



C A P Í T U L O 8

FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SALUD¹

Gloria Vargas Soraca

Docente Co-Investigador proyecto SGI 3399, integrante grupo de investigación GRIGES
<https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do>
<https://orcid.org/0000-0003-0598-7492>

Luis Hermes Rojas Castañeda

Estudiante del programa de Administración de Servicios de Salud Uptc, integrante semillero SIINTEIS
https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002084954
<https://orcid.org/0009-0001-4402-1140>

PRESENTACIÓN

La formación del talento humano en salud hace parte del capítulo central de la educación en lo que va del siglo XXI. En la pandemia, por ejemplo, la educación se vio retada a reinventarse, allí surge un elemento importante como fue la necesidad de buscar alternativas para lograr que el estudiante pudiera continuar con su proceso formativo, sin importar la dinámica que estaba afectando la realidad del mundo entero.

En este capítulo se presenta la investigación realizada sobre la formación del talento humano en salud. En un primer momento, se hace una contextualización de la temática que se aborda en el presente capítulo. Seguidamente, de manera breve y concisa, se habla de la metodología usada para recopilar las bases bibliográficas y las experiencias educativas. Posteriormente, se argumenta sobre qué es la formación del talento humano en salud, en donde se expone su significado y su importancia. Luego, se habla de la innovación en la educación, la cual soportó un cambio en su metodología, por lo que experimentó la humanidad en la pandemia del año 2020, de las dinámicas académicas se produjeron nuevas experiencias.

¹ Texto resultado del proyecto de investigación SGI 3399

De la misma manera, se tocan aspectos relevantes sobre el talento humano para optimizar la atención en servicios de salud, de la formación del talento humano no clínico en salud, la importancia del personal no clínico en la prestación de servicios de salud, entre otros. En conexión con la inclusión, se habla de la interculturalidad en la educación y en la salud, de lo importante que es esta para formar profesionales humanistas, empáticos y su impacto en la prestación de los servicios de salud.

En el contexto clínico, la humanización de los servicios de salud, busca que los profesionales de la salud no solo se enfoquen en el aspecto técnico de la medicina, sino que también desarrollen habilidades interpersonales y emocionales que permitan una atención más compasiva y respetuosa. Los directivos en sus entrevistas resaltan la importancia de aplicar temas como las habilidades transversales, que no solo mejoran el desempeño individual, sino que también fortalece la calidad de los servicios y la atención de los pacientes. Estas habilidades transversales mejoran el desempeño individual, también fortalecen la calidad de los servicios y la atención a los pacientes en el sector salud. De igual forma las competencias blandas además de mejorar la experiencia del paciente, también contribuye a generar un entorno laboral de más armonía, trabajo colaborativo y eficiente.

El tema aborda una problemática común en el ámbito de la salud: el trato y comunicación de los médicos, enfermeras y personal administrativo, con los usuarios, pacientes y familiares, situación que a menudo se caracteriza por la falta de empatía y sensibilidad. Este tipo de comunicación a veces insensible puede tener serias repercusiones, tanto emocionales como físicas, afectando el bienestar de los pacientes y el de sus seres queridos, ante una patología grave. Se analiza las habilidades de los directivos y profesionales de la salud, en todos los niveles se puede ejercer liderazgo dentro de sus equipos, promover un entorno laboral sano, manejo del estrés, el conflicto, las emociones, la comunicación asertiva, también implica la capacidad de delegar, orientándolos hacia el logro de los objetivos institucionales y de atención al paciente, de forma más humana. La falta de profesionalismo en la comunicación puede llevar a que el paciente y sus familiares pierdan confianza en el sistema de salud.

INTRODUCCIÓN

La formación del talento humano en las instituciones prestadoras de salud se ha convertido en un pilar fundamental, con el fin de afianzar los diversos componentes de alta calidad, eficiencia y accesibilidad en la totalidad de la prestación de sus servicios. En la versatilidad del cambio que se experimenta día a día, se observa cómo las distintas organizaciones de diversa índole apuestan al talento humano como mecanismo de disciplina que propicia positivamente los objetivos de cada una de

ellas. A través de este se impulsa un diseño organizacional enfocado directamente a los colaboradores, quienes son los actores con roles predominantes en cada proceso interno y externo de las organizaciones prestadoras de salud. Este diseño acoge el direccionamiento para ejecutar correctamente sus responsabilidades, para que sean ellos los indicados para ocupar cada uno sus puestos laborales, y consecuentemente, su permanencia sea beneficiosa y prolongada de manera sostenida a lo largo del tiempo, permitiendo así atención excepcional a todos sus intermediarios.

Por ende, este capítulo analiza la relevancia de la óptima formación hacia los diferentes colaboradores de distintas instituciones prestadoras de salud, los cuales se encuentran encaminados a adquirir las competencias técnicas, de gestión y habilidades interpersonales. Estas mismas, se convierten en mecanismos indispensables para enfrentar desafíos actuales del sector. Asimismo, recalcar las necesidades y demandas del sector de salud y de dicha manera los métodos y estrategias de formación y desarrollo implementados en la formación del talento humano. Además de profundizar en el análisis de las limitaciones y/o barreras institucionales y estructurales que afectan a la óptima implementación y conducen a una serie de adversidades y desafíos dentro del marco del talento humano en las instituciones prestadoras de salud. No obstante, las buenas prácticas y los casos exitosos son destacados como experiencias innovadoras inmersas en el proceso de investigación académica. Por último, se evalúa el impacto de la formación en la calidad de los servicios de salud, analizando sus resultados y beneficios a las mencionadas formaciones del talento humano.

Durante siglos, se ha desarrollado la noción del ser humano dentro de las organizaciones. Con el transcurso del tiempo, esta concepción ha evolucionado hasta lo que conocemos en el siglo XXI como talento humano. A raíz de los avances investigativos por el reconocido especialista en el área de Administración de Empresas y Recursos Humanos, el escritor Idalberto Chiavenato, quien define el talento humano como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos el reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas y la evaluación del desempeño” (2007 p.71). Entendiendo así la capacidad de atraer, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores con el fin de aumentar el rendimiento en el personal, conllevando a resultados sobresalientes. En última instancia, el talento humano se rige como un factor determinante para la supervivencia y el éxito de las organizaciones en un entorno dinámico y altamente competitivo, caracterizado por cambios constantes y diferentes transformaciones.

Dentro de las características distintivas del talento humano, se destaca como un valor intangible dentro de las organizaciones, el cual propicia la inseparabilidad del individuo, es decir, reside en las personas y este no puede ser separado de ellas, así

como por medio de este busca incentivar al equipo hacia un crecimiento y desarrollo continuo, convirtiéndolo así en un recurso dinámico y en constante evolución. Por otro lado, se caracteriza por la capacidad de aprendizaje y habilidades que rigen la adquisición de nuevos conocimientos y la adaptación adecuada a los diferentes cambios y avances en dichos ámbitos profesionales. Además, promueven la creatividad y compromiso en la resolución de problemas y mejora de procesos manteniendo una motivación intrínseca que impulsa el rendimiento y la productividad. Sumado a esto, se promueve el liderazgo, la ética y la responsabilidad, siendo cualidades primordiales que conducen a los colaboradores a una capacidad de inspirar y orientar sus acciones y decisiones alineadas a los objetivos y valores corporativos hacia la consecución de resultados beneficiosos que promueven la cooperación y apoyo mutuo dentro de la organización.

Hay que resaltar que la formación del talento humano tiene un papel relevante en el sector salud, el cual, se centra en lograr que los técnicos, tecnólogos y profesionales que se formen en esta área, tengan la capacidad de prestar servicios que permitan garantizar el bienestar de la población y permitir que el sistema mantenga el acceso a servicios médicos esenciales como consultas, tecnologías de la salud y demás. Pero para que esto se haga realidad, debe lograrse que el estudiante que se está formando o el egresado tengan “disposición (...) a la capacitación continua” (Carrillo, 2024, 18:29²), en otras palabras, no solamente, que el educando se centre en el cumplimiento de sus actividades curriculares, sino que también, desarrolle esa pasión o necesidad de aprender y de actualizar sus conocimientos de manera voluntaria y constante “porque la normatividad de nuestro sistema de salud es cambiante” (*Ibíd*, 18:35) y “cada semana salen nuevas normas” (*Ibíd*, 18:39).

Para ello, recurrir a las tecnologías de la información como lo es el internet, permite la consulta en tiempo real de normatividad, documentación y demás aspectos que facilitan esa toma de contacto constante con la realidad jurídica del sector salud. Para lograr esa consulta constante se puede recurrir a portales especializados como “Consultorsalud (...) que les permite a los administradores en salud estar capacitándose continuamente de los temas que van teniendo ajuste en el país” (*Ibíd*, 19:30) y de esta forma le permite al estudiante estar en la vanguardia normativa y, por ende, mantener sus capacidades y competencias para competir en el mercado laboral.

En ese orden, también se hace necesario que, hablando del estudiante, que será el futuro profesional de la salud, ya sea en el área de medicina, odontología, entre otras especialidades o del área administrativa, entienda que “lo que la universidad le entregó es una cosa” (*Ibíd*, 18:58) y lo que va a vivir en un contexto real, será totalmente diferente y aquí es donde se hace necesario que “la actualización debe

² Minuto y segundo de la entrevista desde donde se toma la cita.

ser continua, porque los procesos los va ajustando el ministerio, los va ajustando la superintendencia(...) y así sucesivamente” (*Ibíd*, 18:58) y si el futuro profesional no está pendiente de la evolución de la innovación normativa, procesos y tecnología, simplemente no podrá entrar al ambiente laboral o ser lo suficientemente competente.

