

Desarrollo de estrategias para competencias éticas y responsables en la Gestión del Talento

Humano: Caso Pasto Salud E.S.E.

Lina Sofia Delgado Salas

Yani Tatiana Ordoñez Lasso

Víctor Hugo Sanclamente Mejia

Diego Richard Cabezas Angulo

Asesor

Christiam Soto Vallejo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de Empresas

2025

Dedicatoria

El desarrollo de este diplomado de profundización en gerencia del talento humano que representa la culminación de una etapa fundamental de mi formación profesional, se lo dedico a mi familia, pilar importante en mi vida. A mis padres, por su esfuerzo constante y apoyo incondicional, que han sido la base para alcanzar cada uno de mis logros. Por enseñarme el valor de la perseverancia, la responsabilidad y el compromiso con mis metas planteadas a lo largo de mi vida.

A mis hermanos, por su compañía, comprensión y palabras de aliento en cada momento.

Finalmente, dedico este logro a todas aquellas personas que aportaron un granito de arena por creer en mí y me motivarme a no desistir, incluso cuando los desafíos parecían difíciles de superar.

- **Lina Sofia Delgado Salas**

Dedico el presente trabajo especialmente a mi familia, porque durante todo este proceso de mi formación académica han estado presentes brindándome su apoyo, su motivación constante. Su paciencia en los momentos de presión y por entender mis tiempos y mis ausencias. Porque en cada paso que he avanzado, han estado presentes sus palabras de aliento, su acompañamiento y su confianza de que podía lograrlo todo.

Por ello, con esta dedicatoria, quiero resaltar que el resultado no es solamente mío, sino también de quienes me sostuvieron cuando el camino se hizo largo y exigente.

- **Yani Tatiana Ordoñez Lasso**

Este trabajo lo dedico con profundo agradecimiento a mi familia que ha sido un Pilar inquebrantable sosteniendo cada paso de este camino académico su apoyo incondicional y su confianza inquebrantable en mis capacidades también a todos aquellos quienes me apoyaron con su paciencia en los momentos de presión me inspiraron con su ejemplo me acompañaron con su presencia física y emocional y confiaron en que podía alcanzar esta meta a todos ellos mi gratitud infinita porque sin su apoyo este trabajo no habría sido posible con este reconocimiento quiero Resaltar que el conocimiento adquirido y plasmado lleva impreso el sacrificio y el respaldo de todos los que han caminado junto a mí durante todo este proceso formativo.

- **Víctor Hugo Sanclemente Mejía**

Agradecimientos

Expreso mi más sincero agradecimiento a mi tutor del diplomado de profundización en gerencia del talento humano, por su orientación académica, acompañamiento constante y recomendaciones de mejora, que permitieron el buen desarrollo y por ende culminación exitosa de este trabajo. Al jurado evaluador, por sus observaciones, recomendaciones y aportes críticos, que contribuyen al fortalecimiento de la calidad académica de esta investigación.

A los tutores de la universidad nacional abierta y a distancia – UNAD, quienes a lo largo de mi proceso formativo compartieron sus conocimientos y enseñanzas, para la construcción de mi desarrollo personal y profesional. A la institución académica por facilitar el acceso a la información, recursos y espacios necesarios para la ejecución de este trabajo y mi proceso formativo. Agradezco a mi familia por su apoyo emocional, paciencia y comprensión durante jornadas de estudio, siendo un soporte en los momentos de mayores exigencias propias del proceso académico. Finalmente, agradezco a todas aquellas personas que contribuyeron al desarrollo de este trabajo y al logro de este objetivo académico y personal

- Lina Sofia Delgado Salas

Agradezco a la Universidad Abierta y a Distancia UNAD, y al cuerpo de docentes por haberme brindado los conocimientos, las herramientas metodológicas y los criterios académicos que han hecho posible el desarrollo de este trabajo. De igual manera agradezco a nuestro tutor, por su orientación durante el proceso, por sus observaciones y por los aportes que han permitido fortalecer tanto el contenido como la estructura de estudio. Así mismo, extendo un agradecimiento especial al jurado evaluador, por la revisión rigurosa del trabajo, sus aportes académicos y las observaciones que contribuyeron a enriquecer el resultado final.

Y finalmente agradezco a mi familia y a las personas que me han brindado su apoyo constante, su paciencia y sus palabras de aliento en cada etapa de este proceso formativo.

- Yani Tatiana Ordoñez Lasso

Quiero expresar mi más sincero y profundo agradecimiento a todas las personas e instituciones que hicieron posible la realización de este trabajo y la culminación exitosa de este diplomado de profundización en gerencia de talento humano en especial a la Universidad Nacional abierta y a distancia por abrirme las puertas y el conocimiento por facilitar el acceso a la información recursos y espacios necesarios para mi desarrollo académico Quiero agradecer a todos los maestros que a lo largo de este camino académico brindaron su acompañamiento constante sus valiosas recomendaciones de mejora y que compartieron generosamente sus conocimientos enseñanzas y herramientas metodológicas cada orientación ha sido un ladrillo fundamental en la construcción de mi desarrollo personal y profesional también Quiero agradecer a mi familia por el apoyo emocional y que adaptable su paciencia infinita y Su comprensión durante las extensas jornadas de estudio a todos y cada una de esas personas que fueron parte de este camino mi gratitud inmensa y sincera porque este logro es también el resultado de su generosidad apoyo y confianza

- Víctor Hugo Sanclemente Mejía

Resumen

En el presente trabajo se analizan los desafíos existentes en el área de talento humano que enfrenta la organización Pasto Salud E.S.E generados por las tensiones que se presentan entre la parte contractual privada y las obligaciones públicas de transparencia y equidad, afectando directamente a las áreas de operación.

A partir de un análisis crítico a la organización, se identifican desafíos como la alta rotación de personal, alta contratación temporal, ausencia de convocatorias públicas estandarizadas, y baja aplicación de métodos de evaluación de desempeño y compensación. Ante esta situación, se propone un plan integral de inducción y capacitación con el fin de fortalecer las competencias técnicas, éticas y humanas, tanto del área de talento humano como del personal encargado de la atención al usuario, y un protocolo de evaluación del desempeño.

Esta propuesta se basa en acciones de upskilling y reskilling para establecer una cultura organizacional basada en la meritocracia y transparencia. Con esto, se espera mejorar la calidad del servicio al usuario, reducción en la rotación del personal, incremento en la satisfacción tanto del colaborador como del usuario y fortalecimiento de la confianza institucional. Siendo un aporte al sector administrativo de la organización y logrando un impacto tanto en el bienestar del personal como de la comunidad que hace uso de los servicios de salud.

Palabras clave: Gestión del talento humano, ética pública, capacitación, meritocracia, Empresas Sociales del Estado, calidad en salud.

Abstract

This paper analyzes the human resources challenges faced by Pasto Salud E.S.E., stemming from tensions between private contractual obligations and public commitments to transparency and equity, which directly impact operational areas.

Through a critical analysis of the organization, challenges such as high staff turnover, high rates of temporary hiring, a lack of standardized public recruitment processes, and limited implementation of performance evaluation and compensation methods are identified. In response, a comprehensive induction and training plan is proposed to strengthen the technical, ethical, and interpersonal skills of both the human resources department and the staff responsible for patient care, along with a performance evaluation protocol.

This proposal is based on upskilling and reskilling initiatives that aim to establish an organizational culture based on meritocracy, transparency, and comprehensive user service. The goal is to improve the quality of healthcare services, significantly reduce staff turnover, increase user satisfaction, and strengthen institutional trust. Beyond administrative improvements to the organization, the proposal seeks to have a positive impact on the well-being of both staff and the community that uses healthcare services.

Keywords: Human talent management, public ethics, training, meritocracy, State Social Enterprises, healthcare quality.

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	10
Introducción	11
Planteamiento del Problema	12
Justificación	15
Objetivos	17
Antecedentes	18
Marco teórico	25
Marco Legal	29
Metodología	31
Resultados	50
Conclusiones	61
Referencias Bibliográficas	65
Anexos	70

Lista de Tablas

Figura 1 Indicadores de evaluación del desempeño	37
Figura 2 Tabla de Frecuencias de evaluación	39

Lista de figuras

Ilustración 1 Aplicación de encuesta de identificación de estado actual de la organización.....	34
Ilustración 2 Área de trabajo.....	34
Ilustración 3 Como percibe los procesos de selección y contratación realizados por la organización.....	35
Ilustración 4 En su experiencia, el ingreso del personal a la organización se basa principalmente en.....	35
Ilustración 5 En relación con su tipo de contrato, usted considera que	37
Ilustración 6 Las condiciones laborales (horarios, recursos, ambiente físico) le permiten	38
Ilustración 7 Frente a la carga laboral asignada, usted considera que	38
Ilustración 8 El acompañamiento brindado por el área de talento humano es.....	39
Ilustración 9 Al momento de ingresar a la organización, el proceso de inducción fue	39
Ilustración 10 En relación con la capacitación ofrecida por la organización	41
Ilustración 11 En su área de trabajo, la evaluación del desempeño:.....	41
Ilustración 12 La retroalimentación que recibe sobre su desempeño es.....	42
Ilustración 13 El ambiente laboral en su área se caracteriza principalmente por	43
Ilustración 14 Su nivel actual de motivación laboral es	43
Ilustración 15 Socialización 1	55
Ilustración 16 Socialización 2.....	55
Ilustración 17 Socialización 3.....	56
Ilustración 18 Encuesta de percepción sobre la aplicación de propuestas de mejora.....	56
Ilustración 19 Área en la que labora actualmente	57

Ilustración 20 Si se implementan las estrategias de capacitación y formación propuestas, usted considera que estas podrían	58
Ilustración 21 La aplicación continua de programas de formación podría contribuir	58
Ilustración 22 La implementación de estrategias orientadas a fortalecer la gestión del talento humano permitiría.....	59
Ilustración 23 Una mayor estabilidad laboral permitiría	60
Ilustración 24 Si se aplican las propuestas orientadas a mejorar la atención al usuario, estas podrían	60
Ilustración 25 Desde su percepción, la implementación de las estrategias propuestas permitiría a la organización	62
Ilustración 26 Si el personal cuenta con mejores condiciones para desempeñar su labor, esto podría	63
Ilustración 27 Si se generan mejoras en las condiciones laborales, esto podría	63
Ilustración 28 Si se fortalecen los procesos de acompañamiento al personal, estos podrían	65
Ilustración 29 Si la organización fortalece los espacios de aprendizaje continuo, esto podría: ...	65

Introducción

La gestión del talento humano en las organizaciones del sector de salud se presenta como una área importante y determinante que permite garantizar la calidad de servicio a la población. Comúnmente en Colombia, las empresas sociales del estado enfrentan desafíos por su carácter híbrido, donde su factor de conflicto se observa en las diferencias que presentan entre la eficiencia del sector privado y las obligaciones públicas, como transparencia, equidad y rendición de cuentas.

La organización Pasto Salud E.S.E se encarga de garantizar el derecho a la salud a los ciudadanos, sin embargo, presenta desafíos en el proceso de selección, contratación y retención del talento humano, afectando la eficiencia administrativa y la calidad de atención al usuario. El presente trabajo busca comprender y establecer estrategias de solución a los procesos de gestión del talento humano en la organización, a partir de un análisis crítico de las prácticas actuales y la propuesta de alternativas que permitan integrar principios éticos, técnicos y humanos. En el desarrollo del documento, se realiza el planteamiento del problema que identifica las principales diferencias entre el sector privado y las obligaciones públicas, se justifica la necesidad de mejorar estos procesos por mediante una propuesta de inducción, entrenamiento, capacitación, y un protocolo de evaluación de desempeño para el seguimiento y mejora continua, con el fin de tener un impacto tanto en el personal del área de talento humano como en el personal de asistencia al usuario.

Planteamiento del Problema

La gestión del talento humano es un elemento importante para el buen funcionamiento de cualquier empresa, especialmente para las Empresas Prestadoras de Servicios de Salud (EPS) y las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS) en Colombia, tanto públicas como privadas, que operan bajo un estricto marco normativo que exige el cumplimiento de presupuestos y regulaciones, como la ley 100 de 1993, para asegurar la prestación del servicio público de salud y la sostenibilidad financiera, estando sujetas a la vigilancia de la Superintendencia Nacional de Salud y a normativas específicas de contratación y administración, especialmente en lo que respecta a su carácter público o privado, con autonomía pero sujetos a las directrices del Estado para garantizar la salud como derecho fundamental. (S/f) Gobernador Recuperado el 22 de enero de 2026

La organización Pasto Salud E.S.E. ha realizado un plan estratégico de talento humano, con el objetivo de consolidar al talento humano como el eje estratégico para la generación de valor público, garantizando el desarrollo integral, el bienestar, la motivación, el desempeño y la permanencia del personal, mediante estrategias articuladas a todo el ciclo de vida laboral (planeación, ingreso, desarrollo y retiro), con el fin de fortalecer el cumplimiento de la misión institucional y mejorar la calidad de los servicios de salud prestados a la comunidad. Pasto Salud E.S.E. (2025). *Plan estratégico de talento humano 2025*. Grupo de Gestión de Talento Humano.

Sin embargo, a partir de un análisis mediante investigación y encuestas realizadas a algunos trabajadores se encuentran dificultades en la estructura entre la planificación del talento humano y la evaluación de su impacto en cuanto a la productividad y la calidad del servicio que se ofrece. Por esta razón, se considera difícil establecer si los esfuerzos institucionales están

produciendo cambios reales en el beneficio de la organización, y en la satisfacción de los clientes y del personal.

A partir de lo anterior, se considera importante entender cómo se tratan los mecanismos de gestión del talento humano dentro de la organización, identificar las brechas existentes y formular propuestas de mejora que ayuden a contribuir al desarrollo de prácticas de gestión que sean más integrales ya que la falta de indicadores claros y mecanismos de seguimiento genera limitación para determinar si las estrategias utilizadas están contribuyendo de manera efectiva en el fortalecimiento del capital humano y la mejora continua de la atención en salud.

Tras el análisis de investigación realizado a la empresa, se propone que el tema a tratar es la gestión estratégica del talento humano para mejorar la transformación organizacional, ya que esta busca analizar y comprender el papel del talento humano como un eje de cambio y de mejoramiento dentro de la empresa, (2024, abril 4). Jordán Asesores. Es importante señalar que los desafíos que se presentan en la gestión del talento humano de Pasto Salud E.S.E. se centran en la capacidad de la organización para lograr adaptarse a los cambios del entorno. Por lo tanto, la falta de retroalimentación técnica en los procesos de capacitación, bienestar y desempeño logran impedir que se logre una mejor fijación en una gestión basada en los resultados y las evidencias, esto genera desmotivación y cambio de personal, así como también una disminución en la calidad del servicio, afectando no solo la percepción de los usuarios, sino que también la eficiencia del sistema. Equipo de edición de Vorecol. (2024, 11 de septiembre).

