Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), septiembre-octubre 2026,
Volumen 10, Número 5.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i5

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMPENSACIÓN Y LOS BENEFICIOS LABORALES: UNA ESTRATEGIA INTEGRAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL TALENTO HUMANO Y LA CALIDAD HOSPITALARIA EN UNA ENTIDAD PÚBLICA DE SALUD

STRATEGIC COMPENSATION AND EMPLOYEE BENEFITS MANAGEMENT: AN INTEGRATED STRATEGY TO STRENGTHEN HUMAN TALENT AND HOSPITAL QUALITY IN A PUBLIC HEALTHCARE INSTITUTION

Yer Orlando Monsalve Ospina
Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Colombia

Rosa Edith Cisneros Figueroa
Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Colombia

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i5.26504

Gestión Estratégica de la Compensación y los Beneficios Laborales: Una Estrategia Integral para el Fortalecimiento del Talento Humano y la Calidad Hospitalaria en una Entidad Pública de Salud

Yer Orlando Monsalve Ospina[1]
yer.monsalve@uniminuto.edu
https://orcid.org/0000-0001-5411-2444
Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Colombia

Rosa Edith Cisneros Figueroa
rosa.cisneros-f@uniminuto.edu.co
https://orcid.org/0009-0008-2974-2522
Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Colombia.

RESUMEN

La gestión del talento humano constituye un factor estratégico para el fortalecimiento de la calidad hospitalaria, especialmente en las entidades públicas de salud, donde las condiciones de vinculación laboral, las restricciones presupuestales y las necesidades de bienestar representan desafíos para la motivación y la permanencia del personal. El estudio tuvo como objetivo diseñar una estrategia integral de compensación y beneficios para una entidad pública de salud del departamento del Vichada, orientada al fortalecimiento de la motivación laboral y al mejoramiento de la gestión hospitalaria. Se analizó el sistema de compensación y beneficios de la entidad, considerando las condiciones de vinculación del personal, los referentes teóricos sobre motivación y gestión estratégica del talento humano, y el marco normativo colombiano aplicable. Como resultado, se estructuró una propuesta integral que articula alternativas de reconocimiento laboral, bienestar, desarrollo profesional, conciliación entre la vida personal y laboral y fortalecimiento del sentido de pertenencia, dentro de las posibilidades institucionales y legales. Se concluye que la estrategia constituye una herramienta de gestión para orientar acciones de bienestar, reconocimiento y retención del talento humano, con potencial contribución al fortalecimiento de las condiciones organizacionales relacionadas con la calidad de los servicios hospitalarios.

Palabras clave: compensación laboral, beneficios laborales, gestión del talento humano, motivación laboral, calidad hospitalaria

[1] Autor principal
Correspondencia: yer.monsalve@uniminuto.edu

Strategic Compensation and Employee Benefits Management: An Integrated Strategy to Strengthen Human Talent and Hospital Quality in a Public Healthcare Institution

ABSTRACT

Human resource management is a strategic factor in strengthening hospital quality, particularly in public healthcare institutions, where employment arrangements, budgetary constraints, and employee well-being needs pose challenges to staff motivation and retention. This study aimed to design an integrated compensation and employee benefits strategy for a public healthcare institution in the department of Vichada, Colombia, focused on strengthening employee motivation and hospital management. The institution's existing compensation and benefits system was analyzed, considering employment arrangements, theoretical approaches to motivation and strategic human resource management, and the applicable Colombian regulatory framework. As a result, an integrated proposal was developed, combining initiatives related to employee recognition, well-being, professional development, work–life balance, and organizational commitment, within institutional and legal constraints. The study concludes that the proposed strategy provides a management tool to guide employee well-being, recognition, and retention initiatives, with the potential to contribute to stronger organizational conditions associated with the quality of hospital services

Keywords: employee compensation, employee benefits, human resource management, work motivation, hospital quality

Artículo recibido 15 agosto 2026
Aceptado para publicación: 20 setiembre 2026

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano constituye un componente estratégico para el funcionamiento de las instituciones de salud, debido a su relación con la organización del trabajo, la motivación de los colaboradores, la continuidad de los servicios y el cumplimiento de los objetivos institucionales. En este contexto, la compensación y los beneficios laborales adquieren relevancia no solo por su dimensión económica, sino también por su relación con la satisfacción laboral, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo profesional y la permanencia del personal. Por consiguiente, el diseño de estrategias integrales de compensación representa un desafío para las entidades públicas de salud que buscan fortalecer sus capacidades organizacionales y favorecer condiciones laborales coherentes con las exigencias de la prestación de servicios sanitarios.