Uno de los mayores inconvenientes en la prestación de los servicios en salud es la falta de empatía, una de las competencias fundamentales para quien ejerce la medicina y para quienes apoyan esta profesión, pues les permite comprender y conectar con los sentimientos y emociones de los pacientes y sus familias. En el contexto de la comunicación médica, transmitir información tan delicada sin tener en cuenta el impacto emocional que esto puede tener en los receptores refleja una carencia de empatía. El hecho de que un profesional se enfoque únicamente en cumplir con la obligación de comunicar un mensaje, sin considerar cómo será recibido, genera una desconexión entre el aspecto técnico y humano de la atención en salud. Por esta razón se aborda la formación profesional de lo clínico y no clínico con un enfoque más humano y las competencias y habilidades que se requieren para prestar un servicio de salud más integral.

UNA PEQUEÑA MIRADA A LA METODOLOGÍA

En el proceso investigativo se tomó la perspectiva teórica del análisis documental (Pinto, 2001), exactamente, el modelo básico descriptivo (Alzate, Gómez y Romero, 2021; Alzate, Gómez, et al. 2004) con el fin de poder tener un norte y establecer las preguntas que facilitaron el avance en la investigación, entender qué se quería investigar para poder llevar a cabo la búsqueda bibliográfica acorde al proceso investigativo.

Con relación a la recopilación y el posterior análisis de las fuentes bibliográficas primarias y secundarias que sirvieron de sustento para la posterior redacción del presente capítulo en relación a experiencias en la formación del talento humano en salud, se utilizó un modelo mixto (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio, 2014), es decir, que tuvo en cuenta lo cuantitativo y lo cualitativo, en donde lo cuantitativo permite tener una noción del número de experiencias y lo cualitativo posibilita el conocer las áreas en las cuales esas experiencias se han llevado a cabo y los impactos de estas.

Para recopilar las vivencias vividas por los actores que hacen parte de las áreas de la administración y de la prestación de los servicios de salud, se buscaron en las instituciones del Sistema General de Seguridad Social en Salud, personas a las cuales poderles aplicar entrevistas semiestructuradas y obtener su testimonio y hacerlo parte de este capítulo de la investigación.

FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN SALUD

Es un proceso en donde se transmiten los conocimientos esenciales para que el futuro técnico, tecnólogo o profesional adquiera los conocimientos necesarios para ser aplicados en su vida laboral y cuando termine su proceso académico esté capacitado para ir al campo laboral. Durante este proceso formativo, el estudiante conoce la necesidad de desarrollar habilidades como el dominio de las tecnologías de la información y la comunicación, la comunicación asertiva, la necesidad del trabajo en equipo, el dominio de conocimientos, entre otros. En este proceso, no se debe olvidar algo importante como lo es el papel del docente, quien es el que se encarga de ser el mediador entre el conocimiento y el educando durante todo el proceso formativo hasta que el estudiante se gradúe y se desempeñe en el campo laboral.

En este proceso no puede pasarse por alto el papel, tanto de las universidades en la parte de la docencia, como el de las instituciones prestadoras de servicios de salud, que tienen una responsabilidad social junto con las demás entidades intervinientes en este sector, ya que, es en estas últimas, en donde los estudiantes van a poner en práctica sus conocimientos, afianzarán el rol que tendrán, en un futuro cercano, en la salud con los usuarios. En ese lapso, en el cual el estudiante practica su saber, la institución, en la cual lo ejerce, debe respetar el rol del practicante, no utilizarlo como un “recurso humano para llenar sus vacíos asistenciales” (Vélez et al, 2018, p. 183).

En suma, se puede decir que, se hace necesaria la práctica para consolidar conocimientos, para ello es “imprescindible la interacción de las Instituciones de Educación Superior (IES) e Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS)” (Vélez et al, 2018, p. 180) y no solo con estas entidades, también con otras instituciones como lo son las EPS, Secretarías de salud e instituciones que tengan relación con el Sistema General de Seguridad Social en Salud, ya que, por ejemplo, para los administradores de servicios de salud, en sus diferentes ciclos propedéuticos, es ineludible el conocimiento e interacción de la realidad, de las dinámicas laborales y normativas del sistema.

Un elemento a resaltar de este proceso formativo es que, permite “la adquisición de competencias y destrezas del personal en formación” (Vélez et al, 2018, p. 185) lo que, a la hora de que este talento humano o profesional llegue al campo laboral, va a generar en la entidad en la que labore, un mejoramiento técnico de los procesos, que a su vez va a desencadenar efectos como el aumento en la satisfacción de la atención del usuario, mejoramiento de la percepción positiva de la entidad y, por ende, ayuda a que haya un mayor “desarrollo integral tanto de instituciones de salud como de las universidades” (Vélez et al, 2018, p. 185) y esto lleva a mejoras e innovaciones en la formación de futuros profesionales del área de la salud en sus diferentes especialidades, dado que con el paso del tiempo, mediante la retroalimentación de los procesos se hará el fortalecimiento de esas debilidades que se van hallando en el camino.

LA INNOVACIÓN EN LA EDUCACIÓN

La innovación es el canal que ha llevado a la humanidad a cambiar, implementar y evolucionar, desde que el homo sapiens dio sus primeros pasos en la sabana africana, hasta el día de hoy, permitiéndole lograr avances tecnológicos como la inteligencia artificial, la automatización de procesos y otros aspectos más. Además, teniendo en cuenta los cambios constantes en los que vive la sociedad actual, en aspectos como “el conocimiento, la tecnología, la información, los nuevos lenguajes, la comunicación y la investigación” (Unesco, 2016, p. 11) hace necesario que la educación sepa entender estos procesos, desarrolle los métodos para adaptarse y haga al estudiante un actor flexible.

En ese orden, por mejorar los procesos educativos, en donde la innovación es el derrotero del siglo XXI, ha llevado a que instituciones como La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (en adelante UNESCO) (2016), que entienda este concepto como:

Un acto deliberado y planificado de solución de problemas, que apunta a lograr mayor calidad en los aprendizajes de los estudiantes, superando el paradigma tradicional. Implica trascender el conocimiento academicista y pasar del aprendizaje pasivo del estudiante a una concepción donde el aprendizaje es interacción y se construye entre todos (p. 3).

En otras palabras, la innovación educativa busca impulsar al estudiante, a transformar sus espacios de aprendizaje, mediante nuevas inventivas y tecnologías, que han sido desarrolladas concibiéndolo a él como el protagonista y buscando que su aprendizaje sea más activo, eficiente, eficaz y de calidad y también que garantice la posibilidad de “fortalecer el trabajo en equipo” (Carrillo, 2024, 19:51) y lo imaginen como un ser que ve la riqueza cultural de su entorno y que entiende la diversidad cultural que compone la sociedad.

De otro lado, la pandemia del SARS-CoV-2 o Covid19, fue un periodo crítico para la humanidad, porque se vio abocada a un momento de tensión y estrés por los cambios que se vivieron en el orden social y mundial de manera intempestiva. Esto impulsó la innovación en la educación, dado que en cuestión de semanas se tuvo que pasar de la educación presencial a la virtual, llevando al uso de la tecnología que permitieran la interacción sincrónica entre estudiantes y docentes, lo que significó que los docentes tuvieran que capacitarse en el uso de dispositivos móviles o en el dominio de aplicaciones específicas para dar las clases, así como el adaptar los contenidos de las clases a contenidos multimedia.

En las diversas universidades del país, lo primordial y la principal innovación que se presentó fue el recurrir a tecnologías como las plataformas digitales como por ejemplo Zoom que facilitó el desarrollo normal de las clases y con ello, mejorar los procesos de aprendizaje. De igual forma sucedió en universidades como la Universidad Pedagógica

y Tecnológica de Colombia, Santo Tomas, Juan de Castellanos, que tiene presencia en la ciudad de Tunja, las cuales tuvieron que ajustar sus calendarios académicos, capacitar a sus docentes en el uso de tecnologías y plataformas para facilitar la continuidad de las clases y reducir el traumatismo generado por la pandemia.

TALENTO HUMANO PARA OPTIMIZAR LA ATENCIÓN EN SERVICIOS DE SALUD

Es preciso señalar las necesidades que surgen a medida que transcurre el tiempo, se recalca con mayor magnitud el acceso universal y equitativo de la comunidad a los servicios de salud como derechos fundamentales para todas las personas independientemente de su caracterización. Garantizando así cobertura universal en la red de servicios amplios que no sólo acoge atención médica básica, sino servicios ligados a la prevención, curación, rehabilitación y cuidados paliativos; mitigando las barreras y/o limitaciones que el sistema opone y promocionando una distribución justa e igualitaria de recursos en los diferentes grupos poblacionales.

Asimismo, se evidencia la demanda de programas de salud preventiva cuyos fines inciden en la reducción de diversas enfermedades. Lo anterior, influye a nivel organizacional promoviendo la disminución del ausentismo y reducción de costos; y desde el punto de vista del talento humano se convierte en una inversión estratégica que obtiene como resultado un amplio beneficio para las instituciones, ligados al bienestar y calidad en la vida de los intermediarios. De ese modo, se contribuye al mejoramiento de un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. Lo que es directamente proporcional a potenciar la imagen corporativa y así captar la atracción de talento de alta calidad, optimizando consecuentemente la reputación de la institución y/o organización en la sociedad.