Por esta razón, la capacidad de analizar la relación entre la gestión del talento humano, la productividad institucional y la satisfacción tanto del personal como de los usuarios es una estrategia clave para plantear y tomar decisiones que permitan proponer estrategias de mejora relacionadas con los objetivos estratégicos de la organización, donde los colaboradores hagan

parte de estas propuestas, ya que es la falta de pertenencia por parte de los empleados a estas estrategias genera desmotivación laboral, afectando la productividad y la calidad del servicio.

Formulación del Problema

¿De qué manera los mecanismos actuales de contratación, procesos de selección, evaluación del desempeño y toma de decisiones en Pasto Salud E.S.E. están contribuyendo o limitando la percepción de transparencia y confianza institucional entre los colaboradores?

Justificación

La gestión del talento humano en entidades de salud pública no debe ser vista únicamente como un proceso administrativo destinado a ocupar puestos o cumplir con los requerimientos de las normativas. En definitiva, cada decisión acerca de quién entra a la organización, bajo qué condiciones se relaciona, cómo se forma y cómo se mantiene en un efecto directo en la vida de miles de personas que acuden diariamente para recibir atención médica (Robin, 2024, p. 12), en muchas veces en ocasiones de extrema vulnerabilidad, cuando el sistema de selección no asegura que los profesionales más competentes estén encargados de la salud comunitaria, cuando la inestabilidad laboral provoca desmotivación y afecta la calidad de la atención o bien cuando la falta de formación continua evita que el personal mejore sus conocimientos y adquiera habilidades humanísticas, las consecuencias van más allá de los indicadores administrativos.

Las decisiones que se relacionen con la contratación, la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño y la estabilidad laboral del personal, generan un impacto notorio en las labores que deben de desempeñarse. Por lo que, además, esto resulta en diagnósticos incorrectos, terapias inadecuadas, mala comunicación, procedimientos inseguros y pacientes que se sienten maltratados; también en familias que dejan de confiar en el sistema de salud. Por lo tanto, la razón de este trabajo es fundamentalmente en principios éticos, sociales y organizacional. Ético porque el garantizar una mejor atención en la salud implica un aseguramiento por parte del talento humano, es decir que cuente con competencias técnicas, éticas y humanas para así obtener un mejor desempeño con responsabilidad y vocación en el servicio. Social, porque una adecuada gestión del talento humano ayuda a fortalecer el derecho fundamental de la salud y minimizar las dificultades que se suelen presentar en el acceso y la calidad de vida de los servicios. Y organizacional, porque permite evaluar si las estrategias

miradas están generando resultados reales en cuanto al desempeño, el bienestar laboral y transformación de la empresa.

Es por ello, que esta investigación busca brindar estrategias que ayuden a fortalecer la gestión del talento humano de manera participativa y orientada hacia los resultados, donde se reconozca que la calidad del servicio no solo se garantiza por la infraestructura, la tecnología o los recursos financieros, sino que principalmente con personas que sean comprometidas, capacitadas y valoradas. Por lo cual, el mejoramiento de la gestión del talento humano en Pasto Salud E.S.E no solo es necesidad institucional, sino que principalmente es un compromiso con las comunidades y con la ética de brindar un buen servicio público en la salud.

Objetivos

Objetivo General

Fortalecer competencias técnicas, éticas y humanas del personal del área de talento humano de Pasto Salud E.S.E. mediante un programa de capacitación integral que mejore la transparencia, la meritocracia y el bienestar laboral en los procesos institucionales.

Objetivos Específicos

- Identificar las necesidades de capacitación y estado actual de las competencias técnicas, éticas y humanas del personal del área de talento humano
- Establecer estrategias que complementen las competencias técnicas, éticas y humanas, mediante capacitación, implementación de procesos de reskilling y sistemas de evaluación, mediante programa de formación, y protocolo de evaluación de desempeño
- Evaluar la percepción del personal sobre las estrategias propuestas y su impacto si se aplican dentro de la organización.

Antecedentes

La gestión del talento humano en el sector salud ha sido reconocida nacional e internacionalmente como un eje estratégico para garantizar la calidad de la atención, la seguridad del paciente y el fortalecimiento institucional. La Organización Mundial de la Salud ha señalado que los recursos humanos constituyen un componente importante dentro de los sistemas sanitarios y que las fallas en su gestión generan inequidades, ineficiencia y deterioro en los resultados en salud (OMS, 2007). De igual manera, la Organización Panamericana de la Salud ha advertido que los países latinoamericanos enfrentan desafíos persistentes relacionados con la falta de planificación, la precarización contractual y la ausencia de mecanismos efectivos de evaluación del desempeño (OPS, 2016).

Jara Martínez, Asmat Vega y colaboradores (2018) analizan la gestión del talento humano en el Ministerio de Salud de Perú, demostrando que existe una relación directa entre la calidad de los procesos de recursos humanos y el desempeño institucional. En su estudio, los autores encuentran que el reclutamiento, la selección, la capacitación y la evaluación del desempeño influyen significativamente en la mejora de la gestión pública. Desde una perspectiva cuantitativa, evidencian que la inversión en talento humano contribuye a incrementar la responsabilidad social, la efectividad en las tareas y la satisfacción laboral. Este análisis es pertinente para el caso de estudio, pues indica que el plan de fortalecimiento institucional en Pasto Salud E.S.E. debe partir de la profesionalización y la mejora continua del área de talento humano (Jara et al., 2018).

Actualmente, la literatura reciente ofrece importantes referentes para comprender los desafíos actuales y orientar propuestas de fortalecimiento institucional. Pertuz González y Casas Ramírez (2023), en un estudio sobre la E.S.E. Centro de Salud San Francisco de Sales ubicado

en Cundinamarca, Colombia, evidencian que estas organizaciones enfrentan restricciones normativas y operativas que limitan el desarrollo de estrategias de talento humano. Los autores destacan que, aunque las E.S.E. deben cumplir principios de eficiencia, transparencia y servicio, sus recursos humanos suelen estar condicionados por normas del sector público que generan rigidez en los procesos administrativos. Esta investigación concluye que la planeación del talento humano debe alinearse con el marco legal vigente y, al mismo tiempo, ajustarse a la realidad institucional, proponiendo una revisión integral de procesos como la capacitación, la vinculación y el uso de indicadores de gestión (Pertuz y Casas, 2023). Esta situación es semejante a la observada en Pasto Salud E.S.E., donde la tensión entre lo normativo y lo operativo afecta la eficacia de los procesos de selección y formación.

Además, en Colombia, la Corte Constitucional ha enfatizado que la garantía del derecho fundamental a la salud depende no solo del financiamiento o de la infraestructura, sino también de la idoneidad, estabilidad y formación del personal encargado de materializar este derecho en la práctica cotidiana. En la Sentencia T-760 de 2008, la Corte subraya la obligación estatal de asegurar condiciones que permitan la prestación continua, oportuna y de calidad, lo cual implica fortalecer las capacidades institucionales y la gestión del talento humano dentro de las Empresas Sociales del Estado. En el análisis realizado por Molina-Marím, Oquendo-Lozano y colaboradores (2016), se examinaron las condiciones laborales de 672 trabajadores de salud pública en cinco ciudades del país. El estudio muestra que la modalidad predominante de contratación es la de corto plazo, lo que genera inestabilidad, poca apropiación institucional y baja motivación. Además, identifican deficiencias en la capacitación, la evaluación de desempeño y la disponibilidad de espacios para el aprendizaje y la actualización profesional. Los autores concluyen que las condiciones laborales deficientes afectan la calidad de los servicios y

limitan el desarrollo de competencias éticas y técnicas necesarias para garantizar el derecho a la salud (Molina-Marím et al., 2016). Este estudio constituye un antecedente clave para la investigación, ya que refleja problemáticas que también se presentan en Pasto Salud E.S.E., como la precariedad contractual, la falta de formación continua y la ausencia de procesos sólidos de evaluación.

El Plan Estratégico de Talento Humano del Hospital La Merced, Bolívar, Antioquia (2025) ofrece un referente clave para comprender cómo una E.S.E. puede articular normatividad, estrategia institucional y bienestar laboral. Este documento destaca que el talento humano es el núcleo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), y que su adecuada gestión permite alinear la misión institucional con las necesidades de los usuarios. El plan argumenta que factores como el fortalecimiento de competencias, la formación continua, la seguridad laboral y la evaluación de desempeño deben articularse con prácticas de bienestar e identidad organizacional. Asimismo, resalta que la calidad del servicio depende, en gran medida, del compromiso y estabilidad del personal, y que el desarrollo humano es un eje fundamental para asegurar servicios seguros, oportunos y pertinentes (Hospital La Merced, 2025). Estas conclusiones respaldan la necesidad de que Pasto Salud E.S.E. incorpore un modelo integral de capacitación que incluya componentes técnicos, éticos y humanísticos.

En cuanto al análisis se evidencia que Pasto Salud E.S.E. no es ajena a los desafíos estructurales que enfrenta el sector público en salud. Aunque la institución ha avanzado con la implementación del Plan Estratégico de Talento Humano 2025, persisten vacíos en la evaluación del impacto real y dificultades para articular la planeación con indicadores de desempeño, satisfacción laboral y calidad del servicio. Estos antecedentes justifican la necesidad de un

análisis profundo que permita comprender cómo los mecanismos actuales de gestión influyen en la percepción de transparencia, meritocracia y confianza institucional.

Los antecedentes revisados permiten identificar patrones comunes que explican las dificultades actuales de Pasto Salud E.S.E., inestabilidad contractual, ausencia de meritocracia, debilidad en la capacitación, falta de evaluación rigurosa, baja motivación y una cultura organizacional en transformación. La evidencia científica señala que estos factores no solo afectan el clima laboral, sino también la legitimidad institucional, la calidad del servicio y la satisfacción del usuario. Por ello, se justifica la necesidad de diseñar e implementar un programa de formación integral orientado al fortalecimiento de competencias éticas, técnicas y humanas, que permita avanzar hacia prácticas transparentes, meritocráticas y centradas en el cuidado de la vida y la dignidad de los usuarios.

Para finalizar, la gestión del talento humano en el sector salud ha sido ampliamente estudiada por su relevancia en la calidad de los servicios, la eficiencia institucional y la legitimidad pública. Diversos autores coinciden en que el comportamiento organizacional y la capacidad de respuesta del sistema de salud dependen, en gran medida, de la idoneidad, estabilidad y formación del personal. En el caso colombiano, esta realidad se acentúa dentro de las Empresas Sociales del Estado (E.S.E.), cuyo carácter híbrido entre lo público y lo empresarial genera tensiones estructurales que afectan prácticas como la contratación, la meritocracia, la capacitación y la evaluación del desempeño.

Marco teórico

Este marco teórico reúne y articula los fundamentos conceptuales que sustentan la mejora de la gestión del talento humano desde la perspectiva del clima y la motivación laboral, en este contexto la mejora de la gestión del talento humano en las organizaciones se fundamentan la comprensión del clima organizacional y de la motivación laboral como variables estratégicas que influyen directamente en el desempeño individual y la calidad del servicio, en el sector salud estas variables adquieren una importancia relevante dado que el trabajo se desarrolla en contextos de alta precisión emocional, exigencia ética y responsabilidad social, donde el bienestar del personal incide directamente en la seguridad del paciente y en la satisfacción de los usuarios, el clima organizacional puede entenderse como el conjunto de percepciones compartidas por los trabajadores sobre las políticas, prácticas, relaciones interpersonales y condiciones de trabajo presentes en una organización según Chiavenato I (2020).

El clima organizacional refleja la manera en que las personas experimentan la gestión del talento humano y constituye un indicador clave para la coherencia entre el discurso institucional y la práctica cotidiana, un clima positivo se asocia con mayores niveles de compromiso, cooperación y orientación al logro, mientras que un clima desfavorable, genera desmotivación, rotación del personal y deterioro del desempeño, en este sentido la gestión del talento humano actúa como un determinante estructural del clima organizacional, las decisiones relacionadas con la selección, la contratación, la estabilidad laboral, la capacitación, la evaluación del desempeño y el reconocimiento, influyen directamente en la percepción de Justicia, equidad y transparencia dentro de la organización, Caballero J y Beltrán M (2017) señalan que las entidades públicas la ausencia de criterios meritocráticos y la precarización contractual, debilitan el clima organizacional afectando la confianza institucional y el sentido de pertenencia de los

colaboradores, por su parte la motivación laboral se refiere a los procesos internos y externos que activan, dirigen y sostienen el comportamiento de las personas en el trabajo de acuerdo con Armas Ortega, Y. M., Llanos Encalda, M. P., & Traverso Holguín, P. A. (2017), la motivación no depende exclusivamente de incentivos económicos, sino de factores como el reconocimiento, la posibilidad de desarrollo profesional, la estabilidad, la participación en la toma de decisiones y la percepción de que el trabajo tiene un sentido social, en el sector salud público donde las limitaciones presupuestales suelen restringir los incentivos monetarios, estos factores adquieren un peso aún mayor, en el ámbito de la salud pública se ha evidenciado que existe una relación entre clima organizacional motivacional y calidad del servicio Molina Marín (2016) demostraron que las condiciones laborales inestables, la sobrecarga de trabajo y la falta de oportunidades de capacitación, generan desmotivación y desgaste profesional, lo cual se traduce en menor compromiso con la organización y en una atención menos humanizada hacia los usuarios, esto confirma que la motivación laboral actúa como un mediador clave entre las prácticas de gestión de talento humano y el desempeño organizacional.

En las empresas sociales del estado esta relación se puede observar en la tensión existente entre la lógica administrativa y la misión social Pertus González y Casas Ramírez (2023) señalan que cuando los procesos de talento humano no logran articularse con principios de Justicia organizacional y desarrollo, se configura un clima organizacional caracterizado por la incertidumbre, la desconfianza y la baja identificación institucional, por el contrario cuando la gestión del talento humano promueve prácticas claras participativas y coherentes, se favorece un clima laboral favorable que incrementa la motivación y la disposición al servicio, además la capacitación y el desarrollo de competencias cumplen un papel importante en la construcción de climas organizacionales positivos chiavenato (2020) afirma que los programas de formación

continua no solo fortalece en el desempeño técnico sino que comunican al trabajador un mensaje simbólico de valoración y reconocimiento lo cual impacta positivamente la motivación laboral, en el sector salud esta percepción es importante ya que el personal enfrenta de manera cotidiana situaciones de alta complejidad emocional que requieren respaldo institucional; Así mismo el bienestar laboral articula el clima organizacional y la motivación Rivera Acevedo y Salazar (2022) sostienen que las organizaciones que incorporan estrategias de autocuidado, prevención del desgaste profesional y equilibrio entre la vida laboral y personal, logran reducir la rotación, mejorar el clima organizacional y fortalecer el compromiso de sus colaboradores, en las empresas sociales del estado donde el desgaste emocional es frecuente, estas estrategias no son solo competencias sino esenciales para la sostenibilidad del servicio, en este sentido la gestión del talento humano orienta al fortalecimiento del clima y la motivación laboral donde adquieren un carácter de responsabilidad social; La Corte Constitucional de Colombia (2008) ha señalado que la calidad del servicio de salud depende de las condiciones en las que trabajan quienes lo prestan, lo que implica que el Estado y sus entidades deben garantizar entornos laborales dignos, justos y motivadores.