La compensación laboral comprende diferentes mecanismos económicos y no económicos mediante los cuales una organización reconoce la contribución de sus trabajadores. Su alcance puede incluir remuneración, incentivos, beneficios, reconocimiento, capacitación, desarrollo profesional y programas de bienestar. Desde esta perspectiva, su gestión requiere superar los enfoques centrados exclusivamente en el salario y considerar la articulación entre las distintas prácticas de gestión del talento humano. Boon et al. (2019) destacan la importancia de analizar los sistemas de recursos humanos de manera integrada, considerando la complementariedad entre sus prácticas y los objetivos organizacionales. Asimismo, Allen et al. (2010) señalan que las estrategias de retención del talento deben fundamentarse en evidencia y reconocer los múltiples factores que intervienen en las decisiones de permanencia de los trabajadores.

La relación entre compensación, motivación y permanencia adquiere especial importancia en las entidades públicas de salud, donde las decisiones administrativas están condicionadas por el marco normativo, las restricciones presupuestales y la diversidad de modalidades de vinculación laboral. En consecuencia, una estrategia integral debe considerar las posibilidades legales e institucionales para implementar acciones de reconocimiento, bienestar, formación, desarrollo profesional y mejoramiento de las condiciones de trabajo. Alhmoud y Rjoub (2019) examinan la compensación total desde las recompensas extrínsecas, intrínsecas y sociales, perspectiva que permite comprender que la experiencia laboral y las expectativas de los trabajadores no dependen exclusivamente de la remuneración económica.

Esta problemática adquiere particular relevancia en el departamento del Vichada, Colombia, donde las características territoriales y las condiciones de prestación de los servicios de salud plantean desafíos para la gestión institucional y la disponibilidad de talento humano. En este contexto se encuentra la E.S.E. Hospital Departamental San Juan de Dios de Puerto Carreño, entidad pública que constituye el escenario de la presente investigación. Según la información institucional considerada en el estudio, la organización cuenta con más de 700 trabajadores vinculados mediante diferentes modalidades. Esta diversidad hace pertinente examinar las condiciones de compensación y beneficios, la percepción de equidad, las oportunidades de reconocimiento y las necesidades de bienestar y desarrollo profesional de quienes contribuyen al funcionamiento de la institución.

El problema de investigación se centra en la necesidad de analizar el sistema de compensación y beneficios de la entidad y su relación con aspectos de la experiencia laboral, particularmente la satisfacción, la motivación y el desempeño del talento humano. La importancia de este análisis radica en la posibilidad de identificar oportunidades de mejora y formular alternativas ajustadas a las necesidades de los trabajadores, las capacidades institucionales y las disposiciones legales aplicables. Además, permite abordar la gestión de la compensación como parte de una perspectiva estratégica que reconoce la relevancia de las personas para el funcionamiento hospitalario, sin asumir que las medidas de compensación producen, por sí solas, mejoras directas en los resultados asistenciales.

Desde el punto de vista teórico, el estudio se fundamenta en los enfoques de motivación laboral, equidad y gestión estratégica del talento humano. Las propuestas de Maslow y Herzberg permiten abordar las necesidades de los trabajadores y la importancia de las condiciones laborales, el reconocimiento y la satisfacción. Por su parte, la teoría de las expectativas de Vroom contribuye a comprender cómo las percepciones sobre el esfuerzo, el desempeño y las recompensas pueden relacionarse con la motivación. La teoría de la equidad de Adams incorpora la comparación que realizan las personas entre sus aportes y los resultados que reciben, aspecto relevante para analizar la percepción de justicia en las condiciones de compensación. Estos enfoques permiten examinar las recompensas económicas y no económicas desde una perspectiva multidimensional, considerando las particularidades del contexto institucional.

Los antecedentes investigativos también respaldan la pertinencia de este enfoque. Allen et al. (2010) destacan la necesidad de desarrollar estrategias de retención sustentadas en evidencia y sensibles a los

factores que influyen en la permanencia. Boon et al. (2019) resaltan la articulación entre las prácticas de gestión de recursos humanos, mientras que Alhmoud y Rjoub (2019) abordan la relación entre las distintas formas de recompensa y la retención de empleados. En el ámbito sanitario, los estudios sobre satisfacción laboral, apoyo organizacional y permanencia del personal permiten ampliar el análisis más allá de la remuneración, al incorporar condiciones de trabajo, reconocimiento, compromiso y oportunidades de desarrollo. En conjunto, estos antecedentes sustentan la necesidad de formular propuestas contextualizadas que consideren tanto las características de la organización como las necesidades de su talento humano.

A partir de estos planteamientos, la investigación se orientó a responder la siguiente pregunta: ¿cómo puede una estrategia integral de compensación y beneficios contribuir al fortalecimiento de la motivación del talento humano y de la gestión hospitalaria en una entidad pública de salud? Para responderla, el objetivo general fue diseñar una estrategia integral de compensación y beneficios para la E.S.E. Hospital Departamental San Juan de Dios de Puerto Carreño, orientada al fortalecimiento de la motivación del talento humano y al mejoramiento de la gestión hospitalaria y la calidad en salud. Para ello, se analizó el sistema de compensaciones y beneficios de la entidad, se examinó su relación con la satisfacción y el desempeño del personal y se formularon componentes estratégicos alineados con las necesidades identificadas y las condiciones institucionales. De esta manera, el estudio busca aportar una propuesta aplicada que contribuya a la toma de decisiones en gestión humana y al desarrollo de estrategias de bienestar y reconocimiento en las instituciones públicas de salud.

