

**Modelo estratégico de planificación del Talento Humano para el fortalecimiento de  
la calidad en los servicios de Salud en Salud Sogamoso E.S.E**

Gloria Emilce Rivera Vanegas

Astrid Carolina Hernández Plaza

Asesor

Chistian Soto Vallejo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios ECACEN

Programa Administración de Empresas

2023

### **Dedicatoria**

Este trabajo es dedicado al TODOPODEROSO por darnos sabiduría, constancia, y fuerzas cuando estuvimos a punto de desfallecer, dedicado como ejemplo a nuestros mis hijos, a las estudiantes de Administración de Empresas, Emilce Rivera y Astrid Hernández por nuestro esfuerzo, disciplina y dedicación en el transcurso de esta carrera profesional, a nuestras familias por sus palabras de ánimo, apoyo económico, a todos y cada uno de los que han contribuido en este maravilloso proceso de formación profesional.

### **Agradecimientos**

Este trabajo estará siendo realizado por los estudiantes de Administración de Empresas, del Diplomado de profundización de gerencia de talento humano, se agradece primeramente al TODOPODEROSO, por darnos la oportunidad, constancia y sabiduría de poder seguir logrando nuestras metas y objetivos planteados en nuestro proyecto de vida.

A nuestras familias por su apoyo incondicional para poder vencer cada obstáculo que se presentan en el transcurso de este proceso de aprendizaje, a todos y cada uno de los tutores de esta prestigiosa Universidad-(UNAD), que con su atención, carisma y dedicación nos orientan para terminar con éxito esta carrera universitaria, a todas las personas que han hecho parte de nuestras vidas por llenarlas de motivación y sentido mil y mil gracias.

## Resumen

El proyecto Modelo estratégico de planificación del talento humano para potenciar la calidad en los servicios de Salud en Salud Sogamoso E.S.E. se enfoca en la importancia de incrementar la calidad de los servicios sanitarios a través de una administración estratégica del talento humano. Dentro del marco del sistema de salud colombiano, marcado por retos como la elevada rotación de personal, una formación deficiente y limitaciones en el presupuesto, la propuesta propone un modelo que mejore los procesos de selección, capacitación, evaluación y permanencia del personal.

Se lleva a cabo un análisis de la situación actual en Salud Sogamoso E.S.E., reconociendo tanto las limitaciones como las oportunidades de mejora en aspectos fundamentales como la cultura organizacional, el ambiente laboral y las condiciones de trabajo. El modelo sugerido contempla estrategias que vinculan las competencias del personal con las necesidades de la institución y las expectativas de los usuarios. Asimismo, se subraya la relevancia de establecer incentivos eficaces y promover la capacitación continua para asegurar la motivación y el rendimiento del personal..

El proyecto adopta un enfoque cuantitativo mediante la aplicación de encuestas, con el fin de evaluar la percepción de la calidad del servicio tanto entre los usuarios como entre los empleados. Los resultados obtenidos permiten identificar áreas críticas que afectan la eficiencia y la calidad del servicio, tales como las opiniones diversas sobre el rendimiento del personal, la necesidad de una mayor capacitación y la falta de incentivos laborales. Con base en esta información, se elaboran recomendaciones específicas. En última instancia, el modelo estratégico tiene como objetivo asegurar una atención sanitaria humanizada, eficiente y conforme

a los estándares de calidad nacionales, fortaleciendo así la misión institucional de Salud Sogamoso E.S.E.

***Palabras clave:*** Planificación estratégica, talento humano, calidad, salud, gestión.

## Abstract

The project Strategic human talent planning model to enhance the quality of health services at Salud Sogamoso E.S.E. focuses on the importance of increasing the quality of health services through strategic management of human talent. Within the framework of the Colombian health system, marked by challenges such as high personnel turnover, poor training and budget limitations, the proposal proposes a model to improve the processes of selection, training, evaluation and permanence of personnel.

An analysis of the current situation at Salud Sogamoso E.S.E. is carried out, recognizing both limitations and opportunities for improvement in fundamental aspects such as organizational culture, work environment and working conditions. The suggested model contemplates strategies that link the competencies of the personnel with the needs of the institution and the expectations of the users. It also stresses the importance of establishing effective incentives and promoting continuous training to ensure staff motivation and performance.

The project adopts a quantitative approach through the application of surveys to assess the perception of service quality among both users and employees. The results obtained allow the identification of critical areas that affect efficiency and service quality, such as varying opinions on staff performance, the need for further training, and the lack of work incentives. Based on this information, specific recommendations are developed. Ultimately, the strategic model aims to ensure humanized, efficient healthcare that meets national quality standards, thus strengthening Salud Sogamoso E.S.E.'s institutional mission.

**Keyword:** Strategic planning, human talent, quality, health, management.

## Contenido

Dedicatoria .....	2
Agradecimientos .....	3
Lista de Tablas .....	8
Lista de Figuras.....	9
Introducción .....	10
Planteamiento del problema.....	12
Justificación .....	14
Objetivos.....	16
Antecedentes .....	17
Marco teórico .....	21
Marco legal .....	25
Metodología de la investigación .....	28
Resultados.....	32
Conclusiones.....	43
Recomendaciones .....	44
Referencias Bibliográficas .....	45

## **Lista de Tablas**

*Tabla N° 1. Acciones programa de compensación e incentivos para Salud Sogamoso E.S.E*

## **Lista de Figuras**

### ***Cuestionario 1: evaluación de la calidad del servicio en Salud Sogamoso E.S.E***

***Figura N°1. Percepción sobre la eficiencia en el servicio de atención prestado.***

***Figura N°2. Percepción sobre tecnología para garantizar eficiencia en el servicio.***

***Figura N°3. Percepción sobre la capacitación del personal de enfermería.***

***Figura N°4. Disponibilidad de personal para atención.***

***Figura N°5. Percepción sobre el tiempo de espera para ser atendido.***

***Figura N°6. Percepción sobre tiempo de respuesta a solicitudes.***

***Figura N°7. Percepción sobre el trato hacia los usuarios***

### ***Cuestionario 2: evaluación del Talento Humano en Salud Sogamoso E.S.E***

***Figura N° 8. Percepción sobre incentivos y beneficios de compensación salarial***

***Figura N° 9. Percepción sobre bienestar y satisfacción laboral***

***Figura N° 10. Percepción sobre condiciones de higiene y seguridad***

***Figura N° 11. Percepción sobre estrategias de contratación, selección, formación y selección.***

## **Introducción**

La calidad en la atención de salud se ha convertido en un objetivo prioritario en el contexto actual, donde la demanda de servicios médicos competentes y accesibles ha aumentado considerablemente. En este contexto, la planificación de los recursos humanos se integra como un elemento esencial para garantizar que las instituciones prestadoras de salud como Salud Sogamoso E.S.E. proporcionen servicios que satisfacen eficazmente las necesidades de los residentes. La gestión estratégica de recursos humanos incluye no sólo la selección de las personas adecuadas, sino también la capacitación continua, el desarrollo de habilidades y la creación de un entorno de trabajo que promueva la motivación y el compromiso de los empleados.

El presente proyecto tiene como objetivo desarrollar un modelo estratégico de planificación del talento para mejorar en Salud Sogamoso E.S.E. la calidad de los servicios prestados. Para ello, se considerarán los desafíos específicos que enfrentan las instituciones de salud, como la falta de personal capacitado y la alta rotación de personal, lo que impacta directamente en la satisfacción de los usuarios. Al implementar un enfoque integral que incluya la identificación de las competencias necesarias, la mejora de los procesos de selección y capacitación y la creación de un plan de evaluación del desempeño del personal, el objetivo no es solo optimizar el desempeño de los empleados, sino también ayudar a mejorar la calidad de la atención.

En un ámbito donde la formación del talento humano es crucial, este modelo busca desarrollar estrategias que alineen las necesidades organizacionales con las expectativas de la comunidad, garantizando una atención sanitaria integral y humanizada. Este enfoque proactivo es esencial para abordar los desafíos actuales y futuros en materia de atención médica y garantizar que Salud Sogamoso E.S.E. pueda cumplir con su misión institucional de manera eficaz y sostenible.

