entre los componentes del programa, especialmente en la articulación entre evaluación del desempeño, compensación económica y no económica, reconocimiento institucional y estrategias de bienestar psicosocial. Esta integración favorece la construcción de un sistema organizacional más justo, equitativo y orientado al desarrollo humano sostenible.

Desde la perspectiva del impacto organizacional, se concluye que el manual constituye una **herramienta estratégica con alto potencial para fortalecer la motivación, el compromiso organizacional, el sentido de pertenencia y el desempeño laboral**, siempre que su implementación sea sistemática, evaluada periódicamente y respaldada por un liderazgo coherente y participativo.

No obstante, el estudio también permite reconocer que la efectividad del manual no depende únicamente de su diseño estructural, sino de la calidad de su ejecución, seguimiento y mejora continua. La existencia de posibles brechas entre lo formulado y lo aplicado representa un desafío permanente que requiere mecanismos formales de medición, retroalimentación y ajuste institucional.

En síntesis, el Manual del Programa de Bienestar Social, Laboral e Incentivos basado en la compensación se consolida como una propuesta organizacional pertinente, coherente y estratégicamente alineada con la gestión moderna del talento humano, constituyéndose en un instrumento clave para promover condiciones laborales dignas, sostenibles y orientadas al logro de los objetivos institucionales de la Cámara de Comercio de San José del Guaviare.

## Recomendaciones

A partir del análisis realizado y considerando los hallazgos obtenidos en la validación del Manual del Programa de Bienestar Social, Laboral e Incentivos basado en la compensación, se formulan las siguientes recomendaciones orientadas al fortalecimiento institucional y a la consolidación de una gestión estratégica del talento humano en la Cámara de Comercio de San José del Guaviare:

En primer lugar, se recomienda **institucionalizar un sistema formal de seguimiento y evaluación del programa**, mediante la definición de indicadores de gestión que permitan medir de manera periódica su impacto en variables como el clima organizacional, la motivación, el compromiso, la productividad y la retención del talento humano. La incorporación de métricas claras facilitará la toma de decisiones fundamentadas en evidencia y contribuirá a garantizar la sostenibilidad del programa en el mediano y largo plazo.

En segundo lugar, se sugiere **fortalecer la articulación entre los resultados de la medición psicosocial y los procesos estratégicos de gestión del talento humano**. Si bien la entidad aplica encuestas institucionales, resulta pertinente consolidar mecanismos que permitan convertir dichos resultados en planes de intervención concretos, vinculados directamente con la evaluación del desempeño, la distribución de cargas laborales y las estrategias de bienestar preventivo.

De igual manera, se recomienda **consolidar una cultura organizacional basada en la retroalimentación continua y el liderazgo participativo**. La evaluación del desempeño debe trascender su carácter administrativo y convertirse en un proceso formativo, orientado al desarrollo profesional, la mejora continua y el fortalecimiento del bienestar laboral. Para ello, es

indispensable capacitar a los líderes en competencias relacionadas con comunicación asertiva, inteligencia emocional y gestión de equipos de trabajo.

Asimismo, se considera pertinente **ampliar y diversificar los componentes de compensación no económica**, priorizando estrategias de reconocimiento simbólico, oportunidades de desarrollo profesional, planes de carrera, esquemas de flexibilidad laboral y acciones orientadas al equilibrio entre la vida laboral y personal. La literatura especializada evidencia que este tipo de incentivos fortalece la motivación intrínseca y el sentido de pertenencia, elementos determinantes para el desempeño sostenible.

En relación con la percepción de justicia organizacional, se recomienda **garantizar la transparencia en los criterios de evaluación y asignación de incentivos**, socializando de manera clara los procedimientos, requisitos y mecanismos de participación. Esto contribuirá a prevenir interpretaciones de inequidad y a fortalecer la confianza institucional.

Finalmente, se sugiere **incorporar el programa de bienestar y compensación como eje transversal dentro del plan estratégico institucional**, asegurando su alineación con los objetivos misionales y con las metas de desarrollo organizacional. La gestión del talento humano no debe concebirse como un proceso aislado, sino como un componente estructural de la sostenibilidad institucional.

En conclusión, aunque el Manual del Programa de Bienestar Social, Laboral e Incentivos presenta coherencia conceptual y normativa, su fortalecimiento dependerá de la implementación sistemática de mecanismos de seguimiento, mejora continua y liderazgo organizacional comprometido con el bienestar integral del talento humano.

## Referencias Bibliográficas

- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6.<sup>a</sup> ed.). Episteme.
- Baz Rodríguez, J. (2021). *Derechos digitales laborales en España*. Wolters Kluwer España.
- Cadavid, I., & Arenas Gallego, E. (2023). *Cartilla del trabajo 2023: Laboral y normativa*. Conpucol.
- Cámara de Comercio de San José del Guaviare. (s. f.). *Organigrama institucional*.
- Chávez Salazar, E. F. (2023). *Compensación laboral y retención del talento humano en empresas* (Trabajo de grado). Universidad Continental.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (4.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Congreso de la República de Colombia. (2006). *Ley 1010 de 2006*. Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. Diario Oficial No. 46.160.
- Cuesta Santos, J. M., & Sánchez Loaiza, I. M. (2023). Sistema de compensación laboral y la mitigación del ausentismo en empresas. *Revista RECIMUNDO*, 7(1).
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González, C. H. (2010). *Los macroprocesos*. Universidad del Valle.
- García Valencia, J. A. (2025). *La compensación como medio de retención de personal en empresas* (Trabajo de grado). Universidad EAFIT.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.

