

DISEÑO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE PERSONAL PARA EL ÁREA
ASISTENCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA + IPS MEDIC SAS.

DANNA ANDREA FIGUEROA MONTENEGRO
KAREN TATIANA TORRES GALVIS

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ – VALLE DEL CAUCA
2025

DISEÑO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE PERSONAL PARA EL ÁREA
ASISTENCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA + IPS MEDIC SAS.

DANNA ANDREA FIGUEROA MONTENEGRO

KAREN TATIANA TORRES GALVIS

Director

CRISTHIAN ANDRÉS BELTRÁN ZÚÑIGA

Trabajo de grado realizado para optar al título de:

ADMINISTRADORAS DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TULUÁ – VALLE DEL CAUCA

2025

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Tuluá, Valle del Cauca, 13 / 05 / 2025

DEDICATORIA

Dedico este logro, con todo mi amor y gratitud a Dios, por ser mi guía y fortaleza, a mi familia y mi novio, cuyo amor incondicional y apoyo constante han sido siempre mi refugio y mi impulso en cada momento de este camino; a mi abuela María Edith, quien con su presencia, amor y sabios consejos ha sido mi mayor apoyo y compañía durante toda mi carrera; a mis profesores, por su entrega, su ejemplo y por inspirarme a crecer cada día; y especialmente a mi director de tesis, Cristian Beltrán, por su guía, paciencia y confianza, a mi compañera de tesis Tatiana por el apoyo que me brindo durante esta travesía académica y que fueron fundamentales para alcanzar esta meta. A cada uno de ustedes, gracias por creer en mí y por ser parte esencial de este sueño hecho realidad.

(Danna Andrea Figueroa Montenegro)

A Dios, quien me ha guiado en cada paso que doy en mi vida y me ha llenado de fortaleza para salir adelante.

A mis padres, Johana y Rowison, quienes me enseñaron a luchar por todo lo que deseo, me han llenado de motivación y sobre todo han puesto su fe en mí. Gracias por inspirarme a perseguir mis metas y por nunca dejar de creer que puedo lograr todo aquello que me proponga, además, agradezco profundamente su amor, los valores que me han inculcado y el sacrificio que me dieron para poder decir “lo logré”.

A mi compañero de vida, Felipe, no encuentro palabras para expresar mi agradecimiento por tu compañía en esta larga etapa, gracias por caminar a diario conmigo, creer en mis capacidades y por recordarme que los sueños compartidos son mucho más valiosos.

(Karen Tatiana Torres Galvis)

AGRADECIMIENTOS

A Mariana Vélez, compañera de batallas académicas y amiga del alma, Gracias por ser la mano que sostuvo la mía en cada examen difícil, por las noches de estudio interminables que convertimos en risas cómplices, y por recordarme siempre que los sueños se alcanzan con perseverancia y corazón. Tu amistad, tejida entre apuntes y cafés, ha sido mi refugio en los momentos de duda y mi celebración en cada pequeño triunfo. Eres parte esencial de esta historia, no solo como testigo, sino como protagonista de cada página que hoy cierro con orgullo.

Y a ti, profesora Karina García, faro de sabiduría y ejemplo de integridad tu voz resonó más allá de las aulas, enseñándome que el conocimiento sin humanidad carece de sentido. Cada consejo, cada corrección meticulosa y cada palabra de aliento fueron semillas que hoy florecen en este trabajo. Gracias por creer en mi potencial incluso cuando yo dudaba, por empujarme a cruzar mis propios límites y por demostrarme que la excelencia se construye con pasión y humildad. Su legado no solo vive en estas páginas, sino en la profesional que hoy me atrevo a ser.

(Danna Andrea Figueroa Montenegro)

A mi compañera de tesis, por su entrega, compromiso y compañía en cada etapa de este proceso. Gracias por ser un apoyo constante.

A mi director de tesis, por su guía y compañía para poder alcanzar este logro. Gracias por confiar en nuestro trabajo, por orientarnos con sabiduría y por enseñarnos el verdadero valor de la excelencia académica durante toda la carrera.

A mis profesores, quienes una huella imborrable en mí. Gracias por cada enseñanza y cada consejo.

A mi familia, por ser mi base sólida, mi refugio y mi fuente infinita de amor y fortaleza. Gracias por apoyarme en cada paso, por celebrar cada pequeño logro y por sostenerme en los momentos de dificultad. Siempre han creído en mí y este triunfo es de todos.

A mi amiga Mary, gracias por tu apoyo incondicional en mi vida, siempre has sido mi refugio en momentos difíciles. Agradezco por esta gran amistad que dejó esta carrera.

Gracias a la vida, porque aún en los momentos de dificultad, siempre recuerdo lo valiosa que es.

(Karen Tatiana Torres Galvis)

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	13
1.1. Antecedentes del Problema	13
1.2. Descripción del Problema	13
1.2.1. Formulación del Problema	16
1.2.2. Sistematización del Problema	¡Error! Marcador no definido.
1.3. Objetivo General	16
1.3.1. Objetivos Específicos	16
1.4. Justificación	17
1.4.1. Justificación Metodológica	17
1.4.2. Justificación Teórica	17
1.4.3. Justificación Personal	19
2. MARCO DE REFERENCIA	19
2.1. Estado del Arte	19
2.2. Marco Teórico	36
2.2.1. Teoría de Diagnóstico Organizacional	36
2.2.2. Teorías de Gestión de Personal	37
2.2.3. Teoría de Gestión Administrativa orientada a Diseño de Cargos	38
2.3. Marco Conceptual	43
2.4. Marco Empresarial	44
2.4.1. Origen de + IPS Medic SAS	44
2.4.2. Generalidades	44
2.4.3. Propósito Organizacional	45
2.4.4. Misión	45
2.4.5. Visión	45
2.4.6. Valores Corporativos	45
2.4.7. Portafolio de Servicios	45
2.4.8. Estructura Organizacional	48
2.5. Marco Legal	49
3. DISEÑO METODOLÓGICO	50
3.1. Tipo de Investigación	50

3.2.	Método de investigación	51
3.2.1.	Enfoque de Investigación	51
3.2.2.	Población.....	52
3.3.	Técnicas de recolección de información.....	52
4.	DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS ACTUALES DE GESTIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA + IPS MEDIC SAS.....	53
4.1.	Descripción de cargos y estructura organizacional	54
4.2.	Percepción del personal administrativo y asistencial sobre los procesos del área de Gestión Humana	55
4.2.1.	Descripción de los procesos de Gestión Humana	78
5.	DISEÑO DE UN PROCESO DEL DISEÑO DE CARGOS, PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, INDUCCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL	88
5.1.	Análisis y Diseño de Cargos.....	88
5.1.1.	Descripción de Cargos de +IPS Medic SAS.....	95
5.2.	Reclutamiento y Selección	102
5.3.	Inducción	126
5.4.	Evaluación de Desempeño.....	138
5.4.1.	Formatos de Evaluación de Desempeño para el Área Administrativa.....	140
5.4.2.	Formatos de Evaluación de Desempeño para el Área Asistencial 145	
5.4.3.	Evaluación de desempeño en Human Cloud	150
6.	PLAN DE ACCIÓN Y PRESUPUESTO QUE CONTEMPLE ACTIVIDADES DE MEJORA PARA LA EMPRESA + IPS MEDIC SAS.....	151
7.	PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE PERSONAL.....	¡Error! Marcador no definido.
8.	CONCLUSIONES.....	158
9.	RECOMENDACIONES	160
10.	BIBLIOGRAFÍA	162
11.	ANEXOS	169
11.1.	Anexo de Encuesta Diagnostica	169
11.2.	Anexo de Cuestionario de Entrevista al Personal Directivo	170

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Árbol de Problemas	16
Ilustración 2. Organigrama 2024 de + IPS Medic SAS.....	48
Ilustración 3. Organigrama 2024 de + IPS Medic SAS.....	54
Ilustración 4. Áreas correspondientes al cargo	56
Ilustración 5. Sede a la que pertenece.....	56
Ilustración 6. Tiempo de vinculación	57
Ilustración 7. Rango de edad de los empleados	58
Ilustración 8. Funciones descritas a su cargo	59
Ilustración 9. Responsabilidades laborales asignadas	60
Ilustración 10. Programa de inducción	61
Ilustración 11. Evaluación de desempeño	62
Ilustración 12. Alineación del puesto de trabajo	63
Ilustración 13. Proceso de reclutamiento y selección.....	64
Ilustración 14. Proceso de selección.....	65
Ilustración 15. Proceso de inducción.....	66
Ilustración 16. La evaluación de desempeño	67
Ilustración 17. El ambiente laboral	68
Ilustración 18. Competencias laborales	69
Ilustración 19. Alineación de los roles	70
Ilustración 20. Criterios de evaluación	71
Ilustración 21. Uso de la evaluación del desempeño	72
Ilustración 22. Importancia del reconocimiento	73
Ilustración 23. Equidad del proceso de inducción	74
Ilustración 24. Satisfacción del proceso de incorporación.....	75
Ilustración 25. Equidad en la evaluación del desempeño	76
Ilustración 26. Accesibilidad al manual de funciones	77
Ilustración 27. Canales de reclutamiento	78
Ilustración 28. Formato de requisición actual	81
Ilustración 29. Formato de Descripción de Cargos	89
Ilustración 30. Flujograma del Proceso de Reclutamiento y Selección	103
Ilustración 31. Formato de Requisición de la Vacante	105
Ilustración 32. Formulario de registro Agencia Pública de Empleo	107
Ilustración 33. Test de Raven	117
Ilustración 34. 16 tipos de personalidad	120
Ilustración 35. Prueba de razonamiento lógico	121
Ilustración 36. Test 16PF	124
Ilustración 37. Flujograma del Proceso de Inducción.....	128
Ilustración 38. Mockup del Kit de Bienvenida.....	132
Ilustración 39. Presentación del botpress	133

Ilustración 40.	Formato de Evaluación de Desempeño Autoevaluación.....	140
Ilustración 41.	Formato de Evaluación de Desempeño jefe Inmediato	142
Ilustración 42.	Formato de Evaluación de Desempeño Compañero (a).....	143
Ilustración 43.	Formato de Evaluación de Desempeño Usuario.....	144
Ilustración 44.	Formato de Evaluación de Desempeño Autoevaluación.....	145
Ilustración 45.	Formato de Evaluación de Desempeño jefe Inmediato	146
Ilustración 46.	Formato de Evaluación de Desempeño Compañero (a).....	147
Ilustración 47.	Formato de Evaluación de Desempeño Usuario.....	148
Ilustración 48.	Análisis de Resultados de los Formatos de Desempeño	149
Ilustración 49.	Instrumentos de Human Cloud	150

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Resumen de estudios previos Estado del Arte de alcance Internacional	25
Tabla 2: Estado del Arte de alcance Nacional	28
Tabla 3: Estado del Arte de alcance Regional	33
Tabla 4: Las cinco dimensiones esenciales en el diseño de los cargos situacionales.	41
Tabla 5: Técnicas de recolección de información	52
Tabla 6: Análisis y Diseño de Cargos	80
Tabla 7: Reclutamiento y Selección	83
Tabla 8: Inducción	85
Tabla 9: Evaluación de Desempeño	86
Tabla 10: Descripción de Manuales de Funciones	95
Tabla 11: Rúbrica para evaluar la simulación al usuario	115
Tabla 12: Calificación Test de Raven.....	117
Tabla 13: Cronograma de Programa de Inducción	129
Tabla 14: Evaluación por competencias.	136
Tabla 15: Plan de Acción y Presupuesto	152
Tabla 16: Tabla de Seguimiento y Control	157

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado ofrece una perspectiva frente a la administración de personal en el sector asistencial y administrativo de + IPS Medic SAS. Donde se incluye un planteamiento del problema que detecta las carencias en los métodos de valoración del desempeño, los procesos de reclutamiento, selección e inducción, además de la ausencia de los manuales de funciones. Estas deficiencias afectan de manera adversa la calidad del servicio proporcionado, lo que resalta la importancia de perfeccionar la administración del capital humano para potenciar el servicio al cliente y la eficiencia en las operaciones.

Así mismo, encontraremos el objetivo general y los específicos, este trabajo de grado tiene como objetivo desarrollar procedimientos de administración de personal que atiendan las carencias identificadas. El propósito principal es establecer un esquema definido para la elección y evaluación del personal, mientras que los objetivos particulares comprenden llevar a cabo un análisis de los procesos actuales, elaborar un proceso completo para el análisis y diseño de puestos, y sugerir un plan de acción que incluya acciones de mejora y monitoreo.

La justificación se basa en la importancia estratégica de una correcta administración del talento humano en el sector de la salud. Se sostiene que una adecuada puesta en marcha de los procesos sugeridos no solo incrementará la satisfacción del cliente, sino que también reforzará la competitividad de + IPS Medic SAS.

Igualmente, el trabajo de grado se fundamenta en marcos teóricos que resaltan la relevancia del talento humano como recurso estratégico en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS). Se hace referencia a teorías como la del capital humano, que subraya cómo una correcta administración puede convertirse en una ventaja competitiva, y la teoría del ciclo vital del trabajador, que posibilita ajustar estrategias a las demandas variables del personal. Estos marcos teóricos proporcionan una base sólida para la creación e implementación de los procesos requeridos en + IPS Medic SAS.

