

PLAN DE BIENESTAR LABORAL PARA LA EMPRESA CLINICA IBAGUE S.A.
Informe Final Consultoría Empresarial

LEIDER LISANDRO MORA CARDENAS
Estudiante

JUAN CARLOS OSMA ROZO
Director Del Proyecto

Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano

Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.

Programa Maestría en gerencia del talento humano

Bogotá, julio 2025

Tabla de Contenido

<i>Lista de figuras</i>	5
<i>Resumen Ejecutivo</i>	6
<i>Abstract</i>	7
<i>Introducción</i>	8
<i>Fase Formulación del Problema</i>	10
<i>Contexto Empresarial</i>	10
Antecedentes de la Gestión del Talento Humano	10
<i>Identificación del Problema</i>	11
<i>Fase Planeación</i>	13
<i>Justificación</i>	13
<i>Objetivos del Proyecto</i>	14
Objetivo General	14
Objetivos específicos	15
<i>Alcance del Proyecto</i>	15
<i>Marco de Referencia</i>	16
Marco Teórico	16
Marco normativo	19
<i>Metodología de la Consultoría</i>	19
Población	20
Stakeholders	21
Plan de Trabajo	23

<i>Fase Implementación y Monitoreo de las Estrategias</i>	24
Desarrollo del plan de trabajo	25
Seguimiento Gerencial	25
Monitoreo: Matriz Marco Lógico	25
<i>Fase de cierre y conclusiones</i>	28
Productos finales	28
Lecciones Aprendidas	29
Recomendaciones para la Gerencia	29
A Corto Plazo	30
<i>Referencias</i>	32
<i>Anexos</i>	34
<i>Datos de registro de consultores de proyecto</i>	34
Anexo A. Matriz FODA	36
Anexo B. Informe de investigación de mercadeos (cliente interno).....	39
Tipo de investigación	39
Enfoque de la investigación:	39
Población:	39
Muestreo	39
Técnica de recolección de información:	40
<i>Resultados</i>	42
Pensamientos, Sentimientos y/o Emociones Generadoras Al Llegar A Trabajar A La Organización...42	
Factores Motivacionales Que Incentivan Su Rendimiento En El Trabajo A Desarrollar Por Todos Los Colaboradores	43
Situaciones Que Generan Sentimientos De Frustración O Desmotivación En Los Trabajadores	44
Aspectos Asociados A La Identificación De Bienestar Laboral Emitida Por La Oms Que Debería Mejorar La Empresa.....	45



Recomendaciones y/o Acciones Concretas Por Parte De Los Trabajadores, Para Hacer Parte Del Plan De Bienestar Laboral De La Empresa	46
Oportunidades De Mejora, Recomendaciones O Acciones Concretas Que Sugieren Los Colaboradores Al Personal De Directivos De La Empresa.....	47
Los Aspectos Que Se Deben Mejorar En La Organización De Acuerdo A La Satisfacción Laboral De Cada Colaborador.....	48
El Trabajo En Equipo Y Las Relaciones Entre Compañeros Que Se Destaca Y Oportunidades De Mejora Dentro De La Organización.....	49
Acciones Tomadas Por La Empresa En Cuenta A El Bienestar Laboral De Sus Trabajadores Tanto Positivas Y Cuales Deberían Potencializarse.....	50
<i>Factores Motivacionales Que Los Trabajadores Tendrían Presente Al Momento De Aceptar Una Oferta Laboral En Un Cargo Similar Al Que Se Encuentra Actualmente.....</i>	<i>51</i>
Anexo C. Factores clave identificados.....	52
Incentivos Y Reconocimientos:.....	52
Ambiente Laboral	53
Salud Física Y Mental De Los Trabajadores:.....	53
Condiciones Salariales	54
Anexo D. Plan de bienestar laboral.....	55
Anexo E. Memorias de la sesión de divulgación Se desarrolla posteriormente a la sustentación, teniendo presente recomendaciones del jurado.	59
Anexo F. lista de asistencia de la sesión de divulgación Se desarrolla posteriormente a la sustentación, teniendo presente recomendaciones del jurado.	64
Anexo G. Acta de seguimiento gerencial No 1.....	65
Anexo H. Acta de seguimiento gerencial No 2.....	67



Lista de figuras

Figura 1. Árbol de problemas	12
Figura 2. Árbol De Objetivos.....	15
Figura 3. Alcance del proyecto	16
Figura 4. Marco normativo	19
Figura 5. Estructura Organizacional	20
Figura 6. Matriz RACI del Proyecto.....	22
Figura 7. Plan de Trabajo.....	24
Figura 8. Matiz Marco Lógico	26
Figura 9. Descripción de Productos de la Consultoría.....	28
Figura 10. Pensamientos, Sentimientos y/o Emociones	42
Figura 11. Factores MotivacionalesNota: Investigación de mercados cliente interno, 2025.....	43
Figura 12. Situaciones Que Generan Sentimientos.....	44
Figura 13. Aspectos Asociados A La Identificación De Bienestar Laboral	45
Figura 14. Recomendaciones y/o Acciones Concretas	46
Figura 15. Oportunidades De Mejora, Recomendaciones	47
Figura 16. Aspectos Que Se Deben Mejorar	48
Figura 17. El Trabajo En Equipo Y Las Relaciones Entre Compañeros	49
Figura 18. Acciones Tomadas Por La Empresa.....	50
Figura 19. Matriz Foda	36
Figura 20. Plan de bienestar laboral.....	55

Resumen Ejecutivo

El desarrollo de un plan de bienestar laboral es esencial para mejorar la calidad de vida en el trabajo de los colaboradores y, por ende, la productividad de la empresa Clínica Ibagué S.A. Este proyecto surge como respuesta a la inexistencia de dicho plan en la organización. En general, se enfoca en promover la salud física y mental de los empleados, fomentar un ambiente laboral positivo que incremente la satisfacción y el compromiso, y reducir tanto el ausentismo como los riesgos laborales mediante la prevención.

Por lo anterior, se planteó como objetivo general diseñar un plan de bienestar laboral integral y orientado a los colaboradores, atendiendo las diferentes necesidades detectadas, con el propósito de mejorar la satisfacción del talento humano en la organización. Para ello, se elaboró una matriz FODA con el fin de identificar los elementos clave para su desarrollo. Además, se realizó trabajo de campo a través de entrevistas dirigidas a los trabajadores, con el objetivo de identificar las problemáticas que los afectan en materia de bienestar laboral. Asimismo, se llevó a cabo la divulgación de las actividades de consultoría, con el fin de fortalecer las capacidades internas de la clínica. Finalmente, se efectuó un seguimiento gerencial mediante actas y listas de asistencia.

La retroalimentación de los empleados fue fundamental para ajustar y mejorar el plan a lo largo del tiempo, lo que permitió identificar las necesidades reales de la organización y promover la participación activa en la solución de las problemáticas detectadas. Esto generó una mayor satisfacción en los empleados. Otro aspecto relevante fue la participación de los directivos, lo que permitió garantizar la funcionalidad y sostenibilidad del plan propuesto.

En conclusión, un plan de bienestar laboral bien estructurado no solo beneficiará a los empleados de la Clínica Ibagué S.A., sino que también contribuirá a crear un ambiente de trabajo más saludable y productivo. La implementación de oportunidades de mejora favorecerá la conformación de un equipo más comprometido y satisfecho, lo que, a su vez, impactará positivamente en la calidad del servicio ofrecido por la clínica.

Palabras clave: plan, bienestar, laboral, empresa y clínica

Abstract

The development of an Employee Wellness Plan is essential to improve the quality of work life of employees and, consequently, the productivity of Clínica Ibagué S.A. This project arises from the absence of such a plan within the organization. In general, it focuses on promoting the physical and mental health of employees, fostering a positive work environment that enhances satisfaction and commitment, and reducing absenteeism and occupational risks through prevention.

Therefore, the main objective was to design a comprehensive employee wellness plan aimed at addressing the different needs identified, with the purpose of improving human talent satisfaction within the organization. To achieve this, a SWOT analysis was developed to identify key elements for its implementation. Additionally, fieldwork was carried out through interviews with employees to identify the main issues affecting their well-being. Likewise, the consultancy activities were disseminated to strengthen the internal capacities of the clinic. Finally, management follow-up was conducted through attendance lists and meeting records.

Employee feedback was fundamental to adjust and improve the plan over time, as it facilitated the identification of organizational needs and encouraged active participation in solving the detected issues, leading to greater employee satisfaction. Another key aspect was the involvement of managers, which ensured the functionality and sustainability of the proposed plan.

In conclusion, a well-structured employee wellness plan will not only benefit the staff of Clínica Ibagué S.A., but will also contribute to creating a healthier and more productive work environment. The implementation of improvement opportunities will foster a more committed and satisfied team, positively impacting the quality of the services provided by the clinic.



Keywords: plan, wellness, workplace, company, clinic

PLAN DE BIENESTAR LABORAL E INCENTIVOS PARA LA EMPRESA CLINICA IBAGUE S.A

Introducción

Todos los seres humanos desde que nacen están expuestos a diferentes condiciones ecológicas con las que interactuamos a diario en nuestros lugares de trabajo, de ello depende la formación y el desarrollo del ser humano social, por otra parte, se convierte en un medio a través del cual es posible proponer y alcanzar objetivos tanto laborales como profesionales que no se logran solo individualmente sino también con la interacción constante de todos los que laboran en la empresa. (Ese centro de salud de galapa, 2023)

Es por ello que las organizaciones en el área de talento humano han tenido que evolucionar de un rol operativo a estratégico con el fin de desarrollar capacidades claves para la contribución del éxito competitivo (Laverde et al., 2013). Entendiendo esto, las empresas deben brindar las condiciones de trabajo adecuadas para promover la satisfacción y calidad del trabajador en su cargo; por ello es relevante incluir el concepto de calidad de vida laboral CVL, el cual debe de ser considerado multidimensional debido a que abarca diversas condiciones relacionadas con el trabajo que son relevantes para la satisfacción, la motivación y el rendimiento laboral de los colaboradores.

Uno de los retos muy importantes a los que se enfrenta la clínica Ibagué S.A, es el mantenimiento de la motivación de cada colaborador teniendo en cuenta que su misión es facilitar y apoyar la gestión profesional, además garantizar que esta labor este acompañada con posibilidades de educación y aprendizaje, con una remuneración justa, con valores y principios reconocimientos con valores obtenidos rodeada de un ambiente agradable y de confianza con beneficios que extiendan a su familia, reconocimiento por su labor y comportamiento de cada integrante de la institución.



Teniendo en cuenta lo anterior, importancia del bienestar laboral y los incentivos que se debe otorgar ya que es de gran ayuda para un buen rendimiento gremial en pro de la empresa, igualmente favorece el desarrollo de la creatividad, la identidad y participación de los empleados.

En consideración a lo anterior como magister en gerencia del talento humano en este proyecto, puedo coadyuvar a atraer, motivar y retener a los empleados de la institución con diferentes beneficios como pueden ser: mejorar la calidad de vida de los empleados y sus familiares, promover el desarrollo personal y profesional de cada integrante de la clínica Ibagué S.A, aumentar la satisfacción, eficacia y eficiencia de los trabajadores, motivar a los empleados con el fin de ser más productivos y a retener a los mejores.

Se da inicio a este escrito, donde se encuentran cuatro etapas indicando con la primera que es la formulación del problema en la organización aquí es donde se presentan los procesos, actividades, los antecedentes y el contexto de la institución relacionado con el objeto de estudio; en una segunda etapa se realiza la justificación, objetivos, alcance y la metodología con la que se va a trabajar en la consultoría; en una tercera etapa se realiza el desarrollo, la implementación y monitoreo constante sobre el plan de trabajo y su seguimiento correspondiente y por último tenemos la etapa de cierre y conclusiones frente a la entrega de productos obtenidos a lo largo de la consultoría, lo que se aprendió durante la misma y sus recomendaciones dadas por la organización.



Fase Formulación del Problema

Inicialmente se identifica el problema en la clínica Ibagué S.A, teniendo en cuenta la línea de consultoría que es el plan de bienestar laboral e incentivos para los trabajadores de la institución, de esta forma se pudo evidenciar en la empresa la falta programas que den satisfacción en los empleados, por ello es importante intervenir dando beneficios e incentivos con el fin de brindar un buen rendimiento laboral, así mismo coadyubar con el crecimiento de la empresa y mantener la competitividad con otras clínicas cumpliendo con los objetivos financieros.

Contexto Empresarial

La clínica Ibagué S.A es una empresa de salud que ofrece servicios en diversas áreas, como cardiología, ortopedia, neurocirugía entre otros, establecida para la salud de media y alta complejidad, se encuentra ubicada en la carrera 5 # 12-15, Ibagué, Tolima, teléfono 6082619773, fundada el 08 de junio de 1988 con la proyección y el propósito de cuidar a los tolimenses a partir de un equipo profesional entregado y capacitado para cuidar a las familias a través del conocimiento, instalaciones, tecnología y calor humano.

La Clínica Ibagué se ha caracterizado desde sus inicios por pensar en la mujer; hoy ellos cuentan con un personal de planta de 100 trabajadores. Del total de trabajadores, el 95% está compuesto por mujeres y madres cabezas de hogar, lo que vincula y favorece a 100 familias de la región.

Por otra parte, la empresa dedica especial atención a ser responsable con el pago de las prestaciones salariales y de ley de sus empleados, enfocándose en la responsabilidad social de cumplirle a las personas que trabajan para ellos y que diariamente aportan al crecimiento de la entidad.

La Clínica Ibagué se encuentra vinculada desde hace 32 años a la Cámara de Comercio de Ibagué y actualmente son afiliados de la misma, ellos se han visto impactados positivamente, debido a que el Ente Cameral les facilita algunas actividades disminuyendo tiempo, como son las descargas sin costo de los documentos; también reciben las invitaciones a participar en seminarios y hace unos años fueron partícipes de un arbitramento que fue de mucho beneficio para la entidad.

Antecedentes de la Gestión del Talento Humano

La empresa clínica Ibagué S.A, en cuanto a la gestión del talento humano referente al plan de bienestar laboral e incentivos para los trabajadores se pudo evidenciar falencias en la mejora

continua de la calidad de vida de los empleados y sus familiares, la promoción del desarrollo personal y profesional de cada servidor de la institución, el aumento de la satisfacción, eficacia y eficiencia de los trabajadores y uno de los más importantes la falta de motivación e incentivarlos a los empleados con el fin de ser más productivos y a retener a los mejores.

Dentro de su estructura del talento humano, no cuenta con un departamento o dependencia que exclusivamente se dedique a la gestión del talento humano, debido a que todas las actividades que se realizan en la organización como celebraciones, capacitaciones, reuniones, base de datos de permisos, manejo de los periodos de vacaciones entre otras actividades propias de la gestión humana, se viene realizando directamente desde la gerencia de la empresa.