## **Planteamiento del problema**

La planificación del talento humano se ha convertido en un componente estratégico para las organizaciones, especialmente en el sector salud, donde la calidad de los servicios depende en gran medida de la capacidad del personal. Este proceso implica no sólo la identificación y selección de los recursos humanos adecuados, sino también su capacitación y desarrollo continuo, asegurando que estén alineados con los objetivos institucionales y las necesidades de la población atendida. En Colombia, la gestión del talento humano enfrenta desafíos importantes, como la falta de personal capacitado, la alta rotación laboral y la dificultad de mantener la motivación entre los trabajadores (Fernández M, 2023). Estos elementos afectan la sostenibilidad de la atención sanitaria, haciendo urgente la necesidad de un enfoque estructurado y eficaz para la planificación del talento humano.

Por lo antes expuesto, Salud Sogamoso E.S.E., como empresa prestadora de servicios de salud de primer nivel, definirá una estrategia de planificación del talento humano que responda a la realidad del sistema de salud colombiano. Salud Sogamoso E.S.E. tiene por misión brindar una atención de salud integral, humana y de calidad, enfocada en la promoción de la salud y la prevención de enfermedades (Salud Sogamoso E.S.E., 2024). Sin embargo, a pesar de sus esfuerzos, enfrenta dificultades en su proceso de planificación, lo que puede afectar su desempeño gerencial y la satisfacción de los empleados.

La planificación del Talento Humano Salud Sogamoso E.S.E. se ha desarrollado en un marco que incluye aspectos como lineamientos del Ministerio de Trabajo, personal mandatorio y análisis de necesidades de personal obtenidos a través de encuestas y grupos focales, capacidad instalada, presupuesto aprobado y regulaciones industriales existentes. Sin embargo, la dependencia del presupuesto estatal crea limitaciones que dificultan la asignación de recursos

adecuados para una mayor capacitación del personal, así como para la implementación de incentivos para motivar a los empleados (Ministerio de Salud y Protección Social, 2023). Esto puede generar brechas en las habilidades y competencias del personal necesarias para brindar servicios de salud de calidad. En consecuencia, puede aumentar la rotación de empleados, lo que afecta negativamente al servicio al cliente.

Además, las secuelas de la covid-19 han puesto en evidencia la importancia de contar con personal motivado y bien formado para gestionar las emergencias sanitarias y mantener el funcionamiento del sistema sanitario. Los desafíos que plantea esta situación se evidencian en la planificación del talento humano de Salud Sogamoso E.S.E, que aún carece de la capacidad de adecuar sus estrategias de recursos humanos a las necesidades de la comunidad. La ausencia de un programa de incentivos sólido y las limitaciones presupuestarias, que se derivan de su dependencia de la financiación estatal, pueden obstaculizar la retención del personal y perjudicar la satisfacción de los usuarios.

Ahora bien, el punto clave para Salud Sogamoso E.S.E. es cómo optimizar el proceso de planificación del talento humano para mitigar las fallas en la gestión de recursos humanos. Es fundamental diseñar políticas que no sólo orienten y capaciten al personal, sino que también fomenten un ambiente de trabajo que promueva el bienestar y la experiencia de su personal. Asimismo, Salud Sogamoso E.S.E será capaz de garantizar un servicio de salud de calidad, de acuerdo con las normas nacionales e internacionales, y mejorar significativamente la salud de las personas a las que sirve.

Pero, ¿Cómo puede Salud Sogamoso E.S.E. optimizar su proceso de gestión del talento humano para superar las dificultades, necesidades y poder brindar un servicio de salud integral y de calidad a lo usuarios?

## **Justificación**

La planificación del talento humano en las instituciones de salud es un pilar crucial que ayuda a garantizar que se brinde una atención de calidad a los usuarios. La prestación de una atención integral, humanizada y de calidad por parte de Salud Sogamoso E.S.E es necesario fortalecer esta área, ya que es una institución que brinda servicios de primer nivel. Los desafíos de la administración actual, como la alta rotación de personal, la capacitación inadecuada y la falta de incentivos, requieren un enfoque bien estructurado para abordar estos problemas.

Po ello, el desarrollo de un modelo estratégico para la planificación del talento humano toma prioridad en un contexto donde las necesidades de salud y las demandas del sistema colombiano cambian constantemente. La optimización de los procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño se verá facilitada por este modelo, que también alinearé las competencias del personal con las expectativas institucionales y comunitarias. Al hacer esto, los servicios de salud se vuelven más sostenibles, lo que mejora tanto los indicadores de desempeño organizacional como la satisfacción de los usuarios.

El desarrollo del talento humano en salud está respaldado por lineamientos normativos como la ley 100 de 1993 y la resolución 3100 de 2019 del ministerio de salud, el sistema de protección social establece normas sobre la formación y desarrollo del talento humano en salud. Dicha normativa enfatiza la importancia de contar con personal capacitado y motivado para atender las crecientes demandas de atención y mantener la calidad del servicio (Ministerio de Salud y Protección Social, 2019).

De igual forma, este proyecto responde a lineamientos establecidos por el Ministerio de Salud y Protección Social, que enfatizan la importancia de mejorar las capacidades del talento

humano como un enfoque crucial para abordar los problemas del sector. Además, el objetivo es abordar cuestiones relacionadas con la retención de empleados y la motivación laboral, que pueden verse influenciadas por restricciones presupuestarias y crisis sanitarias, como las causadas por la reciente pandemia de covid-19, que han puesto de relieve la necesidad de contar con personal altamente motivado y capacitado.

La adopción de este modelo estratégico no solo mejorará las capacidades operativas y administrativas de la institución, sino que también tendrá un impacto positivo en la población atendida, al garantizar servicios de salud más efectivos, accesibles y centrados en el usuario. Este enfoque integral está en consonancia con los estándares de calidad nacionales y mundiales, y ayuda a mejorar el sistema de salud y la salud de la población.

Por lo tanto, este proyecto presenta una oportunidad para transformar la planificación del talento humano en Salud Sogamoso E.S.E. mediante la utilización de enfoques sustentables e inventivos que promuevan el desarrollo integral de sus trabajadores, asegurando la prestación de servicios de calidad y el cumplimiento de su misión institucional.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Desarrollar un modelo estratégico de planificación del talento humano en Salud Sogamoso E.S.E. que mejore la calidad de los servicios de salud a través de la optimización de procesos de selección, capacitación y retención del personal.

### **Objetivos Específicos**

Analizar la calidad del servicio en Salud Sogamoso E.S.E. desde la perspectiva de los usuarios, y evaluar la cultura organizacional y el clima laboral percibido por el personal interno, con el fin de identificar fortalezas y áreas de mejora que contribuyan al desarrollo estratégico de la institución.

Identificar las competencias y habilidades necesarias para el personal de Salud Sogamoso E.S.E., mediante un análisis de las necesidades del servicio, que permita definir un perfil ideal para la atención de salud de calidad.

Diseñar un programa integral de compensaciones, bienestar y salud, y que este sea factor motivacional para realizar de manera eficiente y con mayor compromiso las labores de cada uno de los empleados.

## Antecedentes

SALUD SOGAMOSO” E.S.E. es una Institución Prestadora de Servicios ambulatorios de salud de primer nivel de atención del orden municipal, con autonomía administrativa y financiera, y con patrimonio propio; sometida al régimen jurídico previsto en el capítulo III, Artículos 194, 195 y 197 de la Ley 100 de 1993, sus Decretos reglamentarios y adscrita a la secretaria Local de Salud del municipio de Sogamoso. Fue creada mediante Acuerdo N.º 082 del 30 de diciembre de 1996 emitido por el Concejo Municipal de Sogamoso, e inició su pleno funcionamiento el 1 de septiembre de 1997. Esto situó a Sogamoso como el primer municipio del departamento de Boyacá que transformó su Institución prestadora de Servicios de Salud. Salud Sogamoso E.S.E., es una institución que trabaja con enfoque por procesos, armonizados con los lineamientos del Direccionamiento Estratégico, con un constante ciclo de mejora continua, buscando cada día ofrecer servicios con niveles superiores de calidad.