En cuanto a la metodología a aplicar se fundamenta en un enfoque combinado que fusiona procedimientos tanto cuantitativos como cualitativos, mediante entrevistas semiestructuradas con los directivos y cuestionarios a los empleados para medir su satisfacción y claridad en sus roles. Además, se llevará a cabo un estudio documental de las políticas en materia de recursos humanos. La información se examinará de manera estadística y a través de un análisis temático. La meta es elaborar un plan que normalice los procesos de selección

y evaluación del rendimiento, además de elaborar guías que establezcan de manera precisa las obligaciones, incrementando de esta manera la excelencia en el servicio y la complacencia del cliente en el sector sanitario. Todo esto con el fin de buscar soluciones claras y concisas que brinden un aporte a las dificultades que presenta +IPS Medic SAS.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

IPS + Medic S.A.S., es una IPS con más de 20 años de experiencia, dedicada a la atención de pacientes en el Valle del Cauca, la cual enfoca sus labores en el sector de la salud. Esta IPS enfrenta las siguientes dificultades, las cuales fueron expuestas por su director de Planeación Estratégica y Calidad, las cuales se ven de la siguiente forma:

- Falta de claridad en los manuales de funciones: Si los manuales no están bien definidos los colaboradores no pueden tener claridad sobre sus responsabilidades lo que genera confusión en la realización de las tareas.
- Inadecuados procesos de selección: Un procedimiento de selección deficiente puede llevar a la contratación de personal que no se ajusta a las necesidades del puesto lo que incrementa la confusión sobre roles y responsabilidades dentro del equipo.
- Evaluación del desempeño ineficaz: Si los criterios para evaluar el desempeño no son claros o no están alineados con las funciones del cargo, los colaboradores pueden sentirse desmotivados.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El sector de la salud en Colombia es referente a nivel mundial por los logros alcanzados, dado que ha experimentado mejoras significativas en los últimos 30 años donde se han unificado los diferentes regímenes contributivo y subsidiado para consolidar mucho más el derecho a la salud, a pesar de este gran avance el sector salud aún requiere de progresos mucho más significativos en sus procesos y sus sistemas y hay que reconocerlo para no retroceder a la situación que se vivía décadas atrás cuando las enfermedades llevaban a la quiebra a las familias por su alto costo para la cura. (Núñez, 2023)

En cuanto a la calidad del servicio médico en Colombia este ha sido un factor muy importante ya que la mayoría de la falta de planes de los usuarios consideran se siente conformes con el servicio prestado. En el año 2021 casi el 90% de las personas daban opiniones positivas sobre la calidad del servicio. (Núñez, 2023)

En cuanto a las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) estas se conocen como todas las instituciones y centros de salud que independientemente de su tamaño prestan los servicios de salud, estos incluyen los servicios médicos, servicios clínicos y hospitalarios, también servicios de cuidados intensivos y acceso a los esquemas de vacunación entre otros. (IPS de TODOS, 2021)

Las IPS cuentan con diferentes funciones que pueden ser destacadas en la provisión de los servicios en función de su grado de cuidado de todos los beneficiarios, esto teniendo siempre como fuente principal los parámetros que señala la ley 100 del año 1993, también estas brindan servicios sanitarios de baja complejidad que también se contemplan en la ley 100 previamente citada., estas instituciones a su vez deben ser capaces de firmar acuerdos y establecer contratos que las entidades necesiten para asegurar a los usuarios un servicio de calidad en todos los servicios, en cuanto a los derechos y deberes de los usuarios tienen el deber de informar sobre estos de manera detallada. Todas las IPS deben trabajar y contribuir para que sus servicios prestados sean capaces de cumplir con las normas de calidad es decir que sus servicios deben ser eficientes y basarse en dichas normas, de igual forma deben brindar los servicios mínimos necesarios y además incluir los servicios de promoción y prevención a sus usuarios. (IPS de TODOS, 2021)

En concordancia con lo anterior todas las instituciones prestadoras de salud deberán contar con planes estratégicos enfocados en el área de gestión humana, ya que es fundamental tanto la operación interna como la excelencia del cuidado brindado a los pacientes.

Por lo tanto, según la Ley 1164 de 2007 define el talento humano enfocado en el sector de la salud y este “se entiende todo el personal que interviene en la promoción, educación, información de la salud, prevención, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación y paliación de la enfermedad de todos los habitantes del territorio nacional dentro de la estructura organizacional de la prestación de los servicios de salud.” (El Congreso de Colombia, 2003)

Por ende, la gestión humana reafirma el ser humano como un factor de ventaja competitiva. Además de eso, se encarga de brindar un desarrollo de los seres humanos junto con la satisfacción laboral dentro de la organización sin discriminar su naturaleza. (Solarte, Vargas, & Campo, 2010)

Del mismo modo, el área de gestión humana comprende una parte fundamental en las organizaciones, por tal razón, una de las tareas fundamentales es el análisis y la descripción de cargos, pues este se encarga de obtener las características precisas de cada uno de los puestos que comprenden en una organización, así mismo se ocupa de diseñar o asignar roles, actividades, descripción del puesto y las obligaciones que le son asignadas respectivamente. Igualmente facilita el objetivo principal y mejora el rendimiento de los empleados y de los candidatos que se postulen a él. (Melo, 2023)

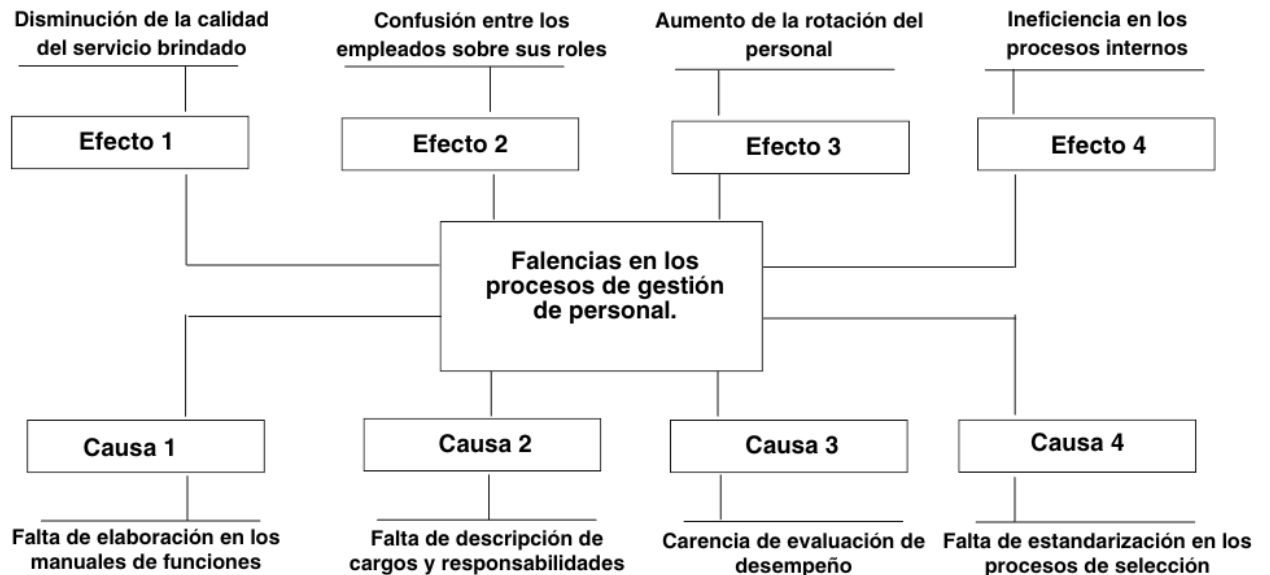
La empresa + IPS Medic SAS, cuenta con 19 sedes en el Valle del Cauca, es destacada en la región por brindar los servicios con un equipo de profesionales

altamente capacitados dedicados a la salud y el bienestar con una atención médica integral y especializada en un ambiente acogedor y seguro. Donde cuenta con controles de calidad frente a sus actividades y procesos para brindar una satisfacción al cliente ideal.

Esta carece principalmente del fortalecimiento en el área de talento humano, aunque que cuentan con la dependencia establecida formalmente, presentan falencias en los procesos de gestión de personal, específicamente en la estandarización de los métodos de selección y evaluación del rendimiento, así mismo cuentan con un déficit en el establecimiento de los manuales y descripciones de los cargos para los empleados. Lo que trae como consecuencia una disminución de la calidad del servicio brindado dado la falta de asignación correcta de los roles, junto con esto conlleva una confusión en las responsabilidades de los colaboradores por lo que puede generar conflictos interpersonales y además genera una insuficiencia en los procesos internos.

De acuerdo con la problemática anteriormente planteada, esta se basa en una propuesta investigativa, principalmente en el establecimiento de manuales de funciones, dado que el resultado de la ausencia de estos es las deficiencias importantes en la implementación de procedimientos de selección y evaluación del desempeño, así como deficiencias en la elaboración de manuales y papeles de trabajo. Estas falencias pueden generar la ausencia de claridad en las tareas y obligaciones de los trabajadores, lo que puede afectar también la satisfacción y el desempeño del cliente. Para resolver este problema, es necesario desarrollar un plan estratégico del talento, que incluya el desarrollo e implementación de una estandarización clara de los métodos de selección y evaluación de empleados, descripciones de puestos que describan las obligaciones y habilidades necesarias para cada cargo; establecer un proceso de revisión regular del desempeño que permita una fácil adaptación a los cambios en la gestión.

Árbol de problemas



1.2.1. Formulación del Problema

¿Qué aspectos deben considerarse en el diseño de los procesos de gestión de personal en las áreas asistencial y administrativa de + IPS Medic SAS?

1.3. OBJETIVO GENERAL

Diseñar los procesos de gestión de personal para el área asistencial y administrativa en la empresa + IPS Medic SAS.

1.3.1. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de los procesos actuales de gestión del personal en la empresa + IPS Medic SAS.
- Diseñar un proceso integral para el análisis y diseño de cargos, reclutamiento, selección, inducción y evaluación del desempeño.
- Elaborar un plan de acción y presupuesto que contemple actividades de mejora para la empresa + IPS Medic SAS en la gestión de personal.

1.4. JUSTIFICACIÓN

1.4.1. Justificación Metodológica

Para esta sección comprendemos la relevancia de la metodología, ya que esta permite sustentar la elección de los métodos y técnicas que se utilizarán. Para este caso, resulta importante proponer un enfoque mixto, dado que este permite integrar los métodos cuantitativos, además, podemos obtener datos estadísticos para respaldar las recomendaciones. Por otro lado, tenemos el método cualitativo, que proporciona las percepciones que puedan tener los empleados o directivos de la empresa para aportar a esta investigación. (Creswell, 2014)

Para poder tener una obtención de datos verídicos aplicaremos las siguientes técnicas:

- Entrevistas Semiestructuradas: Esta se realizó en un primer momento con el gerente de la empresa + IPS Medic SAS, con esta se pudo obtener información precisa de la naturaleza de la empresa y los desafíos actuales que esta viene presentando. Además, esta técnica permitió explorar los temas específicos mientras se brindaba una flexibilidad durante la conversación. A su vez permitirá seguir extrayendo información necesaria para el desarrollo del trabajo.
- Encuestas: Según (Creswell, 2014), la aplicación de las encuestas busca proporcionar información cuantitativa, por lo que para este caso se realizarán cuestionarios y encuestas estructuradas a los empleados con el fin de recolectar datos frente a los cargos que desempeñan actualmente en la empresa, junto con el manejo que le dan en los procesos de selección y en la evaluación de desempeño.
- Análisis Documental: Se realizará un análisis exhaustivo de los documentos que puedan proporcionar una información relevante para esta investigación, además ayuda a identificar cuáles son los procesos que se están llevando actualmente en las políticas de recursos humanos.

Esta metodología ayudara a abordar las deficiencias que se están presentando actualmente en la empresa + IPS Medic SAS, por lo que brinda también una comprensión sobre el contexto organizacional; así mismo, junto con los enfoques cualitativos y cuantitativos.

1.4.2. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La justificación teórica para el desarrollo de esta investigación en el sector de la salud en Colombia se fundamenta en la necesidad que se tiene de contrastar las diferentes teorías existentes del sistema de salud en términos de recursos humanos.

En cuanto a las teorías, estas permiten entender cómo se comporta el sector salud en comparación con el talento humano y la gestión del personal de las IPS, iniciando con la teoría del capital humano donde enfatiza la relevancia del capital humano como un recurso estratégico dentro del sector de la salud y como la gestión adecuada del personal de salud es fundamental para garantizar una atención médica de calidad, según Solarte, una adecuada gestión humana puede ser una gran ventaja competitiva para las IPS ya que implica diseñar y establecer procesos claros para la elección y valoración del rendimiento del personal, esto siendo de suma importancia y relevancia para + IPS Medic SAS donde se identificaron falencias en estos procesos. (Revista Facultad Nacional de Salud Pública, 2006)

En cuanto a la teoría del ciclo de vida del empleado esta muestra las distintas fases que atraviesa el trabajador dentro de la organización y este enfoque le permite a las empresas adaptar sus estrategias a las necesidades cambiantes que presentan los empleados a lo largo de su trayectoria laboral, es muy importante comprender estas etapas para optimizar el rendimiento y la satisfacción laboral, esto siendo muy relevante en el contexto de + IPS Medic SAS donde la calidad del servicio dependerá directamente del compromiso y bienestar del personal. (7 etapas del ciclo de vida del empleado | Cómo optimizarlas, 2024)

Por consiguiente, la teoría de motivación-higiene desarrollada por Frederick Herzberg argumenta que hay dos categorías de elementos relevantes, tales como los factores higiénicos que evitan la insatisfacción y los factores motivadores que promueven la satisfacción, Herzberg argumenta que para mejorar el compromiso y el rendimiento del personal es esencial proporcionar un entorno laboral adecuado y oportunidades de mejora en su cargo para el desarrollo profesional, estas teorías se aplican para abordar las carencias en la administración del recurso humano en + IPS Medic SAS donde se requiere un diseño en los procesos de gestión del personal para el área asistencial y administrativa. (La Teoría de Herzberg y su aplicación en RR.HH., 2023)

En cuanto a la teoría de procesos en gestión humana, como se describe en el estudio efectuado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS), esta identifica cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y evaluación ya que estos procesos están interconectados y cualquier cambio en uno afecta a los demás, esta teoría es esencial para estructurar un plan que contemple mejoras en cada uno de estos aspectos dentro de + IPS Medic SAS, garantizando así una gestión más eficiente y efectiva. (Organización Mundial de la Salud, 2010)

Por último estas teorías sobre gestión de personal son fundamentales para comprender y mejorar de qué manera se gestionan los procesos de recursos

humanos en + IPS Medic SAS, ya que estas ayudarán a ver qué está funcionando correctamente y qué no funciona en la organización, desde la motivación del personal hasta cómo se les capacita y evalúa, al compararlas con la realidad de la organización podremos identificar las diferentes áreas donde se necesita hacer cambios y proponer soluciones prácticas que mejoren tanto el ambiente laboral como la atención que reciben los pacientes, y al aplicar estas ideas, no solo se beneficiará el equipo de trabajo de + IPS Medic SAS, sino también la excelencia del servicio brindado a los usuarios.