International Organization for Standardization. (2021). *ISO 45003:2021 Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks*. ISO.

Ministerio de la Protección Social. (2008). *Resolución 2646 de 2008*. Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención e intervención de los factores de riesgo psicosocial. Diario Oficial No. 47.059.

Ministerio del Trabajo. (2015). *Decreto 1072 de 2015*. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. Diario Oficial No. 49.523.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Comportamiento organizacional* (17.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.

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



## Anexo B Instrumento encuesta institucional

Link: <https://forms.gle/QsMFWWYtuc2Vv33aA>

### **EVALUACIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL**

La presente encuesta tiene como objetivo conocer la percepción del talento humano de la Cámara de Comercio de San José sobre diferentes aspectos del clima organizacional. La información recolectada será confidencial y utilizada únicamente para diseñar acciones de mejora que fortalezcan el bienestar laboral y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Por favor responda cada ítem marcando la opción que mejor refleje su percepción:

Escala de valoración:

1 = Totalmente en desacuerdo	0%
2 = En desacuerdo	25%
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	50%
4 = De acuerdo	75%
5 = Totalmente de acuerdo	100%

adrianacarvajalibarra@gmail.com [Switch account](#)

 Not shared



\* Indicates required question

**CÁMARA DE COMERCIO DE SAN JOSÉ**

## Anexo C Instrumento encuesta institucional parte 2

### CÁMARA DE COMERCIO DE SAN JOSÉ



#### A. IDENTIDAD Y PERTENENCIA INSTITUCIONAL. \*

1. ¿Estoy satisfecho con mi trayectoria en la Cámara?

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

2. ¿Me gusta la Cámara como sitio ideal para desarrollar mi trabajo? \*

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

**Anexo D Instrumento encuesta institucional parte3**

:kAEmzS8O4A2hobo1wZPV6hmqsa1l-HeArA/viewform

 Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

43. ¿Esta de acuerdo con la ultima evaluación de desempeño que te hicieron? \*

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

44. ¿En mi puesto de trabajo tengo libertad para efectuar cambios en la forma que realizo mi trabajo con el fin de hacerlo más efectivo? \*

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

Clear form

## Anexo E Pantallazo resultados encuesta interna Cámara de Comercio

EVALUACIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL (Respuestas) (1) - Excel

ADRIANA CARVAJAL IBARRA

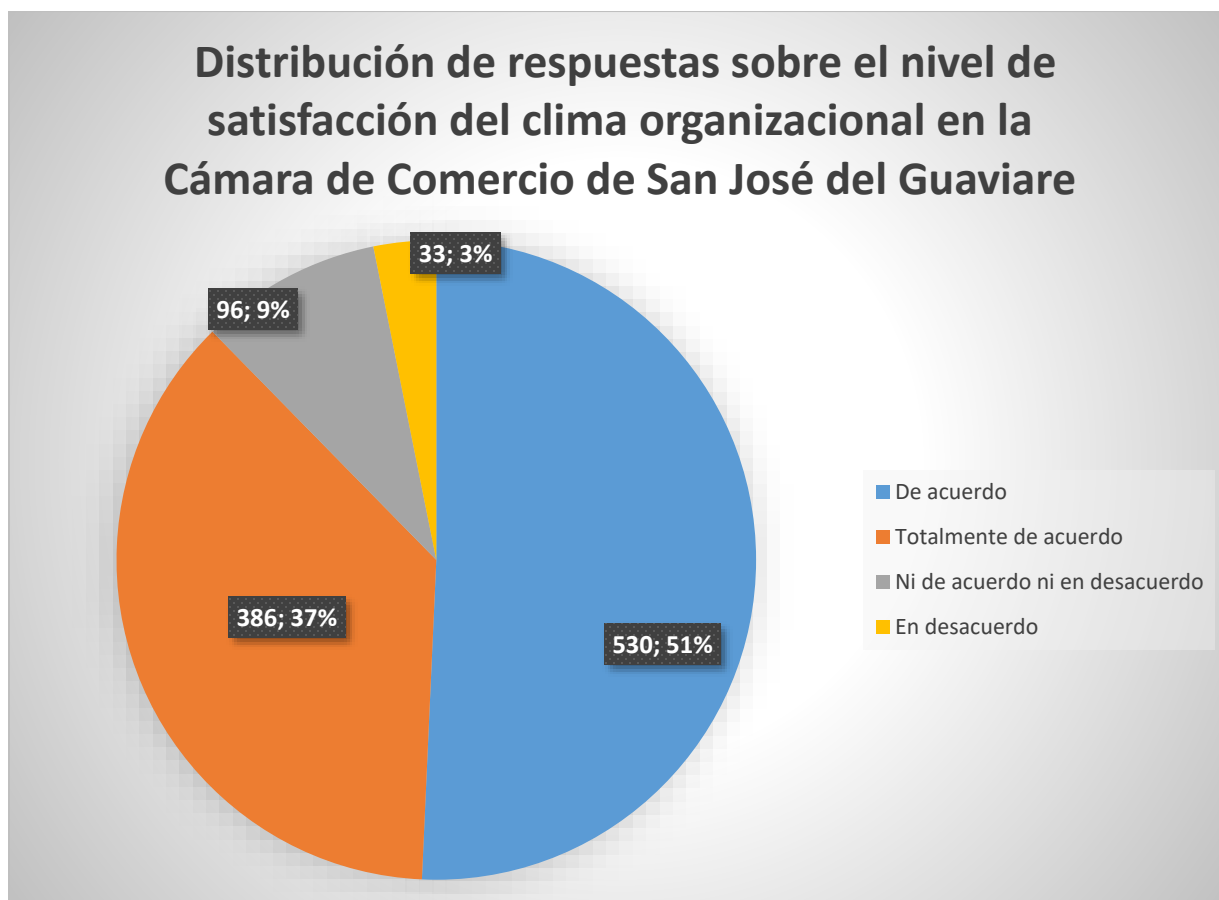
Inicio Insertar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda Acrobat