Puertas EB, Sotelo JM, Ramos G. 2020;44: Liderazgo y gestión estratégica en sistemas de salud basados en atención primaria de salud. Los sistemas de salud basados en APS deben establecer prácticas de gestión óptimas para alcanzar la calidad, la eficiencia y la efectividad. La planeación y gestión estratégica facilitan la formación de una identidad común, aunque existen organizaciones sobre gerenciadas y pobremente lideradas. La salud universal es un impulso estratégico que requiere de un liderazgo transformador para avanzar hacia sistemas basados en APS. El liderazgo en ellos debe centrarse en identificar los desafíos adaptativos, vincular al personal y proteger el liderazgo de las bases, al igual que debe adaptarse a los momentos y combinar las lógicas de acción del estratega para lograr una transformación sectorial. Los

modelos de calidad establecen criterios de liderazgo similares a otras teorías, destacando como aportes la innovación y la identidad organizacional

Ariza Romero, L. V., Diaz Vesga, A. R., Lorduy Dales, J. M., & Vargas Quintero, H. A. (2017). *Planeamiento estratégico de las entidades promotoras e instituciones prestadoras de salud en Colombia*. las Entidades Promotoras de Salud (EPS) y las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS) se encuentran reglamentadas para ofrecer la afiliación, administración, y prestación de servicios de salud bajo la supervisión, regulación, y apoyo del Estado. Estas instituciones se caracterizan por tener importante prestigio debido al aumento de la cobertura en medio de grandes desafíos, como: (a) incrementar el acceso a los servicios de salud, (b) mejorar el porcentaje de la población afiliada, (c) establecer un modelo de financiamiento óptimo, e (d) incrementar la confianza de los usuarios a través de una prestación de servicios de salud basada en principios de eficiencia en el uso de los recursos, calidad en la prestación de los servicios, equidad y universalidad en el acceso, solidaridad hacia los regímenes de seguridad, integralidad en la cobertura de las contingencias, y participación activa de la comunidad, entre otros principios que logren dotar de ventajas competitivas a estas instituciones de la salud. Es por ello que se elabora un planeamiento estratégico, en el cual las EPS e IPS se proponen reorientar la oferta de los servicios de salud y la prestación de los mismos, utilizando sus instalaciones y capacidades existentes en materia de idoneidad de profesionales de la salud, tiempos de atención y de espera, acceso a atención y cobertura universal, y el prestigio de algunas clínicas y hospitales que atraen un amplio mercado internacional de la salud, se describieron los antecedentes del sistema de salud y la situación general en el ámbito nacional para detallar el estado actual de las EPS e IPS en Colombia. Además, se conoció la estructura general y

financiera de la salud en el país, identificando las fortalezas y debilidades del sistema, destacándose las entradas en el ámbito internacional, provenientes del turismo de la salud. Este último factor hace que las expectativas en el sector sean altamente favorables para mejorar la prestación de servicios de salud. Las ventajas competitivas que tienen que desarrollar las EPS e IPS para ser competitivas en el sector de la salud son las siguientes: equipamiento médico tecnológico, capacidad e infraestructura hospitalaria, recursos humanos calificados, solvencia financiera, tiempos de hospitalización, servicios médicos ofrecidos, niveles de complejidad dentro de los hospitales, inversión en investigación y desarrollo, acreditación de los sistemas de salud, entre otras. Por esta razón, se exponen estrategias que permitan aprovechar las fortalezas existentes y desarrollar nuevas, con lo cual para 2026 se espera que las EPS e IPS logren destacarse dentro del sistema de salud nacional y se posicionen como entidades de la salud líderes en Latinoamérica. Para el desarrollo de estas ventajas competitivas, se han planteado cinco objetivos a largo plazo: (a) Al 2026, aumentar la cobertura en el acceso al 100%; (b) al 2026, certificar al 70% de las 2,500 IPS por organismos de acreditación de calidad en salud, calificando su alto desempeño; (c) al 2026, incrementar a 25 la cantidad de IPS dentro del ranking de las mejores clínicas y hospitales de Latinoamérica; (d) al 2026, mejorar la tasa de satisfacción global en 10% para las EPS e IPS; y (e) al 2026, el 70% de las EPS calificadas con un desempeño medio en 2015 por el Ministerio de Salud y Protección Social obtendrán la calificación de desempeño alto, al prestar servicios de salud de forma óptima, generando un alto valor agregado. La manera en que se lograrán estos objetivos al largo plazo es mediante la implementación de estrategias elaboradas en el presente trabajo.

Realizar la planeación del proceso de talento humano en salud para la E.S.E Centro de Salud San Francisco de Sales. Esta es una institución que, al ser catalogada como una empresa

social del estado, se guía en sus procesos bajo un conjunto de normas estrictas, lo que puede limitar tanto sus recursos como su campo de acción, sin embargo, en la última administración, se han desarrollado mejoras en su operación, logrando organizar y optimizar la labor asistencial que es la razón de ser de la institución. La última gerencia ha realizado varias propuestas para fortalecer sus métodos y funciones, encontrando dentro de los temas a desarrollar la necesidad de implementar los procesos descritos en el Decreto 612 de 2018, enfocados en los apartados relacionados con Talento humano. Es por ello por lo que se hace una revisión de los procesos y el marco legal para desarrollar una propuesta en la que se pueden intervenir los procedimientos de gestión humana que se tienen en la institución, teniendo en cuenta variables como los recursos que tiene el cliente, así como las dificultades y falencias presentes en su operación, para desarrollar una propuesta ajustada a sus necesidades y realidades en el marco legal que se les exige. Gonzales, German, German Francisco, Casa Ramírez, Camilo Joel (2023),

## Marco teórico

La planificación del talento humano se ha consolidado como una disciplina clave dentro de las organizaciones, especialmente en el sector salud, donde la capacidad para gestionar y optimizar los recursos humanos incide directamente en la calidad de los servicios prestados. En el contexto de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPSS) en Colombia, como Salud Sogamoso E.S.E., esta planificación estratégica se convierte en una herramienta esencial para alcanzar los objetivos organizacionales, alinear los recursos humanos con las necesidades del entorno y garantizar una atención efectiva y humanizada.

Este enfoque ha evolucionado en un contexto de alta competitividad y regulación. La gestión estratégica del talento humano ha pasado de ser una función netamente administrativa a convertirse en un factor determinante para la sostenibilidad organizacional. Este cambio ha impulsado una visión dinámica y proactiva que no solo busca atraer y retener empleados capacitados, sino también potenciar sus competencias a lo largo del tiempo. Para instituciones como Salud Sogamoso E.S.E., esta estrategia es clave para adaptarse a los cambios del mercado y mantener la calidad de sus servicios, en línea con teorías contemporáneas que destacan la flexibilidad organizacional como ventaja competitiva (Ulrich D, 1997). La implementación de este enfoque permite a las organizaciones responder a las demandas del sector salud de manera más eficiente, promoviendo una cultura de mejora continua.

Dentro de este marco, uno de los enfoques teóricos más relevantes es la gestión basada en competencias, que garantiza que el personal posea las habilidades y conocimientos necesarios para cumplir con los estándares normativos y las exigencias del entorno. Este modelo no solo facilita la identificación y desarrollo de competencias clave, sino que también fomenta la innovación organizacional, impulsando la capacidad adaptativa de la institución frente a los

cambios constantes del sector salud (Spencer & Spencer, como se citó en Ruiz L, 2015). En Salud Sogamoso E.S.E., adoptar este enfoque resulta crucial, ya que permite mitigar las limitaciones presupuestales y optimizar los recursos humanos disponibles, consolidando un equipo competente y eficiente que responde adecuadamente a los desafíos del entorno.

Adicionalmente, el enfoque en la gestión del cambio es crucial en un sector en continuo cambio, afectado por innovaciones tecnológicas, nuevas políticas públicas y la transformación de las necesidades de la población. La teoría de la gestión del cambio resalta la necesidad de preparar al equipo para ajustarse a nuevas herramientas, tecnologías y normativas. Para entidades como Salud Sogamoso E.S.E., manejar correctamente las transiciones internas es esencial no solo para preservar el compromiso con la calidad del servicio, sino también para garantizar la sostenibilidad y la competitividad a largo plazo. Un liderazgo que promueva un entorno de transformación favorable potencia la habilidad de ajuste organizacional y apoya la resiliencia de la entidad.

Un elemento clave en la gestión del talento humano es fomentar la inteligencia emocional en los trabajadores. En este contexto, la Teoría de Recursos y Capacidades de Barney (1991) enfatiza que las personas son un recurso estratégico fundamental para lograr ventajas competitivas duraderas. Esta teoría enfatiza la relevancia de detectar y fomentar habilidades distintivas en los trabajadores, lo que posibilita a las organizaciones reaccionar adecuadamente a los retos del entorno. En el ámbito de la salud, la adquisición de habilidades emocionales resulta fundamental por las exigencias y presiones del entorno laboral. La habilidad de los trabajadores para manejar sus emociones y formar relaciones laborales exitosas influye directamente en la calidad del servicio y el ambiente organizacional (Goleman, 2006). Para Salud Sogamoso E.S.E., desarrollar programas de capacitación que combinen destrezas técnicas con competencias

emocionales promovería una cultura organizacional fundamentada en la empatía, el respeto y la cooperación, lo cual potenciaría la capacidad de la institución para enfrentar los desafíos del sector.