Hoy en día la salud mental ha adquirido una relevancia considerable dentro del sistema de salud general, lo que ha generado un impacto en la sociedad. Este enfoque ha contribuido a mejorar la calidad de vida de las personas, quienes, al adoptar un estado de bienestar, se convierten en profesionales más conscientes de sus capacidades y fortalezas, para enfrentar las tensiones cotidianas tanto del ámbito personal como profesional en el que se desenvuelven. A nivel organizacional, este enfoque ha mejorado en la retención y atracción de talento, aumentando la productividad, reduciendo la rotación de personal y generar un ambiente laboral con más armonía propicio para la creatividad, lo que en conjunto conduce a un mejor desempeño empresarial.

No obstante, los desafíos se incrementan debido a las crecientes demandas de los intermediarios, que abarcan una amplia gama de expectativas y necesidades. Se destacan las competencias que están directamente relacionadas con la alta calidad y

el excelente estándar de calidad profesional. La formación de los profesionales está a la vanguardia de las necesidades del sector salud, mantenerse actualizados con las más recientes prácticas y tecnologías médicas. Además, la eficiencia operativa es clave, ya que se enfoca a la optimización del tiempo de espera para los clientes y el uso eficiente de los recursos disponibles, todo vinculado a una comunicación efectiva, donde los profesionales de la salud transmitan con claridad los diversos procesos, trámites, tratamientos, diagnósticos y respondan a las inquietudes de los intermediarios.

Otros de los múltiples desafíos que requiere atención inmediata está relacionado con el financiamiento adecuado para el sostenimiento y mejora de la infraestructura, lo que implica la creación de ofertas laborales en condiciones adecuadas para todo el personal. Esto incluye salarios competitivos, horarios laborales razonables, entornos de trabajo seguros y la provisión de equipos médicos con su respectivo mantenimiento, para promover así el bienestar físico, mental y profesional de los colaboradores. Sin embargo, la investigación y el desarrollo presentan un desafío considerable debido a presupuestos insuficientes y altos riesgos de fracaso, lo que lleva a que las instituciones sean reticentes a invertir en estos aspectos.

La disposición de infraestructura y tecnología es indispensable para el avance en este ámbito, así como la colaboración entre múltiples actores, incluidos la academia, las empresas y los entes gubernamentales, en beneficio de la comunidad y del sector de la salud. Además, la retención de personal cualificado y especializado en estas áreas se convierte en un reto debido a la alta competencia y las condiciones laborales inicialmente propuestas. Por lo tanto, es importante implementar políticas que fomenten la estabilidad laboral y que potencien las oportunidades de crecimiento y promoción dentro del sector.

APOYO NORMATIVO

Es fundamental abordar el tema de la normativa cambiante en el Sistema de Salud en Colombia, teniendo en cuenta los beneficios o barreras institucionales que encamina el mismo. Por eso es importante recalcar dentro de las leyes constitucionales, aquellas que dictan disposiciones en materia del talento humano en la salud, como es el caso de la Ley 1164 de 2007 cuyo propósito se centra en “establecer las disposiciones relacionadas con los procesos de planeación, formación, vigilancia y control del ejercicio, desempeño y ética del Talento Humano del área de la salud mediante la articulación de los diferentes actores que intervienen en estos procesos” (2007, p.1). Entre los aspectos más destacados de esta ley se evidencia en primer lugar las normas de calidad que se solicitan a los profesionales de la salud en su ejercicio; así, como los procedimientos de certificación y recertificación periódica a

los que deben dar cumplimiento, de la mano de un desarrollo profesional continuo, garantizando así los derechos de los usuarios al recibir una atención transparente, de calidad y oportuna.

En el marco normativo integral de la presente ley, se han producido actualizaciones con el fin de potenciar la adaptabilidad respecto a las necesidades cambiantes del sector, como es el caso del Decreto 4192 de 2010, donde nos habla acerca de la “inscripción en el Registro Único Nacional del Talento Humano en Salud, la expedición de la tarjeta de identificación única del talento humano en salud y el otorgamiento de los permisos transitorios para el ejercicio profesional de personal de salud extranjero” (2010, art.1), detallando las responsabilidades en la gestión de dichas funciones públicas delegadas. Por añadidura, se han presentado actualizaciones ligadas a políticas de desarrollo profesional continuo que estén a la vanguardia con las diferentes innovaciones investigativas y tecnológicas.

Consecuente a esta, se evidencia la Ley 1438 del 2011, la misma que tiene como objetivo “el fortalecimiento del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS)” (2011, art. 1), la cual impulsa la formación y gestión de los profesionales hacia las necesidades de los usuarios relacionadas a los parámetros del SGSSS. Esta última ley, sentó las bases para actualizar y mejorar el sistema, por medio del Decreto 376 del 2022, donde se inclina la formación del talento humano en salud con el objetivo de “optimizar el desempeño e idoneidad de dicho talento humano, y promover su desarrollo personal y ocupacional, que redunde en la calidad de los servicios de salud recibidos por los usuarios del sistema” (2022, p.1). Lo que conlleva a estar en constante actualización y atención respecto a los cambios en la norma que influyen directamente en el desarrollo de las funciones por parte de las instituciones y/o entidades encargadas.

Es por ello por lo que los métodos y estrategias de formación y desarrollo alineados a la educación, capacitación y avances tecnológicos deben estar al día al momento de compartir e implementar en las organizaciones. Entre ellos se resalta la óptima capacitación inicial y continua, que esté comprometida con programas de inducción hacia nuevos colaboradores que les permita el total conocimiento de los distintos procesos y la cultura organizacional de la entidad prestadora de salud. Es importante, poner en marcha cursos regulares para las actualizaciones pertinentes dentro del entorno profesional.

Por otro lado, se puede hablar de estrategias incentivadas al fomento de investigación que promuevan prácticas en avances del conocimiento médico, así como alto impacto en la sociedad con el desarrollo de soluciones de acuerdo con las demandas del contexto. Esto puede generar consigo atracción a inversores que benefician áreas de infraestructura, competitividad y posicionamiento, promoviendo

así un ameno espacio laboral. Cabe resaltar que la mentoría y la tutoría en el asesoramiento al personal nuevo es indispensable para que su adaptación sea sencilla, pertinente y eficaz, proporcionando la plena experiencia práctica en un entorno controlado.

Entre la diversidad de los métodos mencionados, es imprescindible la ejecución de estrategias dirigidas al desarrollo de habilidades blandas, haciendo énfasis en la comunicación interpersonal, empatía y manejo de conflictos. Lo anterior, se conecta al bienestar de la salud del empleado de acuerdo con la promoción de iniciativas que promueven la importancia de la salud mental y física, obteniendo así un balance saludable dentro de sus campos profesionales y personales. Finalmente, el fomento de cultura organizacional recae profundamente en la formación del talento humano, lo cual permite la integración hacia quiénes son ellos, qué esperan ser ellos y cómo esperan serlo, por medio de la construcción de lo teórico hacia lo práctico, partiendo desde la misión, visión, valores y aprendizaje en conjunto hacia una mejora constante.

Es importante señalar que se requiere de un compromiso desde los altos cargos como la participación de todos los niveles organizacionales. A continuación, analizaremos casos prácticos en el departamento de Boyacá y cómo a lo largo del tiempo han implementado el talento humano en sus entidades y/o instituciones. El desarrollo de las buenas prácticas induce a un estado ideal del manejo interno de una compañía, en un entorno global donde cada vez es importante generar un clima apropiado entre trabajadores para lograr una mayor eficiencia y armonía. Por ello, es primordial traer a colación casos exitosos en Boyacá, dados mediante entrevistas, donde es posible evidenciar la convergencia entre el talento humano y la prestación de servicios de salud.

El primer encuentro sincrónico contó con la participación de una de las instituciones más prestigiosas a nivel nacional. Esta institución, conocida por su excepcional equipo de talento humano y su renombre en los medios, es Carvajal Laboratorios IPS, cuyo propósito “es el de entregar servicios integrales a nuestra comunidad y empresas, siendo líderes en: Medicina general y especializada, telesalud, imagenología, home-care, vacunación, ambulancia y unidad móvil de salud para mamografías y toma de muestras, servicios especializados dentro del SG-SST” (Carvajal, 2024). Además de la significativa oferta laboral en el departamento, que ha generado alrededor de 230 vacantes, de las cuales 30 de ellas son indirectas. Lo que conduce a un equipo de talento humano extraordinario, por medio de “una firme dedicación a la educación continua, estándares internacionales de calidad y una constante innovación tecnológica impulsada por nuestra unidad I+D+i” (Carvajal, 2024). Llegando a obtener el reconocimiento al *mejor laboratorio privado innovador de Boyacá 2023* por la Federación Nacional de Comerciantes Empresarios (FENALCO) y ser categorizada como *Empresa Altamente Innovadora* por parte del Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación (Minciencias).