METODOLOGÍA

La investigación fue de tipo aplicada, con alcance descriptivo y correlacional, enfoque cuantitativo y diseño no experimental de corte transversal. Se orientó al análisis de las percepciones del talento humano sobre las condiciones de compensación y beneficios laborales, la satisfacción, la motivación y la intención de permanencia, con el propósito de formular una estrategia integral ajustada al contexto de una entidad pública de salud.

El estudio se desarrolló en la E.S.E. Hospital Departamental San Juan de Dios de Puerto Carreño, en el departamento del Vichada, Colombia. Participaron 16 trabajadores de diferentes perfiles ocupacionales, sedes y modalidades de vinculación.

La selección de los participantes se realizó mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, de acuerdo con la información metodológica del estudio. En consecuencia, los hallazgos se interpretaron considerando el tamaño y las características de la muestra, sin asumir su representatividad estadística respecto de la totalidad del personal institucional.

La recolección de información se realizó mediante una encuesta estructurada denominada Encuesta de Satisfacción del Talento Humano. El instrumento incluyó preguntas sobre características laborales de los participantes, percepción de justicia salarial, satisfacción con los incentivos económicos, recepción de beneficios adicionales, equidad salarial, valoración del trabajo, oportunidades de crecimiento profesional, apoyo institucional a la capacitación, ambiente laboral, influencia de la compensación en la intención de permanencia y compromiso con los objetivos institucionales. La mayoría de los ítems presentó opciones de respuesta dicotómicas (sí/no), mientras que la pregunta sobre motivación laboral contempló tres categorías: muy motivado, poco motivado y totalmente desmotivado.

El instrumento fue revisado por un experto del área de la salud, quien examinó su correspondencia con los objetivos de la investigación y señaló su utilidad para explorar las percepciones de los trabajadores sobre compensación, satisfacción y motivación. Asimismo, advirtió que el cuestionario no permitía medir directamente el desempeño laboral mediante indicadores objetivos ni establecer por sí solo una relación entre este y la calidad hospitalaria. Esta observación se consideró para delimitar el alcance de la interpretación de los resultados.

Los datos se procesaron mediante el software Jamovi. Se utilizaron frecuencias y porcentajes para describir las respuestas de los participantes y se reportaron análisis de correlación de Spearman para explorar asociaciones entre variables seleccionadas. También se reportó un coeficiente alfa de Cronbach de 0,819 para los ítems incluidos en el análisis de consistencia interna. Este valor se interpretó con cautela, considerando la naturaleza de las preguntas y la necesidad de comprobar la correspondencia conceptual entre los ítems incluidos en la escala. La interpretación estadística se realizó sin atribuir causalidad a las asociaciones observadas.

A partir de los resultados descriptivos y de las asociaciones examinadas, se formularon estrategias relacionadas con reconocimiento laboral, desarrollo profesional, bienestar, beneficios no monetarios, equidad y transparencia en la compensación, motivación y permanencia del talento humano.

La propuesta se planteó teniendo en cuenta las condiciones institucionales y la necesidad de que las acciones fueran compatibles con el marco jurídico y presupuestal aplicable a una entidad pública de salud.

Las consideraciones éticas se describieron de acuerdo con los procedimientos efectivamente realizados durante el estudio, incluyendo, cuando correspondiera, la participación voluntaria, el consentimiento informado, la autorización institucional y las medidas de confidencialidad y protección de la identidad de los participantes.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El estudio contó con la participación de 16 trabajadores vinculados a la E.S.E. Hospital Departamental San Juan de Dios de Puerto Carreño, Vichada. La información recopilada permitió caracterizar algunas condiciones de vinculación laboral e identificar percepciones relacionadas con la compensación, los beneficios, el desarrollo profesional, la motivación y el compromiso institucional. Los resultados deben interpretarse considerando el tamaño de la muestra y el carácter perceptual del instrumento aplicado.

Tabla 1. Caracterización de los participantes según sede y tipo de vinculación

Variable	Categoría	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Sede	Cumaribo	7	43,8
	Puerto Carreño	5	31,3
	La Primavera	4	25,0
Tipo de vinculación	Orden de prestación de servicios (OPS)	12	75,0
	Servicio Social Obligatorio (S.S.O.)	3	18,8
	Nómina	1	6,3
Total	Participantes	16	100,0

Nota. Los porcentajes pueden presentar pequeñas diferencias por redondeo. La denominación de las sedes y las categorías de vinculación deben verificarse frente a los registros originales de la encuesta.