1.4.3. JUSTIFICACIÓN PERSONAL

Decidimos llevar a cabo esta investigación sobre la gestión del talento humano en + IPS Medic SAS, porque creemos firmemente que el bienestar del personal y la excelencia en el servicio sanitario están intrínsecamente relacionados.

Esta investigación ayudara a contribuir para mejorar la situación actual de + IPS Medic SAS y también ayudara a crear un mejor ambiente laboral que sea eficiente y satisfactorio en sector de la salud.

Por otro lado, la investigación hace parte de una de las formalidades para poder obtener el título académico en Administración de Empresas y a través de este trabajo se está cumpliendo con una de las condiciones que solicita la Universidad del Valle para graduarnos.

Por ultimo esta servirá para poner en práctica los conocimientos académicos que se han adquirido a lo largo de la formación académica ya que, al aplicar estas teorías y conceptos relacionados con la administración del capital humano en un escenario determinado, se podrá fortalecer el aprendizaje y desarrollar habilidades prácticas que son esenciales para el futuro profesional, en conclusión, esta investigación no solo tiene relevancia práctica y académica, sino que también representa una oportunidad para contribuir al desarrollo del sector salud en Colombia.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. ESTADO DEL ARTE

El presente estado del arte se busca analizar cómo las organizaciones han implementado las nuevas prácticas y herramientas para optimizar sus procesos de gestión de personal, con el fin de obtener las técnicas clave para el diseño y elaboración de cargos y manuales de funciones. Aquí abarcaremos información a nivel internacional, nacional y local, también analizaremos los resultados a los que llegaron los autores para así poder contribuir a esta investigación.

En primera instancia, (Chilito & López, 2020) en su *Propuesta de mejora para la gestión de los manuales de funciones dentro del área del talento humano de la*

empresa HG HOLDING GROUP S.A.S., se encaminaron por determinar las necesidades de establecer manuales de funciones para mejorar la selección y evaluación de desempeño. Este estudio identificó que la falta de claridad de en las funciones podía afectar directamente la satisfacción de los clientes; por lo que las soluciones propuestas es generar una estandarización de procesos y de mejora continua.

Es fundamental realizar la estandarización de procesos como lo mencionan los autores, ya que estos asegura una calidad del servicio junto con la optimización en la eficiencia operativa, además, esto permite que los empleados sigan los procedimientos de manera correcta, así se reducirá las variaciones en la atención al cliente, por lo tanto, para esta investigación se debe de tener muy en cuenta que en conjunto de estas estrategias no solo benefician a la organización en términos de rendimiento, sino que también contribuyen al bienestar general de los pacientes y al desarrollo profesional.

Del mismo modo en el artículo de *Diseño de manual de funciones y perfiles de cargos para el área de talento humano en la empresa AVA Inmuebles* por (Cabrera, Lozada, & Jurado, 2020) se destaca la importancia de alinear las competencias y habilidades con los especificaciones o requisitos de cada puesto, pues esto facilita así una selección mucho más efectiva de la persona.

Teniendo en cuenta lo anterior, es fundamental prestar atención a lo mencionado por (Guayara, 2022) en su *Manual de funciones para la asignación de cargos en el departamento de marketing de la empresa Central Pecuaria S.A.*, pues este planteó que la necesidad de una estructura organizativa clara y la asignación de responsabilidades posibilita a tener una correcta asignación de tareas junto con la jerarquía organización, puesto que estas impactan en la eficiencia de las operaciones.

La claridad en los roles dentro del área asistencial es vital para garantizar una respuesta rápida y adecuada a las necesidades de los usuarios, por lo tanto, destacamos de lo anteriormente presentado que una jerarquía bien definida establece un marco de autoridad y responsabilidad para garantizar que las actividades diarias se ejecuten de manera eficiente, además, la alineación de las competencias con las habilidades generar seguridad en los cargos que están desempeñando los colaboradores ya que minimizan los errores que estos puedan presentar.

(Monsalve & Villegas, 2022) en su estudio titulado *Diseño de un Manual de Funciones para el Taller Camello SAS del Municipio de Cartago, Valle del Cauca*, realizaron una contribución relevante para esta investigación en cuanto a la creación de un sistema estructurado de gestión de personal basado en la claridad de funciones y responsabilidades. El objetivo

principal del estudio fue mejorar la productividad y la organización interna de la empresa por medio de la elaboración de un manual de funciones que incluyera la definición de roles junto con las evaluaciones continuas del desempeño de los empleados. Es importante tener en cuenta que la identificación de técnicas y sistemas para cada cargo dentro de la empresa debe centrarse únicamente en la asignación de tareas, los autores propusieron una metodología que permitiera a la empresa no solo establecer qué responsabilidades tenía cada empleado, sino también cómo debían realizarse esas funciones de manera efectiva.

La evaluación periódica y la claridad en las funciones son esenciales para garantizar una atención oportuna y eficiente en una IPS donde la vida de los pacientes puede depender de una adecuada gestión del personal. Además, la incorporación de capacitación continua ayudaría a asegurar que el personal asistencial y administrativo a estar al tanto de los protocolos más recientes y brindar una atención de alta calidad.

La inducción y reinducción de empleados en organizaciones públicas fue un tema importante en la gestión del talento humano, según (Casanova & Murillas, 2022), el objetivo principal de este estudio fue desarrollar un plan de trabajo estructurado basado en procesos con el fin de mejorar el programa de inducción y reinducción de servidores públicos en un ente territorial del Valle del Cauca. Este estudio es importante porque se enfoca en asegurarse de que los empleados comprendan claramente sus funciones, responsabilidades y cultura organizacional desde el principio.

La elaboración de manuales de funciones no tiene presente dejar de manera explícita la especificación de la cultura organizacional que le corresponde, pero es importante comprender que en cualquier institución los empleados la comprendan desde el principio, ya que les permite guiar las interacciones y las decisiones dentro del equipo, lo que facilita la adaptación de nuevos miembros y fomenta un sentido de pertenencia.

(Castaño & Monsalve, 2023) creó un *Manual de funciones para el área operativa de Ladrillera y Arcillas El Pacífico S.A.S.*, en el que resaltan la importancia de establecer roles y responsabilidades dentro del área operativa para aumentar la productividad. Además, propusieron mejorar la gestión de tareas mediante el uso de herramientas como organigramas y mapas de procesos. Permitiendo que los procesos operativos, como la asignación de recursos y el seguimiento del personal, pueden mejorar significativamente la eficiencia en la atención al cliente.

De acuerdo con lo mencionado por los anteriores autores es importante tener en cuenta que los organigramas facilitan una comprensión visual de la estructura

organizacional, lo que ayuda a los empleados a identificar a quién reportar y cómo fluyen las decisiones dentro de la organización, lo que promueve una comunicación más efectiva. Por otro lado, los mapas de procesos permiten visualizar y analizar las secuencias de actividades necesarias para completar una tarea o un proyecto, con estos se pueden encontrar ineficiencias, redundancias y oportunidades de mejora, lo que ayuda a optimizar el rendimiento general.

Otro aspecto para considerar, en la obra *Manual de Funciones para la Empresa Transmisiones Automáticas del Norte*, (López & Mejía, 2023) proponen un enfoque metodológico para garantizar el cumplimiento efectivo de las funciones mediante un sistema de monitoreo exhaustivo. Este sistema incluye auditorías periódicas que permiten monitorear continuamente si los empleados cumplen con sus roles y responsabilidades. Los autores proponen una serie de herramientas incluidas las evaluaciones internas, que no solo descubren problemas de ejecución, sino que también indican lugares donde se puede mejorar la eficiencia operativa.

Así mismo, (Herrera, 2023) en su *Plan Estratégico para la Escuela de Artes Integradas Talento Humano del Municipio de Tuluá*, presenta un manual de funciones donde enseña que es una herramienta vital para mejorar la productividad y optimizar los procesos internos. El autor destaca en su investigación que un manual de funciones bien diseñado no solo asigna tareas, sino que también permite una gestión más eficiente de los recursos humanos y materiales de la organización.

Tanto el método sugerido por López y Mejía como el propuesto por Herrera demuestran que una definición clara de roles y responsabilidades no solo incrementa la productividad, sino que también fomenta un ambiente laboral más efectivo. Estos manuales ayudan a las empresas a identificar áreas de mejora y optimización de recursos, lo cual es crucial en un entorno en el que la competitividad y la calidad del servicio son esenciales.

A nivel internacional, (Cevallos & Añazco, 2023), en su trabajo *Manual de procedimientos de control interno para las cooperativas educativas de la Ciudad de Loja – Ecuador*, realizaron una importante investigación, donde destaca la efectividad de implementar un manual que establece políticas y procedimientos claros para los cargos que se desempeñan en dicha organización; así mismo este permite el uso de flujogramas y formatos auxiliares que sumado con la elaboración de manuales de funciones garantizan una optimización en los procesos de gestión, junto con una mejora significativa en la liquidez y por ultimo logrando un cumplimiento de las obligaciones a desempeñar.

La aplicación de los manuales de funciones asegura la gestión eficiente en los procesos organizacionales, además, la implementación de manuales en los procesos administrativos genera mayor seguridad para el personal y para optimizar los recursos buscando a su vez un bienestar para los empleados junto con el impacto que brindan en la calidad del servicio.

Ahora bien, (Rodríguez, 2024) con su *Manual de funciones para los colaboradores de la Empresa MIDASOLUTIONS S.A.*, abordó la importancia de establecer roles y responsabilidades claras, mejorando la eficiencia operativa y la coordinación del personal. Las variables clave en este estudio incluyeron la claridad en las funciones, la coordinación entre departamentos, y la motivación laboral.

Por el contrario, (Minta-Trujillo, Bajaña-Cedeño, Corozo-Páez, & Baque-Villanueva, 2024), en su artículo sobre la *Revisión del manual de funciones para la optimización de la gestión administrativa*, identificaron que el personal de la empresa no estaba suficientemente informado sobre el contenido del manual de funciones por lo que limitaba su nivel de efectividad. Este estudio destaca la importancia de asegurarse de que todo el personal comprenda sus funciones para evitar la ineficiencia.

Esto proporciona conocimientos para esta investigación, dado que en primera instancia se debe de tener una claridad de roles y responsabilidades para cualquier sistema de administración del recurso humano, seguido de esto se debe de tener presente que la falta de familiaridad con las responsabilidades puede causar una mala gestión del tiempo y recursos, afectando tanto a los empleados como a los pacientes. Por lo tanto, al tener estas dos variables claras para el diseño de manuales para el área asistencial y administrativa ayudara a evitar confusiones y tener una mejor cohesión entre los departamentos generando un ambiente de trabajo más motivado y eficiente.

Por otro lado, (Palacios, Martinez, Palacios, & Estévez, 2024), propusieron un *Modelo de Gestión para la optimización del recurso humano en una empresa textil en Atuntaqui*, identificando procesos como la selección, capacitación y evaluación del personal. Además, propusieron indicadores para medir el rendimiento y enfatizaron la alineación de las actividades del personal con los objetivos organizacionales. Los resultados sugieren que este enfoque no solo optimiza la administración del talento humano, sino que también contribuye a la satisfacción del cliente y al posicionamiento en el mercado.

Cabe resaltar que como se ha mencionado en lo recorrido de este documento es primordial asignar un enfoque estructurado en la asignación de funciones y competencias en el diseño de los cargos. Por lo que (Chanatasig, 2024) en su trabajo sobre *Diseño de un manual de funciones por competencias para la*

empresa CGI Financial LLC, desarrolla el manual por competencias, donde subraya la importancia de la asignación de funciones y la gestión del talento humano, permitiendo evitar la duplicidad en las funciones y la desmotivación por parte de los colaboradores.

Se comprende que la capacitación y evaluación del personal en una IPS son fundamentales para mantener un alto nivel de atención médica y garantiza que el personal esté adecuadamente capacitado para cumplir con los estándares de atención al paciente, lo cual es fundamental para el éxito de cualquier institución prestadora de servicios de salud. Así mismo, como se puede evidenciar, el desarrollo de un manual de funciones clasificado por habilidades proporciona un enfoque estructurado que mejora la claridad organizacional. La gestión del talento humano en una IPS puede beneficiarse de esta metodología para asegurar que cada empleado entienda sus responsabilidades, lo que incrementará la eficiencia operativa, reduciendo a su vez la eficiencia operativa.