EXPERIENCIAS DIRECTIVAS REALES

Durante otro de los encuentros sincrónicos, se llevó a cabo una entrevista con el fin de recopilar información relevante desde nuestro entorno. Esta misma fue realizada en la ESE Hospital Santa Marta en el municipio de Samacá, con el gerente William Alexander Gil, resalta la importancia de cómo los administradores de servicios de salud se vuelven indispensables en las instituciones que prestan dichos servicios, siendo de nivel técnico, tecnológico o profesional. Así pues, el enfoque de la formación de talento humano da consigo en un aumento de la calidad en la prestación de servicios de salud, y aunque el personal médico también es un factor crucial, para efectos de estos casos el enfoque se da en la rama administrativa. La ESE de Samacá es un caso exitoso en tanto que buscan la certificación constante en competencias de talento humano, a través del Servicio Nacional de Aprendizaje, haciendo énfasis en que el conocimiento debe ser aplicado, generando así, personal competente con alta capacidad resolutive.

Por otro lado, la formación en talento humano es un campo que encuentra sus bases en los procesos formativos académicos, tal y como se menciona en el transcurso de la entrevista, una persona altamente calificada debe tener conocimiento acerca de la estructura, los procesos, procedimientos, ruta y factores de vinculación que lo rigen. De este modo, la ESE Hospital Santa Marta de Samacá refleja las capacidades, habilidades y destrezas de su personal administrativo. Y es que, esta formación gira en torno a la humanización, que se consigue mediante la orientación de la normativa de salud en temas relacionados al manejo de información y atención al cliente dispuestos en el Código 2301266 de la Mesa Sectorial.

La entrevista finaliza entendiendo el punto clave dentro de la formación del talento humano que en un mercado de alta competitividad han llevado a la institución del municipio de Samacá, a alcanzar sus objetivos de desarrollo, y este, es el dominio en el área de planeación estratégica para los cargos gerenciales. En síntesis, la formación debe verse vinculada al *ser y el hacer* de cada participante, pero sobre todo de los altos rangos, ya que en ellos recae la toma de decisiones, una iniciativa desde arriba conduce a un equipo de trabajo inquieto y capaz de proponer nuevas estrategias, más en un sector, en donde el trato con los usuarios es directo y se les debe dar respuesta a sus necesidades. En consecuencia, se observa el caso práctico de la ESE de Samacá, donde se desarrollan políticas que van del escritorio al territorio; entendiendo este último como el monitoreo y acompañamiento constante del personal, el cuál es primordial para desarrollar mejoras dentro de la entidad prestadora de servicios de salud de primer nivel.

Por otro lado, gracias a la colaboración del doctor *Haisson Carrillo*, gerente de la entidad administrativa CAPRESOCA EPS, se logró recopilar información de las buenas prácticas que implementan al interior de la institución para la formación

del talento humano. Esta institución lleva a cabo planes de beneficios de salud, “comprometida en promover la afiliación, reflejando mejores resultados en salud para todos sus afiliados, con una amplia gama y eficiente red de servicios, garantizando el acceso oportuno, calidad en la atención, mediante una efectiva administración de los recursos y gestión del tiempo” (Capresoca, 2021). Es así como, se ha convertido en la única Entidad Promotora de Salud (EPS) pública a nivel nacional que apoya la política pública de prestación de servicios. Garantizando el cumplimiento de la Resolución 2366 de 2023, donde se establece los servicios y tecnologías de salud financiados por la Unidad de Pago por Capacitación (UPC) que las EPS deben dar óptimo cumplimiento a sus afiliados.

A través del encuentro, se detallaron los lineamientos que ponen en marcha la formación continua del talento humano, enfocados en el Decreto 376 de 2022 e implementados en la misma institución. Esta EPS, está conformada por una planta administrativa de 58 funcionarios distribuidos en los 19 municipios de Casanare. Además de esto, por medio de la orden de prestación de servicios (OPS) que ejecutan dos ocasiones anualmente, se da la contratación de 207 personas. Este personal se observa a través de la subdivisión clínica administrativa, el equipo clínico de concurrente y gestores; quienes denominados por sus cargos se catalogan como médicos, enfermeras, administrativos que se encuentran apoyando en las diversas sedes y son ellos los encargados de hacer seguimiento clínico a los usuarios y poder gestionar las necesidades en las que los especialistas identifican como demandas de usuarios.

Desde el punto de vista administrativo, se acoge al equipo clínico de concurrentes y gestores y sus responsabilidades se centran en la gestión de casos en las sedes más relevantes de la entidad. Por medio de estos, se implementan módulos con personal del área clínica y administrativa, quienes enfocan sus deberes a la línea de frente, por medio de esta se ejecutan trámites de autorización y prestaciones sociales económicas, como por ejemplo relacionadas a licencias de maternidad e incapacidades del régimen contributivo. Al mismo tiempo, cuenta con otra línea de frente respectivamente para trámites de autorización, citas para la gestión de casos y recobros en el régimen subsidiado. Es así, que el talento humano motivado en esta institución trabaja sinérgicamente tanto los colaboradores de planta administrativa y los contratados a partir de OPS, gestionando la prestación y garantía de servicios a una totalidad de 176.000 usuarios afiliados, donde 155.000 pertenecen al régimen subsidiado y la población restante se categoriza en el régimen contributivo.

Respecto a la formación y capacitación encaminada a la mejora de habilidades, competencias de alta calidad y proporcionando un excelente estándar profesional, se evidencia el proceso de inducción por medio de software institucionales, en donde se contempla un conjunto de cursos virtuales certificables que aportan al

personal información sólida y verídica para el desarrollo propicio de sus funciones. En consecuencia, la entidad implementa un proceso de reinducción a través de la añadidura de cursos para renovar los conocimientos que se encuentran en un entorno cambiante, especialmente ligados a la volatilidad de normativa vigente que se rige anualmente. Es por ello por lo que se manifiesta la mínima rotación del personal en CAPRESOCA EPS, dado que los técnicos y profesionales se encuentran muy especializados en sus funciones, permitiendo así la alta calidad en la prestación de sus servicios y proporcionando un alto rendimiento organizacional, gracias a la capacitación continua con los equipos de las distintas áreas de trabajo.

La atención al usuario se desglosa en distintas áreas de la presente institución, entre ellas se cataloga la gestión de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS) al usuario, así como la orientación al usuario y la participación social y comunitaria. Se desarrolla el tema del primer momento, donde se escucha al usuario previamente a que éste instale una PQRS, con el fin de conocer la totalidad de la documentación antes de una radicación y así proporcionar soluciones eficientes, eficaces y oportunas. Además, a esto, a nivel interno de la entidad se observa y se identifica a aquellos funcionarios que pierden la calma con facilidad en el desarrollo de alguna situación problemática, interviniendo de manera preventiva y promoviendo una capacidad resolutoria acorde a la situación pertinente.

Adicional, y de acuerdo a los catorce procesos que ejecuta cotidianamente la institución, se obliga a la misma a la existencia de una línea importante referente a los grupos de riesgos, dando cumplimiento a la Circular 008 de 2018 publicada por Supersalud, donde se hace fundamental la existencia de temas respectivos a filas preferenciales, existencia de intérpretes, posibilidades de turnos digitales, entre otras que potencialicen y recaigan en la equidad y justicia de la prestación de los distintos servicios a la población en general. Paralelamente, las habilidades con las que deben identificar al personal competente en CAPRESOCA EPS, son relacionadas a una amplia disposición a la capacitación continua, es fundamental que todo el equipo de trabajo centre sus intereses a la mejora de habilidades y conocimientos, permitiendo así al personas estar al día con los últimos cambios y/o actualizaciones que inciden en su entorno, principalmente en la área normativa dando cumplimiento verídico a regulaciones y estándares nacionales, evitando sanciones o consecuencias en la reputación de la entidad.

Por otro lado, es indispensable que exista una cooperación y colaboración laboral entre las áreas de trabajo, debido a que el sistema de salud cada día es más operativo, dinámico e integral lo que conduce a la mejora y coordinación en la calidad del servicio, así como la adaptación al cambio relacionadas a las necesidades de los pacientes. Esta sinergia, permite una mayor comunicación efectiva, además de la resolución eficiente de problemas brindando una satisfacción en los usuarios, a partir de un equipo cohesionado que trabaja en conjunto para proporcionar el mejor resultado posible.

En esa misma línea, el doctor Carrillo, nos argumenta que de igual forma debe permear competencias de mejora inclinadas a la capacidad del trabajo colaborativo y eficiente, orientadas a los resultados que se alineen con los planes de gestión, dado que los entes regulatorios están al margen de dichas conclusiones por medio de indicadores, evaluando su capacidad para continuar con sus actividades laborales, validando una transparencia y responsabilidad que facilitan la rendición de cuentas desde la gestión administrativa hasta la atención clínica. Y de dicha manera, se promueve una mejora continua donde se realiza una evaluación constante de los logros y se llevan a cabo ajustes necesarios para mejorar los resultados, ampliando su gama diferencial en el mercado y así atrayendo y reteniendo mayor cantidad de usuarios.

Cabe destacar, lo fundamental que se convierte el desarrollo de habilidades interculturales para poder comprender y lograr equidad absoluta entre la amplia diversidad de los usuarios, con ello se promueve desde el talento humano, la formación y sensibilización del personal de la salud y, por ende, el fortalecimiento de la comunidad a partir de la cohesión social y entendimiento mutuo. Y con ello, interpretar la realidad social de los implicados para poder gestionar las necesidades de salud que ellos demandan. Es así que CAPRESOCA EPS, nos abre las puertas para darnos a conocer el funcionamiento que emplean en su equipo de colaboradores promoviendo la formación y capacitación del talento humano en su institución, concluyendo con la relevancia de la evaluación de la totalidad de sus procesos, que nacen desde la planeación de altas expectativas y se concluyen en estado de resultados a partir de indicadores.