Identificación del Problema

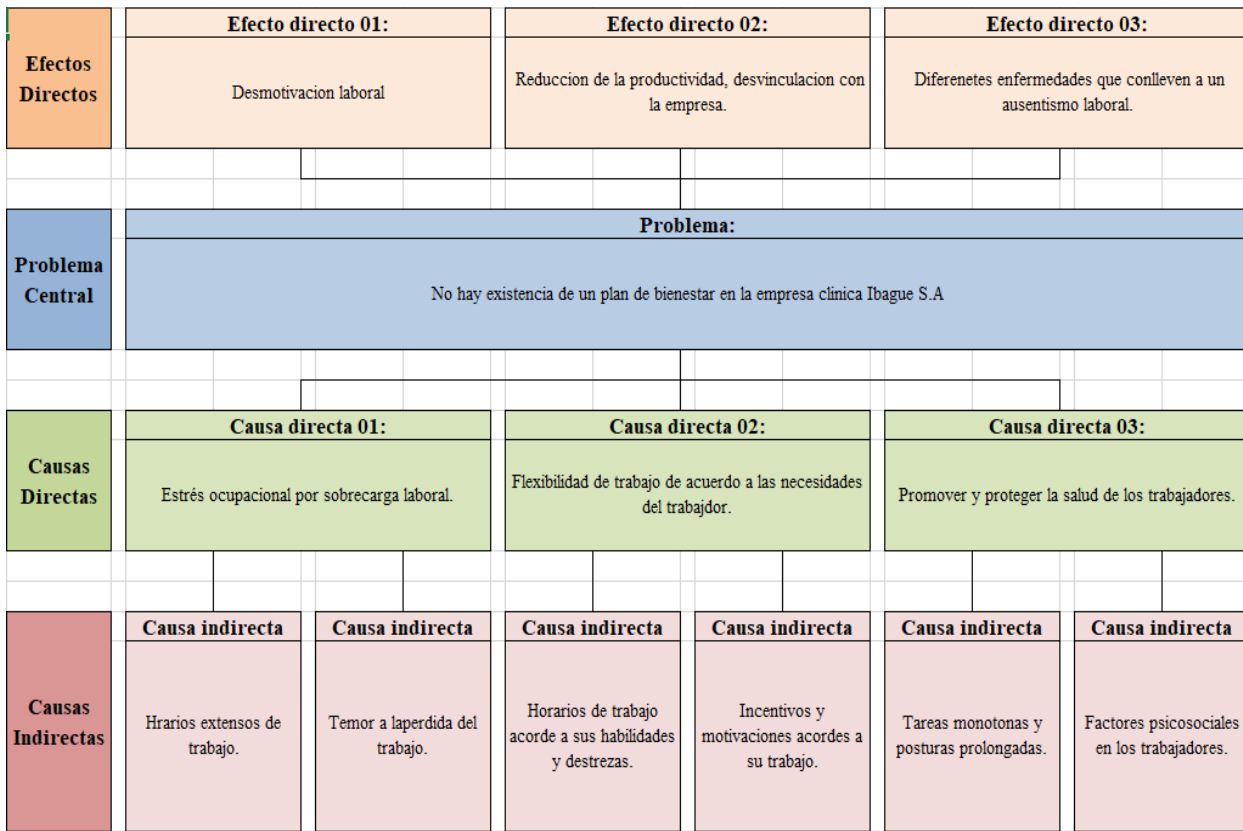
Una vez que se ha identificado todas las posibles áreas de intervención dentro de la organización, se procede a definir el problema central que será abordado mediante la consultoría. Esta identificación se realiza a través de la formulación del árbol de problemas (ver figura 1), el cual estructura la información utilizando un modelo de relaciones causales representado en forma de árbol. Este enfoque permite sintetizar las variables principales que están involucradas en la situación problemática. (DNP,2016).

Ausencia del plan de bienestar laboral en la empresa Clínica Ibagué S.A.

Por lo anterior se plantea como pregunta problema: ¿Cómo proponer un plan de bienestar laboral para la empresa clínica Tolima S? A, ¿que genere eficiencia y eficacia para su talento humano?



Figura 1. Árbol de problemas



Nota: Construcción propia, 2025



Fase Planeación

Después de la identificación del problema, se procede a perfeccionar los objetivos, delimitar el alcance del proyecto y establecer el camino a seguir para lograr el propósito de la consultoría

Justificación

La implementación de un Plan de Bienestar Laboral en la empresa Clínica Ibagué S.A. se justifica por varias razones fundamentales. En primer lugar, se evidencia la necesidad de abordar las condiciones negativas que actualmente afectan tanto a los colaboradores como al funcionamiento general de la organización. Estas condiciones, identificadas a través de un análisis exhaustivo de las causas indirectas y efectos directos en el árbol de problemas, incluyen un ambiente laboral tenso, una disminución en la satisfacción de los empleados y una merma en la productividad. Por lo anterior podemos concluir que estas necesidades identificadas impactan en la satisfacción de los colaboradores lo que trae como consecuencia una baja producción y por ende afecta el servicio prestado por la empresa Clínica Ibagué S.A.

A través del desarrollo de la consultoría para elaborar el Plan de Bienestar Laboral, se busca dar soluciones a las problemáticas presentadas por la ausencia de este plan, adicionalmente se pretende generar a través de esta estrategia un buen clima organizacional logrando como base la satisfacción laboral de los colaboradores. Con la implementación de las actividades del plan de bienestar, se busca formar una cultura organizacional que contribuya a una buena salud emocional, el equilibrio laboral y vida personal, el fortaleciendo y el sentido de pertenencia con la empresa entre otros aspectos importante. Cabe resaltar que la realización de las actividades del Plan de Bienestar Laboral incorporará en la empresa Clínica Ibagué S.A., una visión estratégica que mejorará la calidad de vida laboral de los empleados, fortalecerá la competitividad de la empresa, lo cual garantizará un servicio de calidad.

Para el desarrollo de la consultoría podemos determinar que el problema central en la empresa Clínica Ibagué S.A. que afecta el entorno laboral y la productividad de sus colaboradores es precisamente la ausencia de un Plan de Bienestar Laboral. En concordancia con lo anterior este problema central se relaciona con algunas causas que se presentan en la empresa y que han sido identificados a través del árbol de problemas, de los cuales podemos

resaltar; el no tener claro los beneficios que puede generar en los colaboradores el plan de bienestar, no tener como importante desde la administración asignar prioridades a este tema, dar prioridad a la productividad antes que el bienestar de los colaboradores, no incluir a los colaboradores en la toma de decisiones dentro de la organización y por ultimo un punto muy importante y es la insuficiencia de personal, pues no se alcanza a cubrir todas las actividades con los empleados actuales lo cual genera una sobre carga para ellos.

Estas causas indirectas a su vez traen consigo una serie de causas directas, entre las cuales se destacan el desconocimiento por parte de los directivos de las bondades que puede generar el bienestar laboral, la falta de apoyo económico para el desarrollo del plan de bienestar laboral y la prioridad que se le da al proceso productivo sobre el bienestar de los empleados. Lo anterior, trae como consecuencia que se generan efectos directos perjudiciales para el ambiente laboral, tales como el bajo desempeño, la falta de motivación y el estrés laboral entre los empleados.

En ese sentido podemos inferir que la ausencia del Plan de Bienestar Laboral en la empresa Clínica Ibagué S.A tiene raíces en la falta de conciencia y compromiso y una cultura organizacional desfavorable, lo que impacta directamente en el bienestar y desempeño de los trabajadores.

Objetivos del Proyecto

El propósito general de la consultoría es generar eficiencia y eficacia para su talento humano, promoviendo diferentes actividades en pro de los trabajadores con el fin de tener un buen desempeño en la organización y disminuir el ausentismo laboral a partir del diagnóstico y el análisis de la situación actual por otra parte se identifica los problemas a intervenir y seleccionando el problema central que como causa tenemos la falta de flexibilidad el cual es abordado por este proyecto.

Objetivo General

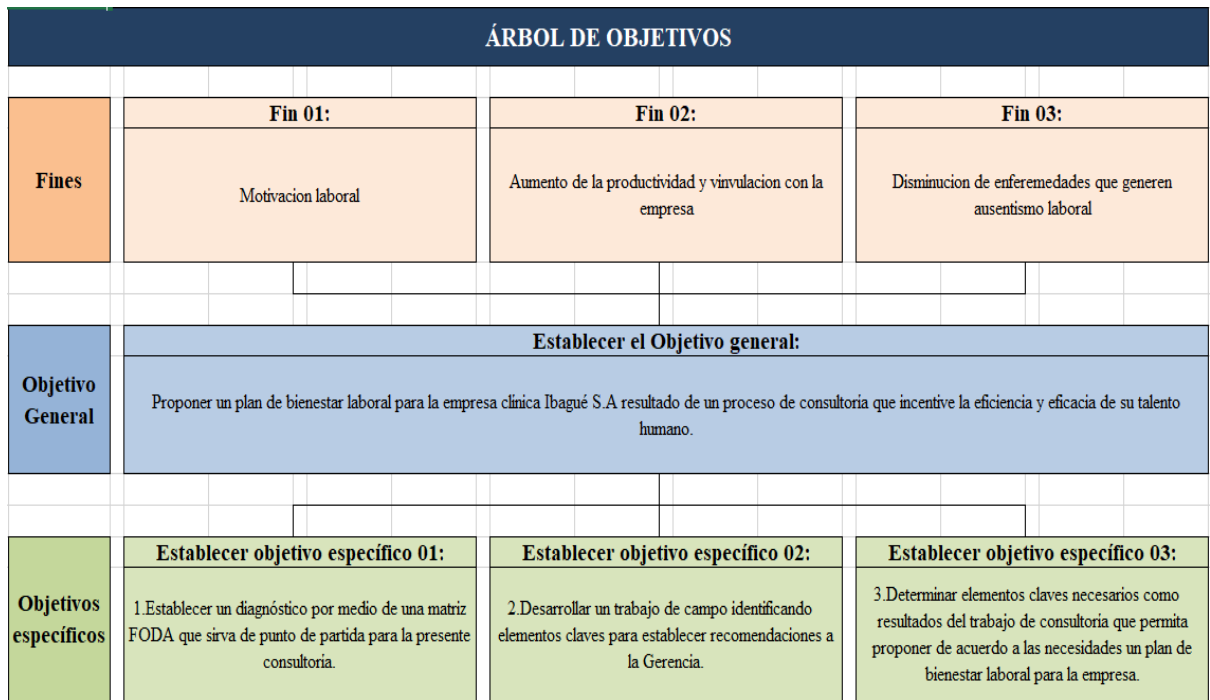
Proponer un plan de bienestar laboral para la empresa clínica Ibagué S.A resultado de un proceso de consultoría que incentive la eficiencia y eficacia de su talento humano



Objetivos específicos

1. Establecer un diagnóstico por medio de una matriz FODA que sirva de punto de partida para la presente consultoría.
2. Desarrollar un trabajo de campo identificando elementos claves para establecer recomendaciones a la Gerencia.
3. Determinar elementos claves necesarios como resultados del trabajo de consultoría que permita proponer de acuerdo a las necesidades un plan de bienestar laboral para la empresa.

Figura 2. Árbol De Objetivos



Nota: Construcción propia, 2025

Alcance del Proyecto

En este párrafo se delimita el alcance del proyecto, donde podemos identificar las actividades y los resultados que se pudieron encontrar, cada paso que se da forma un compromiso tanto del consultor como la gerencia para obtener un buen desarrollo de las actividades y entregables que se realizaran en la consultoría y con los resultados esperados a modo de producto.

Figura 3. Alcance del proyecto

Alcance del proyecto			
No.	Actividad /Compromiso	ID	Producto y entregable
Análisis de la situación			
1	actual del proceso del talento humano.	A	Matriz FODA-DOFA
2	Trabajo de campo	B	Informe de investigación de mercados (Cliente interno)
3	Identificación de elementos o factores clave	C	Factores clave identificados
		D	Plan de bienestar laboral
4	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	E	Memorias de la sesión de divulgación
		F	Lista de asistencia de la sesión de divulgación
5	Seguimiento gerencial	G	Acta de seguimiento gerencial No 1
		H	Acta de seguimiento gerencial No 2

Nota: Construcción propia, 2025

Marco de Referencia

De esta forma para entender mejor la situación de las diferentes problemáticas y los lugares de intervención del proyecto, a continuación, se presentan los conceptos principales por tener en cuenta diferentes aspectos teniendo en cuenta la propuesta e intervención de esta consultoría.

Marco Teórico

Para el desarrollo de la consultoría se hace necesario definir los conceptos relacionados con las variables de estudio, las cuales desarrollaremos a continuación:

Según (Gomez, 2016) sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia brindando sus propias teorías explicativas y metodológicas con el fin de mejorar la calidad y la



práctica de esta disciplina, buscando optimizar el desempeño de la gestión, estos enfoques cognitivos y conductuales son herramientas prácticas para una mejor administración y así mejorar la calidad de vida de los de los colaboradores de la organización, teniendo en cuenta el estudio realizado frente a resultados anuales de profesionales en psicología se puede concluir que la formación de postgrado en psicología es baja así como en el campo organizacional y del trabajo.

Por otra parte, Pérez (2020), habla sobre Factores sociolaborales asociados al mejoramiento del bienestar laboral en profesionales de enfermería una clínica privada, Lima (2020), donde determinó los factores sociolaborales asociados a la calidad de vida de los trabajadores. Se utilizó la metodología cuantitativa correlacional de corte trasversal, con un cuestionario que arrojó de manera significativa un alto porcentaje de calidad de vida media en el personal de enfermería, apoyo social bajo, una alta discriminación y un alto porcentaje del mal clima laboral, entre otros resultados poco favorables al bienestar laboral del trabajador.

La autora Gómez (2021), elaboró un programa de bienestar y salud para los colaboradores de Clínica los Rosales. A partir de la aplicación del cuestionario de bienestar laboral General de JM Blanch, compuesto por dos dimensiones: bienestar psicosocial y efectos colaterales, se logró identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el bienestar laboral y así mismo, evidenciar las necesidades a intervenir en la organización objeto de estudio. A partir de estos hallazgos se generó un plan de acción que permitió establecer estrategias fundamentadas bajo el concepto de bienestar laboral. Por otra parte, se pudo identificar que existe un vacío en la consolidación de los subprocesos de desarrollo y retención del área de Desarrollo Humano. Por ello, se buscó reforzar dichos subprocesos a partir de la propuesta de intervención de un plan de bienestar ajustado a las necesidades que presenta la organización y sus funcionarios.

Según López, (2021) y su estudio sobre los estilos de bienestar laboral en un sector de salud del municipio de Cartago, el cual se realizó mediante muestreo por conveniencia de 10 empresas con un enfoque cualitativo, se utilizó la entrevista semiestructurada teniendo en cuenta el bienestar laboral de los colaboradores, el sistema de seguridad y salud en el trabajo, entre otros.

Como resultados se determinó mediante el estudio la falta de programas de bienestar laboral en pequeñas empresas y grandes empresas, de lo anterior brindan un producto en pro de la organización como son unas recomendaciones con el uso de programas y creación de los mismos cuyo beneficio coadyuve a los trabajadores y a su familia, diseñando un mapa cognitivo que



sintetiza el proceso y que sirve para la circulación social del saber.

Conforme a lo anterior y a las teorías desarrolladas por diversos autores, se puede evidenciar que existen diferentes falencias en el bienestar de los trabajadores de las empresas a nivel nacional e internacional, las cuales conllevan a un decrecimiento en el rendimiento y la motivación laboral. En este sentido, Chiavenato (2020) resalta la importancia del aprendizaje continuo como un mecanismo que impulsa el desarrollo individual y profesional de los colaboradores, además de facilitar la toma de decisiones relacionadas con promociones, recompensas y desempeño organizacional.

Por ello, se requiere un plan de bienestar laboral e incentivos para la Clínica Ibagué S. A., con el fin de intervenir mediante diversas actividades apoyadas por el talento humano de la unidad. Dichas actividades deben incluir programas de capacitación, incentivos, descansos necesarios, estímulos y atención psicológica, entre otros, para fomentar un ambiente positivo y mejorar el rendimiento de los colaboradores dentro de la institución.



Marco normativo

En la Figura 4, se presenta el marco normativo que tiene incidencia en el presente proyecto así:

Figura 4. Marco normativo

Normatividad	Objeto de la norma
Constitución Política de Colombia, Art 53,54 y 57	“Los cuales establecen a favor de los trabajadores las garantías sociales, capacitación, adiestramiento, descanso necesario y estímulos”
Decreto ley 1567 de 1998	“por el cual se establece nacional de capacitación y el método de estímulos para los empleados del estado”
Ley 2191 del 2002	por medio de la cual se regula la desconexión laboral – ley de desconexión laboral
Decreto 1227 del 21 de abril del 2005	Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998.
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.
Ley 1164 de 2007	Por la cual se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en Salud
Decreto 1083 del 2015 en su Art 2.2.19.6.10	Bienestar social -subtema: sistema de estímulos. Determina que las entidades deberán organizar programas de estímulos con el fin de mejorar el clima laboral entre trabajadores.
Resolución 0312 de 2019	Por la cual se modifican los Estándares Mínimos del método de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo para empleadores y contratantes.
Ley 2101 de 2021	Esta ley modificó el artículo 161 del Código Sustantivo del Trabajo, reduciendo de forma gradual la jornada laboral máxima legal de 48 a 42 horas semanales.
Ley 2191 de 2022	Regula la desconexión laboral, garantizando el derecho de los trabajadores a no ser contactados fuera de su horario de trabajo.