En conclusión, la mejora de la gestión del talento humano desde la perspectiva del clima organizacional y la motivación laboral implica reconocer que los colaboradores no son únicamente ejecutores de funciones, sino personas que interpretan, sienten y responden a las prácticas institucionales, un clima organizacional positivo y una motivación laboral sostenida se construyen a partir de políticas de talento humano coherentes, éticas y orientadas al desarrollo integral del personal. En el contexto de la organización Pasto Salud E.S.E, este enfoque representa una oportunidad estratégica para fortalecer la calidad del servicio, reducir la rotación

laboral, mejorar la satisfacción de los usuarios y consolidar una cultura organizacional basada en el compromiso, la transparencia y la humanización de la atención.

Marco Legal

La gestión del talento humano en Pasto Salud E.S.E. se encuentra regulada por un conjunto de normas constitucionales y legales que orientan el funcionamiento de las empresas sociales del estado y garantizan una mejor transparencia, la meritocracia y la calidad de la prestación de los servicios de salud.

La Constitución Política de Colombia de 1991, establece el derecho fundamental a la salud y especifica que el acceso y permanencia en los cargos públicos, deben regirse por criterios de mérito, eficiencia y responsabilidad, principios que deben tener en cuenta en los procesos de selección y gestión de talento humano en entidades públicas.

La ley 100 de 1993, crea el sistema general de seguridad social en salud y define a las empresas sociales del estado como entidades con autonomía administrativa y financiera, sin embargo, estas se encuentran sujetas a los principios de la función pública lo que implica garantizar personal apto y capacitado para la prestación de servicios de salud.

La ley 909 de 2004, establece un referente para la gestión del empleo público al promover la meritocracia, la capacitación continua, la evaluación del desempeño y el desarrollo de competencias laborales, aspectos importantes para fortalecer la gestión del talento humano en Pasto Salud E.S.E.

La ley 80 de 1993 y la ley 1150 de 2007, en materia de contratación establecen principios de transparencia, economía y selección objetiva, los cuales deben orientar los procesos contractuales de las entidades públicas, incluso en esquemas de contratación temporal con el fin de fortalecer la confianza institucional.

La resolución 3100 de 2019, por su parte establece los estándares de habilitación de los servicios de salud, exigiendo que el personal cuente con competencias técnicas y éticas que garanticen una atención segura y de calidad.

Finalmente, la sentencia t760 de 2008 de la corte constitucional, destaca que la garantía del derecho a la salud depende del fortalecimiento del talento humano y de las capacidades institucionales. En este sentido, este marco legal sustenta la necesidad de fortalecer la gestión del talento humano en la organización Pasto Salud E.S.E. que tenga en cuenta la normatividad vigente mediante prácticas transparentes, meritocráticas y orientadas a la mejora continua del servicio de salud.

Metodología

Paradigma de Investigación

La presente investigación se enmarca en el paradigma crítico, el cual se caracteriza por una postura reflexiva y transformadora. Desde este paradigma, la investigación no se limita a describir fenómenos, sino que busca generar procesos de cambio mediante la reflexión crítica y la acción consciente de los actores involucrados. Según Ramos (2015), el paradigma crítico se fundamenta en una lógica de acción–reflexión–acción, donde el conocimiento se construye a partir de la práctica social con el propósito de transformar estructuras que generan desigualdad u opresión. En este sentido, la investigación se orienta a comprender las dinámicas de la gestión del talento humano en Pasto Salud E.S.E. para proponer mejoras éticas, meritocráticas y humanas. Para esto, se determina que la población son los 150 empleados, es decir el total de la organización Pasto Salud E.S.E, por lo tanto, se selecciona como muestra objetiva a 10 colaboradores del sector de prestación de servicios de salud y atención al usuario, administrativa.

Este paradigma resulta pertinente para el proyecto, ya que la problemática identificada no es únicamente técnica o administrativa, sino social e institucional, al involucrar tensiones entre normativas públicas, prácticas organizacionales y bienestar laboral. De acuerdo con Guba y Lincoln (2002), citados por Ramos (2015), el paradigma crítico promueve la participación activa de los sujetos investigados como agentes de cambio, lo cual se alinea con el objetivo de fortalecer competencias éticas y humanas en el personal de talento humano. Así, la investigación se concibe como un proceso colaborativo que busca transformar la cultura organizacional y mejorar la legitimidad institucional de la entidad.

Enfoque de la Investigación

El estudio adopta un enfoque cualitativo, ya que se centra en la comprensión profunda de las percepciones, experiencias y significados que los actores organizacionales atribuyen a los procesos de gestión del talento humano. Hernández Sampieri et al. (2014) señalan que el enfoque cualitativo permite analizar los fenómenos desde la perspectiva de los participantes, considerando el contexto en el que se desarrollan y reconociendo la complejidad de la realidad social. Este enfoque resulta adecuado para examinar aspectos como la ética, la transparencia y el bienestar laboral, los cuales no pueden ser comprendidos únicamente a través de mediciones numéricas.

En relación con el proyecto, el enfoque cualitativo permite explorar las prácticas actuales de contratación, capacitación y gestión del personal en Pasto Salud E.S.E., identificando brechas entre lo normativo y lo real. Además, facilita la construcción de propuestas de intervención basadas en las necesidades reales del personal, coherentes con los principios de humanización del servicio de salud. Tal como afirma Hernández Sampieri et al. (2014), este enfoque es especialmente útil cuando se busca comprender procesos organizacionales y generar propuestas de mejora contextualizadas, lo cual coincide con los objetivos de la investigación.

Tipo y Alcance de la Investigación

La investigación es de tipo descriptiva y propositiva. En su fase descriptiva, busca caracterizar el estado actual de las competencias técnicas, éticas y humanas del personal del área de talento humano, así como las prácticas institucionales relacionadas con la meritocracia y la transparencia. Hernández Sampieri et al. (2014) indican que los estudios descriptivos permiten especificar las propiedades y características de fenómenos relevantes dentro de un contexto determinado, lo que resulta fundamental para comprender la situación actual de la organización.

En su alcance propositivo, la investigación no se limita al diagnóstico, sino que formula una propuesta concreta de capacitación y fortalecimiento institucional. Este enfoque es coherente con el paradigma crítico, ya que busca generar transformación social mediante la intervención informada. En el caso de Pasto Salud E.S.E., el carácter propositivo permite diseñar estrategias de inducción, entrenamiento y reskilling orientadas a mejorar el bienestar laboral y la calidad del servicio, alineando la gestión del talento humano con los principios éticos del sector público.

Diseño de la Investigación

El diseño metodológico corresponde a una investigación–acción, la cual se fundamenta en la interacción constante entre diagnóstico, reflexión y acción transformadora. Según Creswell (2014), citado por Ramos (2015), la investigación–acción se desarrolla en ciclos continuos de observación, análisis e intervención, permitiendo ajustar las acciones conforme se profundiza en la comprensión del problema. Este diseño es especialmente adecuado cuando se busca mejorar prácticas organizacionales en contextos reales.

En el marco del proyecto, la investigación–acción permite involucrar activamente al personal del área de talento humano en la identificación de problemáticas y en la construcción de soluciones. Este diseño favorece la apropiación de las estrategias propuestas y fortalece el compromiso institucional con el cambio. Además, posibilita que los resultados trasciendan el ámbito académico y se traduzcan en mejoras concretas en la gestión del talento humano de Pasto Salud E.S.E.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Como técnica principal se emplea la encuesta, la cual según Díaz-Bravo et al. (2013) tiene el propósito específico de obtener información profunda y flexible sobre un fenómeno de

estudio. Esta técnica resulta idónea para explorar percepciones, experiencias y significados relacionados con la ética, la transparencia y el bienestar laboral dentro de la organización.

Asimismo, se utiliza el análisis documental, apoyado en documentos institucionales como el Plan Estratégico de Talento Humano 2025. Medina et al. (2023) destacan que esta técnica permite comprender el marco normativo y procedimental que orienta las prácticas organizacionales. La combinación de entrevistas y análisis documental fortalece la validez del estudio mediante la triangulación de la información, asegurando una comprensión integral del contexto investigado.

Resultados

La presente investigación se fundamenta en un proceso participativo y secuencial que tiene como eje central la percepción de los trabajadores tomados como muestra de la organización. En una primera fase, se realiza la aplicación de encuestas a los trabajadores con el fin de diagnosticar el estado actual de la organización, identificando fortalezas y puntos críticos relacionados con la gestión del talento humano, el clima organizacional, la motivación laboral y la calidad del servicio. Posteriormente, se lleva a cabo el análisis de los resultados obtenidos, lo que permite reconocer las principales debilidades y oportunidades de mejora presentes en la organización.

A partir de este análisis, se formulan propuestas y estrategias de mejora orientadas a atender los puntos críticos identificados, las cuales buscan fortalecer las prácticas institucionales y contribuir al bienestar laboral y al mejoramiento del servicio. Estas propuestas son socializadas y expuestas a los trabajadores de la organización, promoviendo su participación activa y retroalimentación. Finalmente, se aplica una segunda encuesta con el propósito de conocer las opiniones y percepciones de los trabajadores frente a las propuestas de mejora planteadas, permitiendo evaluar su pertinencia, aceptación y viabilidad, así como su contribución al proceso de mejora continua de la organización.

Desarrollo objetivo específico 1

Ilustración 1 Aplicación de encuesta de identificación de estado actual de la organización

10 respuestas Vincular con Hojas de cálculo

Resumen Pregunta Individual

< 1 de 10 > 🖨️ 🗑️

No se pueden editar las respuestas

Diagnóstico del estado actual de la organización Pasto Salud E.S.E.

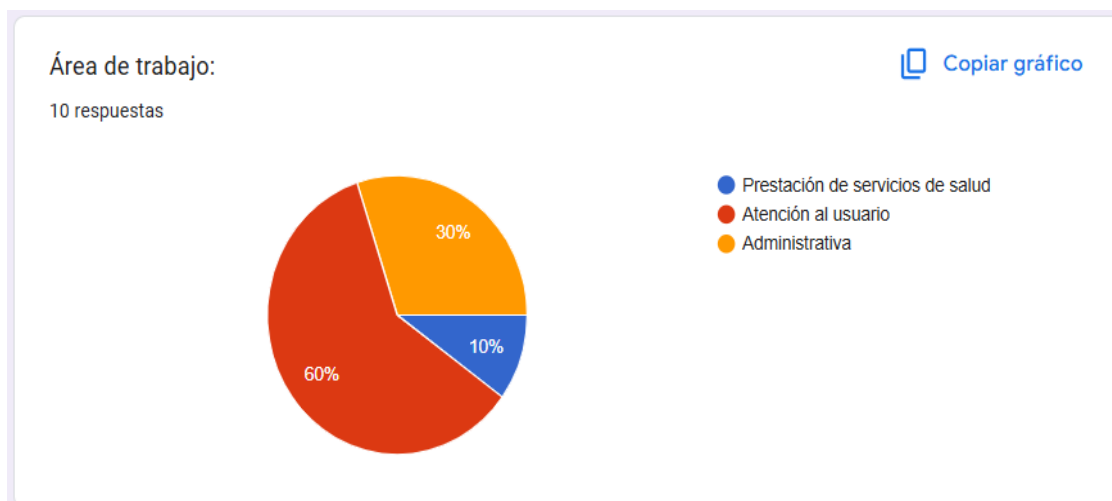
Objetivo: Recoger la percepción de los trabajadores sobre la gestión del talento humano, el clima organizacional, la motivación, la transparencia, la capacitación y la calidad del servicio, con el fin de identificar fortalezas y oportunidades de mejora.

Instrucciones: La información es confidencial y se usará únicamente con fines académicos. Marque la opción que mejor represente su opinión.

Fuente: Elaboración propia. Ver Anexo 1 encuesta completa

Respuestas de aplicación de encuesta de identificación de estado actual de la organización

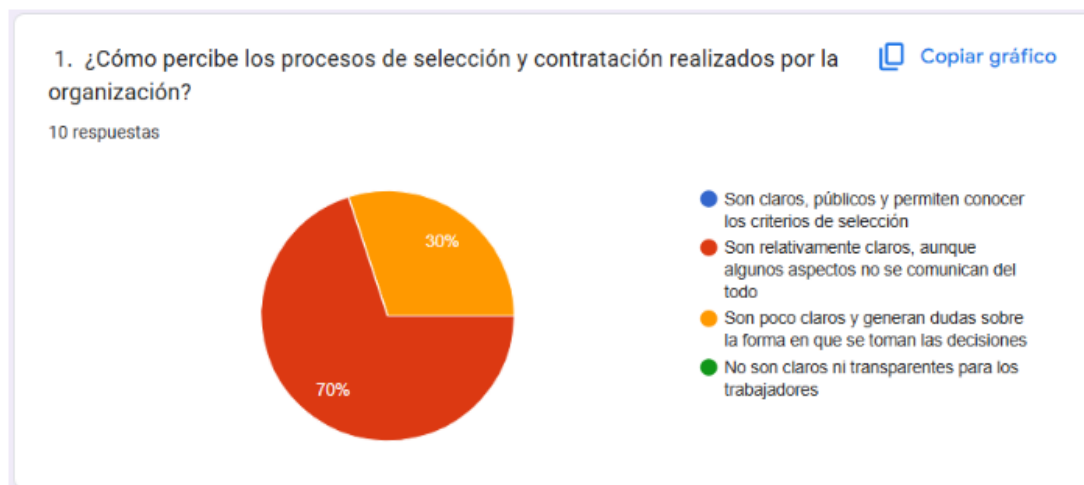
Ilustración 2 Área de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

El resultado aplicado a la muestra de colaboradores elegidos indica que el 60% de los participantes pertenecen al área de atención al usuario, seguida de un 30% del área administrativa y solo un 10% de prestación de servicios de salud. Esto permite identificar que las necesidades encontradas en la organización y las propuestas de mejora serán expuestas principalmente a las áreas de apoyo y de contacto directo con los usuarios, lo cual es muy importante, ya que los empleados que hacen parte de la muestra de la investigación que influyen directamente en la calidad del servicio y la satisfacción de los pacientes.