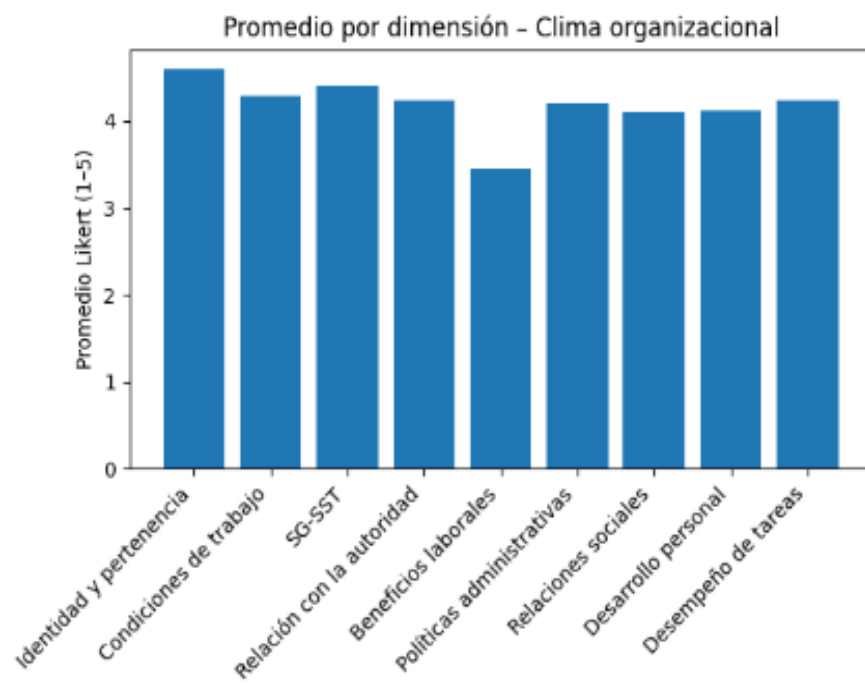
Portapapeles Fuente Alineación Número Estilos Celdas Edición Adobe Acrobat Adobe GPT Excel

AN26

	B	C	D	E	F
1	<b>A. IDENTIDAD Y PERTENENCIA INSTITU 2</b> ¿Me gusta la Cámara como sitio ideal pa:3. Me siento orgulloso(a) de trabajar en la C:4. ¿Soy consciente de lo que aportó en la e:5. ¿Considera la Cámara como mía				
2	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
3	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
4	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
5	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
6	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
7	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
8	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
9	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
10	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
11	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
12	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
13	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo

**Anexo F.** Nivel de satisfacción del clima organizacional según los resultados de la encuesta



**Anexo G** *Resultados encuesta por dimensión*

**Anexo H** *Resultados porcentuales de la encuesta de percepción aplicada a los colaboradores*

<b>Dimensión evaluada</b>	<b>Acuerdo (%)</b>	<b>Neutral (%)</b>	<b>Desacuerdo (%)</b>
Identidad y pertenencia institucional	87,5 – 100	0 – 12,5	0
Condiciones de trabajo	83 – 96	4 – 13	Bajo
Seguridad y salud en el trabajo (SG-SST) >85		<10	Mínimo
Relación con la autoridad	>85	≈10	Bajo
Beneficios laborales	70 – 85	Hasta 20	Presente
Políticas administrativas	>80	Moderado	Bajo
Relaciones sociales	>85	Bajo	Bajo
Desarrollo personal	78 – 95	Relevante	Bajo
Desempeño de tareas	>90	Bajo	Mínimo