Nota: Creada con base en la normatividad asociada, 2025

Metodología de la Consultoría

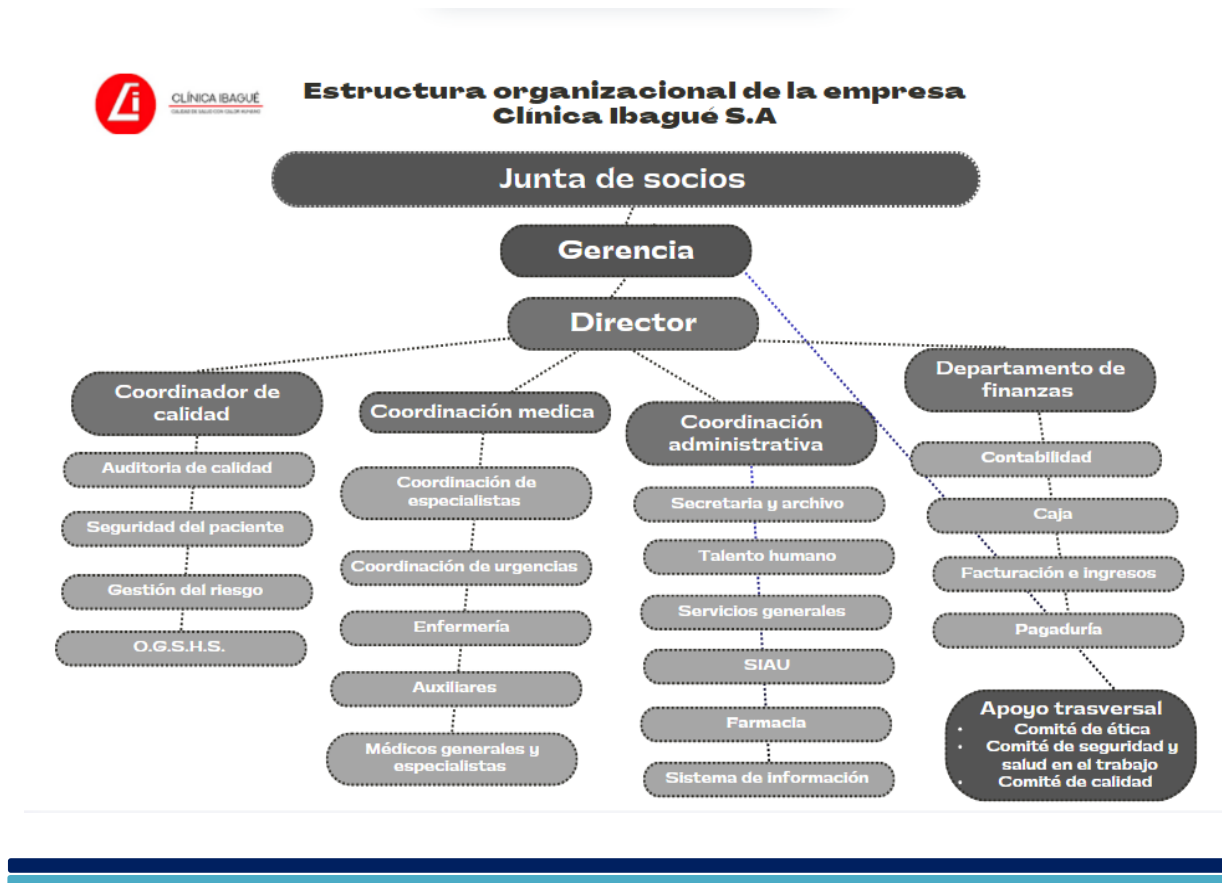
El proyecto de consultoría se realiza adaptando las metodologías Project Management Body of Knowledge (PMBOK) (SYDLE, 2022) como una guía que reúne practicas estandarizadas para la gestión de proyectos, igualmente sirve como ayuda los gerentes para planificar ejecutar y

controlar, teniendo en cuenta las directrices, terminologías entre otras y Marco Lógico (Alvarado, 2025) “Metodología de Marco Lógico es una herramienta elaborada por la USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional). Técnica que comunica objetivos de forma concreta y evidente. Como prioridad dar un propósito fundamental y estructural a la organización y planificación del proceso y comunicar la información que necesita el proyecto, se adapta el PMBOK con base a la estructura general del proyecto tomando 3 instrumentos fundamentales del marco lógico para el respectivo desarrollo que son: árbol de problemas, el árbol de objetivos y la matriz marco lógico.

Población.

En la determinación de la población para poder intervenir mediante el proyecto de consultoría de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa clínica Ibagué S.A, el cual presenta la siguiente estructura organizacional: La Clínica Ibagué S.A. actualmente cuenta con un total de 150 trabajadores de planta, dato obtenido de la dirección de talento humano de la clínica.

Figura 5. Estructura Organizacional



Nota: Datos obtenidos de la dirección de talento humano de la Clínica Ibagué S.A

La población que será intervenida e impactada corresponde al personal que labora en la Clínica Ibagué S.A., conformado por aproximadamente 100 colaboradores distribuidos en las áreas administrativas y operativas de la institución. De acuerdo con la estructura organizacional, el personal se agrupa de la siguiente manera:

Junta de socios, Gerencia y Dirección: encargados de la toma de decisiones estratégicas, la planeación y la supervisión general de los procesos institucionales.

Coordinación médica: incluye las áreas de coordinación de especialistas, coordinación de urgencias, enfermería y auxiliares, así como médicos generales y especialistas que garantizan la atención asistencial a los pacientes.

Coordinación administrativa: agrupa el talento humano, servicios generales, secretaría y archivo, farmacia, sistemas de información y el área SIAU, responsables del soporte operativo, logístico y administrativo de la clínica.

Coordinación de calidad: integrada por personal de auditoría de calidad, gestión del riesgo, seguridad del paciente y el sistema O.G.S.H.S., quienes velan por la mejora continua y la seguridad institucional.

Departamento de finanzas: conformado por los equipos de contabilidad, caja, facturación, ingresos y pagaduría, encargados de la gestión económica y financiera de la organización.

Apoyo transversal: incluye los comités de ética, seguridad y salud en el trabajo, y calidad, que acompañan de manera permanente los procesos internos.

En conjunto, esta población representa el recurso humano que sostiene el funcionamiento de la Clínica Ibagué S.A., caracterizado por su diversidad de cargos y perfiles profesionales, entre los cuales se incluyen médicos, enfermeros, auxiliares, personal administrativo, técnico y de apoyo logístico, todos comprometidos con la prestación de servicios de salud de alta calidad. La información se obtiene en cooperación con el área de la coordinación de talento humano y la coordinación administrativa, bajo la supervisión del líder auditor de Calidad de la CLINICA IBAGUE S.A.

Stakeholders

Para propender por el éxito de la consultoría se identifican a las personas dentro de la institución involucradas y comprometidas en el desarrollo del proyecto, trabajando de la mano con

el equipo consultor. Al identificar a los stakeholders reconoce como procesos de las personas impactadas directa o indirectamente por él, por otra parte, documenta toda la información relevante a sus intereses de participación impactando a un éxito. Pueden encontrarse en distintos niveles dentro de la organización y poseer distintos grados de autoridad e interés. (PMI, 2008). A través de la matriz RACI de los Stakeholders se puede recopilar, clasificar, analizar y jerarquizar, de manera sistemática, información referente a todas aquellas personas involucradas o interesadas en el proyecto. Con esta herramienta se caracterizan a los Stakeholders en referencia al rol por ejercer en el proyecto para propender por su dedicación.

Figura 6. Matriz RACI del Proyecto

RACI				
Actividad	Responsable	Autoridad	Consultar	Informar
Análisis de la situación actual del proceso de talento humano	Consultores	Gerente de la empresa	Asesor Gerencia	Alta Dirección
Trabajo de campo	Consultores	Gerente de la empresa	Lideres de área	Gerencia
Identificación de elementos o factores clave	Consultores	Gerente de la empresa	Supervisor del área	Alta dirección
Documentos que soportan la consultoría	Consultores	Gerente de la empresa	Equipo de talento humano	Alta dirección
Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	Consultores	Gerente de la empresa	Asesor /supervisor	Gerencia
Seguimiento gerencial	Consultores	Supervisor de la consultoría	Gerente de la empresa	Alta gerencia

Nota: Construcción propia, 2025



Plan de Trabajo

En el transcurso, se presentan las actividades por realizar en el marco de consultoría y con ello la propuesta y el cronograma por realizar en la etapa de ejecución.

Al desarrollar lo anterior se debe tener presente: incluir las actividades definidas en el alcance, pero no limitarse a ellas, puesto que habrá actividades que se deben realizar sin que impliquen un producto/entregable, y se definen a medida de las necesidades propias del proyecto en la organización.



Figura 7. Plan de Trabajo

PLAN DE TRABAJO		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7															
		Semanas				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
0. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CONTRACTUAL																																									
0.1	Obtener autorización de la empresa para el proyecto	■	■																																						
0.2	Obtener los documentos de la empresa para el contrato			■	■																																				
0.3	Generación del contrato					■	■																																		
0.4	Firma del acta de inicio							■	■																																
0.5	Radicar contrato firmado en área jurídica									■	■																														
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA																																									
1.1.	Idea del proyecto.	■	■	■	■																																				
1.2	Árbol de problemas.			■	■																																				
2. PLANEACIÓN																																									
2.1	Objetivo General.					■	■																																		
2.2	Justificación.							■	■																																
2.3	Alcance.									■	■																														
2.4	Población.											■	■																												
2.5	Marco de referencia.													■	■																										
2.6	Plan de trabajo.															■																									
3. EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN																																									
3.1	Desarrollo del plan de trabajo.																																								
3.1.1	Análisis de la situación actual del proceso de talento humano																																								
3.1.2	Trabajo de campo																																								
3.1.3	Identificación de elementos o factores clave																																								
3.1.4	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional																																								
3.1.5	Seguimiento gerencial.																																								
3.3	Presentación de informes.																																								
3.4	Monitoreo mediante Matriz Marco Lógico																																								
4. CIERRE																																									
4.1	Informe de cierre y entregables.																																								
4.2	Lecciones aprendidas.																																								
4.3	Recomendaciones para la gerencia.																																								

Nota: Construcción propia, 2025

Fase Implementación y Monitoreo de las Estrategias

En esta fase se realiza la intervención en la organización, generando los productos establecidos en el alcance del proyecto. Los entregables se relacionan al final de este informe.



Desarrollo del plan de trabajo

A continuación, se explica cómo desarrollar un plan de trabajo con 5 actividades para un proyecto de consultoría empresarial. La intervención implementada como apoyo al bienestar laboral de los trabajadores de la clínica Ibagué S.A, que cumplan con las especificaciones del proyecto así:

- En la primera actividad comenzando con un análisis de la situación actual del proceso del talento humano, el cual servirá como diagnóstico dejando como entregable el anexo A (matriz FODA-DOFA).
- Posteriormente se realizará un trabajo de campo con los trabajadores de la empresa objeto de estudio, generando como producto una informe investigación de mercados anexo B (informe de investigación de mercados cliente interno).
- Seguido a esto se busca identificar los elementos y factores claves para lo cual se desarrolla mediante dos anexos C (factores clave identificado) y D (plan de bienestar laboral).
- Como cuarta actividad se procede hacer la divulgación del proceso de consultoría para fortalecer la capacidad institucional, dejando como evidencia dos entregables como anexo E (memoria de la sesión de la sesión de divulgación) anexo F (lista de asistencia de la sesión de divulgación).

Seguimiento Gerencial

Durante la gestión del proyecto se realizan dos momentos de seguimiento por parte del gerente o supervisor del proyecto por parte de la organización, de lo cual queda la evidencia expuesta en las actas de seguimiento, como material fundamental de la consultoría.

(ver anexo G-2025-MGTH_F3Acta _Seguimiento Gerencial 01)

(ver anexo H-2025-MGTH_F3Acta _Seguimiento Gerencial 02)

Monitoreo: Matriz Marco Lógico

La valoración es una inspección que sucede a lo largo del proyecto, de manera paralela a la ejecución. Rastrea, revisa y regula su progreso y desempeño. En razón a lo anterior, podemos

observar las actividades que se desarrollan de acuerdo a las tareas emanadas en el plan de trabajo que son esenciales en el proceso de la consultoría de igual forma se organiza la comunicación organizada en una matriz con el fin de minimizar aspectos de relevancia en el proyecto de acuerdo a una lógica vertical (Actividad – Resultado – Propósito – Fin) y una lógica horizontal (Resumen narrativo – Indicador – Verificación – Supuesto), identificando los indicadores de resultados alcanzados con la implementación del proyecto.

Figura 8. Matiz Marco Lógico

MATRIZ MARCO LÓGICO				
Resumen Narrativo del Objetivo		Indicador	Medio de verificación	Supuesto
Fines	Motivación laboral	% motivación personal	Entrevistas	Se logra la motivación de los trabajadores
	Aumento de la productividad y vinculación con la empresa	% en productividad y vinculación con la institución	Medios físicos y tecnológicos	Se fortalece los incentivos mejorando las relaciones laborales
	Disminución de enfermedades que generen ausentismo laboral	% en la tasa del ausentismo laboral	Incapacidades laborales	Se reduce enfermedades y el ausentismo laboral
Propósito	Proponer un plan de bienestar laboral para la empresa clínica Ibagué S.A resultado de un proceso de consultoría que incentive la eficiencia y eficacia de su talento humano.	Número de factores trabajados como parte del plan de bienestar laboral.		Se logra desarrollar el plan de bienestar laboral para los trabajadores de la clínica Ibagué S.A.
Componentes	Establecer un diagnóstico por medio de una	Número de variables	FODA	Se reduce las debilidades y amenazas en



	matriz FODA que sirva de punto de partida para la presente consultoría.	identificadas en la matriz FODA		la organización.
	Desarrollar un trabajo de campo identificando elementos claves para establecer recomendaciones a la Gerencia.	Número de necesidades identificadas	Informe de actividades realizadas	Se cumple con las necesidades de los colaboradores
	Determinar elementos claves necesarios como resultados del trabajo de consultoría que permita proponer de acuerdo a las necesidades un plan de bienestar laboral para la empresa.	Número de elementos claves identificados	Informe elementos claves	Se cuenta con los elementos claves para el plan de bienestar laboral
Actividades	Análisis de la situación actual del proceso de talento humano	\$1.000.000	FODA	Se reduce las debilidades y amenazas en la organización

	Trabajo de campo	\$1.500.000	Informe de investigación de mercados (Cliente interno)	Cumplir con las necesidades de los trabajadores
	Identificación de elementos o factores clave	2.000.000	Informe de elemento clave	Se identifican los elementos claves para la propuesta del plan de bienestar laboral.
	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	\$1.000.000	Memorias de la sesión de divulgación. Lista de asistencia de la sesión de divulgación	Se logra fortalecer el plan de bienestar laboral
	Seguimiento gerencial	\$1.000.000	Acta de seguimiento gerencial No 1 Acta de seguimiento gerencial No 2	Cumplir con lo requerido

Nota: Construcción propia.

Fase de cierre y conclusiones

En este ciclo se da por finalizado el proyecto con la entrega de los productos finales y el informe de gestión de los cambios introducidos que avalan la innovación en la gestión empresarial.

Productos finales

De acuerdo a la tabla siguiente se consolida la información clara y detallada de los productos resultado de la intervención, como anexos se pueden evidenciar los productos como soportes de la documentación del proyecto.

Figura 9. Descripción de Productos de la Consultoría

Descripción de Productos de la Consultoría				
No.	Actividad	ID	Descripción del producto elaborado	Nombre del archivo del producto (con su identificación de anexo)
1	Análisis de la situación actual del proceso de talento humano	A	Matriz de diagnóstico.	Anexo A-Matriz FODA - DOFA
2	Trabajo de campo	B	Informe de investigación de mercados (Cliente interno)	Anexo_B- Informe de investigación de mercados (Cliente interno)
3	Identificación de elementos o factores clave	C D	Documento con la identificación de los factores o elementos clave	Anexo_C- Factores o elementos clave identificados Anexo_D- plan de bienestar laboral
4	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	E F	Memorias de la sesión de divulgación Lista de asistencia de la sesión de divulgación	Anexo_E-Memorias de divulgación Anexo_F-Lista de asistencia de divulgación
5	Seguimiento gerencial	G H	Actas de seguimiento hecho con la empresa	Anexo_G-Acta de seguimiento gerencial No 1 Anexo_H- Acta de seguimiento gerencial No 2

Nota: Construcción propia, 2025

Lecciones Aprendidas

Este es el registro que podemos evidenciar diferentes oportunidades claras que nos da una
Mediante el desarrollo en el plan de bienestar laboral para la empresa Clínica Ibagué S.A. con una dependencia del talento humano existente, se identificaron varios aciertos y desafíos que enfrentar en pro de la organización por un enfoque de oportunidades de mejora como son la poca rotación del personal dentro de la organización ha conllevado a buenas prácticas laborales y retenciones de personal en la institución, la satisfacción general en la mayoría de trabajadores por un buen ambiente laboral que conllevan dentro de la empresa, lo que indica una base sólida sobre la cual construir; además el compromiso que tiene la gerencia para implementar mejoras en el plan de bienestar laboral de sus empleados mostrando claras intenciones de avanzar en este aspecto. No obstante, la reforma a la salud actual que enfrenta nuestro país, demuestra desafíos incluyendo la sostenibilidad financiera, la falta de recursos para implementar los cambios, la integración del sistema actual, y la resistencia a los cambios por parte de diferentes actores y adicionalmente las pocas acciones desarrolladas por la organización, muestran desafíos relevantes en la contribución de mejorar un buen plan de bienestar laboral.