Ilustración 3 Como percibe los procesos de selección y contratación realizados por la organización



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados permiten evidenciar que la mayoría de los encuestados (70%) consideran que los procesos de selección y contratación son relativamente claros, aunque señalan que algunos aspectos no son comunicados de manera completa. Y el 30% manifiesta que estos procesos son poco claros, lo que genera dudas sobre la forma en que se toman las decisiones. Reflejando así la necesidad de fortalecer la comunicación y la transparencia en los procesos de selección y contratación, con la intención de generar una mayor confianza a los trabajadores.

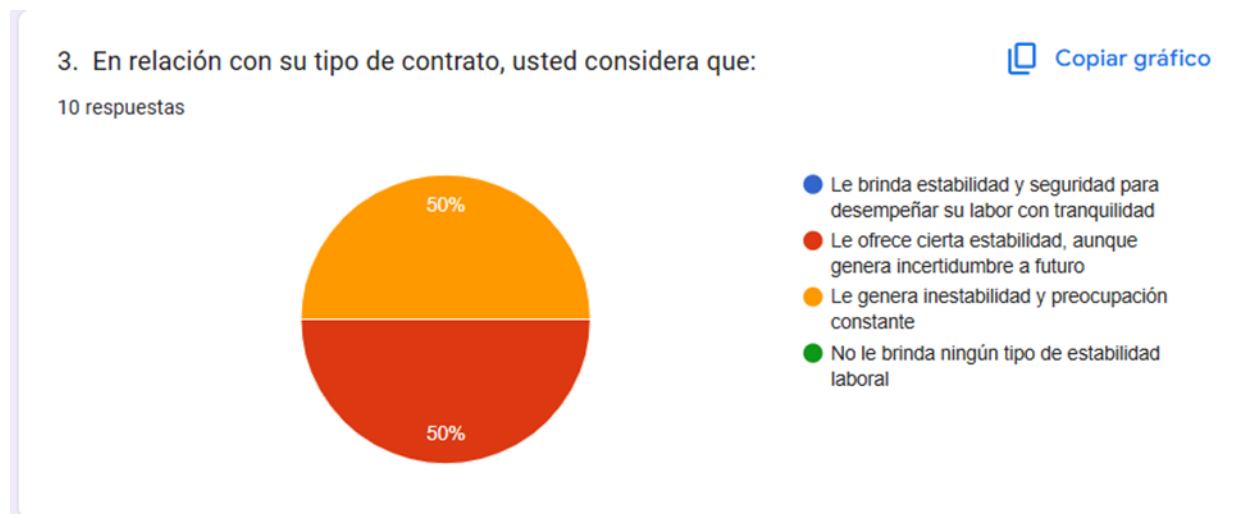
Ilustración 4 En su experiencia, el ingreso del personal a la organización se basa principalmente en



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados permiten identificar que el ingreso del personal a la organización se ve basado principalmente en recomendaciones internas o criterios no formalizados (50%), seguido con un 40% por la experiencia laboral previa, sin procesos claramente definidos y solo con un 10% considera que el ingreso se fundamenta en el mérito, las competencias y el perfil profesional de los aspirantes. Lo que evidencia una percepción de debilidad en cuanto a los procesos de meritocracia, resaltando así una mayor necesidad de fortalecer a criterios que sean más claros, transparentes y basados en competencias para la vinculación del personal.

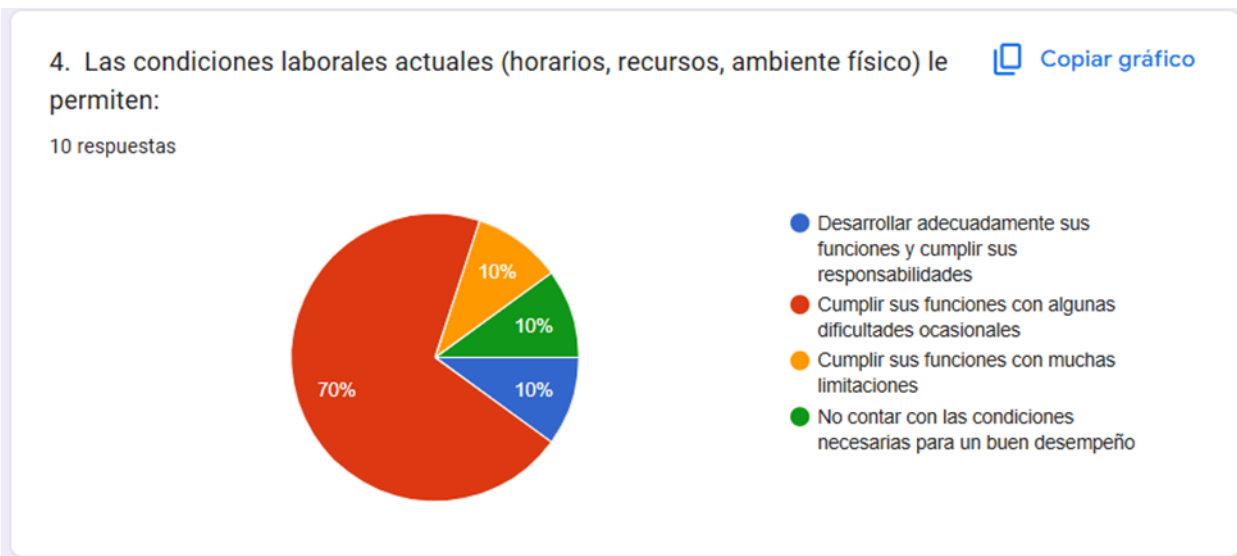
Ilustración 5 En relación con su tipo de contrato, usted considera que



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados muestran percepciones divididas en cuanto al tipo de contrato. Y que el 50% los encuestados consideran que su contrato ofrece cierta estabilidad, aunque genera incertidumbre sobre su futuro, mientras que el otro 50% manifiesta que le genera inestabilidad y preocupación constante. Reflejando así un nivel significativo de inseguridad laboral, afectando así una afectación en la motivación, el bienestar y el desempeño del personal y además se evidencia la necesidad de revisar las condiciones pactadas para fortalecer mejor la estabilidad laboral.

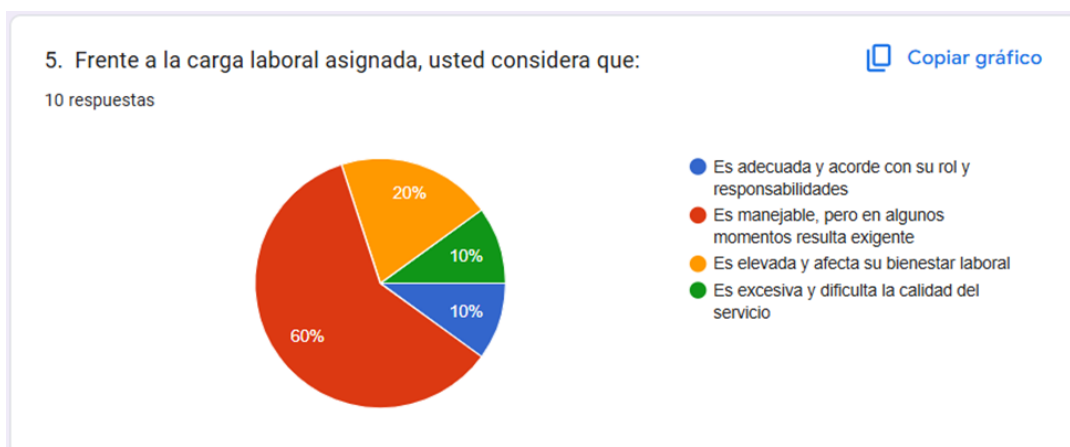
Ilustración 6 Las condiciones laborales (horarios, recursos, ambiente físico) le permiten



Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia que el 70% de los trabajadores pueden cumplir sus funciones, pero con algunas dificultades ocasionales, indicando así que las condiciones laborales son aceptables pero mejorables. Solo un 10% percibe que las condiciones son totalmente adecuadas, mientras que el 20% restante señala limitaciones importantes o falta de condiciones necesarias. Evidenciando así la necesidad de realizar mejoras para fortalecer un mejor rendimiento y ambiente laboral.

Ilustración 7 Frente a la carga laboral asignada, usted considera que



Fuente: Elaboración propia.

En los resultados se puede observar que los colaboradores consideran que la carga laboral existe dentro de la organización, sin embargo, el 60% de los encuestados considera que es manejable, aunque en algunos momentos resulte exigente. Esto significa que, aunque las funciones de los trabajadores son viables, existen momentos del horario laboral que se puede generar presión adicional. Sin embargo, el 30% de los trabajadores, observa carga laboral elevada que afectan directamente el bienestar laboral y la calidad de la atención al usuario. Y solo un 10% considera que la carga laboral es adecuada y acorde a su rol, esto permite ver la necesidad de una redistribución de actividades que permita fortalecer las estrategias de gestión del talento humano, con el fin de equilibrar responsabilidad y prevenir la sobrecarga laboral.

Ilustración 8 El acompañamiento brindado por el área de talento humano es

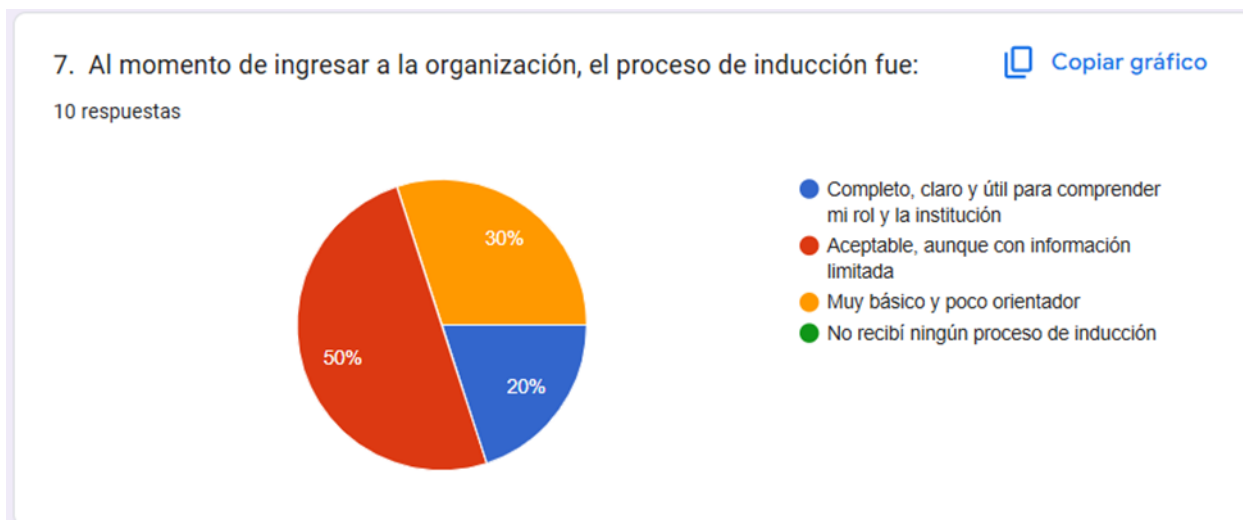


Fuente: Elaboración propia.

En los resultados se puede observar, que existe una crítica frente al acompañamiento brindado por el área de talento humano. El 50% de los encuestados considera que aunque existe acompañamiento, este es ocasional y limitado a trámites administrativos, el 30% señala que el acompañamiento es insuficiente para resolver las necesidades del personal, demostrando una

debilidad en el apoyo integral al trabajador. Y por su parte un 20% consideran tener un acompañamiento permanente, oportuno y orientado al apoyo del colaborador, estos resultados permiten ver claramente que existen espacios en los que se puede mejorar la efectividad de la organización.

Ilustración 9 Al momento de ingresar a la organización, el proceso de inducción fue



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados muestran que el proceso de inducción dentro de la organización presenta debilidades en su alcance y efectividad. Ya que el 50% de los encuestados lo califica como aceptable, aunque con información limitada, esto indica que el proceso cumple parcialmente su función, pero no garantiza una comprensión integral del rol y de la organización. Un 30 % considera que la inducción fue muy básica y poco orientadora, presentando falencias en la claridad de la información suministrada al momento del ingreso. Y solo un 20 % considera el proceso como completo, claro y útil, a partir de esto se puede observar que una minoría recibió una inducción adecuada.

Ilustración 10 En relación con la capacitación ofrecida por la organización



Los resultados permiten observar que la capacitación en la organización se percibe principalmente como ocasional, según el 60% de los encuestados. El 20% consideran que se realizan capacitaciones frecuentes y pertinentes, y otro 20% observa que existe escasas y poca relevancia. Esto, permite identificar la necesidad fortalecer la planificación y continuidad de los procesos de capacitación para garantizar el desarrollo de competencias del personal.

Ilustración 11 En su área de trabajo, la evaluación del desempeño:



Fuente: Elaboración propia.

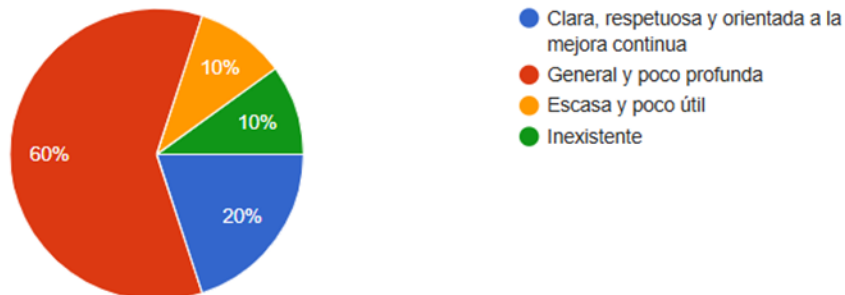
A partir de los resultados se puede observar que para el 60% de los encuestados la evaluación del desempeño se realiza, ocasionalmente y sin retroalimentación. Por otra parte, un 20% percibe que se llevan a cabo de manera periódica y con criterios claros y otro 20% considera que se realizan de manera informal. Esto permite identificar debilidades en el proceso y la necesidad de fortalecer la evaluación del desempeño como herramienta de mejora continua.