Para finalizar, en la maximización de la productividad y eficiencia del personal, (Palacios, Martinez, Palacios, & Estévez, 2024) proponen un modelo completo de gestión del talento humano que se basa en la selección adecuada, la capacitación continua y las evaluaciones de desempeño. La selección de personal asegura que los empleados cuenten con las competencias alineadas con los objetivos organizacionales y la capacitación continua garantiza que el equipo esté actualizado con las técnicas y herramientas más recientes. Por último, la evaluación del desempeño, respaldada por indicadores de desempeño como la eficiencia en el cumplimiento de objetivos y la retención de talento, permite identificar áreas de mejora y ajustar continuamente los procesos. Este concepto se familiariza con el de los autores (Echeverria & Gerena, 2023) donde en su investigación resalta la relevancia de mejorar los procesos de selección y contratación por medio de guías que establecen los roles y responsabilidades por lo que facilita la capacitación de nuevos empleados.

Es relevante para el desarrollo de este trabajo que un enfoque completo que puede ser fácilmente adaptado al contexto de una IPS, donde el personal está siempre preparado para enfrentar los desafíos del entorno de atención médica, mejorando tanto la eficiencia operativa como la excelencia del cuidado proporcionado a los pacientes, gracias a un enfoque en la selección adecuada, la capacitación continua y la evaluación del desempeño.

Tabla 1: Resumen de estudios previos Estado del Arte de alcance Internacional

Autor – Año	Ciudad	Título de la Investigación	Aportes
(Cevallos & Añezco, 2023)	Ecuador	Manual de procedimientos de control interno para las cooperativas educativas de la Ciudad de Loja-Ecuador	Este trabajo contribuye a la optimización de procesos al proporcionar una guía estructurada que ayuda a la alta gerencia a alcanzar objetivos operativos y financieros, minimizando riesgos. Además, es una herramienta valiosa para la puesta en marcha de programas de seguridad y salud laboral, así como para el bienestar del personal.
(Rodriguez, 2024)	Loja, Ecuador	Manual de funciones para los colaboradores de la Empresa MIDASOLUTIONS S.A	El trabajo presenta un manual de funciones para los colaboradores destacando la importancia de establecer roles y responsabilidades claras para mejorar la eficiencia operativa y la coordinación entre el personal. Se identifican problemas de gestión del talento humano, como la ausencia de claridad en las funciones y la ausencia de un manual estructurado, lo que genera confusión y desmotivación. El

Autor – Año	Ciudad	Título de la Investigación	Aportes
			manual propuesto busca optimizar la organización interna, fomentar el desarrollo profesional de los empleados y aportar al desarrollo sostenido de la compañía mediante la implementación de procesos claros y la mejora continua en la comunicación y colaboración.
(Minta-Trujillo, Bajaña-Cedeño, Corozo-Páez, & Baque-Villanueva, 2024)	Santa Ana de Coro, Venezuela	Revisión del manual de funciones para la optimización de la gestión administrativa	El artículo destaca varios aportes relevantes en la optimización de la gestión administrativa a través del manual de funciones. En primer lugar, se identifica que, aunque la empresa Graiman utiliza este manual como base para su administración, el personal carece de información suficiente sobre su contenido, lo que limita su efectividad. Se propone mejorar el manual para facilitar la comprensión y ejecución de las responsabilidades laborales, lo que podría resultar en una mejor organización y administración de los recursos humanos.

Autor – Año	Ciudad	Título de la Investigación	Aportes
(Palacios, Martínez, Palacios, & Estévez, 2024)	Atuntaqui, Ecuador	Modelo de Gestión para la optimización del recurso humano Caso de estudio: Empresa textil Atuntaqui–Ecuador	El artículo propone un esquema de administración del capital humano para una compañía de textiles en Atuntaqui, Ecuador, con el objetivo de incrementar la eficiencia y productividad en sus procedimientos. En este se identifican procesos clave como selección, capacitación y evaluación del desempeño, a su vez se establecen indicadores específicos para medir el rendimiento del personal y se enfatiza la importancia de un modelo estructurado que alinee las actividades del personal con los objetivos organizacionales.
(Chanatasig, 2024)	Quito, Ecuador	Diseño de un manual de funciones por competencias para la empresa CGI Financia LLC	El proyecto propone la construcción de un Manual de Funciones por Habilidades y Competencias con el objetivo de estructurar y definir claramente las funciones y competencias requeridas para cada puesto, mejorando así la claridad organizacional y la

Autor – Año	Ciudad	Título de la Investigación	Aportes
			eficiencia operativa. Se enfatiza el valor de la administración del talento humano en el siglo XXI, destacando la necesidad de un enfoque más estructurado en la asignación de funciones para evitar duplicidades y desmotivación laboral.

Tabla 2: Estado del Arte de alcance Nacional

Autor – Año	Ciudad	Título de la Investigación	Aportes
(Guayara, 2022)	Ibagué, Tolima	Manual de funciones para la asignación de cargos en el departamento de marketing para la empresa Central Pecuaria S.A.	Este documento plantea los contenidos sobre los manuales de funciones que van desde la identificación, hasta la descripción de los cargos y cómo se comporta la estructura organiza en la empresa en el departamento objeto de estudio.
(Güiza, Ávila, & Solano, 2023)	Bogotá	Propuesta del diseño de un manual de funciones para la empresa Systems and Solutions Ltda (S&S)	El manual de funciones es fundamental para establecer una estructura organizativa clara, definiendo

Autor – Año	Ciudad	Título de la Investigación	Aportes
			responsabilidades y compromisos de cada posición, lo que previene malentendidos y disputas de habilidades entre los trabajadores. Adicionalmente, funciona como un instrumento de planificación de recursos humanos, lo que contribuye al crecimiento e innovación de la empresa. Por último, ofrece un fundamento firme para la toma de decisiones en procesos de reclutamiento, ascensos y valoración del rendimiento asegurando una comunicación y coordinación eficientes dentro de la organización.
(Castaño & Monsalve, 2023)	Cartago, Valle del Cauca	Manual de funciones para el área operativa de la empresa “Ladrillera y Arcillas El Pacífico S.A.S.”	El trabajo de investigación destaca varios aspectos críticos esenciales para la mejora y la eficacia

Autor – Año	Ciudad	Título de la Investigación	Aportes
		del municipio de Cartago, Valle del Cauca para el año 2023.	organizacional. En primer lugar, enfatiza la relevancia de establecer de manera precisa roles y responsabilidades dentro del área operativa, lo cual es crucial para mejorar la productividad y garantizar que los empleados comprendan sus tareas específicas. En segundo lugar, el estudio incorpora un diagnóstico integral de la organización, analizando el entorno tanto interno como externo para identificar factores competitivos y oportunidades de mejora. Además, se destaca como vital el desarrollo de herramientas como mapas de procesos y organigramas para mejorar el conocimiento y facilitar una mejor

Autor – Año	Ciudad	Título de la Investigación	Aportes
			gestión de las tareas.
(López & Mejía, 2023)	Cartago, Valle del Cauca	Manual de Funciones para la Empresa Transmisiones Automáticas del Norte del Municipio de Cartago, Valle del Cauca.	El trabajo propone un sistema de seguimiento para garantizar el cumplimiento del manual, que incluya la supervisión de la administración y auditorías periódicas para evaluar el desempeño y las necesidades de capacitación. Además, el proyecto considera los factores económicos externos que afectan a la industria automotriz, como la inflación y las tasas de interés, que influyen en las estrategias de ventas. En última instancia, el manual tiene como objetivo mejorar la estructura organizacional y el desempeño de los empleados a través de

Autor – Año	Ciudad	Título de la Investigación	Aportes
			procesos efectivos de socialización y adaptación.
(Echeverria & Gerena, 2023)	Bogotá, Colombia	Manual de Funciones para mejorar la efectividad en función de tareas y procesos del área de selección y contratación de la empresa Market Mix	La investigación destaca la importancia en la optimización de procesos, especialmente en el área de selección y contratación ya que proporciona una guía clara que mejora la eficiencia operativa, define roles y responsabilidades, a su vez facilita la capacitación de nuevos empleados. Estos manuales no solo ayudan a minimizar errores y retrocesos en los procesos, sino que también contribuyen a aumentar la satisfacción del personal y la productividad general, lo que se transforma en un entorno laboral más positivo y una mejor gestión del capital humano.

Tabla 3: Estado del Arte de alcance Regional

Autor – Año	Ciudad	Título de la Investigación	Aportes
(Chilito & López, 2020)	Santiago de Cali, Valle del Cauca	Propuesta de mejora para la gestión de los manuales de Funciones dentro del área del talento humano de la empresa HG HOLDING GROUP S.A.S ubicada en el municipio de Yumbo Valle del Cauca.	El enfoque del que radica este documento es en la necesidad de establecer manuales de funciones para la mejora de los procesos de selección y la evaluación de desempeño, por lo que el autor identifica las deficiencias con las que cuenta la organización y la falta de precisión en las tareas y obligaciones de cada empleado lo que puede afectar la satisfacción del cliente por lo cual brinda soluciones como la estandarización de procesos y la mejora continua para mantener la competitividad.
(Cabrera, Lozada, & Jurado, 2020)	Santiago de Cali, Valle del Cauca	Diseño de manual de funciones y perfiles de cargos para el	El autor, busca establecer mediante diagnósticos la estandarización y

Autor – Año	Ciudad	Título de la Investigación	Aportes
		Área de talento humano en la empresa AVA Inmuebles	resaltamos la alineación de las competencias y las competencias requeridas para cada cargo, lo que promueve un proceso de selección más eficaz. Lo cual es relevante para tener en cuenta al momento de diseñar cargos.
(Monsalve & Villegas, 2022)	Cartago, Valle del Cauca	Diseño de un Manual de Funciones para el Taller Camello SAS del Municipio de Cartago, Valle del Cauca.	Esta investigación aporta al establecimiento de los sistemas y las técnicas para cada cargo que de desempeña en la organización, además también enseña los métodos para evaluarlos y mantenerlos dentro de la estructura para a la final tener un manual de funciones correspondiente a cada cargo.
(Casanova & Murillas, 2022)	Santiago de Cali, Valle del Cauca	Plan de trabajo por procesos para fortalecer el programa de inducción y reinducción en	El aporte que brinda este documento es sobre la importancia de tener un programa

Autor – Año	Ciudad	Título de la Investigación	Aportes
		los servidores públicos de un ente territorial en el Valle del Cauca 2023	estructurado de inducción y reinducción para los servidores públicos; sumado a esto se basa en tener una cultura cohesiva, en la donde se transmitan los valores organizacionales y se promueva la cultura sólida.
(Herrera, 2023)	Tuluá, Valle del Cauca	Plan Estratégico para la escuela de artes integradas talento humano del municipio de Tuluá Valle del Cauca horizonte 2023 – 2028	El autor, demuestra la importancia de establecer los manuales de funciones dentro de una organización, dado que se tiene más calidad sobre los roles y responsabilidades y se destaca que habla sobre la mejora en la productividad, ya que estos ayudan a optimizar los procesos internos y genera mayor satisfacción tanto para empleados como para los clientes. Proporcionando así un gran

Autor – Año	Ciudad	Título de la Investigación	Aportes
			desarrollo organizacional y una correcta evaluación de personal.

2.2. MARCO TEÓRICO

El diseño de los procesos de gestión del personal en el área asistencial y administrativa de una empresa como + IPS Medic SAS S es fundamental para garantizar la calidad en la provisión de servicios en una industria tan relevante como la salud, una buena implementación del talento humano se convierte en parte esencial para el correcto desempeño de la organización, es por esto que este marco teórico se enfocara en analizar las diferentes teorías con sus respectivos autores las cuales permitirán dar apoyo a los objetivos de la investigación.

2.2.1. Teoría de Diagnóstico Organizacional

Un diagnóstico organizacional elaborado sistemáticamente, abordando todos sus componentes, se convierte en estrategia fundamental para el logro de los objetivos empresariales, evitando improvisaciones y asegurando la rentabilidad, posicionamiento y competitividad de la empresa, Para comprender que implica el diagnóstico organizacional se hace necesario iniciar con su definición, desde la perspectiva de diferentes autores. (Rojas, Alberto Venezuela Muñoz, & Arana, 2019)

En este sentido Jean Pierre Thibaut define el diagnóstico como “el acto o arte de conocer” y hace un énfasis en identificar las causas de los problemas en una organización, Thibaut propone que el diagnostico puede ser general, es decir, que sea rápido y específico y que a su vez es esencial para determinar la eficiencia en la gestión organizacional.

Por otro lado, Jack Fleitman considera que el diagnóstico es un componente critico de la auditoria, es decir, que facilita la valoración de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una entidad, este autor centra su metodología en el análisis integral del entorno de la empresa y en su estructura.

A su vez el autor Manuel Martínez definió el diagnostico como la “inclusión del estudio de la investigación de una realidad” es decir que esto implica un juicio comparativo sobre una situación y se enfoca en el análisis detallado de las

condiciones actuales para identificar problemas y proponer las soluciones pertinentes. (Rojas, Alberto Venezuela Muñoz, & Arana, 2019)

Por último, el autor Michael Porter conocido por su modelo de las cinco fuerzas de Porter donde permite analizar la competitividad dentro de la organización y en sus aportes los cuales ayudan a comprender como los factores externos influyen en la estrategia organizacional y en la toma de decisiones. (Capítulo II, s.f.)