Por otra parte, la consultoría suministró importantes aportes para futuros desarrollos en el área del talento humano. La principal oportunidad de mejora en la organización fue establecer métodos como la encuesta aplicada, para obtener retroalimentación verídica de los empleados sobre sus necesidades, experiencias y sugerencias previamente autorizadas y sin afectar su trabajo. Adicionalmente es importante resaltar las actividades de bienestar implementadas como son los horarios flexibles para que cada trabajador se moralice y pueda descansar, los incentivos como un estímulo para promover ciertas acciones o comportamientos con el fin de mejorar el rendimiento de los colaboradores y alcanzar metas propuestas por la clínica Ibagué S.A. Los aprendizajes conseguidos en el desarrollo de la consultoría demuestran la importancia de la comunicación entre directivos y empleados, además de la necesidad de generar nuevas estrategias e innovadoras que puedan hacer parte de las actividades del plan de bienestar laboral y así lograr un desarrollo sostenible y duradero en la organización.

Recomendaciones para la Gerencia

Para promover el fortalecimiento de la capacidad de la organización y la sostenibilidad de

la innovación realizada mediante el proyecto de consultoría, se sugiere a la gerencia algunas recomendaciones a corto mediano y largo plazo.

A Corto Plazo

Incentivos y reconocimientos: se recomienda implementar estímulos que promuevan acciones o comportamientos orientados a mejorar el rendimiento de los colaboradores y alcanzar las metas propuestas por la Clínica Ibagué S.A.

Programas de reconocimiento: diseñar e implementar un programa de reconocimiento a los trabajadores que mejor realicen sus funciones. Esto contribuye a mejorar la motivación personal y el desempeño laboral, además de favorecer la retención del talento humano.

Actividades de festividades: realizar celebraciones como la fiesta navideña o de fin de año, con el objetivo de fortalecer la unión y el sentido de pertenencia entre los colaboradores.

Celebración de cumpleaños: festejar los cumpleaños de los trabajadores con pequeños detalles o reuniones que promuevan la felicidad y el compañerismo dentro de la organización.

Actividades de integración: conmemorar fechas especiales como el Día del Enfermero, Día del Médico, Día de la Mujer, Día de la Familia, Día de la Madre o Día del Padre, fomentando la motivación y el fortalecimiento de los lazos de amistad y colaboración.

Pausas activas: promover espacios de descanso y ejercicios físicos breves durante la jornada laboral para reducir la tensión y el estrés.

Pagos puntuales: garantizar salarios justos, pagos a tiempo y beneficios adicionales que contribuyan al bienestar económico de los colaboradores.

A mediano plazo

Actividades lúdico-deportivas: fomentar espacios deportivos y recreativos que minimicen el estrés y fortalezcan el ambiente laboral.

Capacitaciones: promover el aumento de conocimientos y habilidades de los colaboradores mediante programas de formación continua que contribuyan al desarrollo profesional y al bienestar mental y emocional.

Programa de bonificaciones: establecer incentivos económicos que reconozcan el esfuerzo y compromiso, ayudando a reducir la rotación y aumentar la satisfacción laboral.

Ambiente psicosocial: fortalecer la cultura organizacional, la comunicación asertiva y las relaciones interpersonales positivas para contribuir al progreso de la organización.

A largo plazo

Relaciones interpersonales: fomentar un ambiente de colaboración, respeto y apoyo mutuo entre compañeros de trabajo que promueva la estabilidad laboral.

Comunicación asertiva entre directivos y colaboradores: **garantizar** una comunicación clara, honesta y respetuosa, fortaleciendo la confianza y la cooperación dentro de la organización.

Aumento de sueldo o bonos por compromiso y dedicación: reconocer el valor y esfuerzo de los trabajadores mediante incentivos tangibles que aumenten su satisfacción y sentido de pertenencia.

Apoyos económicos para la profesionalización: brindar respaldo financiero a los colaboradores interesados en formarse en diferentes campos técnicos o profesionales, promoviendo la motivación, la lealtad y el compromiso institucional.

Mejoras en el puesto de trabajo: implementar adecuaciones en los espacios laborales que faciliten las pausas activas, el descanso y la comodidad, con el fin de mejorar la calidad de vida de los colaboradores.



Referencias

Alonso, A. R., Fernández, P. G., & del Valle, R. D. D. (2017). Estudio de la satisfacción laboral en los equipos de atención primaria en un área sanitaria de Asturias. *Enfermería global*, 16(3), 369-399.

Arboleda Agudelo, M, Cuesta Zárate, LA, Londoño Díaz A. La intermediación laboral y la satisfacción del talento humano en salud en el Hospital de El Carmen de Viboral, 2021. [Medellín]: Universidad de Antioquia; 2021.

Caicedo Fandiño, H. Y. (2019). Calidad de vida laboral en trabajadores de la salud en países latinoamericanos: meta-análisis. *Signos. Investigación en Sistemas de Gestión*, 11(2), 4162. Doi: <https://doi.org/10.15332/24631140.5081>

Calderón J. (2016). Socialización y compromiso organizacional: Una revisión a partir del bienestar Laboral. *Revista de Enseñanza e Investigación en Psicología*, 21 (3): pp. 239247. ISSN: 0185-1594.

Cañón et al. (2021). Plan de mejoramiento en la rotación de personal del área de farmacia de la Clínica Colombia. *repository.unicatolica.edu.co*, <https://repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/2013>

CEPAL. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf

Colombia. Ministerio de la Protección Social. Ley 1164 de 2007. Por la cual se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en Salud [Internet]. Congreso de la República, Ley 1164 Colombia; 2007. Available from: https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY_1164_DE_2007.pdf

Cruz, J. (2018). La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales. Scielo. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762018000200058

Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2016) Documento Guía del módulo de capacitación virtual en Teoría de Proyectos. Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas.



https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/MGA_WEB/Documento%20Base%20Modulo%20Teoria%20de%20Proyectos.pdf

Diana Carolina Pérez Gaviria, M. C. (2018). El bienestar laboral en sus componentes organizacional e individual en profesionales de la salud de dos hospitales del Valle del Cauca. Obtenido de Repositorio Universidad Católica de Pereira: <https://repositorio.ucp.edu.co/handle/10785/5003>

Granados, I. (2011). Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. *Revista de investigación en Psicología*, 14(2), 209-221.

Muñoz, I., Higueta, Y., Molina, G., & Gómez, L. (2014). Características de la gestión del talento humano en salud pública. *Tensiones en las decisiones en salud pública en el sistema de salud colombiano: el bien común en confrontación con los intereses y prácticas particulares*, 265-291.

Párraga Martínez, I., González Hidalgo, E., Méndez García, T., Villarín Castro, A., & León Martín, A. A. (2018). Burnout y su relación con el estrés percibido y la satisfacción laboral en profesionales sanitarios de Atención Primaria de una Comunidad Autónoma. *Revista clínica de Medicina de Familia*, 11(2), 51-60.

Passo, F.(2023). Plan de bienestar laboral de la Clínica Uros de Neiva Huila, área de cirugía, en tiempos de emergencia sanitaria y su aporte a la calidad de vida laboral. Universidad externado de Colombia, <https://bdigital.uexternado.edu.co/entities/publication/fe28a3b9-76ca-4684-bf51-2592ad73a7fe>

Project Management Institute – PMI. (2008). Guía Project Management Body of Knowledge (PMBOK). 7a Edición. https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok?sc_camp=D750AAC10C2F4378CE6D51F8D987F49D

Sánchez Restrepo, J. (2022). La gestión del bienestar laboral y social del talento humano en las instituciones prestadoras de servicios de salud en Colombia, 2007-2022: una revisión documental. Universidad de Antioquia. Disponible en: <https://hdl.handle.net/10495/32932>.



Anexos

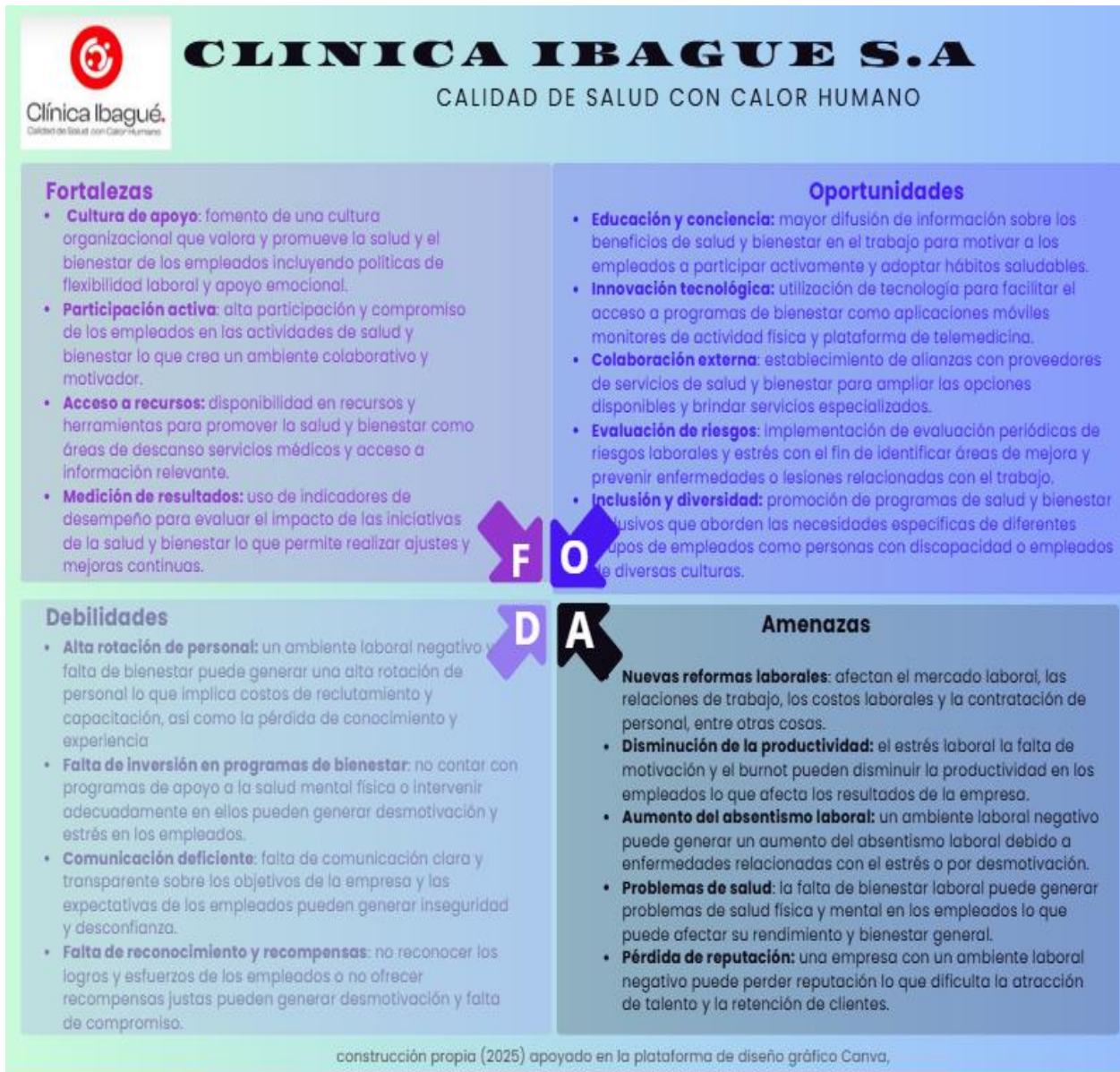
Datos de registro de consultores de proyecto

Datos de registro de investigadores	
Nombre estudiante 1	LEIDER LISANDRO MORA CARDENAS
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002368220
Enlace ORCID	https://orcid.org/0009-0001-3998-2123
Enlace Google académico	https://scholar.google.es/citations?view_op=search_authors&hl=es&mauthors=la-bel:gerencia_en_talento_humano
Facultad	Facultad sociedad, cultura y creatividad
Programa /Dpto./Instituto	Maestría en Gerencia Del talento Humano
Nombre director de proyecto	Juan Carlos Osma Rozo
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001603836
Enlace ORCID	https://orcid.org/0000-0002-9446-6623
Enlace Google académico	https://scholar.google.es/citations?user=T2EhixAAAAAJ&hl=es



Anexo A. Matriz FODA

Figura 10. Matriz Foda



Fuente: Construcción propia, 2025

Análisis: en la actualidad, la mayor parte de las empresas usan planes de bienestar laboral con el fin de analizar la situación actual y la futura esperada de la organización, en este caso en la clínica Ibagué S.A, se realiza un análisis sobre la matriz FODA, para su implementación del plan de bienestar laboral de sus colaboradores así:

Las fortalezas se seguirán manteniendo adaptándolas a las nuevas realidades y fomentando una cultura de mejora continua en pro de la organización, revisando periódicamente para asegurarse de que siguen siendo relevantes e importantes en la institución, se puede fomentar una cultura organizacional que valora y promueve la salud y el bienestar de los empleados incluyendo políticas de flexibilidad laboral y apoyo emocional en la clínica Ibagué S.A, se tiene presente alta participación y compromiso de los empleados en las actividades de salud y bienestar lo que crea un ambiente colaborativo y motivador en pro de la organización, por otra parte se tendrá en cuenta la disponibilidad en recursos y herramientas para promover la salud y bienestar como áreas de descanso servicios médicos y acceso a información relevante y por ultimo una buena medición de resultados con un buen uso de indicadores de desempeño para evaluar el impacto de las iniciativas de la salud y bienestar lo que permite realizar ajustes y mejoras continuas.

En cuanto a la corrección de debilidades hay muchos aspectos a tener en cuenta, iniciando con un análisis exhaustivo sobre alta rotación del personal para no generar costos de reclutamiento y capacitación, antes al contrario que permita el aumento del conocimiento y de experiencia de cada colaborador, la falta de inversión en programas de bienestar laboral de apoyo a la salud mental física o intervenir adecuadamente en ellos pueden generar desmotivación y estrés en los empleados.

Por otra parte, la falta de comunicación clara y transparente sobre los objetivos de la empresa y las expectativas de los empleados pueden generar inseguridad y desconfianza, por ello se buscaría implantar capacitaciones constantes sobre la comunicación asertiva, y por último la falta de reconocimiento y recompensas pueden generar desmotivación y falta de compromiso por ello el no reconocer los logros y esfuerzos o recompensas justas a los trabajadores se tendrá en cuenta la mejora en este plan de bienestar laboral.

En cuanto a las oportunidades podemos aprovechar priorizándolas según su potencial y alineación con los objetivos de la empresa y así actuar rápidamente y con determinación, implementando estrategias y recursos necesarios de la clínica como es la innovación tecnológica para facilitar el acceso a programas de bienestar como aplicaciones móviles monitores de actividad física y plataforma de telemedicina, por otra parte podemos fortalecer esa colaboración externa y alianzas con proveedores de servicios de salud y bienestar para ampliar las opciones disponibles y brindar servicios especializados.



Otra de las oportunidades que se pueden aprovechar en la organización es inclusión y diversidad promoción de programas de salud y bienestar inclusivos que aborden las necesidades específicas de diferentes grupos de empleados como personas con discapacidad o empleados de diversas culturas que se encuentren laborando en la institución.

Por último, prepararme para las amenazas que afectan directa o indirectamente a la organización para ello debemos tener presente los factores internos y externos que afectan a la organización como la las nuevas reformas laborales, las cuales nos pueden afectan el mercado laboral, las relaciones de trabajo, los costos laborales y la contratación de personal, entre otras cosas, en cuanto a la disminución de la productividad el estrés laboral la falta de motivación y el burnout pueden disminuir la productividad en los empleados lo que afecta los resultados de la empresa.

Otro a tener en cuenta, es el aumento del absentismo laboral en la organización, debido a enfermedades relacionadas con el estrés, por desmotivación o alertas amarillas de enfermedades a la salud pública lo que puede afectar su rendimiento y bienestar general y como medida principal para la organización es cumplir con los indicadores solicitados por parte del estado y estén en medida de vigilancia e intervención por parte de la superintendencia nacional de salud.