No obstante, el conocimiento de otras áreas es imprescindible en la ejecución de los mismos proyectos y/o planes trazados, para esto, se hace referencia desde el área financiera y contable, que permita la transparencia de temas presupuestales, reportes ante entes de control y viabilidad en la toma de decisiones. Además, del correcto uso de las Tics, en medio de un contexto de progreso constante, donde la interoperabilidad permea cada rincón de la institución, integrando así todos los sistemas y procesos de manera armoniosa. Finaliza esta destacable entrevista donde se considera que es ideal que el personal desarrolle competencias relacionadas a la psicología del comportamiento humano, sin importar sus mandos medios, ya sean jefes de área o administradores del servicio al cliente, pues esto permite un abordaje en primera instancia para recibir aquellas PQRS de la forma más empática, respetuosa y con capacidades de dar respuestas óptimas manteniendo la calma en todo el proceso.

Comprender la formación del talento humano, va de la mano con el conocimiento acerca del funcionamiento de una empresa, sus políticas internas, valores, y sobre todo los objetivos organizacionales planteados. Dado que, el enfoque del personal, las

capacidades y habilidades requeridas van a depender del fin que se quiera alcanzar. Y, dentro del proceso de toma de decisiones una orientación acertada pende de un primer análisis de las necesidades internas para posteriormente impactar, en este caso, en la alta calidad de la atención brindada a los usuarios del servicio de salud; finalmente, es una red muy amplia donde intervienen muchos actores. Es así como la formación del talento humano en las instituciones prestadoras de salud se puede considerar como un elemento esencial que busca garantizar la calidad, eficiencia y accesibilidad de los servicios de salud. Teniendo esto en mente, la adopción de un diseño organizacional centrado en los colaboradores no solo permite optimizar la ejecución de responsabilidades, sino que también promoverá una permanencia beneficiosa y prolongada del personal. Este enfoque que busca ser integral permite brindar una atención óptima, asegurando que los profesionales estén adecuadamente capacitados para enfrentar los desafíos del sector y cumplir con las demandas del sistema de salud.

En ese orden de ideas, la implementación de los programas de formación y desarrollo que incluyan competencias técnicas, así como habilidades de gestión y habilidades interpersonales resulta indispensable. Para exponer esta idea, es necesario entender que estos programas no solo mejoran la capacidad de respuesta ante situaciones adversas, sino que también potencian la adaptabilidad y evolución continua del talento humano. Hoy por hoy, es fundamental para una sociedad, superar las barreras institucionales y estructurales para así poder garantizar una formación óptima que se traduzca en prácticas innovadoras y casos de éxito, como los observados en diversas instituciones de Boyacá y Casanare.

El talento humano es un recurso dinámico e intangible que está presente en los individuos de una sociedad y es inseparable de ellos. De esta manera, la promoción de un ambiente laboral positivo, así como la integración de políticas de bienestar mental y físico, llegan a ser cruciales para de tal forma, llegar a fomentar la motivación, creatividad y compromiso del personal en el ejercicio laboral. Tener presente este enfoque, no solo mejora la productividad y retención del talento, sino que también ayuda a optimizar la imagen corporativa y la reputación de la institución en la sociedad, atrayendo a profesionales altamente calificados.

A modo de conclusión, la formación del talento humano en las instituciones prestadoras de salud no solo busca asegurar los factores relacionados con la garantía de servicios de salud de alta calidad, sino también establecer un sentido de accesibilidad y equidad en el acceso a estos servicios por parte de la comunidad. Elementos mencionados en los párrafos anteriores como la capacitación continua, la implementación de buenas prácticas y la actualización constante frente a los cambios normativos, encierran elementos esenciales que buscan enfrentar los desafíos en este sector.

Los casos exitosos presentados en Boyacá, como Carvajal Laboratorios IPS, la ESE de Samacá y CAPRESOCA EPS, demuestran cómo la inversión en talento humano puede traducirse en mejoras significativas en la calidad de los servicios prestados y en la satisfacción de los usuarios. Así, estas instituciones han demostrado que una formación integral, que incluya competencias técnicas, de gestión y habilidades interpersonales, junto con una adecuada implementación de políticas y estrategias, puede llevar a un desempeño sobresaliente y a un impacto positivo en la comunidad. Meta que, en este rubro, es compartido por todos por igual.

FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO NO CLÍNICO EN SALUD

La formación del talento humano en salud en Colombia es un proceso fundamental para asegurar la calidad y eficiencia de los servicios de salud en el país. Este proceso abarca desde la educación de pregrado y postgrado hasta la capacitación continua de los profesionales en ejercicio. A continuación, se presenta una visión general de cómo se estructura la formación del talento humano en el sector salud en Colombia, considerando aspectos clave como la regulación, los desafíos y las tendencias actuales.

LA EDUCACIÓN DE PREGRADO

Las carreras Universitarias: los programas de pregrado en áreas como medicina, enfermería, odontología, fisioterapia, entre otras, son ofertadas por universidades acreditadas y suelen tener una duración entre 4 y 6 años. Residencias y Especializaciones Médicas: ofrecen formación avanzada en áreas específicas de la medicina y suelen requerir una residencia clínica. Con relación a programas de Maestría y doctorado: estos programas están orientados a la investigación y la academia y son ofrecidos por diversas universidades.

La capacitación y educación continua. La actualización profesional para los profesionales de la salud debe participar en actividades de educación continua para mantener y actualizar sus competencias, lo enmarca la Ley 1164 de 2007. Para cumplir con esta ley varias instituciones de salud realizan programas de entrenamiento y certificación, la cual incluye cursos de capacitación en nuevas tecnologías, procedimientos médicos y gestión de servicios de salud. Existen desafíos, oportunidades y desigualdades en la calidad educativa. Existen diferencias en la calidad de la educación y los recursos disponibles entre las instituciones educativas, especialmente ente el área rural y urbana.

Otro aspecto que incide es la escasez de profesionales de salud en algunas regiones del país, en las áreas rurales y zonas de conflicto, lo que afecta la calidad de la atención. Un atenuante importante es la incorporación de la tecnología y la

innovación para apoyar las metodologías educativas, como la simulación clínica y la telemedicina, están transformando el talento humano en salud. Las tendencias actuales hay un creciente énfasis en la formación de profesionales orientados a la Atención Primaria de salud y la Medicina Familiar, en línea con las políticas de salud. De igual forma se fomente la interdisciplinariedad, para promover el trabajo en equipo y la colaboración entre diferentes áreas de la salud. Se ha dado gran importancia a la internacionalización de la educación a través de convenios internacionales y programas de intercambio, la cual pretende mejorar la calidad de la educación y fomentar la movilidad de estudiantes y profesionales. Para lograrlo es importante continuar con la mejora de los programas educativos y la acreditación de calidad.

IMPORTANCIA DEL PERSONAL NO CLÍNICO EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD

La formación del personal no clínico es un componente esencial en el funcionamiento efectivo y eficiente de los servicios de salud. Este grupo de profesionales incluye a aquellos que no están directamente involucrados en la atención médica, pero que desempeñan roles cruciales en áreas como administración, gestión, tecnología de la información, finanzas, mercadeo, recursos humanos, comunicación, entre otros.

- **Apoyo administrativo.** El personal no clínico maneja tareas administrativas cruciales como la gestión de citas, facturación, codificación médica, administración de seguros, atención al usuario o cliente y dar la información que solicitan de manera oportuna, lo que facilita a los clínicos centrarse en la atención al paciente.
- **Gestión de recursos y operaciones.** Ayudan a gestionar los recursos humanos, financieros y materiales de la institución de salud, asegurando una operación fluida y eficiente.
- **Tecnología de la información.** Permiten desarrollar y mantener sistemas electrónicos de salud (EHR), bases de datos, infraestructura de red y sistemas de seguridad de la información.
- **Calidad y cumplimiento normativo.** Asegurar el cumplimiento con las normas y estándares de salud y supervisar la calidad de los servicios.

Áreas de Formación para el Personal No Clínico.

- **Gestión Administrativa y Financiera:** Incluye la formación en contabilidad, finanzas, administración de seguros y manejo de presupuesto.
- **Recursos Humanos:** enfoque en convocatoria, selección, capacitación, desarrollo organizacional y gestión de personal.

- Tecnología de la información en salud: formación en sistemas información hospitalaria, gestión de datos de salud, ciberseguridad y análisis de datos.
- Comunicación y Relaciones Públicas. Desarrollo de habilidades en comunicación interna y externa, manejo de medios y gestión de crisis.
- Gestión de Calidad y Seguridad del Paciente: entrenamiento en gestión de calidad, mejora continua, análisis de riesgos y seguridad del paciente.
- Logística y Gestión de Suministros: incluye el manejo de inventarios, compras y logística de materiales.

Es importante apoyarse de las metodologías de formación como:

- Educación formal: programas pregrado y posgrado en administración de salud, gestión de servicios de salud, tecnologías de la información en salud, entre otros.
- Capacitación continua: cursos, talleres y seminarios específicos para el desarrollo de competencias profesionales y actualización en nuevas tecnologías y regulaciones normativas.
- Entrenamiento en el trabajo: programas de inducción y formación en el trabajo para familiarizar a los colaboradores con los sistemas y procedimientos específicos de la institución prestadora de servicios de salud.
- Certificaciones Profesionales: obtener certificaciones en áreas como gestión de la información de salud, gestión de proyectos, contabilidad médica, citas médicas, entre otros.