La distribución muestra que la mayoría de los participantes estaba vinculada mediante contratos de prestación de servicios. Esta característica constituye un elemento relevante para interpretar las percepciones sobre compensación y beneficios, pues las condiciones económicas, las prestaciones aplicables y las oportunidades de desarrollo pueden variar según la modalidad contractual. Sin embargo, la información disponible no permite concluir que el tipo de vinculación explique por sí solo las respuestas observadas, dado que no se efectuaron comparaciones estadísticas entre grupos y el tamaño de la muestra es reducido.

Percepciones sobre compensación, beneficios y desarrollo profesional

Los resultados descriptivos evidenciaron una valoración heterogénea de las condiciones laborales. Mientras una proporción importante de los participantes manifestó que su trabajo era valorado por la institución y que el ambiente laboral favorecía su desempeño percibido, se identificaron percepciones menos favorables respecto de los incentivos económicos, los beneficios adicionales, la equidad salarial y las oportunidades de crecimiento profesional.

Tabla 2. Percepciones de los participantes sobre las condiciones laborales

Aspecto evaluado	Respuesta afirmativa, n (%)	Respuesta negativa, n (%)
Percepción de justicia del salario	9 (56,3)	7 (43,8)
Satisfacción con los incentivos económicos	5 (31,3)	11 (68,8)
Recepción de beneficios adicionales al salario	2 (12,5)	14 (87,5)
Percepción de equidad salarial entre funciones similares	5 (31,3)	11 (68,8)
Percepción de valoración del trabajo por la institución	14 (87,5)	2 (12,5)
Percepción de oportunidades de crecimiento profesional	6 (37,5)	10 (62,5)
Percepción de apoyo institucional a la capacitación	9 (56,3)	7 (43,8)
Percepción de que el ambiente laboral favorece el desempeño	14 (87,5)	2 (12,5)
Percepción de que la compensación influye en la decisión de permanencia	11 (68,8)	5 (31,3)
Compromiso percibido con los objetivos institucionales	16 (100,0)	0 (0,0)

Nota. Los resultados corresponden a respuestas autoinformadas de 16 participantes. En el ítem sobre permanencia, la respuesta afirmativa indica que la persona reconoce la compensación como un factor relacionado con su decisión de permanecer; no significa que se haya comprobado su permanencia efectiva en la institución.

Uno de los hallazgos centrales es la coexistencia de percepciones favorables sobre la valoración del trabajo y el ambiente laboral con opiniones críticas sobre la compensación económica y las posibilidades de desarrollo. Esta diferencia sugiere que la experiencia laboral no debe analizarse exclusivamente desde la remuneración, sino como una combinación de factores económicos, relacionales y profesionales. La baja proporción de respuestas afirmativas sobre los beneficios adicionales y la satisfacción con los incentivos señala dos ámbitos prioritarios para el diagnóstico institucional. De manera complementaria, la percepción de inequidad salarial y las limitadas oportunidades de crecimiento identifican aspectos que convendría examinar mediante criterios transparentes de compensación, mecanismos de reconocimiento y alternativas de formación y desarrollo.

Estos resultados no demuestran por sí mismos la existencia de inequidades salariales objetivas; reflejan la percepción de los trabajadores encuestados y requieren contrastarse con información contractual, salarial y organizacional.

La elevada proporción de participantes que manifestó sentirse valorada por la institución, junto con la valoración positiva del ambiente laboral, constituye una fortaleza percibida que podría aprovecharse en el diseño de estrategias de reconocimiento no exclusivamente monetarias. No obstante, estas respuestas no deben interpretarse como evidencia de un desempeño laboral objetivamente superior, dado que el instrumento no incluyó indicadores de productividad, cumplimiento de protocolos, oportunidad de la atención ni resultados asistenciales.

Asimismo, todos los participantes declararon compromiso con los objetivos institucionales. Aunque este resultado es favorable, debe interpretarse con cautela: el compromiso autoinformado no equivale necesariamente a conductas observables y, en una muestra pequeña, una distribución sin variabilidad impide establecer asociaciones estadísticas con otros factores. Estudios posteriores podrían complementar esta medición con indicadores de comportamiento organizacional y procedimientos que reduzcan posibles sesgos de respuesta.

Motivación laboral y su relación con la compensación

La distribución de las respuestas sobre motivación mostró que la mayoría de los participantes se ubicó en la categoría «muy motivado», mientras que una proporción menor manifestó estar poco motivada o totalmente desmotivada.

Tabla 3. Nivel de motivación laboral autoinformado

Nivel de motivación	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Muy motivado	11	68,8
Poco motivado	4	25,0
Totalmente desmotivado	1	6,3
Total	16	100,0

Nota. La motivación se midió mediante una pregunta categórica de tres opciones; no corresponde a una escala multidimensional de motivación validada.

La coexistencia de una motivación autoinformada predominantemente favorable con percepciones críticas sobre los incentivos económicos, los beneficios adicionales y el crecimiento profesional constituye un resultado relevante. Esto indica que la motivación laboral no puede reducirse a la

satisfacción con el salario ni asumirse como consecuencia directa de una única condición organizacional. Las relaciones con los compañeros, la valoración institucional, el sentido del trabajo, las oportunidades de aprendizaje y las condiciones contractuales podrían intervenir en la experiencia laboral, aunque su contribución individual no fue estimada en este estudio.