Ahora bien, Con la información suministrada por los trabajadores y gracias a la implementación de encuestas, se evidencia que, las renuncias del personal operativo de la empresa están relacionadas con la baja motivación que, a su vez, está relacionada con factores internos de la empresa, como políticas salariales, clima laboral, motivación y reconocimiento de la mano de obra, entre otros. (Cañon, Zapata, & Duarte, 2021).



Anexo B. Informe de investigación de mercadeos (cliente interno)

Tipo de investigación

A continuación, se realizará una investigación descriptiva.

La investigación descriptiva tiene como objetivo describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes. (Alban et al., 2020).

Enfoque de la investigación:

El enfoque de la investigación es de tipo cualitativo.

Puede señalarse entonces que hoy día, es un mito común afirmar que la investigación cualitativa permite comprender lo que expresa la gente, es decir, que es simple, fácil, conveniente, trivial, incluso hasta sin fundamento, llegando a aseverar que cualquier investigación cuantitativa es más compleja y difícil de realizar que la investigación cualitativa. Esto es completamente erróneo, y cualquiera que opte por la investigación cualitativa por miedo a los números o por la creencia errónea de que es un método menos sofisticado, está equivocado. (Piña, 2023)

Población:

Como población objeto de estudio son los trabajadores de la empresa Clínica Ibagué S.A, en la que se conforma por 100 colaboradores, esta información fue suministrada por el área de talento humano de la organización.

Población. Es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. "El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros". (PINEDA et al 1994:108) En nuestro campo pueden ser artículos de prensa, editoriales, películas, videos, novelas, series de televisión, programas radiales y por supuesto personas. (Lopez P. , 2004)

Muestreo

Para esta consultoría se utiliza el muestreo no probabilístico por conveniencia.

El muestreo por conveniencia es una técnica de muestreo no probabilístico y no aleatorio utilizada para crear muestras de acuerdo a la facilidad de acceso, la disponibilidad de las personas de formar parte de la muestra, en un intervalo de tiempo dado o cualquier otra especificación práctica de un elemento particular. (QuestionPro, s.f).

En un muestreo no probabilístico por conveniencia se refiere a la facilidad de acceso y disponibilidad de los participantes en este caso de los colaboradores de la clínica Ibagué S.A, en lugar de una selección al azar o probabilística, como investigador puedo elegir los sujetos que son más fáciles de obtener o que se encuentren disponibles en el momento del estudio, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes.

Muestra:

La muestra para la recolección de la información para nuestro caso es de 30 trabajadores.

Técnica de recolección de información:

La técnica para la recolección de la información de la consultoría será la entrevista semiestructurada.

La entrevista semi-estructurada recolecta datos de los entrevistados a través de un conjunto de preguntas abiertas. Para saturar los datos, es decir, para recolectar información suficiente para entender el área de interés, este tipo de entrevista requiere una muestra relativamente grande de participantes. (Tejero, 2021).

Para la recolección de la información se utilizará un instrumento del consultorio de talento humano del Politécnico Gran Colombiano, el cual ha sido validado con anterioridad.

A continuación, se presenta el instrumento aplicado:

Fecha:

Nombre:

Cargo:

1. Describa los pensamientos, sentimientos y/o emociones que le genera el venir a trabajar a la empresa

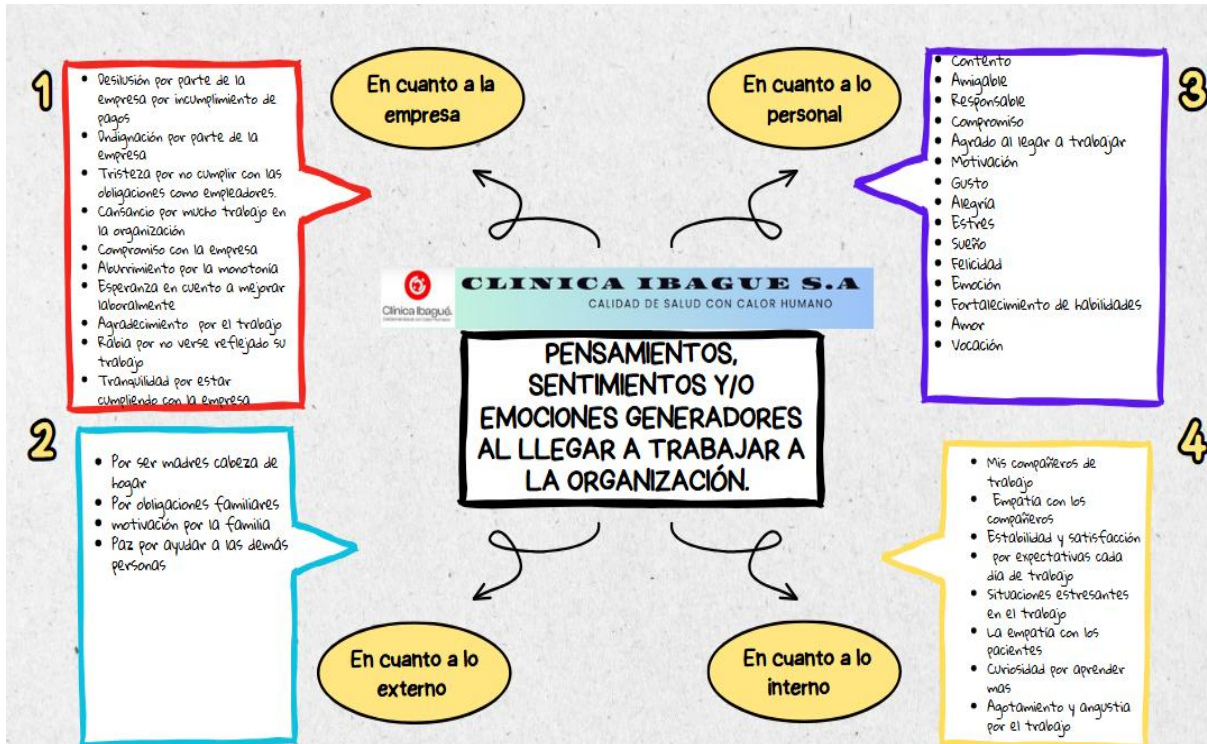


2. ¿Cuáles, considera usted, son los factores motivacionales que incentivan su rendimiento en el trabajo que realiza?
 3. ¿Qué situaciones de su trabajo generan sentimientos de frustración o desmotivación?
 4. Teniendo presente la definición de bienestar laboral emitida por la OMS. ¿En qué aspectos que considera debería mejorar la empresa?
 5. Como parte del bienestar físico del personal de la empresa ¿Qué recomendaciones y/o acciones concretas, sugeriría para que hicieran parte del plan de bienestar laboral de la empresa?
 6. Teniendo presente su bienestar mental, como la conciliación hecha con su jefe inmediato (horario de trabajo, medios de comunicación, carga laboral). ¿Qué oportunidades de mejora haría a los directivos de la empresa?
 7. En búsqueda de su satisfacción laboral. ¿Qué aspectos asociados con el trabajo que realiza, deberían mejorarse en la empresa?
 8. Al hablar del trabajo en equipo y manejo de relaciones entre compañeros y dependencias de la empresa. ¿Qué podría destacar y así mismo que oportunidades de mejora podría hacer?
 9. De las actuales acciones tomadas por la empresa en búsqueda de garantizar el bienestar laboral de sus trabajadores. ¿Cuáles considera que son positivas y deberían potencializarse?
 10. Si estuviera buscando trabajo en este momento en un cargo similar al que realiza. ¿Cuáles serían los factores motivacionales que tendría presente para el momento de aceptar una oferta laboral?
-
-

Resultados

Pensamientos, Sentimientos y/o Emociones Generadoras Al Llegar A Trabajar A La Organización.

Figura 11. Pensamientos, Sentimientos y/o Emociones



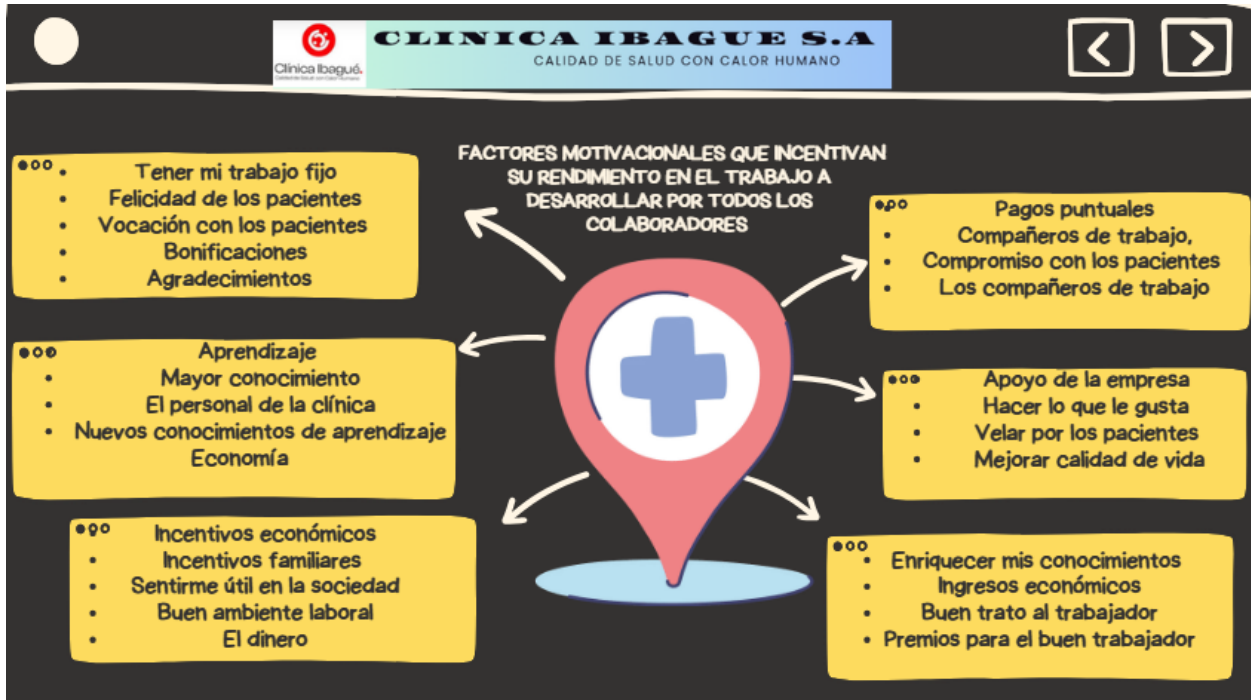
Nota: Investigación de mercados cliente interno, 2025.

Los pensamientos, sentimientos y emociones de cada trabajador, suelen ser diferentes de acuerdo a la persona ya que cada ser humano tiene sus propósitos en cuanto a su vida personal y profesional dentro y fuera de la organización, por ende las respuestas a la pregunta formulada a los trabajadores, para algunos puede ser satisfecho trabajar en la empresa para otros no, de todas formas se puede evidenciar que la mayoría de trabajadores se encuentra contento, motivado, agradecido, comprometido, emocionado etc. Sin embargo, existen algunas contrapartes en los colaboradores que no permiten el buen desarrollo laboral, como es la desilusión por los pagos de su labor ya que no se están cumpliendo con lo estipulado en el contrato laboral, el estrés laboral, agotamiento y angustia por el trabajo, el desinterés por la falta de incentivos e insumos para poder trabajar entre otros; esto hace que la organización

implemente este plan de bienestar laboral con el fin de coadyubar con el fortalecimiento de su organización.

Factores Motivacionales Que Incentivan Su Rendimiento En El Trabajo A Desarrollar Por Todos Los Colaboradores

Figura 12. Factores Motivacionales

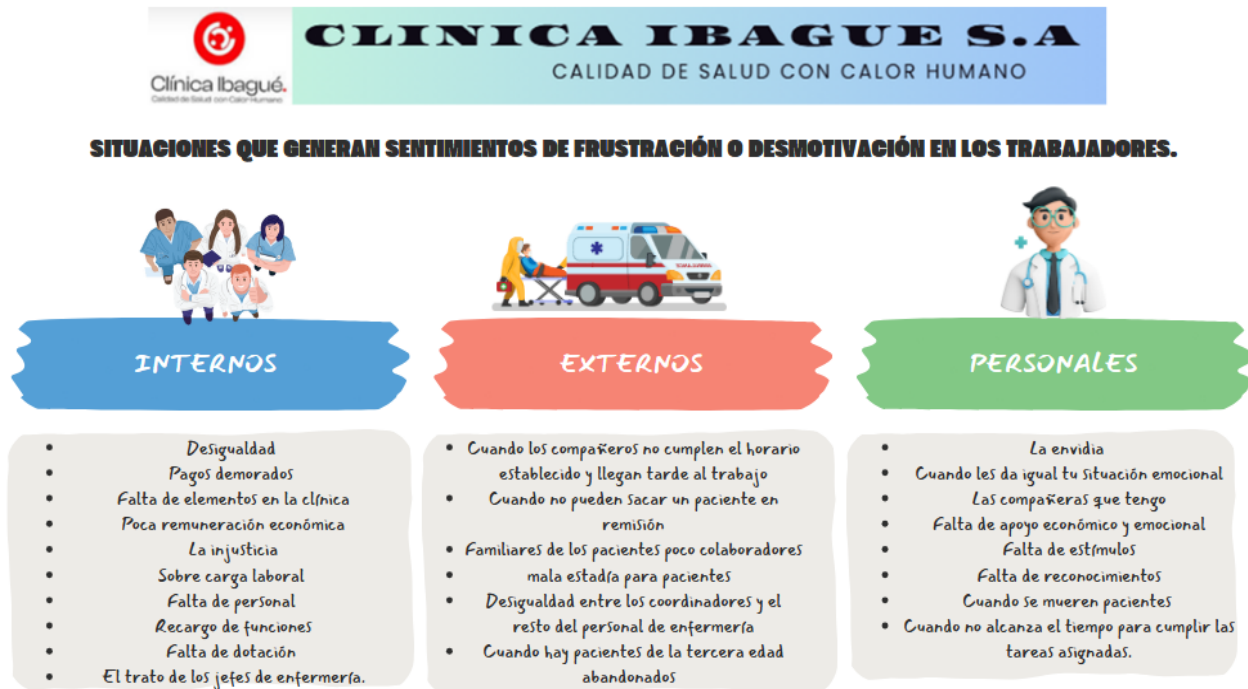


Nota: Investigación de mercados cliente interno, 2025.

Referente a los diferentes factores motivacionales a los trabajadores en esta organización, se puede evidenciar de una manera personal y profesional de acuerdo a su función y cargo a desempeñar para muchos en lo personal, su felicidad es ayudar a los pacientes, para otros el hecho de estar trabajado los llena de felicidad, otros por vocación, por un buena ambiente laboral con compañeros, economía, familia, por una buena remuneración entre otros; en lo profesional en enriquecimiento de los conocimientos motivan al personal, el aprendizaje continuo y el sentirse útil en la organización y ante la sociedad permiten alcanzar objetivos concretos que le sirven a la organización y a los trabajadores.

Situaciones Que Generan Sentimientos De Frustración O Desmotivación En Los Trabajadores.

Figura 13. Situaciones Que Generan Sentimientos



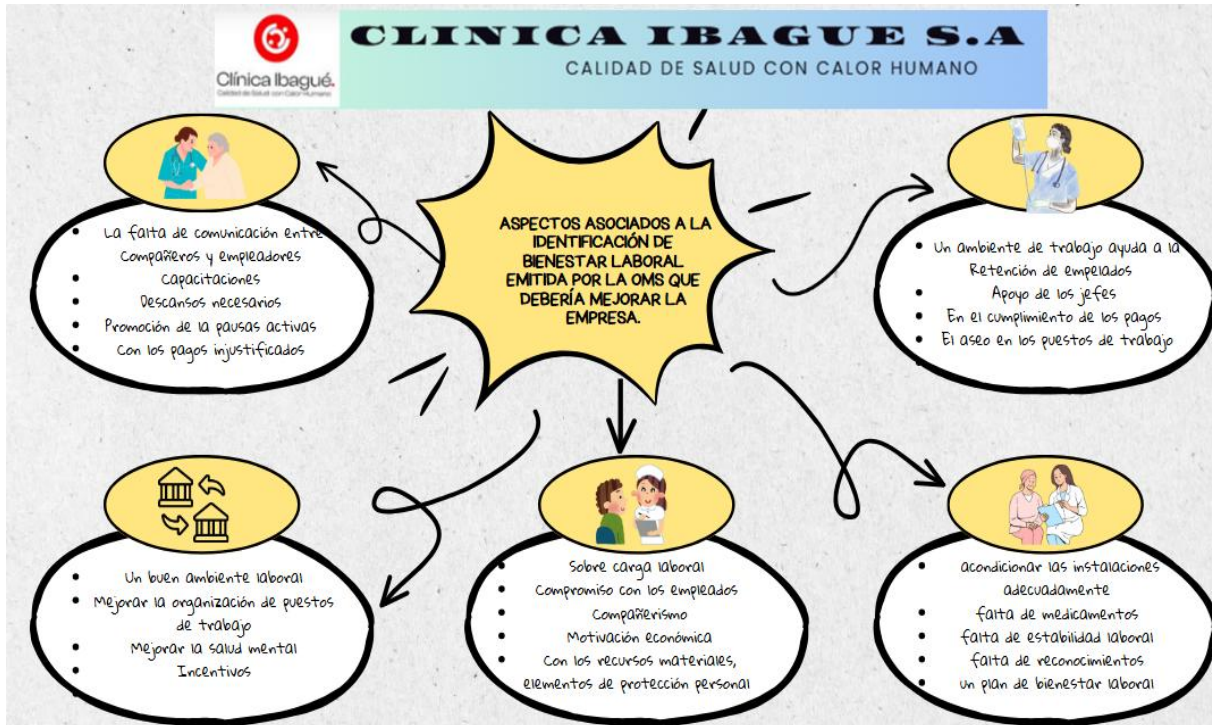
Nota: Investigación de mercados cliente interno, 2025.