El fin más importante es enfocarse en la experiencia del cliente o paciente, a través de una comunicación efectiva y servicios de alta calidad es una prioridad creciente. Es importante el desarrollo de Competencias Transversales, como la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo, esencial para mejorar la coordinación y la eficiencia en los servicios de salud. La inversión en la capacitación y el desarrollo de estos profesionales contribuye significativamente al éxito general de las instituciones de salud. La formación del personal no clínico puede estructurarse en niveles de educación, como ciclo técnico, tecnológico y profesional, cada uno proporciona un conjunto específico de competencias y conocimientos.

El ciclo técnico está orientado a proporcionar habilidades prácticas y conocimientos básicos necesarios para desempeñar funciones operativas y de soporte en el sector salud. El ciclo Tecnológico se centra en una formación más especializada y técnica, con un enfoque en la aplicación de conocimientos en áreas específicas como gestión de la información de salud, administración de servicios de salud, tecnología de la información en salud, gestión de logística y suministros, mercadeo y comunicación en salud. El ciclo profesional está diseñado para formar a líderes y especialistas en

el sector salud, con un enfoque en gestión estratégica y de innovación. Cada nivel de formación proporciona un conjunto específico de habilidades, competencias y conocimientos que se adaptan a las necesidades y responsabilidades del personal no clínico en el sector salud.

EXPERIENCIAS EN LA FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN SALUD

La formación del talento humano es la base angular que permite el sostenimiento de cualquier sociedad, entiéndase al sostenimiento como la capacidad para que en esta sociedad se mantenga el equilibrio de todos sus sectores, y esto solo se logra contando con un recurso humano que tenga capacidades suficientes e idóneas para que las ejerzan y aporten a ese sostenimiento social del que ya se ha mencionado.

En ese proceso formativo hay varios aspectos que son importantes y uno de ellos, como lo mencionó Carrillo (2024) es fomentar “el trabajo en equipo” (19:51), que, para él, de acuerdo con su experiencia como docente y gerente de entidades de salud, hace que el estudiante entiendan que “las áreas no son islas” (*Ibíd*, 19:54) porque “hoy se ha visto que la salud cada día debe ser mucha más operativa (...) más grupal (...) más integral” (*Ibíd*, 19:55), al lograr el cambio de visión en el proceso formativo y en esos estudiantes que se están educando, se logra que estos comiencen a buscar formas y estrategias para trabajar en conjunto y lograr objetivos comunes con lo que evidenciaran mayores y mejores resultados.

Otra experiencia que Carrillo (2024) resalta es que el estudiante debe tener formación para que logre que “el trabajo esté orientado a los resultados” (21:03), que desde su punto de vista “es una competencia que todos deben desarrollar” (*Ibíd*, 21:35) y esto se debe en gran medida a que en el sector en el cual esos futuros profesionales se van a desempeñar, como lo es el de la salud, todo se mide mediante indicadores y eso lo hacen las entidades de salud como la Superintendencia de Salud mediante “indicadores Fénix en la plataforma NRCVV” (*Ibíd*, 21:28).

Otro elemento que destaca Carrillo (2024), como una experiencia innovadora en la formación de los estudiantes de la carrera de Administración en Servicios de Salud de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, es que estos tienen la oportunidad de conocer la “carga patológica” (24:40) de los diferentes pisos térmicos, a razón de que el departamento de Boyacá cuenta con todos los pisos térmicos y esto es una ventaja en la formación porque el conocer “ejemplos de patología o de carga mórbida de los diferentes pisos térmicos” (*Ibíd*, 27:25) les da un plus en comparación con otras universidades que no tienen conocimiento al respecto o que no implementan esta metodología de enseñanza.

El profesional debe tener gran conocimiento y la aplicación de planeación estratégica, es fundamental para los procesos gerenciales, para estructurar y desarrollar proyectos y tomar decisiones desde el punto de vista estratégico. Importante una constante comunicación, manejo de la inteligencia emocional, para en lo posible tener un equilibrio personal y laboral, que genere un clima laboral positivo. “De igual forma Carvajal Juan Pablo (2024), en su entrevista realza la importancia de las habilidades transversales en la formación, *son clave en el desarrollo profesional y personal; además de ser técnicas, incluyen aspectos sociales, emocionales y cognitivos, que permiten un desempeño más eficiente en cualquier ámbito*”. En el sector salud, su aplicación es fundamental para garantizar un servicio integral y de calidad.

Habilidades como comunicación, trabajo en equipo, pensamiento crítico y Resolución de problemas, ésta permite tomar decisiones más rápido bajo presión, interpretar síntomas, evaluar tratamientos, resolver problemas inesperados, entre otros; la Gestión del tiempo, adaptabilidad y flexibilidad, liderazgo, aprendizaje permanente, manejo del estrés, ética y responsabilidad, competencias digitales, el mundo cada vez es más digitalizado, se debe manejar sistemas informáticos para temas como gestión de historias clínicas, diagnósticos a distancia, la telemedicina, entre otros. Estas habilidades transversales no solo mejoran el desempeño individual, sino que también fortalece la calidad de los servicios y la atención de los pacientes. Por tanto, estas habilidades transversales mejoran el desempeño individual, también fortalecen la calidad de los servicios y la atención a los pacientes en el sector salud.

LA INCLUSIÓN SOCIAL EN LA EDUCACIÓN

La inclusión social, ha permitido que se eliminen brechas para acceder a la formación académica, esto, sin duda, ha influenciado en la formación del talento humano en salud, ya que, cuando se permite el acceso al estudio a personas con capacidades económicas reducidas o que están en una edad diferente a la que convencionalmente se acostumbra para acceder a la educación, se da paso a que se aumente el promedio de nivel educativo en el país. En ese orden de ideas, la inclusión social “se define en función de las perspectivas y enfoques desde los cuales se aborde” (Viveros, 2013, p. 2) y esto permite abordarla desde la perspectiva educativa en la que se ve a la inclusión como “una línea de acción que busca garantizar la igualdad de acceso a la ciencia, educación y cultura de algunos grupos sociales que han sido minorizados por distintas razones” (*Ibíd.*), en otras palabras, la inclusión social abre nuevos espacios para la formación de nuevos profesionales, sin importar las condiciones sociales, económicas o físicas.

La inclusión social en la educación abre la puerta a que se formen profesionales, que llegan a ser ejemplo de una “persona que tenga principios, que tenga valores, que éticamente sea una persona intachable” (Gil, 2024, 35:35), porque siempre

deberá tratar con usuarios que recurre a la institución de salud para que se le preste un servicio de salud. De igual manera, esta facilita que en el estudiante se incentive un aspecto elemental como lo es la inteligencia emocional, que, en los profesionales de la salud, de cualquiera de sus áreas, es importante, ya que, aporta en la mejora de la atención al usuario, para Gil (2024) es vital, porque es importante preguntarle a una persona “cómo se siente, qué le hace falta”, es decir conocer la percepción del cliente (47:24) para que preste un mejor servicio en la entidad. Del mismo modo el saber “cómo cree que la entidad podría verse mejor, cómo podrían prestarse mejor los servicios” (*Ibíd*, 47:28), hace que el talento humano sienta que quien está a cargo de la entidad se preocupa por su bienestar.

Por otro lado, la diversidad cultural y étnica que compone a Colombia, en donde Carrillo (2024) resalta que “para poder comprender y poder lograr equidad” (22:25) se ha hecho necesario que el estudiante en formación tenga en cuenta un elemento muy importante como lo es la interculturalidad, es decir, que tenga la capacidad de identificar, diferenciar a cada comunidad, lo cual lleva a que el estudiante cuando ya se desempeñe en el campo laboral sepa entender las costumbres, hábitos, estilos de vida, entre otros aspectos socioculturales, de ese usuario que llega a la entidad a solicitar algún servicio de salud, y entienda la mejor forma de comunicarse con él. En ese orden, el “desarrollar esa capacidad percibir y de poder interpretar la realidad social (...) para poder gestionar las necesidades en salud” (Carrillo, 2024, 22:54) y también saber “identificar en qué área, en qué sector está la necesidad” (Gil, 2024, 34:43) ha hecho que el estudiante entienda que debe ser más humano y empático, y, por ende, tener mayor capacidad comunicativa, ser más asertivo y tener un mayor dominio emocional.

Además de lo anterior, otra experiencia innovadora para la formación del talento humano en salud, que es de necesario proyectar conocimiento para territorios con poblaciones indígenas y que los educandos deben conocer es el Sistema Indígena de Salud Propio Intercultural (en adelante SISPI), en palabras de Carrillo (2024) “deben desarrollar (...) el SISPI” (22:07), que es “el conjunto de políticas, normas, principios, recursos, instituciones y procedimientos que se sustentan a partir de una concepción de vida colectiva, donde la sabiduría ancestral es fundamental para orientar dicho Sistema” (Minsalud, s. f.), con esto se logra que el estudiante tenga una visión amplia, holística e intercultural de la salud porque “si interpretamos a nuestras comunidades de manera diferencial, vamos a poder lograr una equidad” (Carrillo, 2024, 22:34), que en la salud es determinante para poder comprender las diferencias en cuanto a idiosincrasia y percepción del entorno que tiene cada población.