Desde la teoría de los dos factores de Herzberg, las condiciones económicas y laborales pueden analizarse junto con los factores vinculados al reconocimiento, la responsabilidad y el desarrollo. Esta perspectiva ofrece un marco interpretativo para comprender por qué una percepción favorable del ambiente laboral y de la valoración institucional puede coexistir con insatisfacción respecto de los incentivos. Sin embargo, los datos no permiten confirmar el modelo teórico ni determinar cuáles factores explican la motivación de los participantes.

Por otra parte, la teoría de la equidad de Adams permite interpretar la percepción de justicia salarial como un aspecto relevante de la experiencia laboral, en la medida en que las personas valoran la correspondencia entre sus aportes y las recompensas recibidas, así como el trato comparativo con otros trabajadores. En el presente estudio, las respuestas sobre equidad salarial justifican examinar con mayor profundidad los criterios utilizados para definir remuneraciones y reconocer responsabilidades. No obstante, al no contar con información salarial comparable ni con una medición directa de las comparaciones realizadas por los trabajadores, esta interpretación debe entenderse como una orientación teórica y no como una comprobación empírica de la teoría.

Asociación entre compensación, satisfacción, motivación, desempeño percibido y permanencia

Para explorar las relaciones entre las variables estudiadas se reportaron correlaciones de Spearman. Esta medida permite evaluar asociaciones monotónicas entre variables ordinales o medidas por rangos; su interpretación depende de la codificación de las respuestas, de la variabilidad de los datos y de la pertinencia de las variables incluidas en cada cálculo.

Tabla 4. Correlaciones de Spearman reportadas para las variables de estudio

Relación analizada	ρ de Spearman	Valor p	Interpretación estadística
Compensación y satisfacción	0,595	0,015	Asociación positiva estadísticamente significativa
Compensación y desempeño percibido	0,048	0,861	No se identificó asociación estadísticamente significativa

Compensación y motivación	0,504	0,047	Asociación positiva estadísticamente significativa
Compensación y permanencia percibida	0,493	0,053	No alcanza significación estadística al nivel de 0,05
Crecimiento profesional y motivación	0,258	0,334	No se identificó asociación estadísticamente significativa

Nota. Los valores corresponden a los resultados reportados en Jamovi y deben confirmarse con la base de datos y la codificación original de los ítems. Se utilizó como referencia un nivel de significación de 0,05. Las asociaciones no implican causalidad.

La correlación entre compensación y satisfacción presentó una asociación positiva de magnitud moderada ($\rho = 0,595$; $p = 0,015$). Bajo el supuesto de que una mayor puntuación representa una percepción más favorable de la compensación y de la satisfacción, el resultado indica que ambas variables tendieron a variar en la misma dirección dentro de la muestra. Este hallazgo es consistente con la relevancia que las percepciones de justicia y suficiencia económica pueden tener en la experiencia laboral. Sin embargo, el diseño transversal no permite establecer si una mejor percepción de la compensación antecede a una mayor satisfacción, si la satisfacción condiciona la valoración de la compensación o si ambas dependen de otros factores.

También se observó una asociación positiva entre compensación y motivación ($\rho = 0,504$; $p = 0,047$). El valor p se encuentra próximo al umbral convencional de 0,05, por lo que el resultado debe interpretarse con prudencia, especialmente debido al tamaño muestral reducido y al número de relaciones exploradas. La asociación ofrece un indicio de que las percepciones económicas pueden estar relacionadas con la motivación autoinformada, pero no permite afirmar que modificar la compensación producirá necesariamente un aumento de la motivación.

En contraste, la asociación entre compensación y desempeño percibido fue prácticamente nula ($\rho = 0,048$; $p = 0,861$). Este resultado significa que, con los datos disponibles, no se encontró evidencia estadística de una relación monotónica entre las variables tal como fueron medidas y codificadas. No debe interpretarse como demostración de que la compensación carece de relación con el desempeño en el contexto hospitalario. El instrumento recogió una percepción general sobre si el ambiente laboral favorecía el desempeño, pero no incorporó mediciones objetivas de productividad, calidad asistencial, adherencia a protocolos o resultados clínicos. En consecuencia, la relación entre compensación y desempeño individual no puede establecerse de manera concluyente con este diseño.

La correlación entre compensación y permanencia percibida fue positiva (ρ = 0,493), pero no alcanzó significación estadística al nivel de 0,05 (p = 0,053). Aunque el resultado se aproxima al umbral adoptado, no corresponde clasificarlo como estadísticamente significativo. Su magnitud puede justificar una investigación posterior con una muestra mayor, pero no permite afirmar que la compensación determine la retención del personal. Además, la pregunta utilizada indagó si la compensación influía en la decisión de permanecer, no la permanencia efectiva ni la rotación registrada.