En cuanto a esas situaciones que generan sentimientos de frustración y desmotivación en los trabajadores tanto en lo personal y en lo laboral, interno y externo, de esta forma se puede evidenciar la desigualdad, la falta de pagos puntuales, la falta de utensilios para el trabajo, la injusticia, la sobre carga la boral, la falta de incentivos, falta de personal, falta de dotación, compañeros que no cumplen horarios establecidos, familiares de pacientes poco colaboradores, una mala estadía para los pacientes, cuan hay pacientes de la tercera edad abandonados en la clínica, la enviada, cuando no alcanza el tiempo para cumplir con las actividades, falta de reconocimiento y la falta de estímulos al trabajador.

De acuerdo a las respuestas otorgadas por los trabajadores es necesario que los directivos de la organización den la importancia necesaria en el entendido que las desmotivaciones y frustraciones afectan directamente el entorno laboral y por ende la productividad, por lo anterior estos factores pueden ser controlados por la empresa utilizando estrategias con el fin de minimizar riesgos y contribuir a mejorar el ambiente laboral en la organización.

Aspectos Asociados A La Identificación De Bienestar Laboral Emitida Por La Oms Que Debería Mejorar La Empresa.

Figura 14. Aspectos Asociados A La Identificación De Bienestar Laboral



Nota: Investigación de mercados cliente interno, 2025.

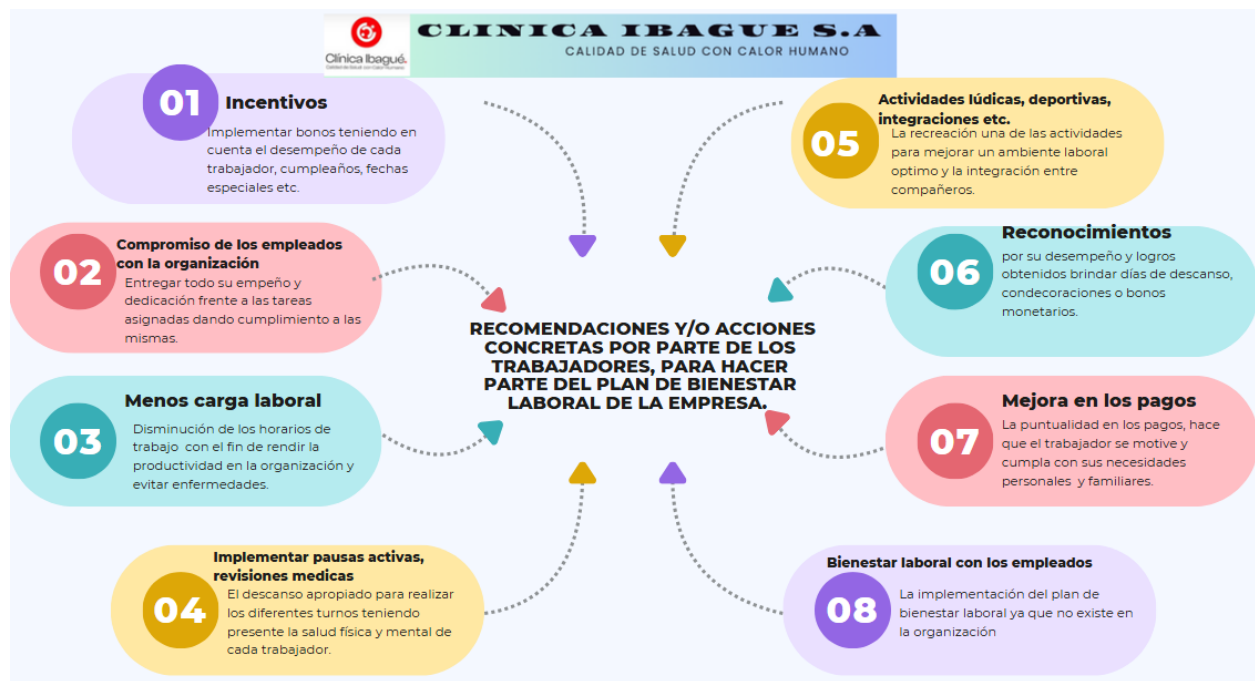
De acuerdo a los aspectos asociados a la identificación del bienestar laboral emitida por la OMS la clínica Ibagué S.A debería mejorar en la falta de comunicación con sus empleados, capacitaciones constantes para el fortalecimiento laboral, una buena promoción de las pausas activas, el cumplimiento en los pagos, el bienestar laboral en los trabajadores, el mejoramiento de la salud mental, e incentivos para mejorar el desempeño laboral, la sobre carga laboral, la falta de utensilios, elementos de protección personal y dotaciones, por lo anterior es necesario implementar el plan de bienestar laboral.

Otro grupo pequeño contesto que se encontraban bien al interior de la empresa de esta forma podemos definir entonces que la elaboración y el desarrollo del plan de bienestar laboral puede traer para la empresa veneficios como la disminución de enfermedades, mayor satisfacción y motivación labora.

Es importante resaltar que la Clínica Ibagué S.A cumple con los requisitos de seguridad y salud en el trabajo, no obstante, las manifestaciones de las necesidades de mejorar algunos aspectos físicos como es la sobre carga laboral, la falta de elementos de protección personal y el aseo en los puntos de trabajo; por ello es importante generar estrategias para la solución pronto de estos factores tanto para el trabajador como para la productividad den la empresa. Por lo anterior podemos concluir que la salud física y mental de los trabajadores debe ser priorizada atreves de un entorno seguro y la promoción de hábitos entre servidores.

Recomendaciones y/o Acciones Concretas Por Parte De Los Trabajadores, Para Hacer Parte Del Plan De Bienestar Laboral De La Empresa.

Figura 15. Recomendaciones y/o Acciones Concretas



Nota: Investigación de mercados cliente interno, 2025.

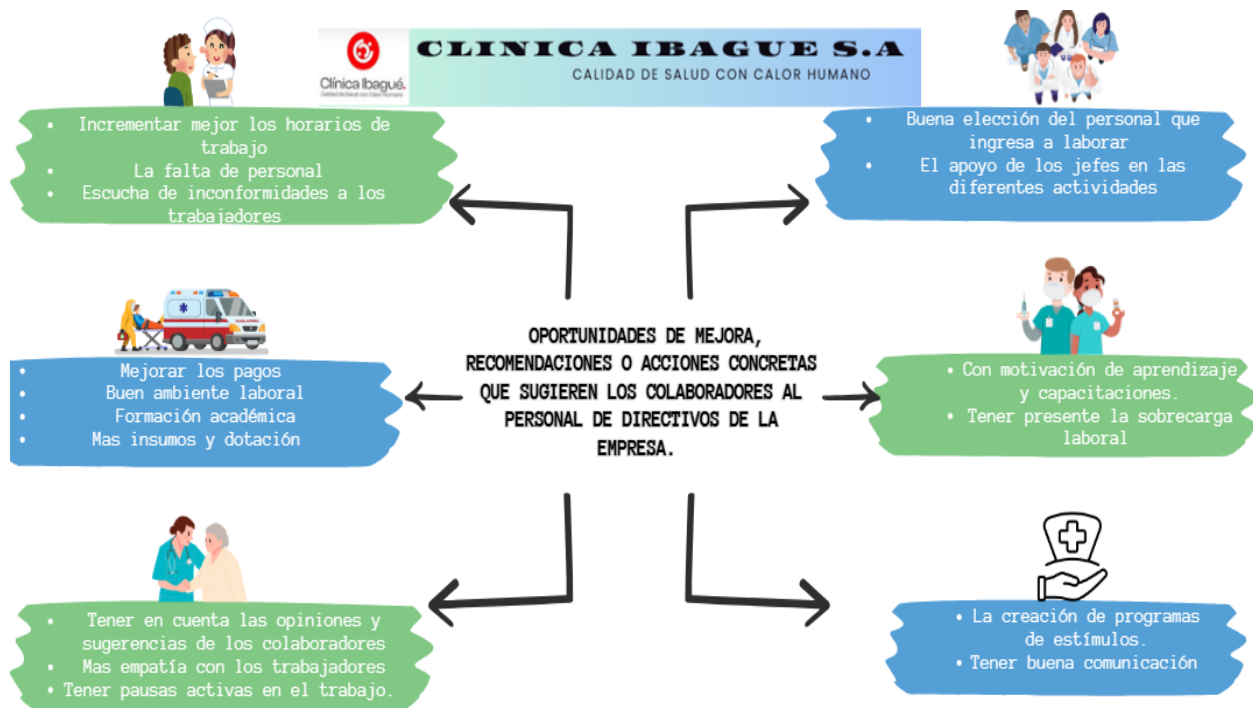
En esta parte revelan varias áreas de interés para mejorar en cuento a las recomendaciones y acciones de mejora en la organización para hacer parte del plan de bienestar laboral, una de las más destacadas es la implementación de incentivos para los trabajadores como reconocimientos por su desempeño, aumento de la remuneración, descansos, celebraciones de fechas especiales, actividades

lúdicas y deportivas, la inclusión de pausas activas, con el fin de mejorar la salud física y mental, como también la productividad en la empresa.

No obstante, es importante resaltar y tener presente la implementación de actividades de bienestar físico y mental con profesionales, garantizando que las estrategias propuestas respondan directamente a las necesidades y expectativas de los colaboradores, lo que incremente la efectividad y aceptación de las mismas. lo anterior aportando en el fortalecimiento de incentivos para una mayor productividad.

Oportunidades De Mejora, Recomendaciones O Acciones Concretas Que Sugieren Los Colaboradores Al Personal De Directivos De La Empresa.

Figura 16. Oportunidades De Mejora, Recomendaciones



Nota: Investigación de mercados cliente interno, 2025.

De acuerdo a lo anterior según los trabajadores de la Clínica Ibagué S.A, sobre las oportunidades de mejora, recomendaciones o acciones concretas al personal de directivos de la empresa es mejorar los pagos en cuanto a la puntualidad, incrementar el personal para disminuir la carga laboral, la escucha a los trabajadores sobre las inconformidades, sugieren apoyo en cuanto a capacitaciones y formación

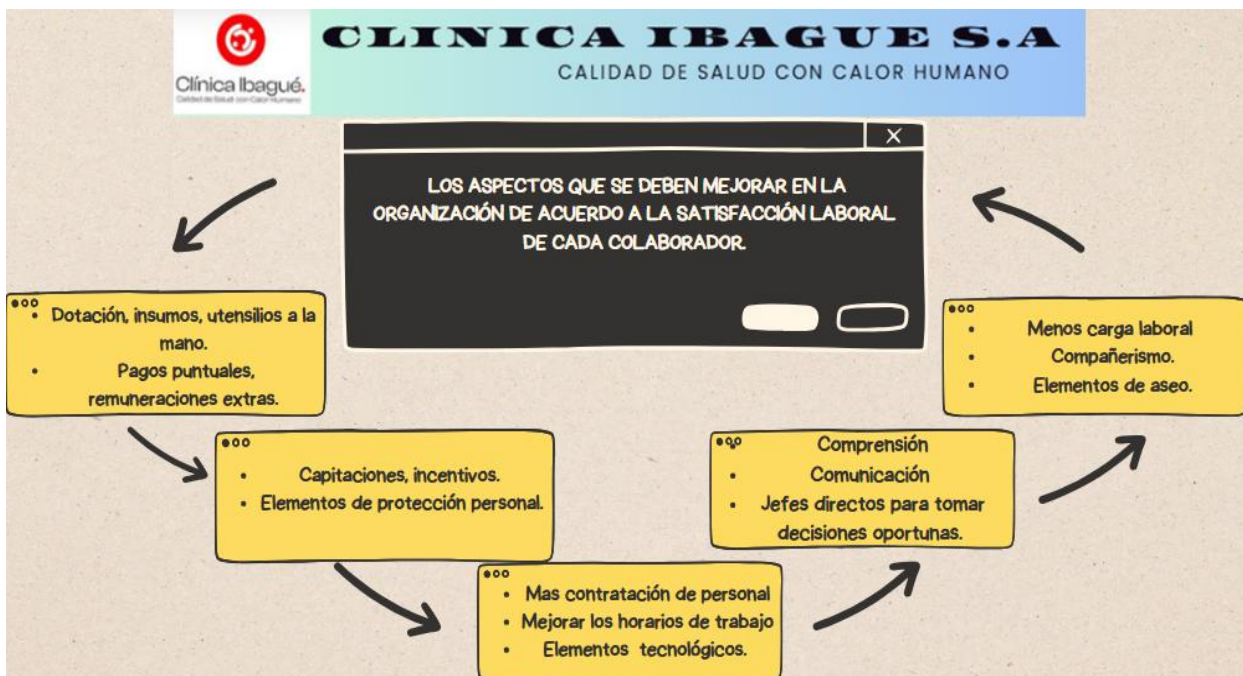
académica, coadyubar con la creación de programas de estímulos y mejorar la comunicación entre directivos y colaboradores.

Por lo anterior implementando el plan de bienestar laboral en cuento a la carga laboral implica que el colaborador tenga una mayor flexibilidad con la reducción de trabajo y se espera un aumento significativo de la productividad, por ello los directivos deben tener presente el incremento del personal con el fin de coadyubar a los demás trabajadores y así mantener un equilibrio entre la vida laboral y personal.

Finalmente, otra de las preocupaciones relevantes por los colaboradores está relacionada con la falta de comunicación con los directivos de la organización, manifestando que debería existir una comunicación más cercana y afectiva, pues esto reduciría situaciones psicosociales y la satisfacción laboral, por otra parte, la mala comunicación puede generar malentendidos, estrés laboral y con ello la disminución en la productividad.

Los Aspectos Que Se Deben Mejorar En La Organización De Acuerdo A La Satisfacción Laboral De Cada Colaborador.

Figura 17. Aspectos Que Se Deben Mejorar



Nota: Investigación de mercados cliente interno, 2025.

En un mundo globalizado donde las empresas deben adoptar una perspectiva de competencias enfocadas a la innovación, esta organización Clínica Ibagué S.A. debe someterse a cambios teniendo en cuenta la satisfacción laboral de los colaboradores, por lo anterior los trabajadores manifiestan aspectos que se deben mejorar como menos carga laboral, capacitaciones, incentivos, pagos puntuales, mejorar en dotaciones, elementos de protección personal, tecnológicos, elementos de aseo entre otros, en lo personal el compañerismo, la comprensión, comunicación, contar con espacios más cómodos todo esto con el fin de brindar un buen servicio al cliente.

El Trabajo En Equipo Y Las Relaciones Entre Compañeros Que Se Destaca Y Oportunidades De Mejora Dentro De La Organización.