Ilustración 12 La retroalimentación que recibe sobre su desempeño es

10. La retroalimentación que recibe sobre su desempeño es:

 Copiar gráfico

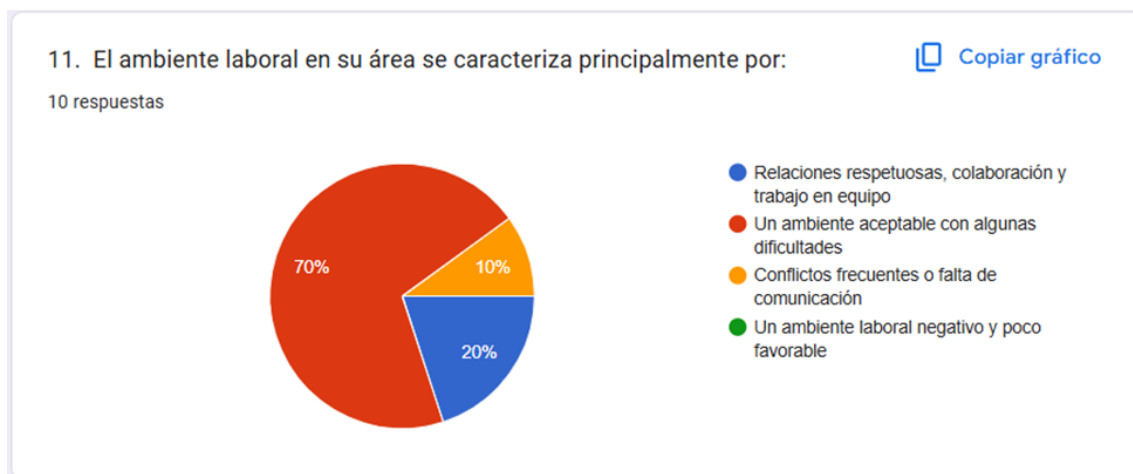
10 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados indican que el 60% de los encuestados perciben la retroalimentación que recibe sobre su desempeño es general y poco profunda, sugiriendo así una falta de orientación clara para mejorar el desempeño. Un 20% considera que las retroalimentaciones son claras, respetuosa y enfocada en la mejora continua, mientras que el 20% restante señala que es escasas, poco útiles o inexistentes. Evidenciando así la necesidad de fortalecer los procesos de comunicación interna, promoviendo espacios de diálogo constructivo y retroalimentación efectiva que contribuyan al desarrollo profesional y al fortalecimiento del compromiso laboral.

Ilustración 13 El ambiente laboral en su área se caracteriza principalmente por



Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que el 70% de los trabajadores perciben un entorno aceptable, pero con algunas dificultades, indicando que, aunque hay un clima abiertamente negativo, si existen áreas que podrían mejorarse. Un 20% considera que hay relaciones respetuosas y trabajo en equipo, mientras que el 10% señala la presencia de conflictos frecuentes o falta de comunicación. Sugiriendo así que no se reporta un ambiente laboral completamente desfavorable, es necesario fortalecer la comunicación interna, fomentar la colaboración entre equipos y atender las dificultades señaladas para consolidar un entorno más positivo y productivo.

Ilustración 14 Su nivel actual de motivación laboral es



Fuente: Elaboración propia

Los resultados revelan que el 60% de los trabajadores se sienten desmotivados en sus labores, presentado un riesgo para el desempeño y el clima organizacional, mientras que con un 20% manifiestan un nivel alto de motivación y compromiso con la institución y el otro 20% cumple con sus funciones de manera moderada y sin mayor entusiasmo. Evidenciando así la necesidad de implementar estrategias que ayuden a fortalecer el sentido de pertenencia, reconozcan el esfuerzo del personal y generen oportunidades de desarrollo profesional, con el fin de elevar los niveles de motivación y por ende de mejoramiento de la organización.

Desarrollo objetivo específico 2

Colocando en práctica el segundo objetivo específico se propone la construcción integral de un programa de formación que está orientado en fortalecer la atención, la calidad del servicio y el bienestar el talento humano, teniendo en cuenta las necesidades encontradas dentro de la organización. La propuesta se basa en un proceso organizado y continuo, orientado a mejorar la forma en que se brinda la atención, se enfrentan los desafíos y se garantiza calidad en el talento humano.

Cada uno de los puntos del programa responden a situaciones que se viven en la organización Pasto Salud E.S.E, como la atención a los usuarios, el cumplimiento de la normatividad, la comunicación y el cuidado del talento humano. Por esta razón, la aplicación de estos elementos mediante capacitaciones busca fortalecer las capacidades del personal y generar cambios reales dentro de la entidad

Estructura del Programa de Formación propuesto (Temas y subtemas a tratar)

Fundamentos de la Atención Humanizada y Marco Normativo

Contenidos:

- Derecho fundamental a la salud, alcances, garantías y obligaciones institucionales
- Derechos y deberes de los usuarios en el sistema de salud colombiano
- Normatividad en calidad de servicios de salud Resolución 3100 de 2019
- Indicadores de calidad en atención con oportunidad, seguridad, pertinencia, accesibilidad
- Rutas de atención intramural y extramural en Pasto Salud E.S.E
- Ética del cuidado principios de beneficencia, no maleficencia, autonomía y justicia
- Comunicación terapéutica y construcción de confianza con el usuario
- Atención diferencial con enfoque de género, intercultural, ciclo vital y discapacidad

Gestión de Quejas, Reclamos y Mejora Continua

- Técnicas de escucha activa y validación emocional
- Manejo constructivo de quejas y resolución de conflictos
- Análisis de causas raíz de insatisfacción del usuario
- Implementación de acciones correctivas y preventivas
- Medición de satisfacción con encuestas, indicadores, análisis de tendencias
- Construcción de planes de mejoramiento desde la voz del usuario
- Retroalimentación constructiva y trabajo en equipo para la calidad
- Simulaciones de manejo de usuarios inconformes
- Análisis de PQRS reales de la institución anonimizadas

- Taller de construcción de propuestas de mejora
- Implementación de círculos de calidad en cada servicio

Competencias Digitales para la Atención

- Historia clínica electrónica registro completo, oportuno y de calidad
- Principios de seguridad de la información en salud
- Herramientas de comunicación digital institucional con usuarios
- Aplicaciones móviles para seguimiento post-atención
- Análisis básico de datos para seguimiento de indicadores
- Telemedicina: protocolos, alcances y limitaciones
- Manejo de agendas digitales y sistemas de citas
- Talleres prácticos en laboratorio de cómputo
- Ejercicios de registro en sistemas reales ambiente de prueba
- Gamificación retos digitales con niveles de dificultad
- Certificación de competencias digitales básicas

Autocuidado y Prevención del Desgaste Profesional

- Estrategias individuales de autocuidado físico y emocional
- Técnicas de manejo del estrés: respiración, mindfulness, relajación progresiva
- Construcción de redes de apoyo profesional
- Establecimiento de límites saludables en la relación terapéutica

- Resiliencia profesional y sentido del trabajo en salud pública
- Espacios institucionales de apoyo emocional
- Balance vida laboral-personal en contextos de alta demanda
- Talleres vivenciales de técnicas de relajación
- Construcción de planes personales de autocuidado
- Círculos de palabra espacios de expresión emocional seguros
- Prácticas de yoga o mindfulness adaptadas al contexto laboral
- Seguimiento individual opcional con apoyo psicológico

Diagnóstico y Sensibilización

- Análisis de indicadores actuales de satisfacción del usuario
- Revisión de quejas y reclamos del último semestre
- Aplicación de encuesta de clima laboral y necesidades percibidas
- Socialización del plan con jefes de servicio y personal asistencial
- Establecimiento de compromisos institucionales y cronogramas flexibles
- Identificación de formadores internos potenciales

Formación Teórico-Práctica Intensiva

- Desarrollo secuencial de los cuatro módulos formativos
- Sesiones presenciales en instalaciones de Pasto Salud E.S.E. aprovechando espacios disponibles
- Sesiones virtuales asincrónicas para contenidos teóricos
- Talleres prácticos in situ en cada servicio de atención

- Simulaciones de atención con actores entrenados
- Implementación de primeras acciones de mejora identificadas por los participantes
- Conformación de grupos de WhatsApp o comunidad digital para compartir experiencias

Implementación y Acompañamiento en Terreno

- Puesta en marcha de nuevas herramientas digitales y formatos de atención
- Círculos de calidad semanales en cada servicio análisis de casos y mejora continua
- Medición continua de indicadores de satisfacción del usuario
- Identificación y socialización de mejores prácticas entre equipos
- Ajustes a protocolos según lecciones aprendidas
- Acompañamiento de facilitadores en situaciones complejas
- Refuerzo formativo en áreas donde se detecten mayores dificultades

Evaluación de Impacto y Sostenibilidad

- Medición de indicadores de impacto: satisfacción del usuario, reducción de quejas, tiempos de atención, adherencia a tratamientos
- Evaluación de competencias post-capacitación comparación con línea base
- Encuesta de percepción de usuarios sobre cambios en la atención
- Grupos focales con personal participante para evaluar transformaciones
- Diseño de plan de actualización continua
- Diseño de programa de inducción estandarizado para nuevos ingresos

- Certificación institucional de formadores internos
- Sistematización de experiencias y elaboración de manual de buenas prácticas

Técnicas de Formación Innovadoras

Técnicas de upskilling

- Capacitar primero a jefes de servicio y coordinadores como formadores internos
- Estos replican contenidos clave a sus equipos garantizando sostenibilidad
- Creación de red de multiplicadores institucionales
- Personas capacitadas simulan diferentes perfiles de usuarios difíciles, vulnerables, confundidos
- Personal practica técnicas de comunicación en ambiente controlado
- Retroalimentación inmediata y reflexión grupal
- Análisis de situaciones complejas vividas en la institución
- Construcción colectiva de alternativas de solución
- Aplicación de protocolos y evaluación de resultados
- Reuniones semanales cortas de análisis de indicadores
- Identificación de problemas recurrentes
- Implementación de mejoras rápidas
- Seguimiento de efectividad de acciones

Técnicas de reskilling

- Sistema de puntos, insignias y reconocimientos por aplicación de buenas prácticas

- Rankings amigables de mejores prácticas por servicio
- Premios institucionales a casos exitosos de atención
- Competencias internas de competencias digitales
- Grupo institucional en plataforma de mensajería para compartir experiencias
- Biblioteca digital de recursos
- Foros de consulta entre pares
- Boletín mensual digital con mejores prácticas
- Sesiones prácticas de técnicas de relajación durante la jornada laboral
- Espacios habilitados para pausas activas
- Construcción de planes personales de bienestar
- Seguimiento mediante aplicaciones móviles de mindfulness

Protocolo de evaluación del desempeño aplicado a la organización Pasto Salud E.S.E

Teniendo en cuenta el plan estratégico de talento humano que se ha desarrollado de la organización Pasto Salud E.S.E, se considera que la evaluación de desempeño funciona como un instrumento estratégico, que permite fortalecer competencias técnicas, éticas y humanas.

El desarrollo de un protocolo de evaluación frente a las debilidades identificadas busca la mejora continua, justicia organizacional y humanización del servicio, con el fin de garantizar coherencia entre el carácter público de la organización y su misión social.

Objetivos del protocolo

Objetivo general

Fortalecer la meritocracia, la calidad del servicio de salud, mediante estrategias de desarrollo, compensación y bienestar laboral, teniendo en cuenta el desempeño laboral actual de la organización.

Objetivos específicos

- Analizar competencias técnicas, éticas, y humanas de acuerdo con el rol desempeñado
- Implementar métodos de evaluación del desempeño para fortalecer la cultura de retroalimentación continua y aprendizaje organizacional.
- Vincular los resultados del desempeño a estrategias de compensación para mejorar la satisfacción laboral y por ende la calidad de atención a los usuarios.

1.1. **Figura 1 Indicadores de evaluación del desempeño**

Técnica	Indicador
Desempeño por objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ● Cumplimiento de metas y objetivos propuestos en la organización. ● Calidad de servicio ofrecido y resultado entregado en las actividades que desarrolla cada empleado
Competencias técnicas	<ul style="list-style-type: none"> ● Dominio de rol y normatividad ● Adecuado uso de herramientas digitales

	<ul style="list-style-type: none"> ● Ejecución de los protocolos establecidos por la organización.
Competencias éticas	<ul style="list-style-type: none"> ● Transparencia en las actividades que realiza ● Respeto por la normatividad pública ● Mantener la ética en la información
Competencias humanas	<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicación asertiva ● Calidad de servicio con el usuario, manteniendo un trato humanizado ● Buen trabajo en equipo ● Manejo de estrés laboral
Impacto en el servicio	<ul style="list-style-type: none"> ● Satisfacción del usuario ● Minimizar quejas y reclamos ● Mejorar los tiempos de atención

Fuente: Elaboración propia

Métodos de evaluación

A quien hace la evaluación:

- **Autoevaluación:** Reflexión individual sobre logros, debilidades y compromisos éticos
- **Evaluación por pares:** Se aplica a equipos asistenciales y administrativos
- **Evaluación 90°:** La realiza el jefe inmediato de cada área.
- **Evaluación 180°:** Retroalimentación por parte de jefe inmediato y pares

- **Evaluación 270°:** Este método va enfocado, para los jefes inmediatos o quienes tienen a cargo colaboradores para identificar el desempeño de sus labores, ejemplo, jefe enfermera, jefe de contabilidad, etc.
- **Evaluación 360°:** En este aspecto se tiene en cuenta las opiniones de agentes externos como usuarios, proveedores, etc.

Según el fin de la medición

- **Evaluación por competencias:** Técnicas, éticas y humanas
- **Evaluación por objetivos:** Cumplimiento de metas institucionales.
- **Evaluación de valores:** Se tienen en cuenta los principios de ética pública, humanización y transparencia.

1.2. Figura 2 Tabla de Frecuencias de evaluación

Tipo	Frecuencia	Objetivo
Integral	Anual	Tomar decisiones estratégicas de mejora
Seguimiento	Semestral	Realizar ajustes a tiempo
Operativa	Trimestral	Mantener una mejora continua
Feedback	Mensual	Realizar correcciones rápidas.

Fuente: Elaboración propia

Mecanismos para vincular resultados con la compensación y beneficios

Compensación económica (Según vigencia legal)

- Bonificaciones de reconocimiento por desempeño
- Incentivos colectivos por metas institucionales
- Reconocimientos económicos no salariales

Beneficios no monetarios

- **Excelente:** Prioridad para ascensos
- **Alto:** Certificaciones, reconocimientos
- **Aceptable:** Capacitación continua
- **Bajo:** Plan de mejora
- **Critico:** Acompañamiento y seguimiento

Desarrollo profesional

- Planes de carrera
- Formación en liderazgo

Resultados esperados

Con la ejecución del protocolo dentro de la organización, se espera una reducción de rotación laboral, ya que el trabajador se sentirá satisfecho en su área de trabajo, mejorando la calidad y humanización del servicio, esto conlleva a que exista una disminución de quejas y reclamos por parte de los usuarios, fortaleciendo la confianza institucional y generando una cultura meritocrática.