HUMANIZACIÓN DE LOS PROFESIONALES CLÍNICOS EN SERVICIOS DE SALUD

La humanización en los servicios de salud se refiere a la adopción de prácticas que sitúan al paciente en el centro de la atención, reconociendo su dignidad, sentimientos, emociones, valores y necesidades. En el contexto clínico, la humanización busca que los profesionales de la salud no solo se enfoquen en el aspecto técnico de la medicina, sino que también desarrollen habilidades interpersonales y emocionales que permitan una atención más compasiva y respetuosa.

Al comentar de esta situación con varias personas al respecto, sus comentarios coincidieron en la falta de respeto, consideración, que, ante la sintomatología, resultados de exámenes, dar la información con relación a un diagnóstico grave, lo hacen de forma muy desconsiderada con los familiares, cuando al contrario ellos tienen la esperanza de una mejoría, causando daños emocionales irreparables que pueden generar una patología un poco difícil de identificar para ser tratada, puede forjarse una depresión inmensa en los familiares más allegados, ante una noticia muy difícil de asimilar, su dimensión y lo que implicará para toda la familia. Para algunos médicos pareciera no importarles el dolor ajeno, no les importa decir de una manera tan cruda una noticia como *“su familiar se está muriendo y no hay nada que se pueda hacer”*. La actitud de un médico con este tipo de noticias, se considera altamente insensible e inadecuada desde el punto de vista ético y profesional. Este tipo de comunicación puede causar un gran sufrimiento emocional innecesario a los familiares y puede erosionar la confianza en el sistema de salud.

Son numerosas las ocasiones en que se evidencia una deficiente comunicación entre un profesional de salud (médico, enfermera) y un paciente o sus familiares, caracterizada por falta de empatía. Esto ocurre cuando el profesional se centra más en cumplir con la obligación de transmitir un mensaje que en las posibles repercusiones emocionales o psicológicas que dicha comunicación puede tener en los receptores. Las consecuencias pueden ser graves, desde la complicación del estado clínico del paciente hasta el desarrollo de estrés postraumático o en casos extremos, poner en riesgo la vida del paciente. Por ello, es necesario que el talento humano en salud reciba una formación integral, que además de las competencias técnicas, se resalte las habilidades interpersonales, habilidades blandas y transversales. Un mensaje transmitido con sensibilidad, teniendo en cuenta el contexto y las circunstancias del paciente, mucho más efectivo, humano y respetuoso que uno dado sin consideración por las posibles consecuencias o la integridad emocional del otro, por el impacto que causa.

Esta actitud se puede calificar como:

- **Falta de empatía:** La comunicación cruda y directa sin considerar el impacto emocional demuestra una falta de empatía hacia los familiares. La empatía es una competencia fundamental en la práctica médica, especialmente en situaciones de cuidado al final de la vida de una persona.
- **Deshumanización:** Esta actitud reduce al paciente a un diagnóstico o pronóstico sin considerar su dignidad como persona y el dolor emocional que sus seres queridos están experimentando.
- **Falta de profesionalismo:** Es uno de los pilares en medicina es la capacidad de comunicar malas noticias de manera compasiva y cuidadosa. Esta actitud refleja una deficiencia en las habilidades de comunicación, que son esenciales para un ejercicio médico responsable.
- **Posible Violación ética:** Desde un punto de vista ético, la medicina exige que los profesionales sean sensibles al bienestar psicológico y emocional de los pacientes y sus familias. La forma en que se comunica un mensaje es tan importante como el contenido del mismo.
- **Impacto Negativo en la Relación Médico-Familiar:** Este tipo de actitud puede dañar gravemente la relación entre los profesionales de la salud y la familia del paciente, llevando a una pérdida de confianza y creando una barrera para una futura comunicación efectiva.

CONSECUENCIAS Y RECOMENDACIONES

Consecuencias emocionales

Un mensaje tan crudo puede desencadenar un shock emocional severo, ansiedad e incluso traumas en los familiares.

Recomendaciones para el medico

- **Capacitación en comunicación:** Es fundamental que el médico reciba capacitación en comunicación efectiva y manejo de situaciones difíciles para poder ofrecer una atención más humanizada.
- **Reflexión profesional:** el médico debe reflexionar sobre el impacto de sus palabras y buscar mejorar su capacidad para manejar estas situaciones con mayor sensibilidad.
- **Utilizar un Lenguaje Comprensible:** evitar términos médicos complejos. Explicar la situación de manera simple y directa, pero sin ser brusco e irrespetuoso.

- **Supervisión y Apoyo:** Se recomienda que los médicos jóvenes o aquellos con dificultades en la comunicación asertiva y efectiva reciban supervisión y apoyo de colegas más experimentados, de igual forma las instituciones prestadoras de servicios de salud monitoreen constantemente el trato del personal clínico con los pacientes y familiares.

Las empresas prestadoras de servicios de salud pueden tener un impacto de reputación negativa ante la opinión pública, por tanto, cada institución debe realizar constantemente entrenamiento y educación continua. Especialmente en habilidades de comunicación y manejo emocional, para asegurar que los valores de la institución se reflejen en cada interacción con los pacientes.

ACCIONES CLAVE QUE LAS INSTITUCIONES DEBEN IMPLEMENTAR

Desarrollo de políticas claras

- **Código de Ética y Conducta:** Establecer un Código de ética que defina claramente las expectativas de comportamiento y trato hacia los pacientes, especificando que cualquier forma de maltrato es inaceptable.
- **Implementar Política de Cero Tolerancia** hacia el maltrato, con procedimientos claros para reportar, investigar y sancionar estas conductas.
- **Educación en Derechos del Paciente:** asegurarse que el personal comprenda y respete los derechos de los pacientes, incluidas la dignidad, la privacidad y el trato humanizado.

Monitoreo y Evaluación continua

- **Auditorías Internas:** auditorías regulares del trato a los pacientes, utilizando herramientas como encuestas de satisfacción, entrevistas, para aplicar mejoras.
- **Indicadores de calidad:** incluir el trato a los pacientes como un indicador clave de desempeño y calidad del servicio en las evaluaciones del personal.
- **Adoptar un modelo de Atención Humanizada:** modelo de atención centrado en el paciente, donde la dignidad, el respeto y la empatía sean principios básicos en la prestación de servicios de salud.

INTELIGENCIA EMOCIONAL

El gerente de la ES Hospital Santa Marta de Samacá, William Gil en su entrevista personal de 17 de mayo de 2024, resalta la importancia del tema inteligencia emocional, se interactúa constantemente con los colaboradores desde dos modalidades territorio y escritorio, el lugar de trabajo debe generar tranquilidad, comodidad para realizar su trabajo. La inteligencia emocional es clave, permite mejorar el desempeño de los colaboradores, los desafíos son amplios debido a la diversidad cultural, las desigualdades en el acceso en los servicios y la presión sobre el Sistema. Aplicarla en las instituciones de salud puede mejorar la atención al paciente, optimizar el trabajo en equipo y reducir el estrés laboral, generaría un impacto positivo en la calidad en la atención del servicio. Ahondando más en el tema se puede resaltar algunos enfoques clave para aplicar el tema en este contexto:

- **Empatía y comunicación efectiva.** Un aspecto muy importante es escuchar activamente a los pacientes y colegas para entender mejor sus emociones, necesidades y preocupaciones, esto redundará en mejorar la calidad de la atención y la satisfacción del Usuario. Se genera un ambiente de confianza, según la situación emocional del paciente, esto permite superar barreras de lenguaje y percepciones.
- **Manejo del Estrés.** El personal de salud suele enfrentarse a jornadas largas, altos niveles de responsabilidad y en algunos casos recursos limitados. La inteligencia emocional ayuda a gestionar el estrés de manera efectiva, evitando el agotamiento o “burnout”. Técnicas como la autorregulación emocional permiten mantener la calma en situaciones difíciles, algo crucial en contextos como emergencias o decisiones críticas en la atención al paciente.
- **Fomento de un Clima Laboral Saludable.** Al promover la inteligencia emocional en los líderes y colaboradores, se mejora la dinámica de trabajo en equipo. Un ambiente laboral donde las emociones son reconocidas y manejadas de manera efectiva, fomenta la colaboración y reduce los conflictos. De igual forma, mejora el clima laboral, la cual impacta en la retención del personal en las instituciones de salud, fundamental para evitar la rotación y mantener la calidad del servicio.
- **Toma de Decisiones Éticas.** La inteligencia emocional también está ligada a la capacidad de tomar decisiones que no solo consideren los hechos, sino también el impacto emocional en los pacientes y el equipo de trabajo. Esto puede reducir la probabilidad de errores y mejorar la transparencia y ética en el sector salud. Un profesional con un alto nivel de inteligencia

emocional puede sopesar mejor las consecuencias de sus decisiones en el bienestar del paciente, contribuyendo a una atención más humanizada.

- **Desarrollo de Habilidades de Liderazgo.** Los líderes en el sector salud que aplican la inteligencia emocional son capaces de motivar y apoyar a su equipo generando confianza, flexibilidad y permite reconocer las emociones de los demás y dar apoyo emocional en situaciones de alto estrés. También da

Fortaleza para manejar crisis organizacionales y promover una cultura de servicio con buena voluntad, algo que contribuye a reducir la corrupción en el Sistema de salud, al formar líderes con valores sólidos.