Figura 18. El Trabajo En Equipo Y Las Relaciones Entre Compañeros



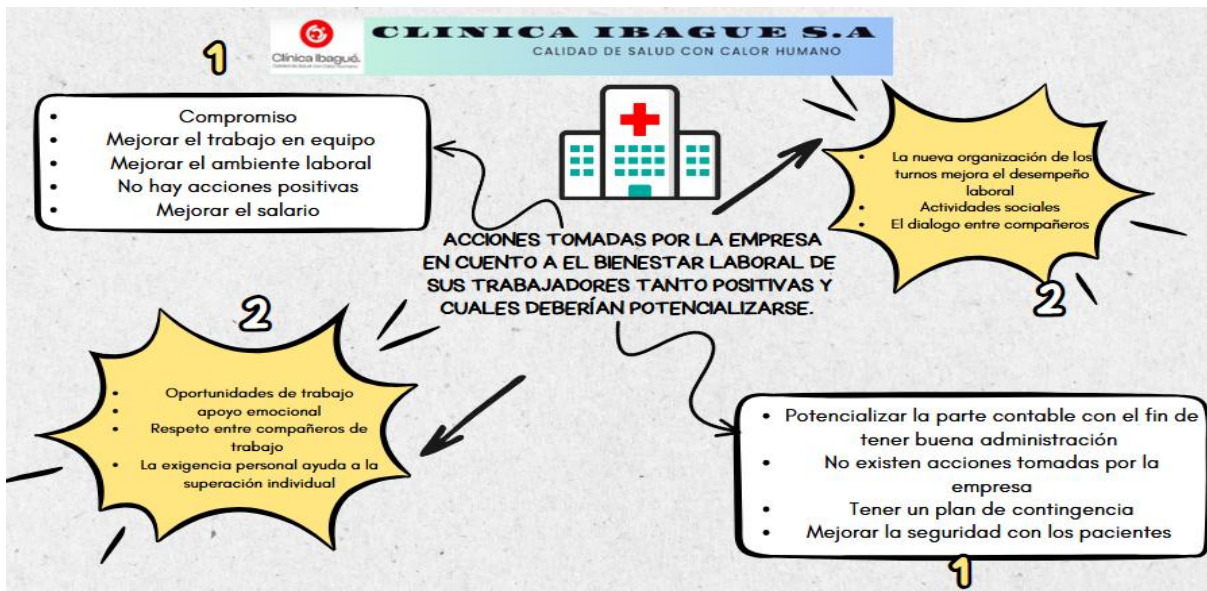
Nota: Investigación de mercados cliente interno, 2025.

En una organización que haya un buen trabajo equipo mancomunado se logra objetivos y con ellos el éxito de lograr metas propuestas. En una organización que haya un buen trabajo en equipo, se logran objetivos y con ello el éxito de alcanzar metas propuestas (Pérez, 2022).

Por lo anterior en la empresa Clínica Ibagué S.A. se destacan algunas relaciones importantes como el respeto entre compañeros obteniendo con esto un buen ambiente laboral, la comunicación, el compañerismo, el trabajo en equipo, la unión entre trabajadores buscando solución a problemas y con esto coadyubando en la productividad de la organización. Por otra parte, manifiestan oportunidades de mejora como es el pago puntual de su salario, mejorar la calidad humana tanto de los empleados como usuarios, la implementación de programas de capacitación, mejorar canales de comunicación y menos preferencias entre empleadores y empleados ya que desmotiva a los demás.

Acciones Tomadas Por La Empresa En Cuenta A El Bienestar Laboral De Sus Trabajadores Tanto Positivas Y Cuales Deberían Potencializarse.

Figura 19. Acciones Tomadas Por La Empresa



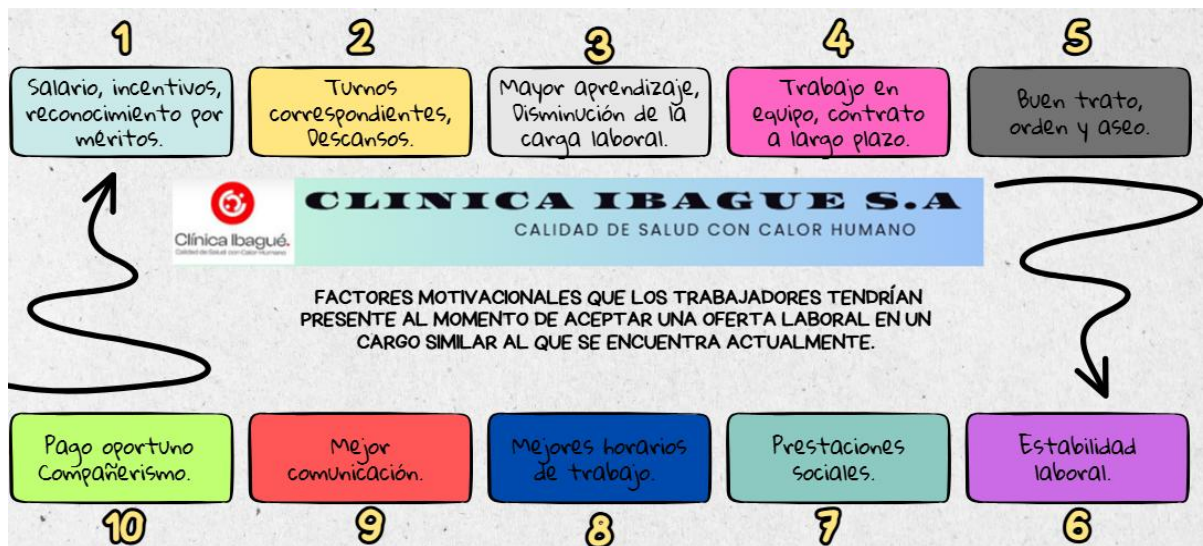
Nota: Investigación de mercados cliente interno, 2025.

Con respecto al bienestar laboral, es hablar de varios factores que influyen en el entorno laboral, este concepto va más allá de identificar las causas, si no también buscarles una solución a los efectos ocasionados por las mismas es ahí donde nos basamos a las acciones que a toma la empresa en cuanto al bienestar laboral de sus colaboradores. En este caso una mayor parte de colaboradores de la organización ha constatado que no existen acciones positivas frente al bienestar laboral, pero si acciones que deben potencializarse como el compromiso de pagar los salarios, potencializar la parte contable con

el fin de obtener una buena administración, tener un plan de contingencia, mejorar la seguridad con los pacientes.

Como acciones positivas a tener en cuenta en la organización está la oportunidad de trabajo que brinda a la organización, el apoyo emocional en algunas ocasiones, el respeto entre compañeros, algunas actividades sociales que ayudan con el desarrollo cognitivo de cada servidor y permiten el aumento de la productividad en la Clínica Ibagué S.A.

Factores Motivacionales Que Los Trabajadores Tendrían Presente Al Momento De Aceptar Una Oferta Laboral En Un Cargo Similar Al Que Se Encuentra Actualmente.



Nota: Investigación de mercados cliente interno, 2025.

La motivación laboral como la fuerza que impulsa al colaborador con el fin de esforzarse en el trabajo para alcanzar las metas de la empresa y satisfacer sus propias necesidades, juega un papel muy importante en la Clínica Ibagué S.A. ya que según los factores motivacionales de los trabajadores al buscar otra oferta laboral señalan que lo Atrían por un mejor salario, donde tengan incentivos, por un mayor aprendizaje, por la disminución de carga laboral, por un buen trato al personal, por pagos oportunos, estabilidad laboral, prestaciones sociales y por un mejor comunicación entre empleador y empleados.

Es claro que en la actualidad los trabajadores de las diferentes empresas asumen diferentes factores económicos, pero requieren también factores que motiven el ambiente laboral interno y externo

en la organización ya que lo hacen por diferentes situaciones personales, como el descanso, horarios de trabajo acordes a sus necesidades, recreación, compañerismo entre otros.

Anexo C. Factores clave identificados

Incentivos Y Reconocimientos:

Los incentivos son estímulos que motivan a las personas a realizar acciones o alcanzar metas propuestas por la organización, pueden ser recompensas o beneficios ofrecidos para fomentar un comportamiento deseado ya sea en el ámbito laboral educativo personal incluso en contexto sociales.

Realizar programas de reconocimiento: realizar un método específico para reconocer al trabajador por su esfuerzo y dedicación en la organización, esto mejorara el desempeño en las diferentes actividades a desarrollar y por ende la retención del talento y cultura organizacional, puede ser mensual elegido por sus mismos compañeros, por votación secreta recibido el ganador un día de descanso remunerado y de igual forma se puede reconocer al mejor trabajador del año elegido por la empresa el cual podría recibir bonos de un almacén de grandes superficies por un valor específico para que pueda marcar.

Programa de bonificaciones: Tiene como propósito retener a los empleados tener buena motivación personal, aumentar el rendimiento de las diferentes actividades a desarrollar, armonía con su trabajo y con su familia ya que cubriría gastos necesarios en su vida personal; esto se haría en reconocimientos de dinero con los empleados por su antigüedad y lealtad a la empresa con un bono anual equivalente a un medio salario mínimo completo para quienes cumplen ciertos años de servicio.

Organizar actividades de festividades: como la fiesta navideña fin de año, amor y amistad con el fin de generar un buen ambiente de trabajo alegre y de apego a la empresa y de unión con sus compañeros.

De esta forma aumentaría el rendimiento laboral, evitaría enfermedades que conlleven a excusas totales o parciales por estrés o psiquiatría, aumentaría el compañerismo y la unión entre compañeros y directivos.

Celebración de cumpleaños: al realizar estas actividades de celebraciones como cumpleaños con pequeños festejos como puede ser una partida de torta, aumenta la satisfacción

laboral, promueve el desarrollo personal de cada colaborador hacia la organización, por otra parte, aumenta el compañerismo en el trabajo.

Actividades de integración como es el día del enfermero, día del médico, día del padre, de la madre, el día de la mujer, de la familia entre otras: al realizar estas actividades que son esenciales en el ser humano y como colaboradores de la organización promueve lazos de amistad entre compañeros y directivos de la organización con el fin de tener comunicación más cercana y de eficaz solución a los problemas que allí se presenten sin temor a represalias en la empresa.

Ambiente Laboral

Características del puesto de trabajo: La implementación de mejoras en el espacio donde los empleados puedan realizar las pausas activas, descansar áreas cómodas y limpias para que los trabajadores les fute trabajar y conllevan un sentido de pertenencia por la misma.

Ambiente psicosocial: una buena cultura organizacional, comunicación afectiva, relaciones interpersonales positivas coadyuva al progreso de la organización.

Relaciones interpersonales: Fomentar un ambiente de colaboración, respeto y apoyo mutuo entre compañeros de trabajo que promueven estabilidad laboral.

Comunicación asertiva entre directivos y colaboradores: en el ámbito laboral es necesario expresar ideas, sentimientos y necesidades de forma clara, honesta y respetuosa, sin agredir ni manipular a los demás fomentando con esto un ambiente de confianza y colaboración tanto personalmente como para la organización.

Salud Física Y Mental De Los Trabajadores:

Pausas activas: como la necesidad que requiere el colaborador para seguir su labor de trabajo sin afectar su capacidad física y mental, ya que con estas pequeñas actividades de descanso y relajación evitan diferentes enfermedades que pueden conllevar al ausentismo laboral, esto se puede desarrollar con ejercicios sencillos diseñados para la reducción de la tensión muscular, el aumento de energía, mejorar la circulación entre otros.

Actividades lúdicas y deportivas: coadyuvan al colaborador en el aumento de energía previniendo el estrés laboral y otras enfermedades que conllevan a un ausentismo en el trabajo y promueve en gran medida el ambiente laboral entre compañeros.



Capitaciones: Genera aumento en el conocimiento de cada colaborador, generando acciones con el fin de reconocer sus errores dentro de la organización y poderle dar manejo apropiado y solución a los problemas y así poder contribuir con la salud física y mental del trabajador.

Condiciones Salariales

Pagos puntuales: Salarios justos y competitivos, beneficios adicionales y oportunidades de crecimiento económico son esenciales para las necesidades de cada colaborador.

Aumento de sueldo o bonos remunerados por su compromiso y dedicación: la esperanza de ellos trabajadores es ese reconocimiento tangible el valor y del esfuerzo que desempeñan cada día en el puesto de trabajo, lo que puede aumentar su satisfacción laboral y compromiso con la empresa.

Apoyos económicos para profesionalizar al servidor: Realizar ayudas económicas o becas de estudio al trabajador con el fin de promover su educación como profesionales en la salud ayuda en el fortalecimiento de tácticas claves de aprendizaje para la organización por otra parte genera agradecimientos, lealtad motivación y confianza en la empresa.





Anexo D. Plan de bienestar laboral


Figura 20. Plan de bienestar laboral

 CLINICA IBAGUE S.A. PLAN DE BIENESTAR LABORAL Periodo de ejecución: del 5 de febrero al 7 de octubre del 2025									
NECESIDAD IDENTIFICADA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	PRESUPUESTO	DURACION	PERIODICIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE
INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTOS	Implementar un sistema integral de incentivos y reconocimientos, reconociendo y valorando el desempeño de cada colaborador, con el propósito de fomentar la satisfacción laboral, el compromiso con la organización y mejorar el bienestar laboral de los trabajadores y sus familias.	Selección de colaboradores de acuerdo a sus habilidades, evaluación del rendimiento de cada trabajador, monitoreo y actualización continua.	Realizar programas de reconocimiento	Porcentaje de participación de los colaboradores mediante las votaciones para su postulación.	1,000,000	2 horas para la votación del personaje y 2 horas para el reconocimiento	Mensual, Semestral y Anual	Recursos locativos, auditorio, herramientas tecnológicas, certificados o placas de reconocimiento, refrigerio par los participantes.	Gerente/Coordinador Clínica Ibagué S.A.
		Personalización del sistema de bonificaciones, integración con otras acciones del plan de bienestar, evaluación continua y retroalimentación, promoción de la equidad y la inclusión.	Programa de bonificaciones	Porcentaje de colaboradores que reciben las bonificaciones por su desempeño laboral mediante encuestas.	2,000,000	Una hora para la comunicación y entrega de la bonificación al personaje elegido por la organización por su antigüedad.	Anual	Recursos locativos, herramientas tecnológicas, logística, lugar idóneo interno para la entrega de las bonificaciones.	Gerente/Coordinador Clínica Ibagué S.A.
		Fomento al sentido de pertenencia, mejora del clima laboral, fortalecimiento del trabajo en equipo, reconocimiento y motivación, reducción del estrés laboral, incremento de la retención del talento.	Organizar actividades de festividades, cumpleaños e integraciones.	Numero de trabajadores que participan en los eventos por día, semana, mes y año de acuerdo a la actividad realizada.	3,000,000	Un día para la organización y la realización de dicha actividad, sea integración, cumpleaños, o fecha especial.	Semestral para las integraciones, festividades de acuerdo a la ocasión y cumpleaños de acuerdo a los colaboradores.	Recursos locativos, herramientas tecnológicas, logística, lugar idóneo para la realizar las actividades, partida de torta, alimentación y personal profesional en animación de eventos.	Gerente/Coordinador Clínica Ibagué S.A.



 <p style="text-align: center;">CLINICA IBAGUÉ S.A. PLAN DE BIENESTAR LABORAL Periodo de ejecución: del 5 de febrero al 7 de octubre del 2025</p>									
NECESIDAD IDENTIFICADA	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADORE	PRESUPUESTO	DURACION	PERIODICIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE
AMBIENTE LABORAL	Establecer condiciones de trabajo adecuadas, a través de mejoras continuas en el entorno laboral, para garantizar la seguridad, el confort y el bienestar de los colaboradores, promoviendo así un desempeño óptimo y un clima organizacional positivo.	Ambiente físico (ruido, iluminación, temperatura, ergonomía), condiciones contractuales y seguridad laboral en pro de los colaboradores, mejora continua de los puestos de trabajo.	Características del puesto de trabajo	Porcentaje de satisfacción óptimo por parte de los colaboradores, a través de encuesta.	4,000,000	Cinco días para arreglo y organización de los puestos de trabajo.	Unica vez	Recursos locativos, materiales, logística, herramientas, electrodomesticos, muebleria, alimentacion.	Gerente/Coord inador Clínica Ibagué S.A.
		Prevención del estrés laboral, fomento del trabajo en equipo y sentido de pertenencia, promoción de la comunicación asertiva, fomento del trabajo en equipo y el sentido de pertenencia, apoyo psicológico profesional.	Ambiente psicosocial	Porcentaje de colaboradores que reciben apoyo psicosocial por expertos, mediante encuestas.	2,000,000	Dos horas mensuales para las diferentes actividades de apoyo psicosocial.	Mensual	Recursos locativos, herramientas tecnológicas, logística, lugar idóneo interno para recibir el apoyo psicosocial como el auditorio.	Gerente/Coord inador Clínica Ibagué S.A.
		Espacios de diálogo y retroalimentación, talleres de habilidades blandas, espacios de cuidado emocional, manual de convivencia o decálogo de relaciones saludables.	Relaciones interpersonales	Numero de trabajadores que participan en charlas con personal profesional	2,000,000	Una hora mensual con el fin de brindar charlas promoviendo las relaciones interpersonales.	Mensual	Recursos locativos, herramientas tecnológicas, logística, lugar idóneo para realizar las charlas.	Gerente/Coord inador Clínica Ibagué S.A.