Además, el liderazgo transformacional, conforme a la teoría de Bass y Avolio (1994), se presenta como un elemento fundamental en la administración del talento humano. Este estilo de liderazgo se enfoca en alentar, motivar y capacitar a los grupos, fomentando un ambiente de aprendizaje continuo e innovación. Varios estudios han evidenciado que el liderazgo transformacional eleva la satisfacción laboral, aumenta el rendimiento y refuerza el ambiente organizacional. En el caso de Salud Sogamoso E.S.E., implementar esta teoría podría ser una táctica efectiva para disminuir la alta rotación de personal y promover una cultura de mejora constante, centrada en la calidad del servicio. La habilidad de los líderes para crear un entorno de confianza y respaldo es fundamental para mantener el talento y garantizar un equipo comprometido con las metas institucionales.

También, la Teoría de la Motivación de Herzberg (1959) proporciona un marco valioso para formular estrategias de gestión del talento humano en un contexto marcado por la falta de personal especializado y la alta rotación. Esta teoría diferencia entre factores higiénicos, imprescindibles para prevenir la insatisfacción laboral, y factores motivacionales, que son los que verdaderamente producen satisfacción y compromiso. En relación a Salud Sogamoso E.S.E., la combinación de estos elementos puede ayudar no solo a optimizar la eficiencia operativa, sino también a establecer un ambiente laboral que favorezca la estabilidad, el crecimiento profesional y el compromiso de los trabajadores. Además de asegurar condiciones laborales apropiadas, es necesario promover el desarrollo profesional y el reconocimiento, lo que puede reducir la rotación y elevar el rendimiento en la organización.

Finalmente, la gestión estratégica del capital humano debe incorporar un enfoque sostenible. Este método implica hacer elecciones que no solo aborden los retos inmediatos, sino que también promuevan la estabilidad y el desarrollo a largo plazo de la organización. En este contexto, para Salud Sogamoso E.S.E., implementar prácticas sostenibles en la administración del talento humano, como fomentar el bienestar organizacional y la conciliación de la vida laboral y personal, facilitaría la creación de una fuerza laboral resiliente y comprometida, capaz de afrontar los desafíos venideros (Baselga V, 2024).

Por lo tanto, la planificación del talento humano en el ámbito de la salud no debe verse como una tarea separada, sino como un componente esencial y estratégico dentro de la administración organizacional. La fusión de métodos contemporáneos, como la administración por competencias, el liderazgo transformador y el fomento de la inteligencia emocional, posibilita a entidades como Salud Sogamoso E.S.E. no solo perfeccionar su rendimiento, sino también elevar la calidad de los servicios brindados a la comunidad. Este procedimiento debe ser maleable y activo, capaz de ajustarse a las transformaciones del entorno y atender las demandas emergentes del sector.

## **Marco legal**

El marco jurídico en Colombia dicta directrices concretas para la administración del talento humano en el sector salud, subrayando la relevancia de potenciar las habilidades del personal y asegurar la excelencia del servicio. A continuación, se muestran las regulaciones principales que se aplican:

### **Normativa 100 de 1993.**

El cimiento del Sistema General de Seguridad Social en Salud en Colombia se encuentra en la Ley 100 de 1993. Esta normativa dicta que las instituciones sanitarias deben disponer de recursos humanos aptos para satisfacer las demandas del sistema (Congreso de la República de Colombia, 1993). Destaca la correcta capacitación y elección del personal, asegurando que las instituciones cuenten con profesionales calificados que satisfagan los criterios de calidad requeridos.

El proyecto de Salud Sogamoso E.S.E. se basa en las directrices de esta ley, aceptando que el perfeccionamiento constante de la calidad en los servicios sanitarios se basa en gran parte en la formación del personal. La propuesta incluye un modelo de planificación del talento humano que prioriza la formación continua para fortalecer las competencias del personal y asegurar una atención de calidad.

### **Ley 1164 de 2007**

Ley 1164 de 2007La, también llamada ley del talento humano en salud, enriquece la Ley 100 al definir pautas concretas para la capacitación y evaluación constante del personal del sector de la salud. Esta ley subraya la relevancia de la formación continua y la valoración de habilidades como componentes esenciales de la administración del talento humano, garantizando

de esta manera que el personal esté listo para enfrentar los desafíos del sector (Congreso de la República de Colombia, 2007).

Según esta normativa, el modelo sugerido para Salud Sogamoso E.S.E. incluye principios de capacitación constante y evaluación de habilidades. Esta perspectiva no solo aspira a incrementar la calidad de los servicios, sino también a asegurar que los expertos en salud se mantengan al día con los progresos en técnicas y tecnologías novedosas, logrando de esta manera los propósitos de la Ley 1164.

### **Resolución 4505 de 2012**

La Resolución 4505 de 2012 establece pautas fundamentales para la ejecución del Sistema de Gestión de la Calidad en las entidades de salud, especialmente en lo relacionado con la gestión de la información y los indicadores de rendimiento del personal (Ministerio de Salud y Protección Social, 2012). Enfatiza la importancia de sistemas de evaluación que posibiliten observar la eficacia de las formaciones y la calidad de los servicios, abarcando el rastreo de los indicadores de rendimiento del personal.

De acuerdo con la Resolución 4505, el modelo sugerido para Salud Sogamoso E.S.E. establecerá un sistema de evaluación del desempeño que medirá tanto la calidad de los servicios como las áreas de mejora en la formación del personal. Este método asegurará que las actividades de formación cumplan con los criterios de calidad del sistema de salud.

### **Resolución 3100 de 2019**

Finalmente, la Resolución 3100 de 2019 establece las normas para la habilitación de servicios de salud en Colombia, subrayando que las entidades deben tener personal capacitado y definir procesos de formación y evaluación permanentes para cumplir con los criterios de calidad

(Ministerio de Salud y Protección Social, 2019). Esta decisión conecta la disponibilidad de los servicios de salud con la calidad del personal y la correcta administración de la formación.

En este marco, el modelo de gestión del talento humano sugerido para Salud Sogamoso E.S.E. se ha elaborado para satisfacer las exigencias definidas por la Resolución 3100, combinando procesos de capacitación constante y valoración regular del rendimiento. Este método no solo ayudará a satisfacer los requisitos de habilitación, sino que también mejorará la calidad de los servicios ofrecidos, garantizando que el personal esté al tanto de las mejores prácticas de la industria.

## **Metodología de la investigación**

Balestrini (2000) señala que el marco metodológico “es el conjunto de procedimientos a seguir con la finalidad de lograr los objetivos de la información de forma válida y con una alta precisión” (p.44). En otras palabras, es la estructura sistemática para la recolección, ordenamiento y análisis de la información, que permite la interpretación de los resultados en función del problema que se investiga.

### **Diseño de la investigación**

El objetivo de estudio será implementar un modelo estratégico de planificación del Talento Humano para el fortalecimiento de la calidad en los servicios de Salud en Salud Sogamoso E.S.E, se recurrió a un diseño no experimental que se aplicara de manera transversal, considerando que el tema de investigación tiene un sustento teórico suficiente, se procederá a realizar una investigación de tipo descriptivo para conocer a detalle la forma de la calidad en los servicios de Salud en Salud Sogamoso E.S.E,

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2003), la investigación no experimental “es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables; lo que se hace en este tipo de investigación es observar fenómenos tal y como se dan en un contexto natural. Para después analizarlos” (p.270). Estos mismos autores señalan que los diseños de investigación transversales “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p.289).

### **Enfoque de la investigación**

En el presente trabajo será diseñado bajo el planteamiento del enfoque cuantitativo, ya que es el mejor que se adapta a las necesidades de la investigación.

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población (Hernández, Fernández & Baptista. 2003. P 5).

Del enfoque cuantitativo se utilizará la técnica de las encuestas para medir la percepción y opinión de la calidad del servicio del talento humano en la Salud Sogamoso E.S.E, de los usuarios.