Socialización de estrategias de mejora a colaboradores de muestra

Ilustración 15 Socialización 1

The screenshot shows a Zoom meeting interface. At the top, the meeting title is 'zoom Workplace'. Below the title bar, there are four participant names: Juan Pablo Guerra, Bolívar Benavides, Angie Ponce, and Valery Tatiana. The main video area displays a presentation slide with the following text:

PASTO SALUD E.S.E.
PROGRAMA DE FORMACION
 PRESENTADO POR: Lina Sofía Delgado Salas
 Yani Tatiana Ordoñez Lasso

At the bottom of the slide, there is a green notification bar that says 'Usted está viendo la pantalla de Sofia Delgado'. The Zoom control bar at the bottom includes icons for 'Cancelar silencio', 'Iniciar el video', 'Participantes', 'Chat', 'Reacciones', 'Compartir pantalla', 'AI Companion', 'Más', and 'Salir'. On the right side, the 'Participantes (11)' list is visible, showing names like Yani Tatiana Ordoñez Lasso, Yury Muñoz, Sofia Delgado, Alexander Rodriguez, Julián Aguirre, Jhair Jurado, Juan Pablo Guerra, Bolívar Benavides, Angie Ponce, Valery Tatiana, and Socorro Silva.

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 16 Socialización 2

The screenshot shows a Zoom meeting interface. At the top, the meeting title is 'zoom Workplace'. Below the title bar, there are four participant names: Juan Pablo Guerra, Bolívar Benavides, Angie Ponce, and Valery Tatiana. The main video area displays a presentation slide with the following text:

ESTRUCTURA DEL PROGRAMA DE FORMACION

TEMAS

- Fundamentos de la atención humanizada
Marco Normativo
- Gestión de Quejas, Reclamos y Mejora Continua.
- Competencias Digitales para la atención.
- Autocuidado y Prevención del desgaste Profesional
- Diagnóstico y Sensibilización

At the bottom of the slide, there is a green notification bar that says 'Usted está viendo la pantalla de Sofia Delgado'. The Zoom control bar at the bottom includes icons for 'Cancelar silencio', 'Iniciar el video', 'Participantes', 'Chat', 'Reacciones', 'Compartir pantalla', 'AI Companion', 'Más', and 'Salir'. On the right side, the 'Participantes (11)' list is visible, showing names like Yani Tatiana Ordoñez Lasso, Yury Muñoz, Sofia Delgado, Alexander Rodriguez, Julián Aguirre, Jhair Jurado, Juan Pablo Guerra, Bolívar Benavides, Angie Ponce, Valery Tatiana, and Socorro Silva.

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 17 Socialización 3



Fuente: Elaboración propia

Aplicación de encuesta de percepción sobre la aplicación de propuestas de mejora

Ilustración 18 Encuesta de percepción sobre la aplicación de propuestas de mejora

Preguntas Respuestas **10** Configuración

10 respuestas [Vincular con Hojas de cálculo](#)

Resumen Pregunta Individual

< 1 de 10 >

No se pueden editar las respuestas

Encuesta de Percepción sobre la Aplicación de Propuestas de Mejora

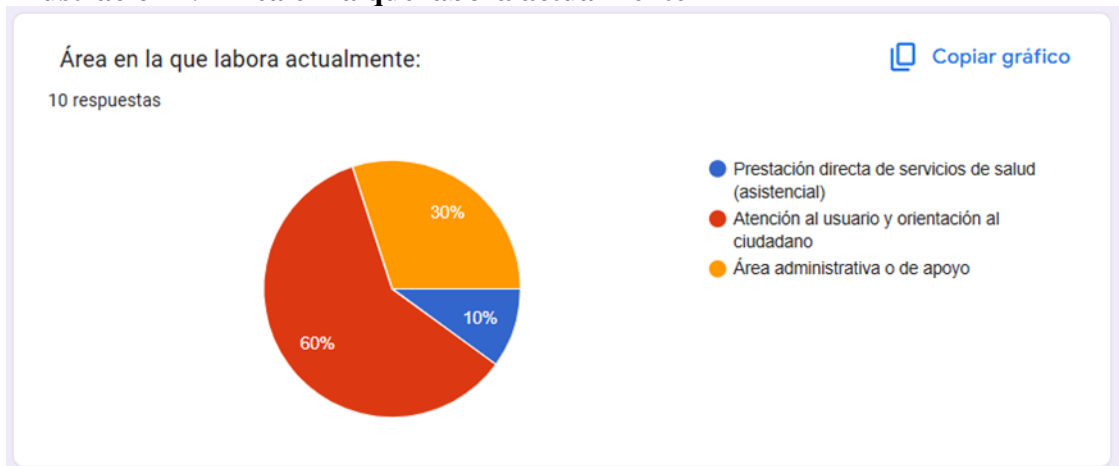
Objetivo: Conocer la percepción de los trabajadores sobre el posible impacto que tendría la aplicación de las estrategias de mejora socializadas, orientadas a fortalecer la capacitación y formación, la gestión del talento humano, la estabilidad laboral y la atención al usuario.

Instrucciones: La encuesta es anónima. Lea atentamente cada pregunta y seleccione **una sola opción**, aquella que mejor represente cómo considera que estas propuestas podrían mejorar la organización si se aplican.

Fuente: Elaboración propia. Ver anexo 2 encuesta completa

Resultados de aplicación de encuesta de percepción sobre la aplicación de propuestas de mejora

Ilustración 19 Área en la que labora actualmente



Fuente: Elaboración propia

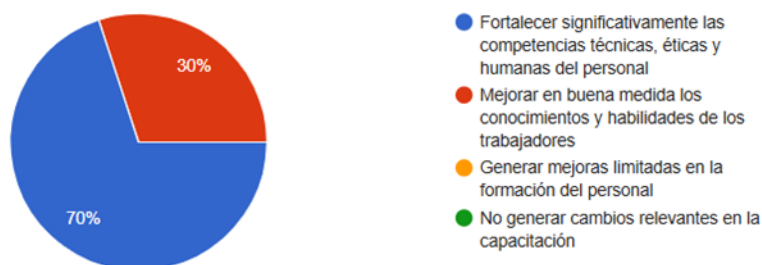
A partir de las 10 respuestas obtenidas, se puede observar que el 60 % de los encuestados labora en el área de Atención al usuario y orientación al ciudadano, esto indica que la mayoría cumple funciones de contacto directo con el usuario, el 30 % pertenece al área administrativa o de apoyo, refleja un grupo significativo encargado de procesos organizativos, gestión y soporte institucional. Y el 10 % labora en la prestación directa de servicios de salud (área asistencial), esto permite identificar que la ejecución de las estrategias propuestas beneficiara tanto el desarrollo interno de la organización como la calidad de servicio que se pueda ofrecer a la comunidad.

Ilustración 20 Si se implementan las estrategias de capacitación y formación propuestas, usted considera que estas podrían

1. Si se implementan las estrategias de capacitación y formación propuestas, usted considera que estas podrían:

 Copiar gráfico

10 respuestas

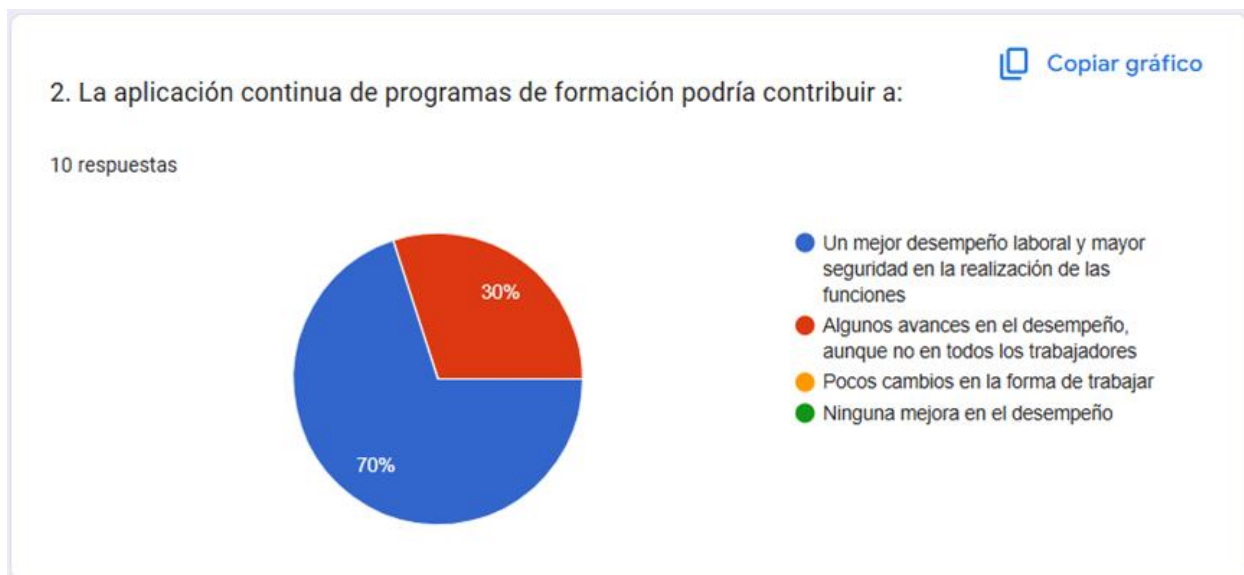


Fuente: Elaboración propia

Si se implementan las estrategias de capacitación y formación propuestas, el 70 % del personal considera que estas fortalecerían significativamente sus competencias técnicas, éticas y humanas, mientras que el 30 % cree que mejorarían en buena medida los conocimientos y habilidades.

Estos resultados muestran un acuerdo real y una actitud positiva del equipo frente a la capacitación, lo que sugiere que hay una disposición real a aprovechar estos planteamientos para mejorar el desempeño y enfrentar mejor los desafíos del trabajo diario.

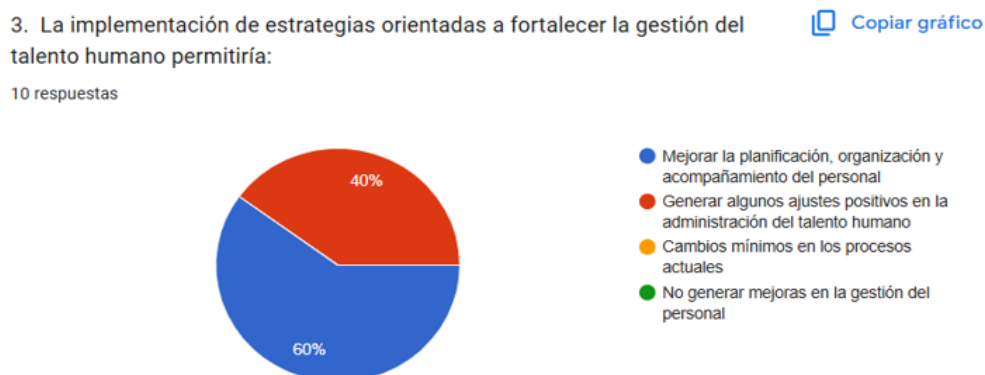
Ilustración 21 La aplicación continua de programas de formación podría contribuir



Fuente: Elaboración propia

La formación continua tiene un impacto claramente positivo en las personas: El 70 % considera que ayuda a mejorar el desempeño laboral y brinda mayor seguridad al realizar sus funciones, El 30 % percibe mejoras parciales, es decir, avances en el desempeño, aunque no en todos los trabajadores y el 0 % señala que no haya cambios o mejoras. En palabras simples, el 100 % de los participantes reconoce algún beneficio de la formación continua, lo que confirma que estos programas son valorados y contribuyen al fortalecimiento del trabajo diario.

Ilustración 22 La implementación de estrategias orientadas a fortalecer la gestión del talento humano permitiría



Fuente: Elaboración propia

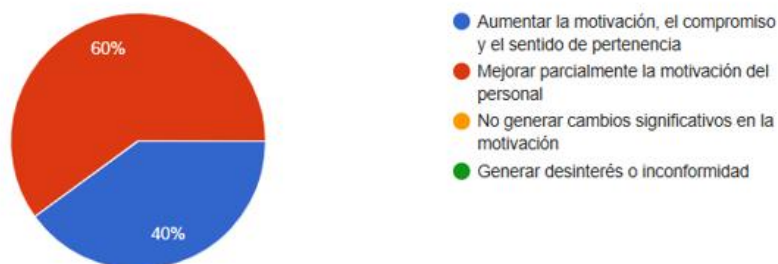
Los resultados muestran una percepción totalmente positiva frente a la implementación de estrategias para fortalecer la gestión del talento humano: El 60 % considera que estas estrategias mejorarían claramente la planificación, la organización y el acompañamiento del personal, El 40 % percibe que se lograrían ajustes positivos en la gestión del talento humano. Las personas encuestadas ven beneficios en aplicar este tipo de estrategias, confirmando que son clave para mejorar la forma en que se gestiona y acompaña al personal.

Ilustración 23 Una mayor estabilidad laboral permitiría

4. Una mayor estabilidad laboral permitiría:

 Copiar gráfico

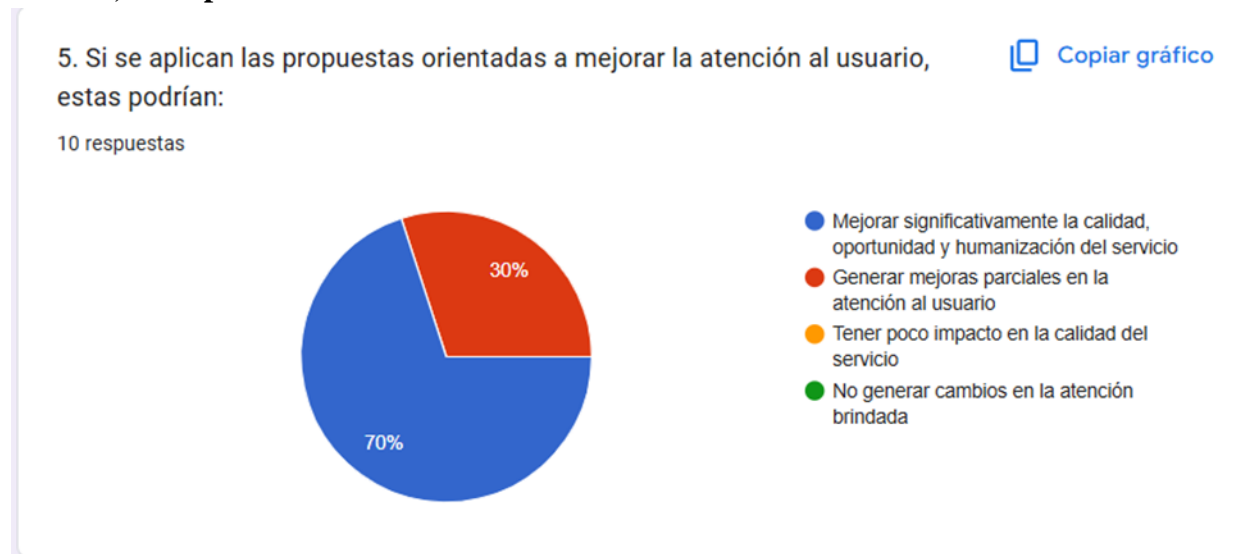
10 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Una mayor estabilidad laboral permitiría generar efectos positivos en la motivación del personal donde El 60 % de los encuestados considera que la estabilidad laboral mejoraría parcialmente la motivación del personal, El 40 % señala que permitiría aumentar la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia. Por ende, se reconoce que una mayor estabilidad laboral tendría un impacto positivo en la motivación, ya sea de forma gradual o significativa, fortaleciendo el compromiso con la organización.