 <p style="text-align: center;">CLINICA IBAGUÉ S.A. PLAN DE BIENESTAR LABORAL Periodo de ejecución: del 5 de febrero al 7 de octubre del 2025</p>									
NECESIDAD IDENTIFICADA	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADOR	PRESUPUESTO	DURACION	PERIODICIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE
SALUD FISICA Y MENTAL DE LOS TRABAJADORES	Promover la salud física y mental de los trabajadores de la Clínica Ibagué S.A. mediante la implementación de un plan integral de bienestar, con el fin de mejorar la calidad de vida, aumentar su productividad y fomentar un ambiente laboral positivo y saludable.	Adaptación al tipo de trabajo diario, apoyo tecnológico para realizar pausas activas, variedad de actividades en pro de los colaboradores para fomentar la salud física y mental y evaluación y seguimiento.	Pausas activas	Porcentaje de participación y satisfacción de los colaboradores en las sesiones de las pausas activas, medido a través de encuestas de satisfacción antes y después de la implementación.	4,000,000	Diez minutos por cada cesión realizado, durante el día o turno de trabajo. (ley 1355 del 2009)	Dos veces al día	Recursos locativos, implementos para relajación del cuerpo, recursos físicos, equipamiento como maquinas para hacer ejercicio, colchonetas, espacios adecuados, equipos de sonido para escuchar música de relajación entre otros.	Gerente/Coord inador Clínica Ibagué S.A.
		Como primera media un diagnóstico inicial, planificación de actividades a desarrollar, inclusividad y accesibilidad, comunicación y motivación, seguimiento y evaluación y por ultimo los ajustes y mejora continua.	Actividades lúdicas deportivas	Porcentaje de colaboradores que participan en las actividades deportivas.	3,500,000	Dos horas semanales	Una vez por semana durante todo el año	Recursos locativos, logística, canchas deportivas, salones para yoga, sonido, implementos deportivos como balones, cuerdas, ajedrez, provisión de agua potable, kit de primeros auxilios, refrigerios, herramientas tecnológicas entre otros.	Gerente/Coord inador Clínica Ibagué S.A.
		Diversificación de metodologías, un diagnóstico de necesidades de capacitación que requiere la organización, vinculación con el desarrollo profesional y una medición del impacto.	Capitaciones	Número de trabajadores que participan en las diferentes capacitaciones.	2,000,000	Una hora y media	Mensualmente	Recursos locativos, herramientas tecnológicas, logística, lugar idóneo para la realizar las capacitaciones, auditorio, refrigerios, sonido, proyector de video entre otros.	Gerente/Coord inador Clínica Ibagué S.A.

 <p style="text-align: center;">CLINICA IBAGUE S.A. PLAN DE BIENESTAR LABORAL Periodo de ejecución: del 5 de febrero al 7 de octubre del 2025</p>									
NECESIDAD IDENTIFICADA	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADOR	PRESUPUESTO	DURACION	PERIODICIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE
CONDICIONES SALARIALES	Mejorar las condiciones salariales y de bienestar económico del personal, mediante la implementación de políticas que garanticen pagos puntuales, como también el aumento de salarios justos a los trabajadores, bonificaciones por desempeño y compromiso, así como apoyos económicos para la profesionalización, con el fin de fomentar la motivación, permanencia y desarrollo integral de los colaboradores de clínica Ibagué S.A	Transparencia y comunicación a los colaboradores, automatización y control de procesos, evaluación periódica y mejora continua.	Pagos puntuales.	Tasa de cumplimiento de pagos puntuales teniendo en cuenta el índice de satisfacción con los colaboradores mediante encuestas	1,000,000	Única vez en el presupuesto operativo.	Mensual	Recursos locativos, Licencias de software de gestión, espacios adecuados para consultoría, capacitaciones al personal, entre otros.	Gerente/Coordinador Clínica Ibagué S.A.
		Ofrecer beneficios no monetarios como complemento por su desempeño laboral, implementar escalas salariales transparentes, ajustes salariales graduales y planificados y por último revisión constante del clima laboral.	Aumento de sueldo o bonos remunerados por su compromiso y dedicación.	Porcentaje de colaboradores beneficiados teniendo presente el índice de retención de talento clave, el incremento del desempeño después del incentivo y el costo-beneficio del programa de incentivos.	8,000,000	Una hora	Anual	Recursos locativos, herramientas tecnológicas, logística, lugar idóneo para la realización de entregas de bonos, auditorio, refrigerios, sonido, proyector de video entre otros.	Gerente/Coordinador Clínica Ibagué S.A.
		Plan de carrera y crecimiento interno en la organización, reembolsos condicionados por formación, créditos educativos blandos, subsidios a corto plazo para formación específica, otorgamiento de becas internas o cofinanciadas.	Apoyos económicos para profesionalizar al servidor	Porcentaje de trabajadores beneficiados con apoyos económicos para la profesionalización.	5,000,000	Una hora y media	Única vez	Recursos locativos, herramientas tecnológicas, logística, lugar idóneo para el reconocimiento de superación, auditorio, refrigerios, sonido, proyector de video entre otros.	Gerente/Coordinador Clínica Ibagué S.A.



Anexo E. Memorias de la sesión de divulgación



Anexos E Memorias de la sesión de divulgación

ACTA DE SESIÓN DE DIVULGACIÓN DEL PROYECTO		
NOMBRE DE LA SESIÓN:		
Sesión de divulgación del proyecto de consultoría: “Plan de Bienestar Laboral para la Empresa CLINICA IBAGUE S.A.”		
CIUDAD Y FECHA:	HORA INICIO:	HORA FIN:
Ibagué, 07 de octubre de 2025	08:30 AM	11:00 AM
LUGAR: Instalación de la Empresa CLINICA IBAGUE S.A.		
AGENDA O PUNTOS PARA DESARROLLAR:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Socialización del proyecto a los colaboradores de la empresa Clínica Ibagué S.A. 2. Divulgación del resultado de la consultoría y socialización del plan de bienestar definitivo de la empresa Clínica Ibagué S.A. 3. Conclusiones y cierre de la sesión. 		
DESARROLLO DE LA SESIÓN		
<p>1. Socialización del proyecto a los colaboradores de la empresa Clínica Ibagué S.A.</p> <p>Se procedió a socializar de manera general a los colaboradores de la empresa Clínica Ibagué S.A. los resultados de la consultoría del Plan de Bienestar Laboral de la empresa, señalando los diferentes resultados del trabajo de campo y del análisis de la situación actual que tiene la empresa acorde al bienestar de los colaboradores, así como la identificación de los elementos claves que se encontraron durante la ejecución del proyecto.</p> <p>Acorde a lo anterior, nos reunimos con los colaboradores en diferentes espacios de la clínica, teniendo en cuenta la dificultad de reunirnos en un solo espacio, por los horarios y el cronograma laboral de cada uno de ellos; sin embargo, fue provechoso realizar de manera individual y personalizada una divulgación más retroalimentada con preguntas y</p>		



respuestas de algunos de los colaboradores, como se puede evidenciar en las siguientes imágenes.



2. Divulgación del resultado de la consultoría y socialización del plan de bienestar definitivo al gerente de la Empresa CLINICA IBAGUE S.A.

De igual forma, le fue divulgado al Gerente de la Empresa CLINICA IBAGUE S.A., los diferentes objetivos del proyecto, su alcance, el plan de trabajo realizado, los resultados del trabajo de campo y del análisis de la situación actual que tiene la empresa acorde al bienestar de los colaboradores, así como la identificación de los elementos claves que se encontraron durante la ejecución del proyecto. de igual forma, le fue socializado el plan de bienestar definitivo dando explicación a cada una de las necesidades identificadas, los objetivos planteados para mejorar cada una de las necesidades identificadas, las actividades recomendadas, el indicador de cada una de ellas, el presupuesto que debería invertirse, y el responsable con que deberían realizarse cada una de las actividades y los recursos necesarios para ejecutar cada una de ellas; señalando como lo más importante, el único responsable para la aplicación del plan de bienestar resultado del presente proyecto de consultoría sería el Gerente de la Empresa CLINICA IBAGUE S.A..

Lo anterior, puede ser evidenciado con el siguiente registro fotográfico:





3. Conclusiones y cierre de la sesión

Finalmente, una vez analizado el contenido del proyecto y el Plan de Bienestar Laboral elaborado específicamente para la Empresa CLINICA IBAGUE S.A., la gerencia concluye que la información comprendida en el proyecto de consultoría es de excelente calidad y de gran contenido, así mismo, resalta que el plan de bienestar aplica totalmente a las necesidades e intereses de la empresa, sin embargo, manifiesta la dificultad de aplicar la totalidad del plan por lo menos a corto plazo, debido al músculo financiero actual de la empresa y a la situación vigente del país donde los precios del mercado se encuentran bastante elevados, situación que se puede evidenciar en los presupuestos definidos para cada una de las actividades definidas en el plan de bienestar realizado.

ASISTENTES

Nota: Se adjunta Registro de Asistencia



Anexo F. lista de asistencia de la sesión de divulgación



Anexo F. Lista de asistencia de la sesión de divulgación.

REGISTRO DE ASISTENCIA		
Fecha: Ibagué, 7 de octubre de 2025		
TEMA: Sesión de divulgación del proyecto de consultoría: "Plan de Bienestar Laboral para la empresa Clínica Ibagué S.A."		
NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FIRMA
Fernando Puentesenz	coordinador	<i>[Signature]</i>
Martha Lancheros Cordero	Asesoría al Usuario	Martha Lancheros
Karen Daniela Gamboa Cupa	Aux. Archivo	Karengamboa
Francy Julieth Hazaña Urbina	Aux. Administrativo	<i>[Signature]</i>
Daisy Corderos	Aux. Administrativo	Daisy Corderos
Edynton Duvan	Aux. Enfermería	<i>[Signature]</i>
Carlos Arturo Acosta	orientador	<i>[Signature]</i>
Angie Ximena Torres	AUX. Administrativo	Angie Torres
Sergio Valencia	Orientador.	Sergio V.
Alfredo Pablos Torres	Aux. Enfermería	<i>[Signature]</i>
Jose Antonio	enferm	<i>[Signature]</i>
Castina Carretero	Aux. Se Generales	Castinacarretero.
Juan Carlos Villanueva	AUX Enfermería	<i>[Signature]</i>
Yuli Paola Valderrama	Aux enfermería	Yuli VALDERRAMA
Sofiana Novick ROSAS	AUX SERVICIOS	SOFIANA N.
Uz Andrea Saavedra Toquica	Asistente Social	UZ Andrea S.T

Anexo G. Acta de seguimiento gerencial No 1



PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

Número de acta:	001
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#01] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

DATOS DEL ACTA

Fecha/Hora inicio: Abril 11 del 2025 3:00 p.m.	Fecha/Hora final: Abril 11 de 2025 4:00 p.m.
Lugar de la reunión¹: Virtual	Empresa: Clínica Ibagué S.A.
Proyecto: Plan de Bienestar Laboral para la empresa CLINICA IBAGUE S.A.	Número de contrato: No aplica
Responsable del proyecto en la empresa: Nombre: Fernando Puentes Cruz Cargo: Coordinador Médico y de Calidad Área: Coordinación Médica y de Calidad	Consultores: Leider Lisandro Mora Cárdenas Estudiantes Maestría Gerencia del Talento Humano (MGTH). Politécnico Grancolombiano.

TEMAS TRATADOS²

<p><i>Tema:</i></p> <p>1. Primer seguimiento gerencial al avance semestral del proyecto de consultoría como opción de grado de los estudiantes de la Maestría en Gerencia del Talento Humano, de acuerdo con el plan de trabajo, reporte de actividades y revisión de productos.</p> <p>Proponer un plan de bienestar laboral para la empresa clínica Ibagué S.A resultado de un proceso de consultoría que incentive la eficiencia y eficacia de su talento humano.</p> <p><i>Desarrollo:</i></p> <p>De acuerdo con el plan de trabajo del se programaron las siguientes actividades.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la situación actual del proceso de talento humano 2. Trabajo de campo.

¹ Si es presencial indicar el lugar y si es virtual indicar el medio.

² Describir dentro del recuadro los temas tratados.

PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL



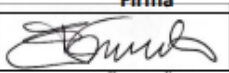

Número de acta:	001
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#01] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

3. Identificación de elementos o factores clave.
4. Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional
5. Seguimiento gerencial


Conforme a los avances realizados se reporta el desarrollo de estas actividades, presentando los siguientes resultados, productos o dificultades en el periodo:

- A. Matriz FODA -DOFA
- B. Informe de investigación de mercados (Cliente interno)
- C. Factores clave identificados
- D. Plan de bienestar laboral
- E. Memorias de la sesión de divulgación
- F. Lista de asistencia de la sesión de divulgación
- G. Acta de seguimiento gerencial No 1
- H. Acta de seguimiento gerencial No 2

FIRMAS DE APROBACIÓN - ASISTENTES AL SEGUIMIENTO GERENCIAL³

Nombre	Cargo o rol	Firma
FERNANDO PUENTES CRUZ	Responsable / Supervisor del proyecto en la empresa.	
LEIDER LISANDRO MORA CARDENAS	Consultor #01. Estudiante MGTH.	

FIRMAS DE RECIBIDO- DIRECTOR DEL PROYECTO

Nombre	Cargo o rol	Firma
Juan Carlos Osma Rozo	Director del proyecto de consultoría.	

³ Firman los asistentes al seguimiento gerencial.

Anexo H. Acta de seguimiento gerencial No 2



PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

Número de acta:	002
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#02] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

DATOS DEL ACTA

Fecha/Hora inicio: Mayo 12 del 2025 4:00 p.m.	Fecha/Hora final: Mayo 12 del 2025 5:00 p.m.
Lugar de la reunión¹: Virtual	Empresa: Clínica Ibagué S.A.
Proyecto: Plan de Bienestar Laboral para la empresa CLINICA IBAGUE S.A.	Número de contrato:
Responsable del proyecto en la empresa: Nombre: Fernando Puentes Cruz Cargo: Coordinador Médico y de Calidad Área: Coordinación Médica y de Calidad	Consultores: Leider Lisandro Mora Cárdenas Estudiantes Maestría Gerencia del Talento Humano (MGTH). Politécnico Grancolombiano.

TEMAS TRATADOS²

<p><i>Tema:</i></p> <p>A continuación, se relacionan las actividades realizadas, con los respectivos productos resultados de estas, dando cumplimiento al cronograma y compromisos propios de la consultoría:</p> <ol style="list-style-type: none"> Análisis de la situación actual del proceso de talento humano: se realizó un análisis de la situación actual de la Clínica Ibagué S.A. y como producto resultado se realizó la matriz FODA del área de talento humano de la organización. Trabajo de campo: se realizó el respectivo trabajo de campo a través de una entrevista semiestructurada realizada a los trabajadores de la Clínica Ibagué S.A, el cual dio como producto resultado el informe de investigación de mercado. Identificación de elementos o factores claves: ya finalizado el trabajo de campo se procedió a la identificación de los factores claves identificados los cuales agrupe en 4 grupos de necesidades relacionados así: incentivos y reconocimientos, ambiente laboral, salud física y mental de los trabajadores y condiciones salariales. Plan de bienestar laboral: se proyectó el plan de bienestar laboral para la Clínica Ibagué S.A. acorde a los 4 grupos de necesidades identificadas dentro de la organización.
--

¹ Si es presencial indicar el lugar y si es virtual indicar el medio.

² Describir dentro del recuadro los temas tratados.



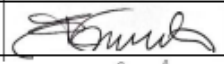

PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

Número de acta:	002
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#02] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.


De acuerdo con el plan de trabajo quedan pendientes las siguientes actividades por desarrollar y así mismo generar los respectivos documentos o entregables:

1. Acta de divulgación con su respectivo registro de asistencia.
2. Certificado de innovación.
3. Acta de recibido a satisfacción.

FIRMAS DE APROBACIÓN - ASISTENTES AL SEGUIMIENTO GERENCIAL³

Nombre	Cargo o rol	Firma
FERNANDO PUENTES CRUZ	Responsable / Supervisor del proyecto en la empresa.	
LEIDER LISANDRO MORA CARDENAS	Consultor #01. Estudiante MGTH.	

FIRMAS DE RECIBIDO- DIRECTOR DEL PROYECTO

Nombre	Cargo o rol	Firma
Juan Carlos Osma Rozo	Director del proyecto de consultoría.	

³ Firman los asistentes al seguimiento gerencial.