### **Población**

La población se define como “un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones”, (Levin y Rubín, 1996. P 20).

La población de estudio estará conformada por 1350 usuarios aprox. Por día y 80 personas de talento humano asistenciales y administrativos de Salud Sogamoso E.S.E.

### **Muestras y muestreo**

La muestra es definida por Fortín (1999) como “un subconjunto de una población o grupo de sujetos que forman parte de una misma población” (p, 160). De igual forma Pineda, Alvarado y Hernández (1994), señalan que es “un subconjunto de la población en que se llevara a cabo la investigación con el fin posterior de generalizar los hallazgos del todo” (p, 108).

En este trabajo se realizará el método de muestro no probabilístico, en el cual, de acuerdo con Pineda, Alvarado y Canales (1994) “se toman los casos o unidades que estén disponibles en un momento dado” (p.119), se pedirá a los usuarios y talento humano de Salud Sogamoso E.S.E, que formen parte del estudio.

### **Técnicas de recolección de datos**

Falcon y Herrera (2005), se refiere a la técnica de recolección de datos como el “procedimientos o forma particular de obtener datos o información, la aplicación de la técnica conduce a la obtención de información, la cual debe ser resguardada mediante un instrumento de recolección de datos”, (p.12).

La técnica que utilizaremos para la recolección de datos será la encuesta.

Para García (1993) una encuesta es:

Una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población (p. 124).

### **Instrumentos de recolección de datos**

Un instrumento de recolección de datos es en principio:

Cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. De este modo el instrumento sintetiza en sí toda la labor de la investigación, resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores, y por lo tanto a las variables o conceptos utilizados (Sabino, 1992, p.88).

El instrumento que se utilizara es esta investigación es un cuestionario diseñado con preguntas cerradas bajo escala de Likert.

La categorización de la Escala de Likert es un instrumento de medición o recolección de datos que se dispone en la investigación social para medir actitudes, de acuerdo con Brunet (2004), consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorables, positivo o negativo) de los individuos” (p.34).

Para evaluar de la calidad del servicio del talento humano en la Salud Sogamoso E.S.E, se aplicará un cuestionario a los usuarios y talento humano que asistirán del 5 al 15 de febrero del año 2025, adaptado del modelo o dimensiones de Likert. El cuestionario contiene varios ítems, que corresponde a 6 dimensión:

- Percepción física
- Presentación del servicio.
- Velocidad de respuesta
- Seguridad
- Empatía
- Clima laboral percibido

La alternativa o puestos tipo Likert utilizado, que corresponda a las opciones de respuestas del cuestionario, será:

- 5 Muy de acuerdo
- 4 De acuerdo
- 3 Indiferente
- 2 Desacuerdo
- 1 Muy de acuerdo

### **Técnicas de procesamiento de datos**

La técnica que se utilizará en el procesamiento de los datos será la estadística descriptiva que consiste en “un conjunto de procedimientos que tienen por objeto presentar masas de datos por medios de tablas, gráficos y/ o medidas de resumen” (AULA FACIL. 2000. Primer párrafo).

### **Herramientas para el procesamiento de datos**

Una herramienta es un “medio digital que nos permite registrar o medir la información” (Tamayo.2001. p.190).

En este trabajo se utiliza la herramienta Google Forms para la aplicación de cuestionarios, facilitando la recolección de datos. Se aplica una encuesta dirigida a los usuarios de Salud Sogamoso E.S.E. para evaluar su percepción sobre la calidad de los servicios. Además, se implementa otro cuestionario dirigido al personal interno de la institución, con el objetivo de analizar la cultura organizacional y el clima laboral dentro de la institución.

## Resultados

Una vez aplicados los cuestionarios en la herramienta Google Forms tanto a usuarios como a personal interno se obtuvo los siguientes resultados.

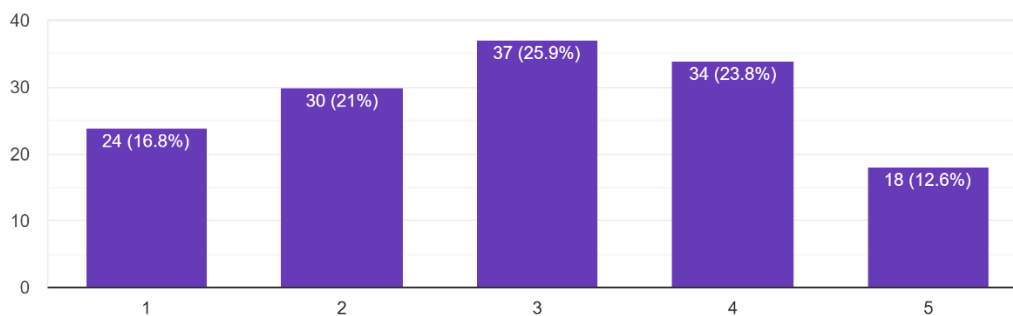
### *Cuestionario 1: evaluación de la calidad del servicio en Salud Sogamoso E.S.E*

Para evaluar la percepción de la calidad del servicio prestado, se seleccionó una muestra representativa de 143 personas. Tras compartir el formulario con los usuarios interesados, se obtuvieron los resultados correspondientes a cada uno de los ítems planteados:

1. El servicio de atención prestado en Salud Sogamoso E.S.E. es eficiente y cumple con mis expectativas.

#### **Figura N°1.**

Percepción sobre la eficiencia en el servicio de atención prestado.



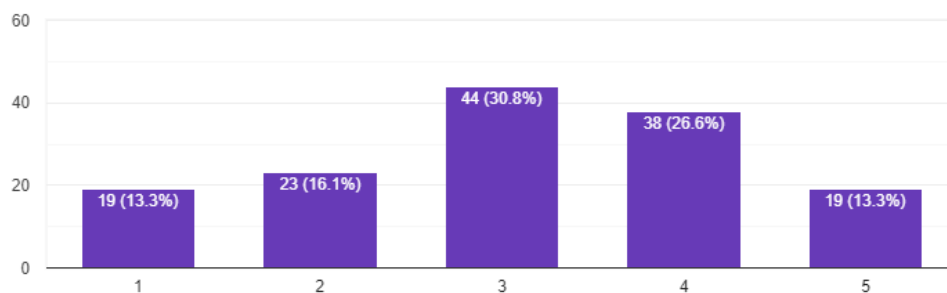
Fuente: Formulario Google elaborado por los autores

**Análisis:** el gráfico muestra opiniones divididas sobre el servicio de atención en Salud Sogamoso E.S.E., con el 37.8% de los encuestados manifestando desacuerdo y el 36.4% reflejando satisfacción. La mayoría se concentra en posiciones neutrales o levemente positivas (49.7%), lo que evidencia una percepción mixta. En consecuencia, esto sugiere que, aunque algunos usuarios reconocen aspectos favorables, existe una proporción significativa de usuarios insatisfechos, lo que representa una oportunidad para mejorar la calidad del servicio y alinear la atención con las expectativas de los usuarios.

2. Salud Sogamoso E.SE. cuenta con equipos tecnológicos adecuados para garantizar una atención eficiente y segura a los usuarios.

**Figura N°2.**

Percepción sobre tecnología para garantizar eficiencia en el servicio



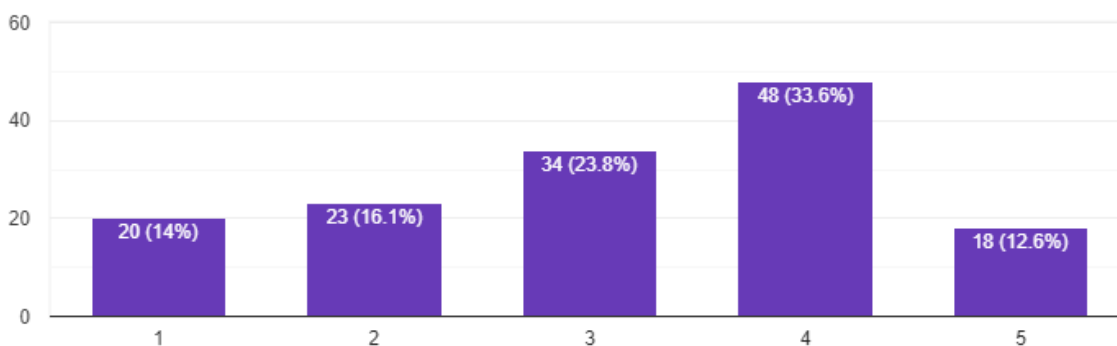
Fuente: Formulario Google elaborado por los autores.