Finalmente, la relación entre crecimiento profesional y motivación no fue estadísticamente significativa (ρ = 0,258; p = 0,334). Esto no demuestra que las oportunidades de desarrollo sean irrelevantes para la motivación; indica que la muestra y la medición utilizadas no aportaron evidencia suficiente para identificar una asociación estadística. En conjunto, los resultados respaldan una interpretación prudente: la compensación presentó asociaciones con la satisfacción y la motivación, mientras que las relaciones con el desempeño percibido, la permanencia y el crecimiento profesional no alcanzaron significación estadística en este análisis.

Antes de conservar esta tabla en la versión final, es indispensable verificar la codificación de las respuestas dicotómicas y de la variable de motivación, así como los pares exactos de variables utilizados en cada correlación. En particular, las categorías «muy motivado», «poco motivado» y «totalmente desmotivado» deben ordenarse coherentemente, y debe comprobarse que los valores más altos representen el mismo sentido conceptual en las variables comparadas. También es recomendable documentar cómo se construyó la variable denominada «compensación», ya que el cuestionario contiene preguntas diferentes sobre justicia salarial, incentivos y beneficios adicionales.

Consistencia interna del instrumento y alcance de la medición

En el análisis estadístico se reportó un coeficiente alfa de Cronbach de 0,819. Este valor suele considerarse indicativo de consistencia interna favorable cuando se calcula sobre un conjunto de ítems que pretende medir un mismo constructo. Sin embargo, su interpretación requiere comprobar cuáles preguntas se incluyeron, cómo se codificaron y si existe fundamento conceptual para analizarlas como una sola escala.

El cuestionario utilizado reúne dimensiones diferentes: justicia salarial, satisfacción con incentivos, disponibilidad de beneficios, equidad percibida, reconocimiento, crecimiento profesional, capacitación,

ambiente laboral, permanencia, compromiso y motivación. Por ello, un alfa global no demuestra por sí solo que el instrumento sea válido ni que todas estas dimensiones midan un único concepto. Además, la tabla de fiabilidad disponible incluye los ítems P1–P9 y P11, pero no muestra P10. Esta discrepancia debe resolverse antes de publicar el coeficiente como resultado definitivo.

Se recomienda recalcular y documentar la fiabilidad con la base de datos original, especificando los ítems incluidos y el tratamiento de las respuestas binarias y ordinales. Si las preguntas representan dimensiones conceptualmente distintas, resulta más apropiado justificar la construcción de subescalas o presentar el cuestionario como un instrumento descriptivo de elaboración propia, con revisión experta, sin atribuirle propiedades psicométricas que no hayan sido demostradas.

Esta precaución es especialmente importante porque el instrumento permite caracterizar percepciones sobre condiciones laborales, pero no constituye, por sí mismo, una medición objetiva de la calidad hospitalaria. La revisión realizada por un experto también advirtió que el desempeño individual en salud depende de factores adicionales, como la carga laboral, la disponibilidad de recursos y tecnología, las características del servicio y las metas asistenciales. Por tanto, las conclusiones deben mantenerse dentro del alcance real de la información recogida.

Implicaciones para la gestión del talento humano y propuesta estratégica

La integración de los resultados permite identificar tres ámbitos prioritarios para orientar una estrategia integral de compensación y beneficios en la entidad. El primero corresponde a la revisión de las percepciones de justicia y equidad salarial, mediante criterios transparentes y compatibles con el régimen contractual aplicable. El segundo se relaciona con el reconocimiento y el bienestar, aprovechando las percepciones favorables sobre la valoración del trabajo y el ambiente laboral. El tercero comprende el desarrollo profesional, la capacitación y la exploración de beneficios no monetarios que respondan a las necesidades reales del personal.

Estos ámbitos deben entenderse como prioridades de intervención derivadas del diagnóstico, no como acciones cuya eficacia ya haya sido comprobada. La estrategia propuesta puede organizarse en líneas de actuación complementarias: revisión y comunicación de criterios de compensación; mecanismos de reconocimiento institucional; oportunidades de capacitación y actualización; acciones de bienestar y conciliación; y seguimiento periódico de la satisfacción y la motivación. La viabilidad de cada medida

deberá evaluarse de acuerdo con la normativa aplicable a una entidad pública de salud, las modalidades de vinculación, la disponibilidad presupuestal y las competencias institucionales.

Para evaluar la implementación futura, se recomienda establecer una línea de base y definir indicadores verificables, tales como la satisfacción con la compensación, el acceso a actividades de capacitación, la participación en programas de bienestar, la percepción de equidad y la rotación efectiva del personal. Si se busca determinar una posible contribución a la calidad hospitalaria, también será necesario incorporar indicadores asistenciales pertinentes, con fuentes de datos y periodos de medición definidos, además de considerar las condiciones operativas que pueden influir en ellos. Una evaluación antes y después de la intervención, idealmente con mediciones repetidas y una estrategia de comparación apropiada cuando sea viable, permitiría examinar cambios que el presente estudio no puede demostrar.