Ilustración 24 Si se aplican las propuestas orientadas a mejorar la atención al usuario, estas podrían



Fuente: Elaboración propia

Las propuestas orientadas a mejorar la atención al usuario tendrían un impacto claramente positivo, donde El 70 % de los participantes considera que estas propuestas mejorarían significativamente la calidad, la oportunidad y la humanización del servicio y El 30 % señala que se generarían mejoras parciales en la atención al usuario. Al aplicar este desarrollo, se confirmando que son estrategias claves para fortalecer la atención al usuario y la calidad del servicio brindado.

Ilustración 25 Desde su percepción, la implementación de las estrategias propuestas permitiría a la organización



Fuente: Elaboración propia

El 50% de los encuestados considera que la organización tiene la posibilidad real de avanzar hacia un modelo de gestión más humano, justo y eficiente mediante la implementación de las estrategias propuestas, este grupo refleja una percepción positiva y una apertura al cambio, que constituye una base favorable para la transformación organizacional, no obstante un 40% de los participantes acompaña dichas propuestas con menor entusiasmo al señalar que estas podrían generar únicamente mejoras parciales en el funcionamiento institucional, esta postura sugiere la existencia de dudas respecto al alcance, la coherencia o la efectividad de las estrategias, lo que evidencia la necesidad de fortalecer el diseño, ejecución y seguimiento del programa de mejora, por otra parte, el 10% restante manifiesta que aún con la implementación de las estrategias propuestas la organización mantendría condiciones similares a las actuales, aunque esta percepción corresponde a una minoría, resulta especialmente preocupante ya que pone de relieve un nivel significativo de descontento y desconfianza frente a la capacidad real de la organización para materializar los cambios anunciados.

Ilustración 26 Si el personal cuenta con mejores condiciones para desempeñar su labor, esto podría

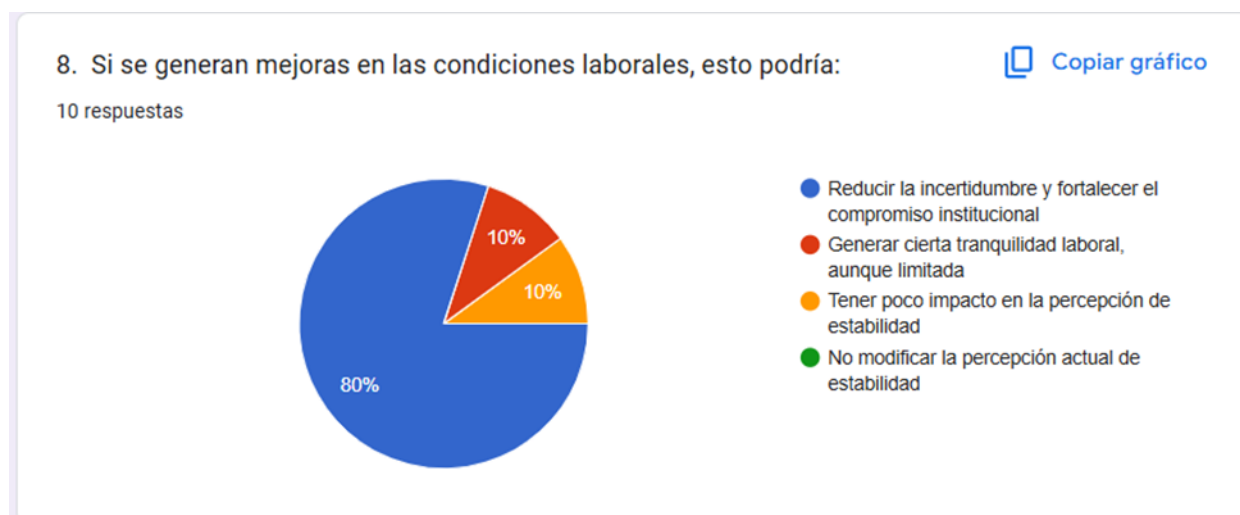


Fuente: Elaboración propia

Si el personal cuenta con mejores condiciones para desempeñar su labor, esto se reflejaría positivamente en la atención al usuario, debido a que el 60 % de los encuestados considera que se reflejaría en una atención más oportuna, respetuosa y humanizada, el 40 % señala que permitiría mejorar algunos aspectos de la atención al usuario.

De este desarrollo se reconoce que mejorar las condiciones laborales del personal impacta directamente la calidad de la atención, fortaleciendo la experiencia del usuario y el servicio brindado.

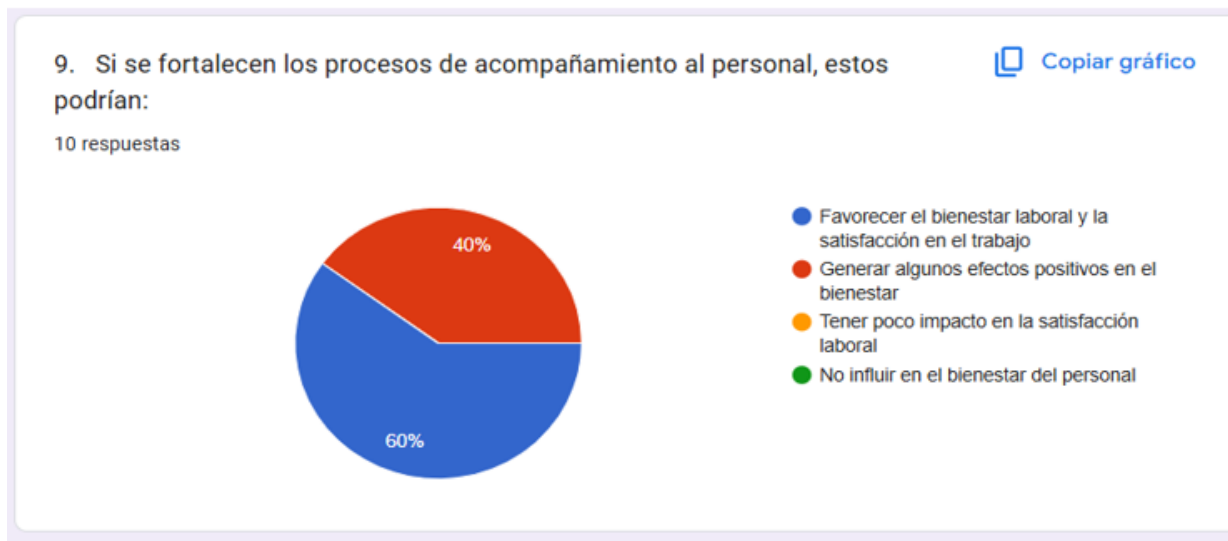
Ilustración 27 Si se generan mejoras en las condiciones laborales, esto podría



Fuente: Elaboración propia

Frente a la pregunta sobre las implicaciones que tendría una mejora en las condiciones laborales, los resultados evidencian que el 80% de los encuestados consideran que estas mejoras podrían reducir la incertidumbre y fortalecer el compromiso de la organización, mientras que un 10% cree que generarían cierta tranquilidad laboral, aunque limitada y el otro 10% opina que tendría poco impacto en la percepción de la estabilidad. Indicando que existe una alta expectativa que las mejoras laborales contribuyan significativamente al bienestar y al vínculo con la organización, lo cual refuerza la importancia de priorizar acciones que promuevan estabilidad, seguridad y condiciones dignas para el personal.

Ilustración 28 Si se fortalecen los procesos de acompañamiento al personal, estos podrían



Fuente: Elaboración propia

Estos resultados reflejan una percepción que positiva sobre el fortalecimiento de los procesos de acompañamiento al personal. Donde el 60% de los encuestados consideran que estas acciones podrían favorecer el bienestar laboral y la satisfacción en el trabajo, mientras que el 40% cree que generaría algunos efectos positivos en el bienestar. Lo que indica que los trabajadores valoran el acompañamiento como una herramienta clave para mejorar su experiencia laboral, por lo que es estratégico implementar programas de apoyo, seguimiento y orientación que refuercen el vínculo entre la organización y su equipo humano.

Ilustración 29 Si la organización fortalece los espacios de aprendizaje continuo, esto**podría:****Fuente: Elaboración propia**

Los resultados indican que el fortalecimiento de los espacios de aprendizaje continuo refleja que el 60% consideran que esta iniciativa facilitaría una mejor actualización de conocimientos y habilidades, mientras 40% cree que generaría algunos aprendizajes, aunque de forma limitada. Generado así una disposición hacia procesos formativos, represado una oportunidad para la organización de invertir en programas de capacitación que potencien el desarrollo profesional y mejoren el desempeño de la organización.

Conclusión

La gestión de talento humano en Pasto Salud E.S.E. trasciende el ámbito meramente administrativo para constituirse en un factor determinante de la calidad de vida y bienestar de miles de ciudadanos que acuden a la institución en momentos de vulnerabilidad sanitaria, el presente trabajo ha evidenciado mediante un análisis crítico y participativo la existencia de brechas significativas entre las aspiraciones estratégicas planteadas en el plan estratégico de talento humano 2025 y las realidades operativas experimentadas por los colaboradores, en relación a ello se logró identificar las necesidades de capacitación y el estado actual de las competencias del personal, el diagnóstico reveló deficiencias sistémicas que afectan la legitimidad y efectividad organizacional.

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de encuestas a una muestra representativa del personal evidenciaron que el 80% de los colaboradores percibe falta de claridad y transparencia en los procesos de selección y contratación, adicionalmente la totalidad de los encuestados manifestó algún grado de inseguridad contractual, situación que genera desmotivación laboral y afecta directamente la calidad de servicio prestado a los usuarios, en relación al objetivo específico centrado en el establecimiento de estrategias complementarias mediante capacitación y sistemas de evaluación, se diseñó un programa integral de formación que articula cuatro módulos fundamentales de atención humanizada y marco normativo, gestión de quejas y mejora continua competencias digitales para la atención y cuidado con la prevención del desgaste profesional, este programa incorpora técnicas innovadoras de upskilling y reskilling tales como la formación en cascada, simulaciones con actores, análisis de casos reales, círculos de calidad y gamificación orientadas a generar aprendizajes significativos y aplicables al contexto institucional, paralelamente se propuso un protocolo de evaluación de desempeño que

integran métodos de autoevaluación vinculando los resultados con mecanismos de compensación económica, beneficios no monetarios y planes de desarrollo profesional, apuntando hacia el tercer objetivo específico relacionado con la evaluación de percepción del personal sobre las propuestas implementadas, se aplicó una segunda encuesta que arrojó resultados reveladores, el 100% de los colaboradores manifestó receptividad y apertura frente a las estrategias de mejora propuestas, aunque con matices importantes donde el 70% expresó optimismo elevado respecto a los programas de formación, mientras que el 30% adoptó una postura cautelosa al reconocer que dichos programas podrían no aplicar uniformemente a todos los trabajadores, en relación con la estabilidad laboral del 50% consideró que las mejoras propuestas representarían un avance significativo, mientras que el 40% prevé mejoras parciales y un 10% manifiestan escepticismo, estos resultados evidenciaron por un lado una esperanza genuina de cambio, un deseo de mejora en las condiciones laborales.

Por otro lado, reflejan la existencia de experiencias previas de iniciativas inconclusas que han generado desconfianza frente a la capacidad institucional de materializar transformaciones sostenibles, los hallazgos del estudio confirman que la problemática de Pasto Salud E.S.E. no radican únicamente en limitaciones técnicas o presupuestales, sino en la coexistencia de factores estructurales, culturales y relacionales que afectan tanto el clima organizacional, como la motivación laboral, la precarización contractual, la ausencia de procesos meritocráticos transparentes, la insuficiencia de capacitación continua acompañado de una sobrecarga laboral y falta de retroalimentación constructiva, configuran un escenario con el que el personal opera significativamente por debajo de su potencial, comprometiendo la calidad del servicio y la satisfacción del usuario, sin embargo la receptividad unánime hacia las propuestas de mejora y reconocimiento de la necesidad del cambio, constituyen activos estratégicos invaluable para

impulsar procesos de transformación organizacional, en conclusión el fortalecimiento de las competencias técnicas y éticas del personal de Pasto Salud E.S.E. constituye una inversión estratégica que trasciende el ámbito administrativo para incidir directamente en el bienestar de los colaboradores y en la calidad de vida de los usuarios del sistema de salud, la mejora de las condiciones laborales, la profesionalización de los procesos de gestión de talento humano y la consolidación de espacios de desarrollo y acompañamiento, no solo contribuyen a reducir la rotación del personal y mejorar la satisfacción laboral, sino que fortalecen la legitimidad institucional y el cumplimiento efectivo de la misión social de la organización, el presente trabajo constituye por tanto un aporte fundamentado y contextualizado para avanzar hacia un modelo de gestión del talento humano más justo, eficiente y humano, capaz de garantizar el derecho fundamental a la salud con dignidad oportunidad y excelencia.

Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos en la investigación, se recomienda que Pasto Salud E.S.E. fortalezca de manera progresiva la gestión del talento humano como un componente estratégico para el cumplimiento de su misión social, comprendiendo que la calidad del servicio de salud depende en gran medida de las condiciones en las que el personal es seleccionado, vinculado y acompañado en su labor diaria, por lo que resulta necesario avanzar hacia procesos de contratación y selección más claros, visibles y coherentes con los principios de transparencia y meritocracia, permitiendo disminuir percepciones de inequidad y fortaleciendo la confianza institucional entre los colaboradores, especialmente en un contexto marcado por la contratación temporal y la rotación del personal.