**Análisis:** la figura refleja percepciones variadas sobre la adecuación de los equipos tecnológicos en la empresa. Aunque el 39.9% de los encuestados tiene una opinión favorable (calificaciones 4 y 5), el 30.8% permanece neutral y un 29.4% manifiesta desacuerdo (calificaciones 1 y 2). Esto indica que, si bien algunos usuarios reconocen aspectos positivos, aún existe margen para fortalecer los recursos tecnológicos y mejorar la experiencia general de los usuarios.

3. El personal de enfermería está debidamente capacitado para atender las necesidades de los usuarios de forma profesional.

**Figura N°3.**

Percepción sobre la capacitación del personal de enfermería



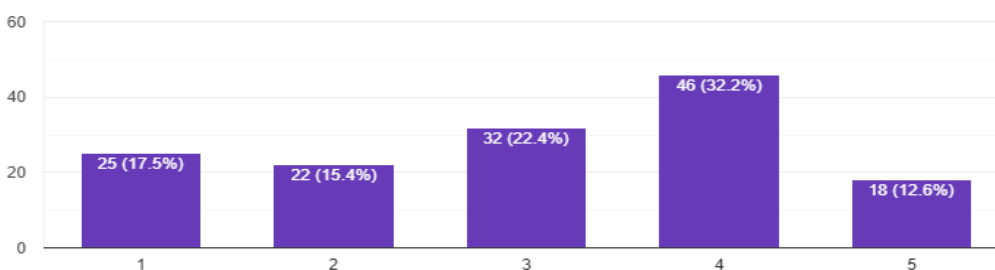
Fuente: Formulario Google elaborado por los autores.

**Análisis:** el gráfico evidencia que la percepción sobre la capacitación del personal de enfermería en Salud Sogamoso E.S.E. es mayormente positiva, con un 46.2% de los encuestados calificándola como adecuada. Sin embargo, el 23.8% tiene una opinión neutral y un 30.1% expresa desacuerdo. Esto sugiere que, aunque hay reconocimiento del profesionalismo del personal, aún existe un porcentaje considerable de usuarios que perciben oportunidades de mejora en la preparación del equipo de enfermería para atender de manera óptima sus necesidades.

4. La cantidad de personal disponible es suficiente para garantizar una atención oportuna.

**Figura N°4.**

Disponibilidad de personal para atención



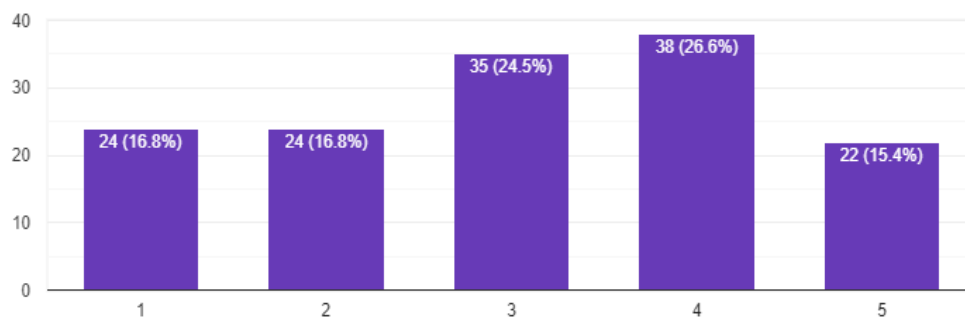
Fuente: Formulario Google elaborado por los autores.

**Análisis:** del gráfico se observa que el 44,8% de los usuarios atendidos considera que el personal existente en la empresa es suficiente para satisfacer sus necesidades de manera oportuna. En contraste, el 32,9% indica que la disponibilidad de personal es insuficiente para brindar una atención adecuada en salud. Aunque el porcentaje de satisfacción es predominante, es importante no descuidar la proporción de usuarios que perciben carencias en el personal, ya que esto podría afectar la calidad y oportunidad del servicio.

5. El tiempo de espera para ser atendido en Salud Sogamoso E.S.E. es razonable y adecuado.

**Figura N°5.**

Percepción sobre el tiempo de espera para ser atendido



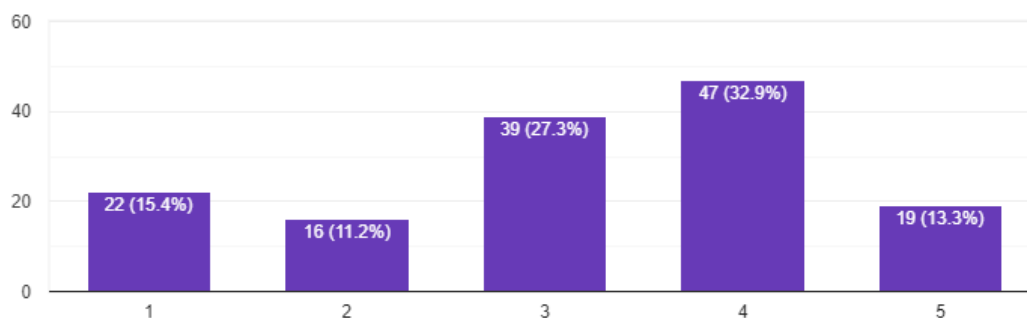
Fuente: Formulario Google elaborado por los autores.

**Análisis:** el gráfico muestra que 60 de los 143 usuarios encuestados perciben el tiempo de atención como adecuado y razonable. Sin embargo, 48 usuarios consideran que el tiempo de espera es inadecuado. Aunque la mayoría está conforme con el tiempo de atención, no se debe ignorar la cifra significativa de usuarios que expresan desacuerdo, lo cual evidencia una oportunidad de mejora.

6. El personal responde de manera ágil y eficaz ante las solicitudes de los usuarios.

**Figura N°6.**

Percepción sobre tiempo de respuesta a solicitudes



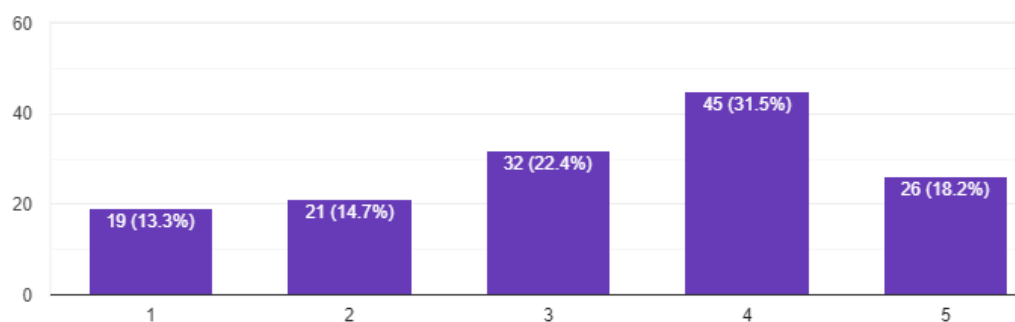
Fuente: Formulario Google elaborado por los autores.

**Análisis:** un 46,2% de los usuarios opina que la empresa responde con agilidad y eficacia ante cualquier solicitud. Sin embargo, 38 encuestados expresan su desacuerdo sobre la rapidez en las respuestas a dichas solicitudes.

7. El personal muestra un trato respetuoso, amable y empático hacia los usuarios.

**Figura N°7.**

Percepción sobre el trato hacia los usuarios



Fuente: Formulario Google elaborado por los autores.

**Análisis:** El gráfico muestra que un 49,7% de los usuarios encuestados consideran haber recibido un buen trato por parte de la institución prestadora de servicios. En contraste, un 28% afirma no haber recibido un trato respetuoso por parte de los colaboradores.