La principal contribución del trabajo es aportar un diagnóstico situado de las percepciones de un grupo de trabajadores de una entidad pública de salud del Vichada y traducir sus resultados en líneas de acción para la gestión del talento humano. Su valor aplicado reside en vincular las brechas identificadas con una propuesta institucional susceptible de evaluación, sin confundir la formulación de una estrategia con la demostración de sus efectos.

No obstante, el alcance de los hallazgos está limitado por el tamaño reducido de la muestra, el uso de respuestas autoinformadas, el diseño transversal, la ausencia de indicadores objetivos de desempeño y calidad hospitalaria y la necesidad de verificar algunos aspectos del análisis psicométrico y correlacional. En consecuencia, los resultados no deben generalizarse automáticamente a todo el personal de la entidad ni a otras instituciones de salud. Futuras investigaciones podrían ampliar la participación, diferenciar los resultados por modalidad contractual cuando el tamaño muestral lo permita, complementar la encuesta con entrevistas o grupos focales y relacionar las percepciones laborales con indicadores institucionales documentados.

En síntesis, los hallazgos identifican oportunidades de mejora en la percepción de los incentivos económicos, los beneficios adicionales, la equidad salarial y el desarrollo profesional, al tiempo que muestran percepciones favorables sobre la valoración del trabajo y el ambiente laboral. Las asociaciones observadas entre compensación, satisfacción y motivación aportan indicios relevantes para el diseño de la estrategia, pero no demuestran relaciones causales ni efectos sobre la calidad hospitalaria.

La novedad aplicada del estudio consiste en estructurar una propuesta de compensación y beneficios a partir de un diagnóstico contextualizado, cuya eficacia deberá comprobarse mediante una implementación y evaluación posteriores.

CONCLUSIONES

La investigación permitió establecer que el diseño de una estrategia integral de compensación y beneficios constituye una alternativa pertinente para abordar las necesidades identificadas en la gestión del talento humano de la E.S.E. Hospital Departamental San Juan de Dios de Puerto Carreño. El diagnóstico evidenció que la percepción de la compensación no se limita al salario, sino que comprende también la equidad, el reconocimiento institucional, las oportunidades de desarrollo y las condiciones de bienestar laboral. En consecuencia, la respuesta al problema de investigación se concreta en una propuesta que articula estos componentes de acuerdo con las necesidades identificadas y las condiciones propias de una entidad pública de salud.

Los resultados sugieren que la compensación merece atención dentro de las políticas de gestión del talento humano, particularmente por las asociaciones positivas observadas con la satisfacción y la motivación laboral. Sin embargo, estas asociaciones no permiten establecer relaciones causales ni afirmar que una modificación del sistema de compensación producirá necesariamente mejoras en dichas variables. Por ello, la principal implicación del estudio es la necesidad de formular e implementar acciones institucionales susceptibles de evaluación, en lugar de asumir anticipadamente su efectividad.

Asimismo, los hallazgos permiten reconocer que las percepciones favorables sobre la valoración del trabajo, el ambiente laboral y el compromiso institucional coexisten con oportunidades de mejora en los incentivos económicos, los beneficios adicionales, la equidad salarial percibida y el crecimiento profesional. Esta coexistencia respalda una concepción multidimensional de la compensación, en la que las medidas económicas deben complementarse con acciones de reconocimiento, bienestar y desarrollo.

La propuesta resultante ofrece una orientación para organizar dichas acciones, considerando la viabilidad presupuestal, las disposiciones aplicables a las entidades públicas y las diferencias entre modalidades de vinculación.

El aporte aplicado de la investigación consiste en vincular un diagnóstico de percepciones laborales con una propuesta contextualizada de gestión del talento humano.

No obstante, la evidencia obtenida no demuestra que la estrategia haya mejorado el desempeño objetivo, la permanencia efectiva de los trabajadores ni la calidad de la atención hospitalaria. Estas dimensiones requieren mediciones específicas que complementen la información perceptual utilizada en el estudio. En consecuencia, la propuesta debe considerarse una intervención susceptible de implementación y evaluación, y no una estrategia cuya eficacia ya haya sido comprobada.