2.2.2. Teorías de Gestión de Personal

La Administración de Personal, también denominada administración de recursos humanos, ha evolucionado a lo largo del tiempo, dando lugar a diversas teorías que buscan optimizar el rendimiento y la complacencia de los trabajadores en las organizaciones. A continuación, se presentan algunas de las teorías más relevantes con sus respectivos autores.

En cuanto a la Teoría científica de la administración de Frederick Taylor, esta fue pionera en de manera sistemática, Taylor propuso que se aplicaran métodos científicos para mejorar las tareas en el trabajo, en lugar de depender del juicio personal de los líderes y su enfoque sostenía que forzar a los trabajadores a esforzarse no era tan efectivo como simplificar las tareas y asignarlas según las habilidades individuales. Además, Taylor recomendó capacitar y supervisar a los empleados para maximizar su eficiencia y aunque su método ayudó a aumentar la productividad, también ignoró aspectos humanos. (Talent management, 2023)

Por otro lado, la Teoría de la Gestión Administrativa de Henry Fayol, en esta el autor hacia énfasis en que los líderes debía tener seis funciones principales las cuales eran: pronosticar, planificar, coordinar, mandar y controlar. Fayol enfatizó que los principios de gestión deben ser flexibles y adaptarse a las necesidades específicas de cada organización. (Talent management, 2023)

En cuanto a la Teoría Burocrática de Max Weber esta se centra en estructurar las organizaciones en una jerarquía para que existan reglas claras de mandado, es decir, en sus principios para crear este sistema incluyo la cadena de mando, una clara división del trabajo, la separación de activos personales y organizaciones de los propietarios, también reglas y regulaciones estrictas las cuales son muy importantes y juegan un papel clave en la estandarización de los procesos que hoy en día son fundamentales en las organizaciones actuales. (Talent management, 2023)

El psicólogo social Douglas McGregor introdujo las teorías X e Y donde concluyo que dos estilos diferentes de gestión se guían por sus percepciones de las motivaciones de los miembros del equipo, es decir los gerentes que asumen que los empleados son apáticos o no les gusta su trabajo usarían la teoría X que es autoritaria y la Teoría Y que es utilizada por diferentes gerentes que creen que

los empleados son responsables, comprometidos y motivados, esta teoría Y se trata de una gestión más participativa que proporciona un entorno de trabajo más colaborativo, mientras que la teoría X conduce más a la micro gestión donde se supervisa constantemente al trabajador. (Talent management, 2023)

Por otro lado, la teoría de Herzberg, también denominada teoría de los dos factores o teoría de la motivación, argumenta que hay dos grupos de factores que inciden en el grado de satisfacción y motivación de los individuos en el entorno de trabajo, es decir, los factores higiénicos que son las condiciones externas como salario y ambiente laboral, y los factores motivadores que están relacionados con el trabajo en sí, como el reconocimiento y el desarrollo personal, también se enfatiza en que la satisfacción laboral se logra al abordar ambos factores. (Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, 2023)

Por último, la escuela de las relaciones humanas se centra en las interacciones sociales dentro del trabajo, argumentando que los empleados son motivados no solo por incentivos económicos, sino también por necesidades sociales. En esta se enfatiza la importancia del bienestar emocional y las relaciones interpersonales en el entorno laboral. (Fuentes, Cossio, & Manjarrez, 2016)

2.2.3. Teoría de Gestión Administrativa orientada a Diseño de Cargos

Según el autor, (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2000) en su libro *“administración de los recursos humanos”* dice en la sección del Diseño de Cargos, que las personas trabajan en las organizaciones a través de los cargos que ocupan. Para la entidad, el puesto es el fundamento para emplear a los individuos en las funciones de la organización.

Por lo tanto, el brinda el concepto de *cargo* en tres ideas como lo son tarea, atribución, y función.

- a. *Tarea: acción personal que lleva a cabo el encargado del puesto. En general, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios (como lo ejercen los que trabajan por horas o los obreros), como montar una pieza, enroscar un tornillo, fabricar un componente, insertar una pieza, etc.* (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2000)
- b. *Atribución: actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo. Por lo general, hace referencia a puestos más específicos (ocupados por aquellos que trabajan por meses o por los trabajadores de oficina), como realizar un chequeo, emitir una petición de material, emitir una orden de servicio, entre otros. La atribución es una tarea un poco más sofisticada e intelectual y menos material.* (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2000)

- c. *Función: conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada. Además, puede llevarlas a cabo una persona que, sin ocupar un puesto, ejerce una función de forma temporal o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que se ejecuten de modo repetido. (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2000)*
- d. *Cargo: conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición establece las conexiones entre el puesto y los demás puestos de la entidad. En el fondo, son relaciones entre dos o más personas. (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2000)*

Lo mencionado anteriormente es crucial para el desarrollo de esta investigación, pues da los conceptos necesarios para aplicarlos en la empresa + IPS Medic SAS, así mismo brinda la importancia sobre comprender que la definición correcta de los cargos, ya que estos permiten tener una estructura bien alineada, además, brinda a los empleados la comprensión de sus responsabilidades y como estas se relacionan con otros roles.

La descripción de las distinciones entre las funciones, atribuciones y tareas es precisa e importante. Al definir estas categorías, se ofrece un esquema valioso para comprender cómo deben organizarse los roles en la empresa objeto de estudio. La respuesta subraya que las tareas son acciones cotidianas, en cambio, las atribuciones conllevan un grado más elevado de responsabilidad y evaluación. Esta perspectiva es pertinente para el sector salud, donde las decisiones pueden influir directamente en la atención al paciente.

El diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo. En el fondo, el diseño de los cargos representa el modelo que los administradores emplean para proyectar los cargos individuales y combinarlos en unidades, departamentos y organizaciones. (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2000)

Por lo anterior, podemos decir que el autor plantea un modelo que es relevante tener en cuenta en la interrelación de los cargos, puesto que, la elaboración de estos requiere crear vínculos transparentes entre distintas posiciones dentro de la organización. Esto es particularmente significativo en el sector salud, donde la asistencia al paciente demanda una colaboración conjunta entre médicos, enfermeras y personal de administración. La ausencia de transparencia en estas relaciones puede llevar a malentendidos que perjudiquen la calidad del servicio.

En el desarrollo de este anteproyecto se quiso traer el modelo situacional o contingencial que plantea el autor, dado que este brinda un enfoque más amplio.

Modelo situacional o contingencial: Considera dos factores: las variaciones individuales de los individuos y las actividades implicadas. Por eso se le llama situacional, ya que se basa en la adecuación del diseño del cargo a estas dos variables. En el modelo situacional convergen tres variables: la estructura de la organización, la tarea y la persona que la ejecutará. (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2000)

En el modelo situacional, las prescripciones vinculadas al diseño del puesto no se fundamentan en la presunción de estabilidad y continuidad de los objetivos y procesos de la organización, sino que, en cambio, son dinámicas y se centran en la expansión constante del puesto a través del incremento de responsabilidades, como una tarea fundamental que recae en el gerente y su equipo de trabajo. Así, el diseño situacional de los puestos se modifica con el crecimiento personal del trabajador y el progreso tecnológico de la labor.

Esto es crucial en el ambiente de trabajo, además de esto el concepto de que la mejora de las tareas es una obligación conjunta entre el gerente y su equipo sugiere un enfoque cooperativo en la administración del talento humano. Este método fomenta la flexibilidad y la adaptabilidad, posibilitando que los roles se adapten a situaciones variables, lo cual es particularmente significativo en áreas como la salud, donde el cuidado del paciente puede necesitar respuestas ágiles y eficaces.

Sumado a esto el autor destaca la relevancia de la implicación y dedicación de los empleados con sus propias tareas, donde se promueve la autodirección junto con el autocontrol. Así mismo es relevante comprender que se debe de tener una cooperación entre los gerentes y los empleados. No obstante, es crucial tener en cuenta que el modelo propone que la satisfacción de las necesidades de involucramiento y reconocimiento de los empleados no debe considerarse un objetivo en sí mismo, sino como un instrumento para incrementar la eficiencia y los resultados de la organización. Así pues, esta perspectiva sostiene que el auténtico papel de la gerencia es generar circunstancias en las que la implicación y el reconocimiento personal se reflejen en mejoras en el desempeño del departamento, potenciando de esta manera la motivación interna. (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2000)

La aplicación de este modelo en + IPS Medic SAS es fundamental para adaptarse al entorno dinámico, pues sabemos que el sector salud es cambiante y evolutivo, donde la tecnología prevalece y las demandas de los pacientes evolucionan al pasar del tiempo. Este modelo fomenta la autogestión y el control de los trabajadores, por lo que puede incrementar la motivación y la dedicación a sus funciones, además, promueve la colaboración entre todos los trabajadores.

Así mismo se toma en cuenta las necesidades de la participación y el reconocimiento para optimizar el funcionamiento y lograr una satisfacción en los pacientes junto con un beneficioso rendimiento organizacional.

Las investigaciones realizadas señalaron que desde ese punto emergió el modelo situacional, de acuerdo con el cual cada puesto diseñado debe contener cinco dimensiones fundamentales.

Tabla 4: Las cinco dimensiones esenciales en el diseño de los cargos situacionales.

Bajo Grado		Alto Grado
Trabajo parcial, secuencial, rutinario, monótono y repetitivo. Las operaciones, equipos y habilidades son siempre iguales, sin ningún cambio, variación o innovación. Rutina.	← VARIEDAD →	Trabajo diverso, con operaciones diferentes, equipos y múltiples habilidades. Diversidad y desafío para ejecutar distintas actividades creativas e innovadoras. Variación.
Trabajo programado con rigidez; el lugar y los equipos son definitivos y los métodos son preestablecidos. El jefe determina qué hacer, cómo, cuándo y dónde hacerlo.	← AUTONOMIA →	Amplia libertad para programar y planear el trabajo, escoger el equipo, el lugar y el método de trabajo. El empleado programa su trabajo, escoge el lugar, el método y el equipo.
Desconocimiento del impacto y las interdependencias de la tarea con las otras tareas de la organización. Visión estrecha, confinada, aislada y miope de la actividad.	← SIGNIFICADO DE LA TAREA →	Conocimiento amplio de la repercusión del trabajo sobre los de más trabajos de la organización. Visión amplia de las consecuencias y las interdependencias del trabajo.
Trabajo específico, parcial y fragmentado, sin ningún sentido psicológico para la persona, que se frustra y se aliena. Trabajo impropio o anormal.	← IDENTIDAD CON LA TAREA →	Trabajo integral, conjunto y global, con significado para la persona, que le permite identificarse con la tarea. El trabajo pertenece a la persona.

Bajo Grado		Alto Grado
Ninguna información sobre el desempeño o el resultado del trabajo. Completa ignorancia sobre el desempeño. Necesidad de evaluación externa y de incentivo salarial, para compensar.	← RETRO ALIMENTACIÓN →	Información clara sobre el desempeño y el resultado del trabajo. Perfecta e inmediata noción del desempeño. Sentido de autoevaluación, autodirección y autocontrol. Autorrealización.

Fuente: Idalberto Chiavenato, Manual de reengenharia, um guia para reinventar e humanizar a sua empresa com a ajuda das pessoas, São Paulo, Makron Books, 1995, p. 95.

Las cinco dimensiones resultan fundamentales para que el trabajador halle una satisfacción inherente en las tareas que realiza. Estas dimensiones son fundamentales del diseño de puestos, dado que proporciona un esquema útil para optimizar la administración del talento humano en + IPS Medic SAS, puesto que define condiciones que pueden provocar una satisfacción inherente en los trabajadores. La aplicación de estas dimensiones resulta ventajosa por diversos motivos:

1. **Uso de Habilidades y Competencias:** Al facilitar que los trabajadores empleen diversas habilidades y competencias en sus labores en el sector salud, se promueve un entorno laboral más activo y enriquecedor. No solo incrementa la motivación, sino que también potencia la calidad del servicio, dado que los trabajadores se encuentran más involucrados y preparados.
2. **Autonomía y Autodirección:** La independencia en la realización de tareas facilita a los empleados la toma de decisiones y la actuación autónoma, lo cual permite tener mayor pertenencia de sus responsabilidades y propiedad sobre sus actividades a desempeñar. Para este caso, + IPS Medic SAS, donde el cuidado del paciente es esencial, esta autogestión puede resultar en un cuidado más individualizado y eficaz.
3. **Significado en el Trabajo:** Cuando los trabajadores perciben que su labor tiene un objetivo importante, es más posible que se envuelvan en sus obligaciones. Esto es especialmente relevante en el sector salud, donde las repercusiones del trabajo pueden ser muy relevantes. Un diseño de puesto que resalte la relevancia de las responsabilidades puede incrementar la satisfacción en el trabajo y la fidelidad hacia la entidad.
4. **Responsabilidad por Resultados:** El sentimiento de responsabilidad por el triunfo o el fracaso en los trabajos realizados promueve un compromiso

más intenso con el trabajo efectuado. Para + IPS Medic SAS, esto puede conducir a una mejora en el cuidado del paciente y en una cultura empresarial en la que cada trabajador se ve incentivado a aportar al éxito común.

5. Autoevaluación del Desempeño: Permitir que los trabajadores evalúen su propio rendimiento sin la constante intervención de los supervisores promueve un sentimiento de autoeficacia y mejora constante. Esto puede ser particularmente ventajoso en un ambiente donde la retroalimentación continua es imprescindible para preservar elevados niveles de calidad.