- **Entrenamiento y Desarrollo.** Incluir programas de formación en inteligencia emocional para el personal de salud puede ser un tema importante en su capacitación. Estos programas pueden enseñarles cómo manejar sus emociones y las de otros, de igual forma mejorar la atención al paciente y las interacciones entre colegas.

Finalmente, el haber abordado este interesante tema nos lleva a una reflexión profunda sobre la necesidad de integrar competencias interpersonales, blandas y transversales en la formación de los profesionales de la salud. El conocimiento técnico por sí solo no es suficiente para garantizar una atención de calidad. Es esencial que los médicos, enfermeras y otros profesionales de la salud desarrollen habilidades y competencias comunicativas que les permita interactuar con empatía, sensibilidad y respeto. En un contexto donde las emociones están a flor de piel, como es el caso de una situación médica crítica, el impacto de la manera en que se transmite la información es determinante. Un mensaje bien comunicado puede aliviar el sufrimiento, generar confianza y ofrecer Esperanza, incluso en los momentos más difíciles. Por otro lado, una mala comunicación puede agravar el estado emocional del paciente, incrementar su angustia y generar un impacto negativo en su bienestar psicológico y físico. La atención médica debe estar basada no solo en el tratamiento del cuerpo, sino también en el cuidado integral del ser humano, considerando sus emociones, miedos, expectativas y esperanzas. Por ello la humanización de la salud debe ser un principio rector en la formación y práctica de los profesionales de la salud, promoviendo siempre el respeto, la empatía y la ética en la comunicación y el trato con los pacientes. Incorporar estos valores en la práctica médica no solo mejora la calidad del servicio, sino que también contribuye a una mejor relación entre los profesionales de la salud y los pacientes, generando un entorno más humano y compasivo para todos.

CONCLUSIONES

La formación del talento humano en salud es determinante para garantizar que en Colombia los accesos a los servicios de salud se den de manera equitativa, ya que el contar con un recurso humano humanizado y que entienda la importancia del bienestar de la sociedad, permite que haya una mayor apropiación de conocimientos de los estudiantes del área de la salud durante su proceso formativo. Del mismo modo que, hace que estos futuros profesionales entiendan la diversidad cultural del país y, por ende, la importancia de saber comunicar.

Es importante garantizar una prestación de servicios de salud transparente, basada en el servicio, lo cual, es una forma de prevenir que se presenten casos de corrupción, ya que se cuenta con profesionales de la salud formados bajo principios y valores en los que se resalta la vocación del servicio comunitario y el entendimiento de la importancia de ayudar a la sociedad. Todo, visto desde una perspectiva desinteresada de lo pecuniario y de lo abocado a sobresalir por la gestión que el profesional haga, es decir, la formación en las universidades, teniendo en cuenta las humanidades, hace que se gradúen profesionales proclives a interesarse más por ayudar desde su cargo a la comunidad que a lucrarse aprovechando su posición en una entidad.

La formación del talento humano en las instituciones prestadoras de servicios de salud es un pilar fundamental para garantizar la calidad, eficiencia y accesibilidad de los servicios de salud. Un diseño organizacional centrado en los colaboradores optimiza la ejecución de responsabilidades y promueve la permanencia prolongada y beneficiosa del personal, generar un buen clima laboral, lo que se traducen en una mejor atención en la prestación de los servicios de salud de mayor calidad y eficiencia.

La implementación de programas de formación y desarrollo, que incluyan tanto competencias técnicas como habilidades de gestión, comunicación y relaciones interpersonales, es indispensable para enfrentar los desafíos del sector y cumplir con las demandas del sistema de salud. Estos programas mejoran la capacidad de respuesta ante situaciones adversas y potencian la adaptabilidad y evolución continúa del talento humano. Superar las barreras institucionales para fomentar prácticas innovadoras y lograr casos de éxito, donde el aprendizaje es permanente y se corrigen los errores permanentemente.

El talento humano es un activo dinámico e intangible que se percibe en las personas de una comunidad, por lo tanto, generar un ambiente laboral positivo y la integración de políticas de bienestar mental y físico son cruciales para fomentar la motivación, creatividad y compromiso de todo el personal en su labor diaria. De igual forma se optimiza la imagen corporativa y reputación de la institución socialmente, contando con profesionales altamente calificados. La humanización en los servicios

de salud es esencial para mejorar la calidad de la atención y el bienestar tanto de los pacientes como de los profesionales de salud. Para una EPS o clínica, el trato insensible de los médicos no solo afecta la relación inmediata con los pacientes y sus familias, también puede tener consecuencias amplias y profundas en la reputación institucional, viabilidad legal, reflejado en demandas o tutelas, que pueden afectar su éxito y credibilidad a largo plazo.

La inteligencia emocional en el sector salud puede promover un ambiente de trabajo más saludable, ético, flexible, tolerante y eficiente, donde la atención al paciente sea lo más importante del proceso. Además, refuerza una gestión más humanizada, factor clave para enfrentar los retos de acceso y calidad de los servicios de salud. La inteligencia emocional puede ser un activo importante en el ámbito de la salud, beneficiando tanto a los profesionales como a los pacientes.

REFERENCIAS

Alzate Piedrahita, M. V., Gómez Mendoza, M. A. y Romero Loaiza, F. (2004). La edición escolar en Colombia 1900-1930. Ecoe ediciones. <https://ecoeediciones.com/wp-content/uploads/2013/04/GM-Bruno.pdf>

Capresoca EPS. (05 de agosto de 2021). *Misión y visión*. <https://www.capresoca-casanare.gov.co/entidad/mision-y-vision>

Carreño, C. (Ed.). García, C. (Ed.) y (2017). Innovación y prácticas pedagógicas en la educación superior. Perspectivas teóricas, investigación y experiencias (1.ª ed.). Editorial Universidad del Rosario. <https://doi.org/10.12804/tj9789587840186>

Carvajal Laboratorios IPS. (22 de abril de 2024). *Quiénes somos, Carvajal Laboratorios IPS*. <https://www.laboratoriocarvajal.com/nosotros/>

Chiavenato, I. (2007). *Administración De Recursos Humanos: El Capital Humano De Las Organizaciones*. México D.F.

Decreto 376 de 2022. Por el cual se adiciona el Capítulo 3 al Título 1 de la Parte 7 del Libro 2 del Decreto 780 de 2016, Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social. 14 de marzo de 2022.

Decreto 4192 de 2010. Por medio del cual se reglamenta el Registro Único Nacional y la Identificación Única del Talento Humano en Salud y se dictan otras disposiciones Gestor Normativo. Función Pública. 09 de noviembre de 2010.

Jaraba Ortiz, L. M. (2015). Experiencias relacionadas con la implementación de políticas de inclusión social en educación a distancia. *Espiral. Revista de Docencia e Investigación*, 5(2), 111-126. <http://revistas.ustabuca.edu.co/index.php/ESPIRAL/article/view/1443/1141>

Ley 1164 de 2007. Por medio de la cual se reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones. 19 de enero de 2007.

Ley 1438 de 2011. Por medio de la cual se reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones. 19 de enero de 2011.

Ministerio de Salud y Protección Social. (s. f.). Sistema Indígena de Salud Propio Intercultural - SISPI. <https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/promocion-social/Paginas/Pueblos-indigenas.aspx#:~:text=El%20Sistema%20Ind%C3%ADgena%20de%20Salud,con%20la%20madre%20tierra%20y>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2016). La innovación educativa. https://unesdoc.unesco.org/in/documentViewer.xhtml?v=2.1.196&id=p::usmarcdef_0000247005&file=/in/rest/annotationSVC/DownloadWatermarkedAttachment/attach_import_08429e29-6ddd-4efe-90a6-c34867b6dc53%3F_%3D247005spa.pdf&locale=es&multi=true&ark=/ark:/48223/pf0000247005/PDF/247005spa.pdf#%5B%7B%22num%22%3A18%2C%22gen%22%3A0%7D%2C%7B%22name%22%3A%22XYZ%22%7D%2C-3%2C615%2C0%5D

Pinto, M. (2001). El resumen documental. Paradigmas, modelos y métodos. *Rev. Esp. Doc. Cient.*, 26(1), 103-105. <https://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/view/248/304>

Vélez Álvarez, C., Jaramillo Angel, C. P. y Giraldo Osorio, A. (2018). Docencia-servicio: responsabilidad social en la formación del talento humano en salud en Colombia. *Educ. Med.* 2018; 19 (2):179 – 186. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1575181317301675>

Viveros Vigoya, M. (2012). Equidad e Inclusión en la educación superior. Algunos aportes a la discusión desde la Escuela de Estudios de Género de la Universidad Nacional de Colombia. <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/10294/maraviversovigoya1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ruiz-Aranda, D., Extremera, N., & Pineda-Galán, C. (2006). La inteligencia emocional y su relación con el estrés, el burnout y el rendimiento en profesionales de la salud. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(1), 53-68.

Gil Garavito, W. A. (2024 -05-17). Entrevista realizada en el marco del proyecto de investigación SGI3399 de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia por parte de Gloria Vargas Soracá.

Carrillo Lemus. H. O. (2024 -05-26). Entrevista realizada en el marco del proyecto de investigación SGI3399 de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia por parte de Gloria Vargas Soracá.

Carvajal, J. P. (2024 -09-06) Entrevista realizada en el marco del proyecto de investigación SGI3399 de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia por parte de Gloria Vargas Soracá.