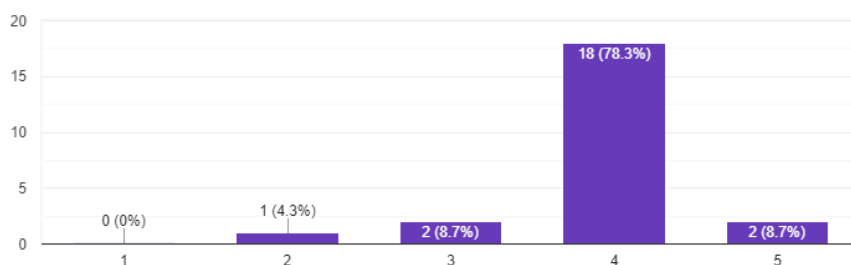
### ***Cuestionario 2: evaluación del Talento Humano en Salud Sogamoso E.S.E***

Para el segundo cuestionario, fue importante determinar la cantidad de personal interno colaborador de la empresa. Se eligió una muestra representativa, de la cual se obtuvieron respuestas de 23 colaboradores, generando los siguientes resultados para cada uno de los ítems planteados:

1. El proceso de incentivos y beneficios complementa la compensación salarial de manera adecuada, estimulando el desempeño y reteniendo a la fuerza de trabajo en Salud Sogamoso E.S.E.

#### ***Figura N° 8.***

Percepción sobre incentivos y beneficios de compensación salarial



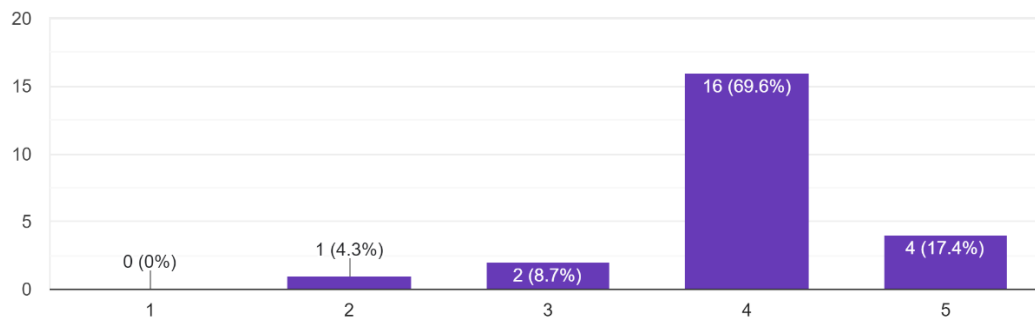
Fuente: Formulario Google elaborado por los autores.

**Análisis:** un 87% de los colaboradores de Salud Sogamoso considera que la compensación salarial y los incentivos son elementos fundamentales para estimular la motivación laboral y la productividad. En contraste, solo una proporción mínima del 4,3% de los encuestados no está de acuerdo con esta afirmación.

2. La percepción de bienestar y satisfacción laboral es una variable fundamental en la construcción de un clima laboral positivo.

#### ***Figura N° 9.***

Percepción sobre bienestar y satisfacción laboral



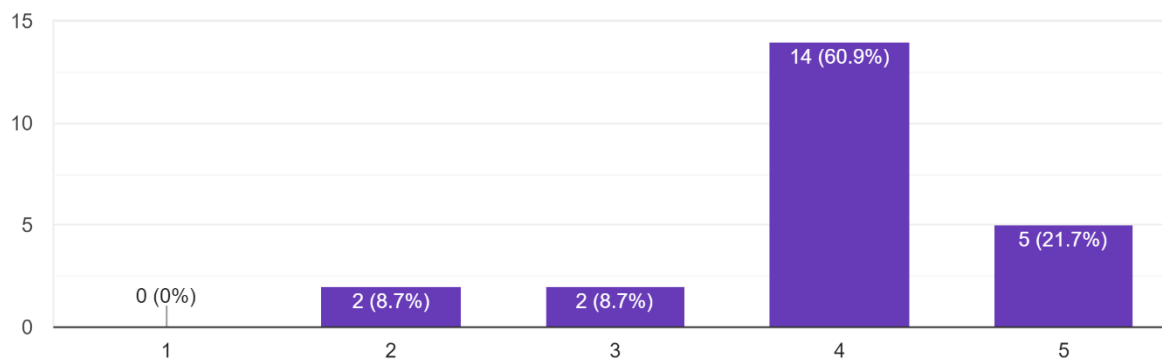
Fuente: Formulario Google elaborado por los autores.

**Análisis:** de los 23 encuestados, 20 expresaron que el bienestar y la satisfacción laboral son variables esenciales para construir un clima laboral positivo. Este resultado sugiere que la mayoría de los colaboradores reconoce la importancia de fomentar el bienestar y la satisfacción en el entorno de trabajo, ya que estos factores contribuyen significativamente a crear un ambiente propicio para el desempeño y la cohesión del equipo.

- Las condiciones de higiene y seguridad en Salud Sogamoso E.S.E son adecuadas y contribuyen a un ambiente laboral saludable.

**Figura N° 10.**

Percepción sobre condiciones de higiene y seguridad



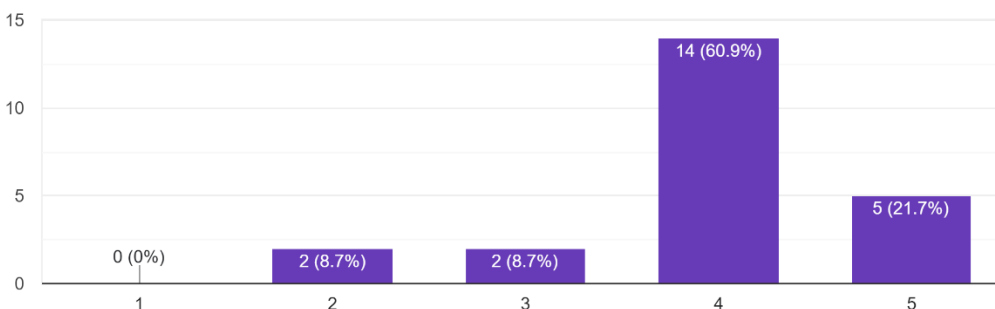
Fuente: Formulario Google elaborado por los autores.

**Análisis:** el gráfico muestra que el 82,6% de los encuestados considera que tienen condiciones adecuadas de seguridad e higiene, las cuales son fundamentales para mantener un clima laboral saludable dentro de la empresa.

4. Salud Sogamoso E.S.E. implementa estrategias eficientes para contratar, seleccionar, formar y fidelizar a su equipo de trabajo.

**Figura N° 11.**

Percepción sobre estrategias de contratación, selección, formación y selección



Fuente: Formulario Google elaborado por los autores.

**Análisis:** aunque la mayoría de los colaboradores asegura que la empresa dispone de estrategias eficientes para la selección, contratación, formación y fidelización de equipos, hay una proporción significativa del 17,4% que se muestra en desacuerdo con esta afirmación. Esto representa una oportunidad para que la empresa refuerce y mejore estos procesos.

5. ¿Qué tipo de planes de bienestar e incentivos consideraría valiosos para fortalecer el compromiso y la motivación del personal?

Las respuestas de los colaboradores referente a planes de bienestar e incentivos proponen diversas iniciativas para fortalecer el compromiso y la motivación del personal, destacando la importancia de horarios flexibles y trabajo remoto. Otros aspectos significativos incluyen el enfoque en la salud física y mental a través de programas de bienestar y actividades recreativas, así como la implementación de permisos remunerados y bonificaciones laborales para valorar el esfuerzo del personal. Además, se subraya la necesidad de mejorar las condiciones laborales y

fomentar un ambiente de respeto y dignidad, junto con la organización de actividades sociales que refuercen el trabajo en equipo.

6. ¿Hay algún aspecto del clima organizacional o de las políticas de talento humano que considere importante mejorar?

En respuesta a esta pregunta, los encuestados consideran esenciales mejorar el clima organizacional y las políticas de talento humano, destacando la importancia de una comunicación asertiva y recompensas por buen desempeño. También se menciona la necesidad de mejorar el ambiente físico y de implementar más programas de capacitación y aprendizaje durante el horario laboral. Otros puntos relevantes incluyen dar autonomía a los empleados, fomentar un entorno de apoyo, y promover la igualdad y el bienestar en el trato entre colegas.

7. Si desea, puede compartir cualquier otro comentario que considere relevante sobre su experiencia laboral en Salud Sogamoso E.S.E.

Como resultado a este ítem se refleja cierta insatisfacción con la experiencia laboral en Salud Sogamoso E.S.E. Aunque algunos colaboradores expresan agradecimiento por el ingreso económico que proporciona la institución, muchos señalan un deterioro en el trato hacia el personal por parte de los directivos, lo que ha incrementado los niveles de estrés y ha afectado la salud física y mental de los empleados. También se sugieren medidas como talleres de salud mental y mayores incentivos económicos para mejorar el bienestar del personal y sus familias.