2.3. Marco Conceptual

En esta sección, se establecen los fundamentos conceptuales que fundamentan el desarrollo de este trabajo. Por lo tanto, este marco teórico se enfoca en las definiciones de la puesta en marcha de un plan de acción junto con otros conceptos claves:

Plan de acción: Es un documento que determina los procedimientos a seguir para lograr un objetivo específico. Consiste en una hoja de ruta que detalla las tareas y actividades que se deben realizar para lograr los resultados deseados. (Ferreira, 2024)

Cada plan de acción debe tener determinados componentes que, para simplificar su monitoreo, pueden estructurarse en forma de tabla.

Objetivo: Es esencial establecer metas específicas que sean factibles y estén en consonancia con la visión y misión de la organización. Estos objetivos deben ser SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y en tiempo) para poder evaluar su progreso de manera efectiva. (Rodrigues, 2021)

Estrategia: Una estrategia es un plan de acción creado para alcanzar una meta concreta o un conjunto de objetivos. Implica identificar recursos, establecer prioridades, tomar decisiones y asignar tareas para aumentar las posibilidades de éxito. (Santos, 2023)

Es importante tener en cuenta que una estrategia debe responder a preguntas como “¿Qué se va a hacer? ¿Cómo se va a hacer? Y ¿Para qué se va a hacer? Para así poder establecerla de manera clara y medible.

Acciones: Son las tareas concretas que se deben realizar para alcanzar las metas definidas. Estas medidas son vitales ya que posibilitan desglosar los objetivos en etapas específicas, simplificando de esta manera su implementación y monitoreo. (Personio, s.f.)

Responsable: Es en este punto donde se especifica el individuo o el sector de la empresa encargado de llevar a cabo las tareas especificadas. Esto fomenta la

rendición de cuentas y asegura que cada tarea tenga un dueño claro (Rodríguez, 2021)

Recursos necesarios: Identificar los recursos (humanos, materiales y financieros) requeridos para llevar a cabo cada acción es esencial para garantizar la viabilidad del plan (González, 2024)

Cronograma: Todo plan de trabajo tiene un tiempo para su ejecución. Normalmente son planes anuales y se establece un cronograma para conocer el plazo de cada acción. (Personio, s.f.)

Indicador de medición: Es una manifestación cuantitativa cuantificable y comprobable que facilita la descripción de rasgos, conductas o sucesos de la realidad. Esto se logra a través de la medición de una variable o una relación entre variable. (Minciencias, s.f.)

2.4. Marco Empresarial

2.4.1. Origen de + IPS Medic SAS

La empresa inició en el año 2002 bajo el nombre de 'Punto Salud' con una única sede de operación en el municipio de Restrepo, Valle. A raíz de su crecimiento exponencial; se cambia el nombre a Medicips en el año 2007.

Es una IPS con más de 20 años de experiencia, dedicada a la atención de pacientes en el Valle del Cauca. Cuenta con 19 sedes distribuidas en 4 zonales y un equipo de 180 trabajadores directos, 121 en misión, 154 en prestación de servicios y 5 aprendices SENA. La empresa se destaca por sus logros en el manejo del programa de riesgo cardiovascular y el cumplimiento de la resolución 4505-2021. La Red Integrada + IPS Medic es una empresa liderada por el Doctor Andrés Liberos Calderón, médico cirujano de la Universidad del Valle especializado en Administración en Salud de la misma institución, especialista también en Gerencia de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la Universidad Santiago de Cali.

2.4.2. Generalidades

+ IPS Medic SAS es una entidad que funciona como Institución Prestadora de Servicios de Salud. Conformada por un grupo de profesionales especializados en el área de Medicina General, Ginecología y Obstetricia, Ortopedia, Pediatría, Laboratorio Clínico y Toma de muestras, Odontología general, entre otras, con el fin de prestar una atención adecuada oportuna y con capacidad para la prestación de servicios de promoción y promoción en salud.

Como Institución Prestadora de Servicios de Salud, se encuentra organizada de tal forma que cumple con todos los requisitos legales, profesionales y de infraestructura para la prestación del servicio de salud.

2.4.3. Propósito Organizacional

Prestar servicios de salud a través de un modelo de atención integral, humanizado, confiable y seguro, liderado por grupos interdisciplinarios e interinstitucionales, orientados al cumplimiento de resultados óptimos en salud mediante la gestión adecuada de los recursos.

2.4.4. Misión

Contribuimos al cuidado de la vida y la recuperación de la salud mediante la prestación de servicios diferenciados, integrales, seguros y centrados en la persona, con colaboradores comprometidos que garantizan la seguridad al paciente, el cuidado al medio ambiente, trabajando con sostenibilidad económica lo que ha permitido ser una empresa con alta responsabilidad social.

2.4.5. Visión

Ser para el 2025 una institución prestadora de servicios de mediana complejidad, certificada en altos estándares de calidad. Líder en atención integral, segura y humanizada, centrada en la persona. A su vez, ser referente en la región del Valle del Cauca por ser un IPS generadora de la mejor atención, cuidadora de la salud y la satisfacción de los usuarios.

2.4.6. Valores Corporativos

- Pasión
- Ética
- Trabajo en equipo
- Humanización
- Compromiso
- Confianza

2.4.7. Portafolio de Servicios

2.4.7.1. Hematología

- Extendido de sangre periférica
- Hematocrito
- Hemoglobina
- Hemograma
- Hemoparásito ESP
- INR
- Recuento de plaquetas
- Recuento de Reticulocitos
- Sicklemia
- Tiempo de coagulación
- Tiempo de protrombina
- Tiempo de sangría

- Tiempo parcial de tromboplastina
- Velocidad de sedimentación globular

2.4.7.2. Microbiología Clínica

- Urocultivo
- Baciloscopia
- Coprocultivo
- Cultivo para hongos
- Cultivo para heridas y otras secreciones purulentas
- Cultivo de líquidos estériles
- Cultivo de punta de catéter
- Espermocultivo
- Fresco, Gram y Cultivo de secreción vaginal y uretral
- Gram, Cultivo de secreción faríngea
- Hemocultivos utilizando botellas con resina Inhibidoras de antibióticos
- KOH
- Prueba rápida para búsqueda de Streptococcus Beta Hemolítico del grupo A
- Tinta china

2.4.7.3. Química Clínica

- Ácido úrico
- Albumina en orina
- Albumina en sangre
- Amilasa
- Bilirrubina total y directa
- BUN (Nitrógeno ureico)
- Creatin Kinasa (CK)
- Calcio en sangre y orina
- Colesterol HDL
- Colesterol LDL
- Colesterol total
- Creatinina en orina
- Creatinina en suero
- Depuración de creatinina
- Deshidrogenada Láctica (LDH)
- Electrolitos en sangre
- Fosfata acida
- Fosfata alcalina
- Ferritina
- Gama glutamil trasfarasa

- Glicemia basal y Glicemia post prandial
- Hemoglobina glicosilada
- Microalbuminuria
- Proteínas totales y diferenciadas
- Transaminasas (ALT-AST)
- Transferrina
- Triglicéridos
- Urea

2.4.7.4. Inmunología

- Antígenos febriles
- ASTO
- Hepatitis B (HBsAG)
- PCR Cuantitativa Látex
- Prueba de embarazo cualitativa
- Prueba de embarazo cuantitativa
- RA test semicuantitativo látex
- VDRL
- Prolactina
- Toxoplasma IgM - IgG-
- T3 total
- T4 total
- TSH
- VIH
- Antígeno prostático específico (PSA)

2.4.7.5. Orina y Parasitología

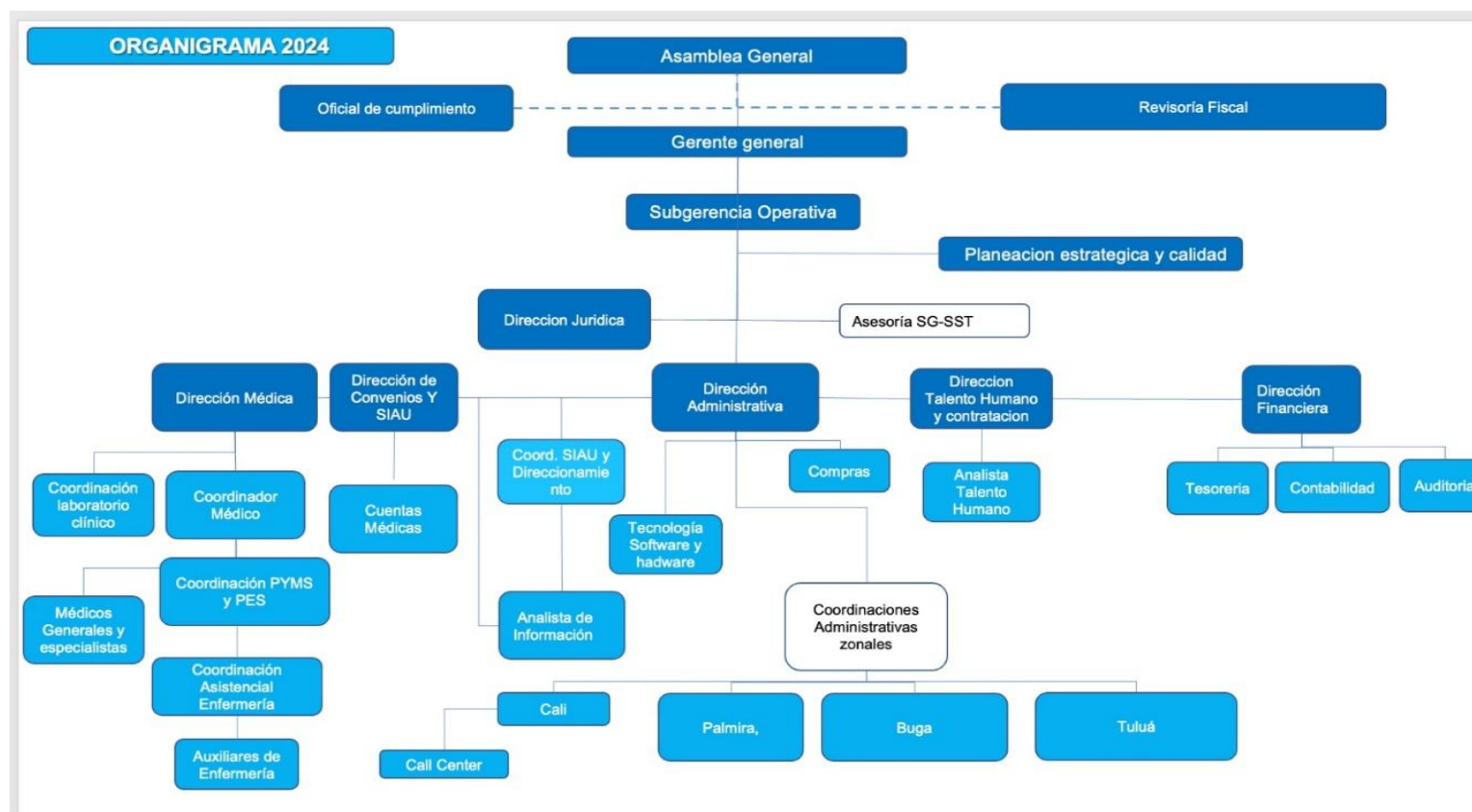
- Coprológico
- Parcial de orina
- Sangre oculta

2.4.7.6 Pruebas Transfusionales

- Coombs directo e indirecto
- Pruebas de compatibilidad
- Rastreo de anticuerpos irregulares
- Hemoclasificación Prueba directa y Prueba inversa

2.4.8. Estructura Organizacional

Ilustración 2. Organigrama 2024 de + IPS Medic SAS



Fuente 1: + IPS Medic SAS

2.5. Marco Legal

Para establecer un marco legal acerca de los diseños de cargos, la selección del personal y la evaluación del desempeño en el sector salud, es importante tener en cuenta las leyes y regulaciones que rigen estos elementos, a continuación, se presentan las principales leyes y regulaciones más importantes para apoyar esta investigación:

- Ley 100 de 1993: Esta normativa define el Sistema de Seguridad Social en Salud en Colombia y ofrece un esquema general para la estructura y operación de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS). Es crucial para establecer las tareas y obligaciones dentro de los puestos en el sector de la salud. (Función Pública, 1993)
- Ley 1757 de 2015: Esta Ley se enfoca en el derecho esencial a la salud y supervisa su salvaguarda. Es vital para las IPS dado que establece los fundamentos de acceso y calidad en el servicio de atención. La legislación impone a las entidades la obligación de asegurar equidad en el acceso a servicios de salud, lo que significa que el diseño de puestos y la elección del personal deben ajustarse a estos principios para garantizar un cuidado apropiado y justo. (Función Pública, 2015)
- Decreto 1544 de 1998: Este reglamento rige las acciones vinculadas a los laboratorios clínicos y su operación en el contexto de la salud pública. Es importante para las IPS que gestionan laboratorios, dado que define responsabilidades concretas y habilidades que deben considerar al crear puestos y elegir personal técnico especializado. (Función Pública, 1998)
- Resolución 229 de 2020: Esta resolución establece directrices acerca de los derechos y obligaciones de los miembros del sector salud. Es crucial para el diseño organizativo en las IPS, dado que determina cómo deben comunicar a los usuarios acerca de sus derechos, lo que puede impactar en la formación y evaluación del personal responsable. (Régimen Legal de Bogotá D.C., 21)
- Sistema Único de Acreditación: El Sistema Único de Acreditación define normas para asegurar la excelencia en el servicio. Las IPS deben adherirse a criterios concretos que no solo evalúan el cuidado clínico, sino también elementos administrativos y de gestión. Esto significa que el diseño de puestos debe contemplar funciones dirigidas a garantizar estos estándares, además de métodos nítidos para valorar el rendimiento del personal. (Minsalud, 2022)
- Ley 1164 de 2007: Esta ley establece las disposiciones relacionadas con el talento humano en el área de la salud y su objetivo principal es regular los procesos de planeación, formación, vigilancia y control del ejercicio, a su vez, también el desempeño y la ética personal que interviene en la promoción y prevención, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación y

paliación de la salud en el país. Por otro lado, la ley crea el Servicio Social Obligatorio para los egresados de programas de educación superior en salud, que deben prestar servicios en poblaciones deprimidas o de difícil acceso. Este servicio reemplaza el anterior establecido por la Ley 50 de 1981. (2007)

- Resolución 3100 de 2019: Emitida por el Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia, establece los procedimientos y condiciones para la inscripción de los prestadores de servicios de salud y la habilitación de los servicios de salud. Su propósito es garantizar que las instituciones prestadoras (IPS) y profesionales independientes cumplan con los estándares necesarios para operar legalmente y prestar servicios con calidad, seguridad y equidad (2019)
- Ley 1751 de 2015: Conocida como la ley estatutaria de salud en Colombia, tiene como propósito garantizar el derecho fundamental a la salud, regularlo y establecer mecanismos de protección para su efectivo cumplimiento, Por otro lado, esta ley consagra la salud como un derecho autónomo, irrenunciable y prevalente, que debe ser garantizado tanto en lo individual como en lo colectivo. Esto implica que nadie puede ser excluido del acceso a servicios de salud.