Entre las limitaciones principales se encuentran el tamaño reducido de la muestra, el carácter transversal del diseño, la utilización de respuestas autoinformadas y la ausencia de indicadores objetivos de desempeño y calidad hospitalaria.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abou Hashish, E. A. (2017). Relationship between ethical work climate and nurses' perception of organizational support, commitment, job satisfaction and turnover intent. Nursing Ethics, 24(2), 151–166. https://doi.org/10.1177/0969733015594667

Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. https://doi.org/10.1037/h0040968

Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175. https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X

Alhmoud, A., & Rjoub, H. (2019). Total rewards and employee retention in a Middle Eastern context. SAGE Open, 9(2). https://doi.org/10.1177/2158244019840118

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64. https://doi.org/10.5465/AMP.2010.51827775

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x

Alshammari, M. H., & Alenezi, A. (2023). Nursing workforce competencies and job satisfaction: The role of technology integration, self-efficacy, social support, and prior experience. BMC Nursing, 22, Article 308. https://doi.org/10.1186/s12912-023-01474-8

Andersen, L. B., Eriksson, T., Kristensen, N., & Pedersen, L. H. (2012). Attracting public service motivated employees: How to design compensation packages. *International Review of Administrative Sciences*, 78(4), 765–785. https://doi.org/10.1177/0020852312455298

Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498–2537. https://doi.org/10.1177/0149206318818718

Condrey, S. E., Facer, R. L., II, & Llorens, J. J. (2012). Getting it right: How and why we should compare federal and private sector compensation. *Public Administration Review*, 72(6), 784–785. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02664.x

De Simone, S., Planta, A., & Cicotto, G. (2018). The role of job satisfaction, work engagement, self-efficacy and agentic capacities on nurses' turnover intention and patient satisfaction. Applied Nursing Research, 39, 130–140. https://doi.org/10.1016/j.apnr.2017.11.004

Galanis, P., Moisoglou, I., Papathanasiou, I. V., Malliarou, M., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., & Kaitelidou, D. (2024). Association between organizational support and turnover intention in nurses: A systematic review and meta-analysis. Healthcare, 12(3), Article 291. https://doi.org/10.3390/healthcare12030291

González García, M. J. (2012). Habilidades directivas. Innovación y Cualificación.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The motivation to work (2nd ed.). John Wiley & Sons.

Labrague, L. J. (2018). Perceptions of organizational support and its impact on nurses' job outcomes. Nursing Forum, 53(3), 339–347. https://doi.org/10.1111/nuf.12260

Larsman, P., Pousette, A., & Törner, M. (2024). The impact of a climate of perceived organizational support on nurses' well-being and healthcare-unit performance: A longitudinal questionnaire study. **Journal of Advanced Nursing*, 80(12), 4921–4932. https://doi.org/10.1111/jan.16188

Li, X., Zhang, Y., Yan, D., Wen, F., & Zhang, Y. (2020). Nurses' intention to stay: The impact of perceived organizational support, job control and job satisfaction. *Journal of Advanced Nursing,* 76(5), 1141–1150. https://doi.org/10.1111/jan.14305

Lin, T. K., Werner, K., Kak, M., (2023). Health-care worker retention in post-conflict settings: A systematic literature review. Health Policy and Planning, 38(1), 109–121. https://doi.org/10.1093/heapol/czac090

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396. https://doi.org/10.1037/h0054346

McClelland, D. C. (1961). The achieving society. Van Nostrand.

McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. McGraw-Hill.

Osimokha, G., Ezenekwe, J., Abiola, A., Adewara, D., Oluwalusi, A., & Abeyie, K. (2025). The impact of human resource management practices on employee performance in the healthcare sector: A literature review. *African Journal of Politics and Administrative Studies*, 18(3), 534–561. https://doi.org/10.4314/ajpas.v18i3.29

Pahlevan Sharif, S., Bolt, E. E. T., Ahadzadeh, A. S., Turner, J. J., & Sharif Nia, H. (2021). Organisational support and turnover intentions: A moderated mediation approach. Nursing Open, 8(6), 3606–3615. https://doi.org/10.1002/nop2.911

Palomo Vadillo, M. T. (2008). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. ESIC Editorial.

Ratau, L. (2025). The effects of perceived organizational support on employee retention among nurses in the South African public health sector. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 14(4), 93–102. https://doi.org/10.20525/ijrbs.v14i4.3971

Skinner, B. F. (1953). Science and human behavior. Macmillan.

Tirta, A. H., & Enrika, A. (2020). Understanding the impact of reward and recognition, work life balance, on employee retention with job satisfaction as mediating variable on millennials in Indonesia. *Journal of Business & Retail Management Research*, 14(3). https://doi.org/10.24052/jbrmr/v14is03/art-09

Vander Elst, T., Cavents, C., Daneels, K., Johannik, K., Baillien, E., Van den Broeck, A., & Godderis, L. (2016). Job demands-resources predicting burnout and work engagement among Belgian home health care nurses: A cross-sectional study. Outlook, 64(6), 542–556. https://doi.org/10.1016/j.outlook.2016.06.004

Vélaz Rivas, J. I. (1996). Motivos y motivación en la empresa. Díaz de Santos.

Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. Wiley.

Wei, H., Horsley, L., Cao, Y., Haddad, L. M., Hall, K. C., Robinson, R., Powers, M., & Anderson, D. G. (2023). The associations among nurse work engagement, job satisfaction, quality of care, and intent to leave: A national survey in the United States. *International Journal of Nursing Sciences,* 10(4), 476–484. https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2023.09.010