**Tabla N° 1.**

Acciones programa de compensación e incentivos para Salud Sogamoso E.S.E

<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>	<b>Indicadores de control</b>
Implementar programa de reconocimiento a la trayectoria laboral.	Dirección Administrativa y Financiera.	Presupuesto para bonificaciones.	Trimestral	% de cumplimiento de metas institucionales; participación de empleados en logros destacados.
Implementar un sistema de registro y pago justo de horas extras según normativa laboral vigente.	Supervisores y Talento Humano	Planilla de registro de horas trabajadas, presupuesto autorizado.	Lo ideal es que se implemente de forma permanente.	Número de horas extras registradas y compensadas correctamente.
Plan de beneficios como subsidios de transporte, alimentación o vivienda, asegurando que sean sostenibles y significativos para el personal.	Dirección Administrativa	Informes financieros, análisis de costos.	Trimestral	Análisis de costo-beneficio. Nivel de utilización de beneficios.
Promover la movilidad interna y el desarrollo profesional mediante ascensos y reubicación laboral según competencias demostradas.	Departamento de Talento Humano	Programas de evaluación, capacitación y desarrollo.	Permanente	% de vacantes cubiertas internamente. Nivel de satisfacción en programas de desarrollo.
Promoción y prevención de la salud.	Dirección Administrativa y Bienestar	Espacios adecuados, personal especializado.	Permanente	Nivel de participación en actividades, y capacitaciones de hábitos saludables. Encuestas de percepción del ambiente laboral.
Garantizar estabilidad laboral mediante la implementación de contratos claros y políticas de retención laboral.	Dirección Administrativa y Talento Humano	Consultorías legales, sistemas de gestión de contratos.	Permanente	Índice de rotación de personal. % de renovación de contratos.
Realizar programas deportivos y recreativos, establecidos en convenios con entidades.	Bienestar Social	Presupuesto para eventos y actividades.	Trimestral	Nivel de participación en evento. Encuestas sobre el sentido de pertenencia.
Fomentar un estilo de liderazgo que delegue funciones y empodere al	Supervisores y Talento Humano	Capacitación en liderazgo	Permanente	Percepción de autonomía en encuestas. Evaluaciones de liderazgo.

personal en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo.		transformacional		
Diseñar y ejecutar programas de formación necesarias para los cargos continua basados en competencias actuales y futuros.	Departamento de Talento Humano.	Presupuesto para capacitaciones, proveedores de formación.	Anual	Número de empleados capacitados. Cumplimiento de metas de aprendizaje.
Reconocimiento a los empleados mas eficientes en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	Talento Humano y Supervisores	Recursos para premios y reconocimiento	Mensual	Número de empleados reconocidos. Satisfacción general con el programa.

Fuente: elaboración propia

Para la empresa, se propone una serie de acciones estratégicas. No obstante, la implementación estará sujeta a una evaluación interna para determinar cuáles de estas se ajustan mejor a sus necesidades específicas y a las restricciones presupuestales disponibles. Este enfoque flexible permitirá priorizar las acciones más efectivas y sostenibles, garantizando que los recursos se utilicen de manera óptima en beneficio del talento humano y la calidad del servicio.

## Conclusiones

A través del planteamiento de un Modelo estratégico de planificación del Talento Humano para Salud Sogamoso E.S.E, se busca brindar seguridad y calidad de los servicios y un talento humano con un valor intangible compuesto de conocimientos, habilidades y destrezas, con el objetivo de convertir su formulación en un componente fundamental para lograr metas y objetivos estratégicos, lo que permite a la entidad tener un sin numero de consecuencias positivas, y una atención adecuada, integra, eficiente y segura a los usuarios.

La recolección de datos, se realizo a 143 usuarios y a 23 personas del talento humano de Salud Sogamoso E.S.E , mediante una encuesta elaborada con varios ítems, se llevo a cabo la calificación de las perspectivas y expectativas de la calidad del servicio y la evaluación sobre la planificación del talento humano de la entidad, con base a este instrumento se detecto lo siguiente: existe una proporción significativa de usuarios insatisfechos, sobre la eficiencia en el servicio de atención prestada, también cabe destacar la importancia de implementar planes de compensaciones, fortalecer el compromiso de motivación, poner en marcha una estrategia con enfoque en la salud física y mental a través de programas de bienestar y actividades recreativas para el personal.

## Recomendaciones

Establecidas las conclusiones de este proyecto de investigación, el centro de Salud Sogamoso E.S.E, con base a la percepción y expectativas del personal de trabajo y usuarios encuestados, arroja un porcentaje significativo de usuarios insatisfechos en la prestación de los servicios ofrecidos, como también la importancia de implementar programas en la salud física, mental y compensaciones e incentivos del personal que labora en dicha entidad. Para mitigar las debilidades sobresalientes se recomienda:

- Mejorar la calidad del servicio y alinear la atención con las expectativas de los usuarios.
- Fortalecer los recursos tecnológicos para mejorar la experiencia general de los usuarios.
- Consolidar un equipo de enfermería competente para atender de manera óptima las necesidades.
- Dar un trato respetuoso por parte de los colaboradores a los usuarios.
- Sugerir diversas iniciativas para fortalecer el compromiso y la motivación del personal, destacando mejoras en las condiciones laborales, horarios flexibles, ambiente de respeto y dignidad.
- Es esencial mejorar el clima organizacional y las políticas de talento humano, destacando la importancia de una comunicación asertiva, compensaciones e incentivos, un ambiente físico y adecuado, implementación más programas de capacitación y aprendizaje durante el horario laboral, fomentar un entorno de apoyo, y promover la igualdad y el bienestar en el trato entre colegas.
- Mejora en el trato hacia el personal por parte de los directivos, evitando el incrementado de los niveles de estrés que afectan la salud física y mental

### Referencias Bibliográficas

Baselga, V. (2024). La Sostenibilidad y los Recursos Humanos. Recuperado de:  
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/65104/dcmartinezmarti.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Liderazgo transformacional. Psychology Press.

Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Recuperado de:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=833100>

Congreso de la República de Colombia. (1993). Ley 100 de 1993. Recuperado de:  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=5248>

Congreso de la República de Colombia. (2007). Ley 1164 de 2007. Recuperado de:  
[https://www.minsalud.gov.co/normatividad\\_nuevo/ley%201164%20de%202007.pdf](https://www.minsalud.gov.co/normatividad_nuevo/ley%201164%20de%202007.pdf)

Jara, A. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. Recuperado de:  
<https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/>

Ministerio de Salud y Protección Social (2007). Ley 1164 de 2007. Recuperado de:  
[https://www.minsalud.gov.co/normatividad\\_nuevo/ley%201164%20de%202007.pdf](https://www.minsalud.gov.co/normatividad_nuevo/ley%201164%20de%202007.pdf)

Ministerio de Salud y Protección Social. (2012). Resolución 4505 de 2012. Recuperado de:  
<https://www.saludcapital.gov.co/CTDLab/Publicaciones/2016/Resoluci%C3%B3n%204505%20de%202012.pdf>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2019). Resolución 3100 de 2019. Recuperado de:

[https://www.minsalud.gov.co/normatividad\\_nuevo/resoluci%C3%B3n%20no.%203100%20de%202019.pdf](https://www.minsalud.gov.co/normatividad_nuevo/resoluci%C3%B3n%20no.%203100%20de%202019.pdf)

Ministerio de Salud y Protección Social. (2023). Informe anual de talento humano en salud. Recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/Ministerio/RCuentas/Documents/Informe-de-gestion-290124.pdf>

Observatorio del Talento Humano en Salud. (2023). Desafíos y oportunidades en la planificación del talento humano en salud. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://www.sispro.gov.co/observatorios/ontalentohumano/Paginas/Observatorio-de-Talento-Humano-en-Salud.asp>

Organización Mundial de la Salud. (2022). Estrategias de la Organización Mundial de la Salud, Para el plan de acción de seguridad sanitaria. Recuperado de: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/366161/9789240062542-spa.pdf>

Prosci. (s.f.). Gestión del cambio en el Sector Salud. Recuperado de: <https://www.prosci.com/es/gestion-del-cambio-en-la-salud>

Ruiz, L. (2015). Modelo de gestión por competencias. Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/26/modelo-de-gestion-por-competencias/>

Ulrich, D. (1997). Campeones de recursos humanos: la próxima agenda para agregar valor y entregar resultados. Boston, MA: Harvard Business School Press.