A su vez, la ley elimina la lista restringida del Plan Obligatorio de Salud (POS), permitiendo que los pacientes accedan a todos los servicios necesarios para su recuperación, salvo excepciones justificadas como tratamientos cosméticos o experimentales sin evidencia científica. (Salud, n.d.)

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El estudio descriptivo es una modalidad de investigación que busca principalmente detallar las propiedades de un fenómeno, grupo o situación específica sin intentar establecer relaciones de causa y efecto. Este enfoque se centra en responder preguntas del tipo "qué", "dónde", "cuándo" y "cómo", proporcionando una representación precisa y sistemática de la realidad observada. (Arias, 2024)

A su vez, la investigación de tipo descriptiva se enfoca en describir y clasificar las diferentes características que se están estudiando sin buscar entender otras causas ocultas de estas características, este tipo de investigación utiliza estadística como por ejemplo la media, la varianza y otros para organizar y resumir los datos recopilados de la investigación y por último aunque maneja números también es muy importante para estudios de tipo cualitativos ya que ofrece una mejor comprensión de los datos. (Arias, 2024)

Este tipo de investigación descriptiva permite la recolección de datos tanto cuantitativos como cualitativos, lo que resulta útil para evaluar aspectos como la satisfacción laboral de los empleados y la percepción del servicio por parte de los usuarios. Por ejemplo, se pueden realizar encuestas para medir la satisfacción del cliente y entrevistas para profundizar en las experiencias que tiene el personal en relación con los procesos de selección y evaluación. (Cardona, Díaz, García, & Obando, 2021)

En cuanto a esta no solo se limita a observar y registrar datos; sino que también establece una base sólida donde se puedan desarrollar propuestas para mejorar ya que, al identificar problemas en la organización como la falta de manuales de funciones y procesos estandarizados, se pueden diseñar planes estratégicos específicos que los aborden ya que es esencial para cumplir con los objetivos que son; mejorar la calidad del servicio a través de una gestión más efectiva del talento humano. (Gutiérrez, Peña, Peña., Sánchez., & Martínez, 2019)

3.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método analítico permite examinar cada aspecto de la gestión del recurso humano, como los procesos de selección, evaluación de desempeño y descripción de cargos ya que, al descomponer estos elementos se puede identificar con precisión las falencias existentes en la organización, como la falta de manual y descripciones claras de funciones, que afectan la satisfacción y el rendimiento tanto del personal como de los usuarios de +IPS Medic SAS. (Banco Mundial e IFC, 2019)

Por consiguiente, al utilizar el método analítico, se pueden evaluar detalladamente los procesos actuales de gestión de personal en la organización, esto incluye la revisión de los procedimientos existentes y la identificación de inconsistencias en la implementación de manuales y descripciones de cargos con el fin de formular recomendaciones precisas y fundamentadas para mejorar el diseño de estos procesos. (Contretas, 2012)

Por último, cuando se identifica la problemática, este método permite sintetizar la información para desarrollar un plan estratégico que aborde las necesidades específicas de la organización, esto incluye la creación de manuales de funciones y la estandarización de procesos, lo cual es fundamental para mejorar la calidad del servicio prestado y garantizar una atención adecuada a los pacientes. (Vivas, 2022)

3.2.1. Enfoque de Investigación

El enfoque seleccionado para llevar a cabo esta investigación es el cualitativo, puesto que este permite observar cómo suceden las cosas en ambientes naturales y las actividades cotidianas que realizan las personas estudiadas. (Malagón, Javier Ávila Morales, Calderón, Santos, & Amador, 2014) Por lo tanto,

este enfoque cualitativo permite que se conozca a la realidad de los procesos aplicados por la empresa en su estado natural.

3.2.2. Población

La población abarca todos los empleados de la empresa sin discriminar la sede donde prestan sus servicios en el departamento del Valle del Cauca, así mismo, está constituida actualmente por 387 por contratación directa, por lo que por medio de la técnica de muestreo aleatorio se tomó una muestra de 194 empleados para la aplicación de la encuesta y para la aplicación de la entrevista se tomó el personal directivo encargado del área de Talento Humano que consiste en 3 empleados.

3.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Tabla 5: *Técnicas de recolección de información*

Objetivo Especifico	Tipo De Fuente	Técnica para Aplicar	Propósito	Actor /Autor
Realizar un diagnóstico de los procesos actuales de gestión del personal en +IPS Medic SAS.	Primaria	Entrevistas y encuestas	Obtener información sobre la percepción y experiencia de los empleados respecto a la gestión del personal.	Empleados y directivos de +IPS Medic SAS.
Desarrollar un proceso integral para el análisis y diseño de cargos, así como para el reclutamiento, selección, inducción y evaluación del desempeño.	Secundaria	Revisión documental	Proporcionar conceptos y metodologías sobre el diseño de cargos y selección de personal.	(Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2000)
Elaborar un plan de acción y presupuesto que	Primaria	Talleres de trabajo	Generar ideas y estrategias para la mejora continua	Directivos y empleados de +IPS Medic SAS.

Objetivo Especifico	Tipo De Fuente	Técnica para Aplicar	Propósito	Actor /Autor
contemple actividades de mejora para +IPS Medic SAS.			basada en la realidad de la empresa.	

4. DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS ACTUALES DE GESTIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA + IPS MEDIC SAS.

En el presente capítulo tiene como objetivo realizar un diagnóstico donde de los procesos en las áreas fundamentales del talento humano. A través de este proceso, se evalúa la estructuración de los cargos, la incorporación, reclutamiento, selección, inducción y evaluación del personal. Asimismo, este análisis permitió obtener una visión clara sobre las perspectivas que tiene los empleados frente al manejo de los procesos mencionados anteriormente; a su vez proporciona una comprensión sobre las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa. Al comprender estos factores, se podrá descubrir una manera más óptima y eficiente para llevar mejor los procesos del área asistencial y administrativa que contribuirán a la mejora de la productividad y el bienestar de los empleados.

Los procesos de gestión del personal comprenden de varias actividades que la empresa debe de llevar a cabo para poder mantener una buena relación entre empleadores y subordinados con el objetivo de generar valor. Del mismo modo, estos procesos permiten obtener una mayor ventaja competitiva al asignar recursos y tiempo en la capacitación junto con una eficiente gestión del talento humano. (Solarte, Vargas, & Campo, 2010)

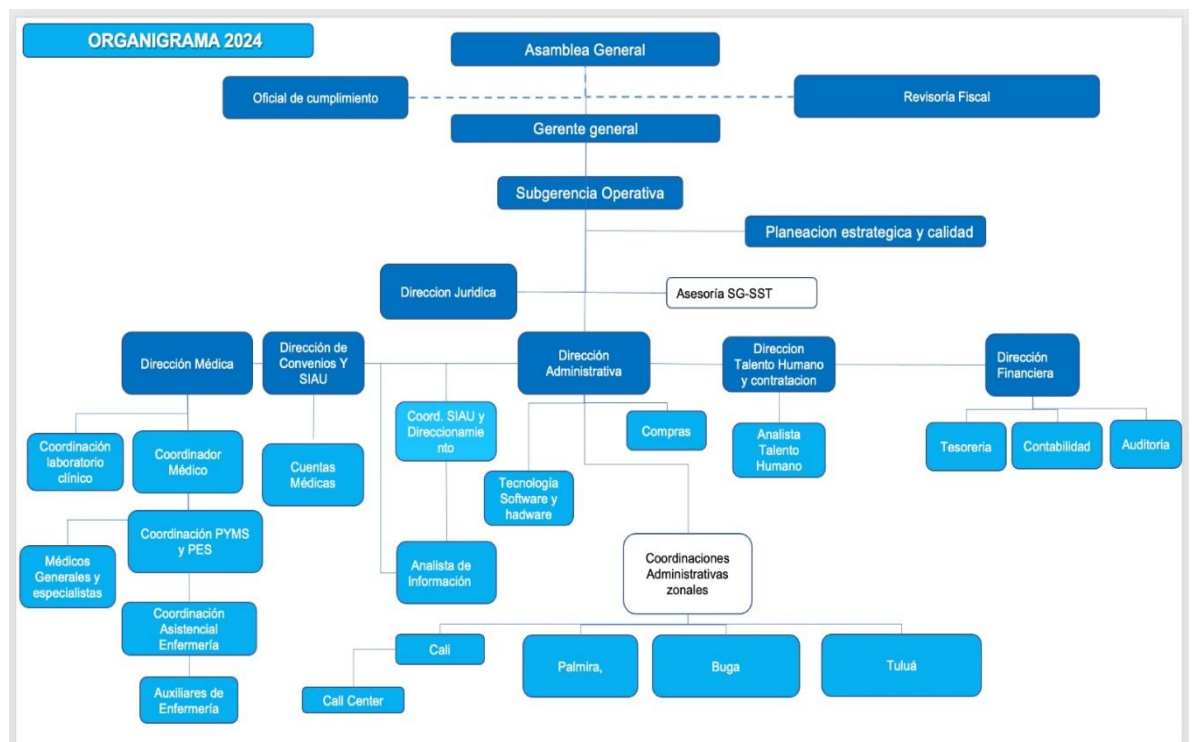
Es importante comprender que esta fase de diagnóstico brinda un entendimiento sobre cómo están interconectados los procesos y como una mejora en un área

puede influir directamente en otra para poder llevar a cabo las actividades de manera más eficiente. Asimismo, este diagnóstico permite identificar las necesidades principales que se presentan los procesos de gestión del personal, para así poder brindarle una solución óptima a la situación particular de la organización en los siguientes capítulos del presente trabajo de investigación.

Para poder llevar a cabo este diagnóstico, se ha considerado implementar las técnicas de diagnóstico como la encuestas, que es diseñada para medir como el colaborador interpreta los factores de la estructura organizacional, la descripción de los cargos, el perfil de las personas, los procesos reclutamiento y selección, inducción y la evaluación de desempeño, al obtener estos resultados, se podrá entender cómo se gestionan los procesos de gestión de personal actualmente en + IPS Medic SAS. Por otro lado, también se decide implementar la entrevista, puesto que esta será dirigida específicamente a los directivos para así poder obtener el manejo de los procesos que se aplican en el proceso de gestión del personal.

4.1. Descripción de cargos y estructura organizacional

Ilustración 3. Organigrama 2024 de + IPS Medic SAS



Fuente 2: + IPS Medic SAS

En el organigrama de + IPS Medic SAS se evidencia que es vertical y esta agrupado por jerarquías, donde la Asamblea General es quien encabeza la organización, esta establece directrices estratégicas para llevar un correcto funcionamiento, seguido de ella se encuentra el Gerente General, que es el encargado de toda la administración general y la ejecución de las actividades, este es apoyado con la supervisión de la Revisora Fiscal y el Oficial de Cumplimiento para garantizar un cumplimiento normativo.

El director general asigna responsabilidades a la Subgerencia Operativa, que controla áreas fundamentales como la Planeación Estratégica y Calidad (que abarca consultoría SG-SST), Dirección Jurídica, Dirección Administrativa, Dirección de Recursos Humanos y Contratación, Dirección Financiera, Dirección Médica y Dirección de Convenios y SIAU.

La Dirección Médica gestiona el ámbito asistencial operativo, supervisando la Coordinación de Laboratorio Clínico, el Coordinador Médico, la Coordinación PYMS y PES, y la Coordinación Asistencial de Enfermería, con médicos generales, especialistas y auxiliares de enfermería bajo su responsabilidad. En contraste, la Dirección de Convenios y SIAU tiene la responsabilidad de administrar convenios y cuentas médicas, con el respaldo del Coordinador de SIAU y Direccionamiento y un Analista de Información.

La Dirección Administrativa es fundamental para el funcionamiento interno, ya que maneja Compras, Coordinaciones Administrativas, y la gestión de Tecnología, Software y Hardware, asegurando la operatividad de la empresa.