De igual forma, se recomienda implementar de manera sostenida el programa de inducción, entrenamiento y capacitación propuesto, integrándolo al Plan Estratégico de Talento Humano 2025 y a las dinámicas reales de la organización, de modo que la formación responda a necesidades concretas del personal y contribuya al fortalecimiento de competencias técnicas, éticas y humanas, particularmente en temas relacionados con atención humanizada, uso adecuado de herramientas digitales, ética pública y manejo del desgaste emocional, considerando que estos aspectos inciden directamente en el desempeño laboral, el clima organizacional y la percepción de calidad por parte de los usuarios, además se sugiere acompañar estos procesos con mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan identificar avances y oportunidades de mejora.

Por último, se recomienda que la organización revise y ajuste sus prácticas de seguimiento al desempeño y bienestar del personal, procurando que estas no se limiten al cumplimiento de formatos o requisitos administrativos, sino que se conviertan en espacios reales

de acompañamiento y mejora, donde los colaboradores puedan expresar sus dificultades, recibir orientación y reconocer el impacto de su labor dentro de la institución, así mismo resulta necesario promover acciones sencillas pero constantes de cuidado emocional y fortalecimiento del clima laboral, entendiendo que el trabajo en salud implica una carga significativa que, si no es atendida, termina afectando la motivación, la permanencia del personal y la calidad del servicio, por lo que el fortalecimiento del talento humano debe asumirse como un proceso continuo que contribuya a la estabilidad institucional y al cumplimiento efectivo del compromiso social de Pasto Salud E.S.E.

Referencias Bibliográficas

- Armas Ortega, Y. M., Llanos Encalda, M. P., & Traverso Holguín, P. A. (2017). Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales. Universidad ECOTEC.
<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>
- Caballero, J., & Beltrán, M. (2017). Consolidar la gestión del talento humano: el reto de las entidades públicas de América Latina. Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill. Biblioteca Digital de Bogotá.
<https://www.bibliotecadigitaldebogota.gov.co/resources/3649996/>
- Corte Constitucional de Colombia. (2008, 10 de noviembre). Sentencia T-760/08. Recuperado el 10 de diciembre de 2025, de la página de la Corte Constitucional
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Cubillos Calderón, C. H. (2022). Prácticas de talento humano en pequeñas organizaciones. Universidad Católica de Colombia.
<https://repository.ut.edu.co/entities/publication/1c0071c6-93b7-46b8-982a-a6e5f7d5a025>
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162–167.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (2002). Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa.

En C. Denman & J. A. Haro (Eds.), *Por los rincones: Antología de métodos cualitativos en la investigación social* (pp. 113–145). El Colegio de Sonora.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014).

Metodología de la investigación (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.

Hospital La Merced E.S.E. (2025). Plan Estratégico de Talento Humano 2025.

Jara Martínez, S. F., Asmat Vega, A. F., Castillo Ortiz, R. A., & Vargas Guerra, J. A. (2018).

Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas*, 17(2), 45–53.

Medina Romero, M., Rojas León, R., Bustamante Hoces, W., Loaiza Carrasco, R., Martel

Carranza, C., & Castillo Acobo, R. (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología INUDI.

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

https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Normograma/docs/resolucion_minsalud_ps_3100_2019.htm

Ministerio de Salud y Protección Social. (2025). Plan estratégico de talento humano en salud

2025. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/SG/GT/plan-estrategico-talento-humano-2025.pdf>

Ministerio de Salud y Protección Social. (s.f.). Fortalecimiento del talento humano en salud.

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/08-fortalecimiento-talento-humano.pdf>

Molina-Marím, L. F., Oquendo-Lozano, T. E., Giraldo-Valencia, J. C., Loaiza-Londoño, L. R., & Ramírez-Zapata, L. C. (2016). Gestión del talento humano en salud pública: un análisis en cinco ciudades colombianas, 2014. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, 34(1), 60–70.

Pasto Salud E.S.E. (2024). Acuerdo 013 de 2024 - Modificación estatuto interno.

<https://pastosaludese.gov.co/site/images/3-contratacion/3.1-manual-de-contratacion/2024/ACUERDO%20013%20DE%202024%20-%20MODIFICACION%20ESTATUTO%20INTERNO.pdf>

Pasto Salud E.S.E. (2024). Resolución 879 de 2024 - Modificación manual interno de

contratación. <https://pastosaludese.gov.co/site/images/3-contratacion/3.1-manual-de-contratacion/2024/RESOLUCION%20879%20DE%202024%20-%20MODIFICACION%20MANUAL%20INTERNO.pdf>

Pasto Salud E.S.E. (s.f.). Convocatorias.

<https://pastosaludese.gov.co/site/contratacion/convocatorias>

Pertuz González, L. Y., & Casas Ramírez, G. (2023). Propuesta de planeación del talento humano en salud para la E.S.E. Centro de Salud San Francisco de Sales. Tesis de Maestría, Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

Pratt, S. (1990). Alles, Marta - Desarrollo del Talento Humano.

https://www.academia.edu/42376582/Alles_Marta_Desarrollo_del_Talento_Humano

- Ramos, C. A. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Avances en Psicología*, 23(1), 9–17.
- República de Colombia. (1993). Ley 100 de 1993. Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral.
- República de Colombia. (2007). Ley 1150 de 2007. Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993.
- Ricoy, C. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. *Educação*, 31(1), 11–22.
- Rivera Acevedo, A., & Salazar, M. (2022). Manual para la gestión estratégica del talento humano: estudio de caso. CEIPA.
<https://repositorio.ceipa.edu.co/entities/publication/fecac010-fc67-47b7-92d6-e9c34e56ae09>
- Romero, A. M. (2022). Atracción efectiva y contratación exitosa del talento humano [Objeto Virtual de Aprendizaje]. Repositorio UNAD.
- Ykehara Huamani, R. E., & Bernaola de Ykehara, L. A. Y. (2024). La gestión del talento humano y la calidad de los servicios en salud: una revisión. *Revista de climatología*, 24, 699–705.
- Zela, R., Espejo, E., Quispe, G., & Rodríguez, M. (2024). Meritocracia y desempeño laboral en instituciones públicas: estudio de caso. *Revista Científica Internacional Koinonía*, 9(1), 212–230.
- Hernández, L., & Hernández, L. (2025, 26 junio). *Los 14 métodos de evaluación del desempeño*. Naited Blog. <https://naited.com/blog/es/metodos-de-evaluacion-del-desempeno/>

Martín, M. (2023, 23 noviembre). *Estrategias de compensación laboral para atraer y retener el mejor talento en tu empresa*. APD España. <https://www.apd.es/estrategias-compensacion-laboral/>

(S/f). Gov.co. Recuperado el 22 de enero de 2026, de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Concepto%20Jur%C3%ADdico%20201511201101101%20de%202015.pdf

La importancia de la gestión del talento en las empresas. (2024, abril 4). Jordán Asesores. <https://jordanasesores.com/la-importancia-de-la-gestion-del-talento-en-las-empresas>

Equipo de edición de Vorecol. (2024, 11 de septiembre). *Cómo la falta de retroalimentación continua afecta la motivación y el rendimiento de los empleados*. Blogs-ES Vorecol. <https://blogs-es.vorecol.com/articulo-como-la-falta-de-retroalimentacion-continua-afecta-la-motivacion-y-el-rendimiento-de-los-empleados-187605>

Anexos

Anexo 1

Encuesta para el diagnóstico del estado actual de la organización

Diagnóstico del estado actual de la organización Pasto Salud E.S.E.

Objetivo: Recoger la percepción de los trabajadores sobre la gestión del talento humano, el clima organizacional, la motivación, la transparencia, la capacitación y la calidad del servicio, con el fin de identificar fortalezas y oportunidades de mejora.

Instrucciones: La información es confidencial y se usará únicamente con fines académicos. Marque la opción que mejor represente su opinión.

sofiadelgado0919@gmail.com [Cambiar cuenta](#)

No compartido

Nombre Completo:

Tu respuesta

Área de trabajo:

Prestación de servicios de salud

Atención al usuario

Administrativa

1. ¿Cómo percibe los procesos de selección y contratación realizados por la organización?

Son claros, públicos y permiten conocer los criterios de selección

Son relativamente claros, aunque algunos aspectos no se comunican del todo

Son poco claros y generan dudas sobre la forma en que se toman las decisiones

No son claros ni transparentes para los trabajadores

2. En su experiencia, el ingreso del personal a la organización se basa principalmente en:

El mérito, las competencias y el perfil profesional del aspirante

La experiencia laboral previa, sin procesos claramente definidos

Recomendaciones internas o criterios no formalizados

No es posible identificar los criterios utilizados

3. En relación con su tipo de contrato, usted considera que:

Le brinda estabilidad y seguridad para desempeñar su labor con tranquilidad

Le ofrece cierta estabilidad, aunque genera incertidumbre a futuro

Le genera inestabilidad y preocupación constante

No le brinda ningún tipo de estabilidad laboral

4. Las condiciones laborales actuales (horarios, recursos, ambiente físico) le permiten:

- Desarrollar adecuadamente sus funciones y cumplir sus responsabilidades
- Cumplir sus funciones con algunas dificultades ocasionales
- Cumplir sus funciones con muchas limitaciones
- No contar con las condiciones necesarias para un buen desempeño

5. Frente a la carga laboral asignada, usted considera que:

- Es adecuada y acorde con su rol y responsabilidades
- Es manejable, pero en algunos momentos resulta exigente
- Es elevada y afecta su bienestar laboral
- Es excesiva y dificulta la calidad del servicio

6. El acompañamiento brindado por el área de talento humano es:

- Permanente, oportuno y orientado a apoyar al trabajador
- Ocasional y limitado a trámites administrativos
- Insuficiente para resolver las necesidades del personal
- Inexistente o poco visible para los trabajadores

7. Al momento de ingresar a la organización, el proceso de inducción fue:

- Completo, claro y útil para comprender mi rol y la institución
- Aceptable, aunque con información limitada
- Muy básico y poco orientador
- No recibí ningún proceso de inducción

8. En relación con la capacitación ofrecida por la organización:

- Se realizan capacitaciones frecuentes y pertinentes
- Se realizan capacitaciones ocasionales
- Las capacitaciones son escasas y poco relevantes
- No se ofrecen espacios de capacitación

9. En su área de trabajo, la evaluación del desempeño:

- Se realiza de forma periódica y con criterios claros
- Se realiza ocasionalmente sin mayor retroalimentación
- Se realiza de manera informal
- No se realiza evaluación del desempeño

10. La retroalimentación que recibe sobre su desempeño es:

- Clara, respetuosa y orientada a la mejora continua
- General y poco profunda
- Escasa y poco útil
- Inexistente

11. El ambiente laboral en su área se caracteriza principalmente por:

- Relaciones respetuosas, colaboración y trabajo en equipo
- Un ambiente aceptable con algunas dificultades
- Conflictos frecuentes o falta de comunicación
- Un ambiente laboral negativo y poco favorable

12. Su nivel actual de motivación laboral es:

- Alto, me siento comprometido(a) con la institución
- Moderado, cumplo con mis funciones sin mayor entusiasmo
- Bajo, me siento desmotivado(a) en mi trabajo
- Muy bajo, lo que afecta mi desempeño

Anexo 2

Encuesta para identificar la satisfacción de los colaboradores, si se aplican las propuestas de mejora

Encuesta de Percepción sobre la Aplicación de Propuestas de Mejora

Objetivo: Conocer la percepción de los trabajadores sobre el posible impacto que tendría la aplicación de las estrategias de mejora socializadas, orientadas a fortalecer la capacitación y formación, la gestión del talento humano, la estabilidad laboral y la atención al usuario.

Instrucciones: La encuesta es anónima. Lea atentamente cada pregunta y seleccione **una sola opción**, aquella que mejor represente cómo considera que estas propuestas podrían mejorar la organización si se aplican.

Nombre completo:

Texto de respuesta corta

Área en la que labora actualmente:

- Prestación directa de servicios de salud (asistencial)
- Atención al usuario y orientación al ciudadano
- Área administrativa o de apoyo

1. Si se implementan las estrategias de capacitación y formación propuestas, usted considera que estas podrían:

- Fortalecer significativamente las competencias técnicas, éticas y humanas del personal
- Mejorar en buena medida los conocimientos y habilidades de los trabajadores
- Generar mejoras limitadas en la formación del personal
- No generar cambios relevantes en la capacitación

⋮

2. La aplicación continua de programas de formación podría contribuir a:

- Un mejor desempeño laboral y mayor seguridad en la realización de las funciones
- Algunos avances en el desempeño, aunque no en todos los trabajadores
- Pocos cambios en la forma de trabajar
- Ninguna mejora en el desempeño

3. La implementación de estrategias orientadas a fortalecer la gestión del talento humano permitiría:

- Mejorar la planificación, organización y acompañamiento del personal
- Generar algunos ajustes positivos en la administración del talento humano
- Cambios mínimos en los procesos actuales
- No generar mejoras en la gestión del personal

4. Una mayor estabilidad laboral permitiría:

- Aumentar la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia
- Mejorar parcialmente la motivación del personal
- No generar cambios significativos en la motivación
- Generar desinterés o inconformidad

5. Si se aplican las propuestas orientadas a mejorar la atención al usuario, estas podrían:

- Mejorar significativamente la calidad, oportunidad y humanización del servicio
- Generar mejoras parciales en la atención al usuario
- Tener poco impacto en la calidad del servicio
- No generar cambios en la atención brindada

6. Desde su percepción, la implementación de las estrategias propuestas permitiría a la organización

- Avanzar hacia un modelo de gestión más humano, justo y eficiente
- Lograr mejoras parciales en su funcionamiento
- Mantener condiciones similares a las actuales
- No avanzar en procesos de mejora

7. Si el personal cuenta con mejores condiciones para desempeñar su labor, esto podría:

- Reflejarse en una atención más oportuna, respetuosa y humanizada
- Mejorar algunos aspectos de la atención al usuario
- Tener poco impacto en la atención brindada
- No generar cambios en la atención al usuario

8. Si se generan mejoras en las condiciones laborales, esto podría:

- Reducir la incertidumbre y fortalecer el compromiso institucional
- Generar cierta tranquilidad laboral, aunque limitada
- Tener poco impacto en la percepción de estabilidad
- No modificar la percepción actual de estabilidad

9. Si se fortalecen los procesos de acompañamiento al personal, estos podrían:

- Favorecer el bienestar laboral y la satisfacción en el trabajo
- Generar algunos efectos positivos en el bienestar
- Tener poco impacto en la satisfacción laboral
- No influir en el bienestar del personal

10. Si la organización fortalece los espacios de aprendizaje continuo, esto podría:

- Facilitar una mejor actualización de conocimientos y habilidades en el personal
- Generar algunos aprendizajes, aunque de forma limitada
- Tener poco impacto en el aprendizaje del personal
- No generar cambios en los procesos de formación