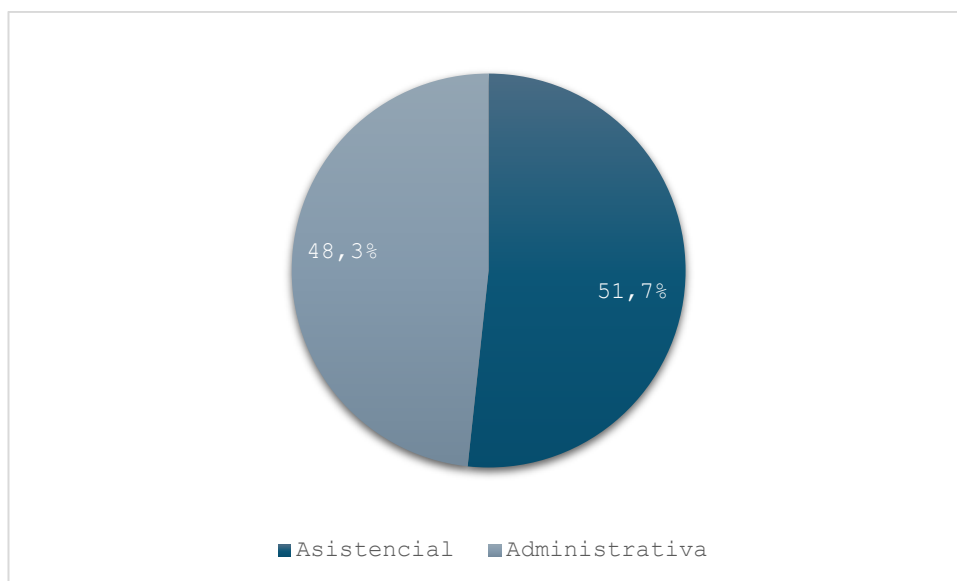
Por otro lado, la Dirección de Talento Humano y Contratación se encarga de la gestión del personal con apoyo de un Analista de Talento Humano, asegurando el reclutamiento, bienestar y cumplimiento de normativas laborales.

Finalmente, la Dirección Financiera realiza funciones con respecto a la sostenibilidad económica de la empresa, supervisando Tesorería, Contabilidad y Auditoría, garantizando el control financiero y el cumplimiento de obligaciones tributarias y fiscales.

4.2. Percepción del personal administrativo y asistencial sobre los procesos del área de Gestión Humana

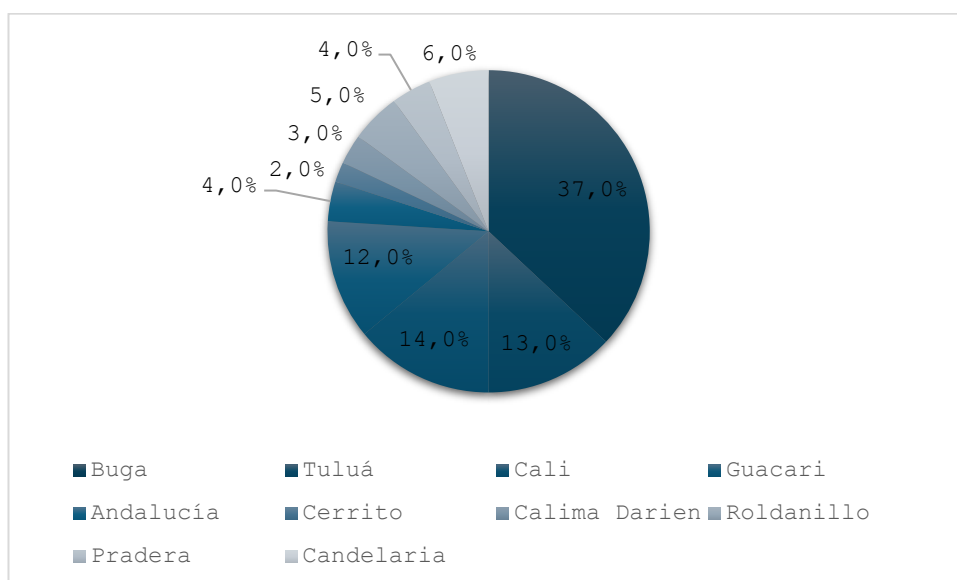
Para la aplicación de la encuesta, se tuvo en cuenta a diversos autores para poder obtener una información precisa y clara frente al diagnóstico en los procesos de gestión del personal.

Ilustración 4. Áreas correspondientes al cargo



En la ilustración No 4 se puede observar, que un 51.7% (104) son del área administrativa y el 48.3% (97) corresponde el área asistencial lo que concluye que en la empresa +IPS Medic SAS predomina el personal de las áreas administrativas.

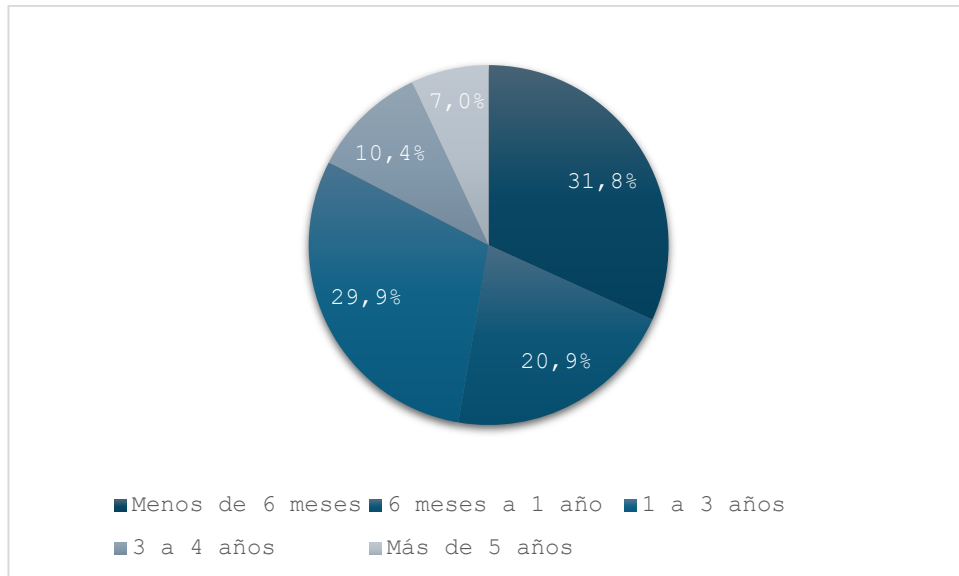
Ilustración 5. Sede a la que pertenece



En la ilustración No 5 se observa que la mayoría de los empleados se encuentran ubicados en la sede de Buga, puesto que representa un 37%, la siguiente sede con mayor presencia es la sede Cali, puesto que cuenta con un 14%. Por otro lado, tenemos las sedes con menos presencia que es la sede Calima Darién con

3%, seguida de la que cuenta con menor cantidad de empleados es la sede Cerrito con solo 2%.

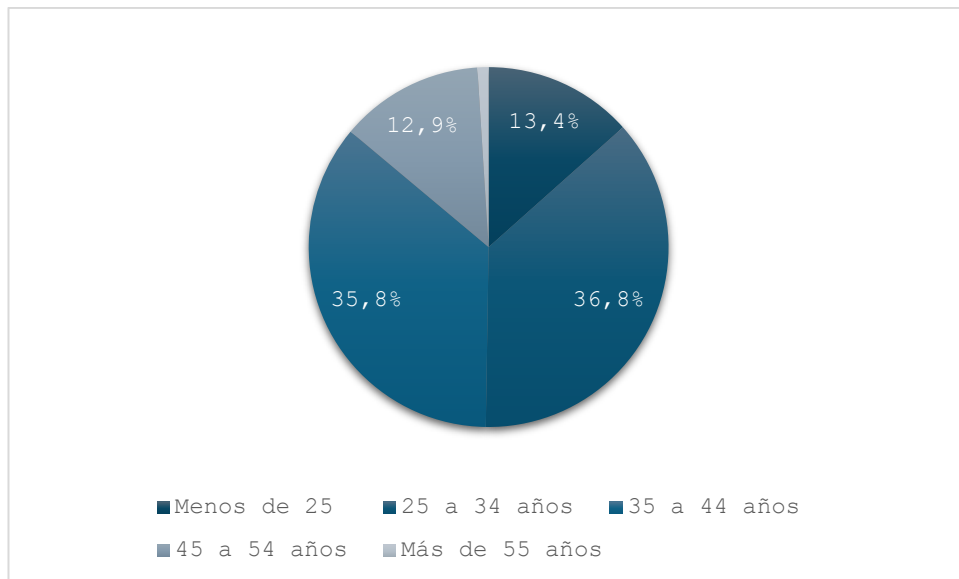
Ilustración 6. Tiempo de vinculación



De acuerdo con la ilustración No. 6 se puede observar que el 31,8% (64) dicen que llevan vinculados a la empresa menos de 6 meses, del mismo modo se puede evidenciar que hay un 29,9% (60), que informan que llevan vinculados con la empresa entre 1 a 3 años, así mismo se obtuvo un 20,9% (42) responden que llevan al entre 6 meses y 1 año vinculados, seguido de este porcentaje tenemos el 10,4% (21) que son los empleados que llevan de 3 a 4 años y por último un 7% que representa 14 empleados que dicen que llevan más de 5 años con la empresa.

Este resultado sugiere que existe un porcentaje significativo de los empleados con respecto que llevan poco tiempo vinculados a la empresa, lo que quiere decir que existe una alta rotación de personas durante los primeros meses. Por otro lado, también se puede observar que se cuenta con solo un 7% de empleados que permanece más de cinco años vinculado, por lo que se podría estar relacionado a la falta de oportunidades de crecimiento, compensación o deficiencias en el ambiente laboral.

Ilustración 7. Rango de edad de los empleados



En la ilustración No 7 se observa que el 36.8% de los empleados (74) tienen entre 25 a 34 años, mientras que un 35,8% (72) están entre los 35 a 44 años. Para las edades que están por debajo de los 25 años se encuentra representado en un 13,4% (27), así mismo tenemos un 12.9% (26) que se encuentran entre los 45 a 54 años y por último un pequeño porcentaje del 1% (2) que tienen más de 55 años.

Esto quiere decir que la mayoría de sus empleados se encuentran entre las edades de 25-34 años por lo que para estas generaciones es mucho más fácil tener constancia con los procesos de retroalimentación por lo que mejora el desempeño individual, sin embargo, para estas edades se puede evidenciar altos niveles de rotación ya que siempre están buscando la superación personal y la mejora de las condiciones laborales. Así mismo al tener diversidad en las edades permite obtener nuevos talentos en las empresas y a su vez obtener liderazgos experimentados.

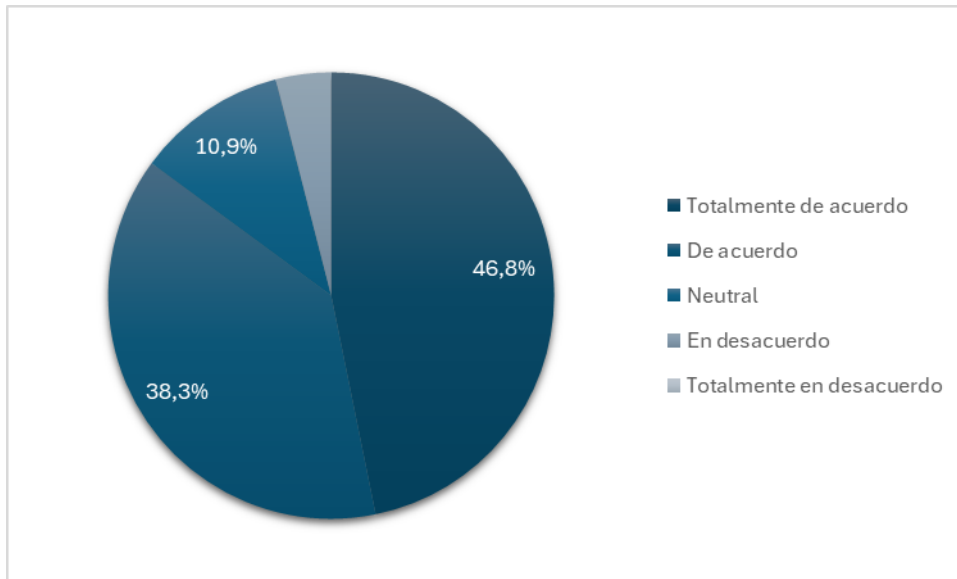
En su libro, *Gestión del Talento Humano* Chiavenato ofrece una visión integrada de la gestión del talento humano ya que abarca todos los aspectos clave que las empresas deben considerar para atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos. Por otro lado, enfatiza que una gestión de los recursos humanos efectiva implica más que solo reclutar, ya que se requiere una alineación estratégica de las prácticas de los recursos humanos con los objetivos organizacionales. (Chiavenato I. , *Gestión del Talento Humano*, 2009)

Chiavenato ve a los empleados no simplemente como recursos, sino como personas importantes para la organización y que contribuyen con conocimientos y habilidades a cambio de beneficios como salarios, incentivos etc. Por último,

Chiavenato subraya que las organizaciones deben invertir en sus colaboradores, reconociéndolos como su principal ventaja competitiva en un entorno global dinámico y competitivo. (Chiavenato I. , Gestión del Talento Humano, 2009)

Chiavenato enfatiza la importancia de descripciones de cargo claras para que los empleados comprendan sus roles y responsabilidades, lo cual es esencial para un desempeño eficaz.

Ilustración 8. Funciones descritas a su cargo

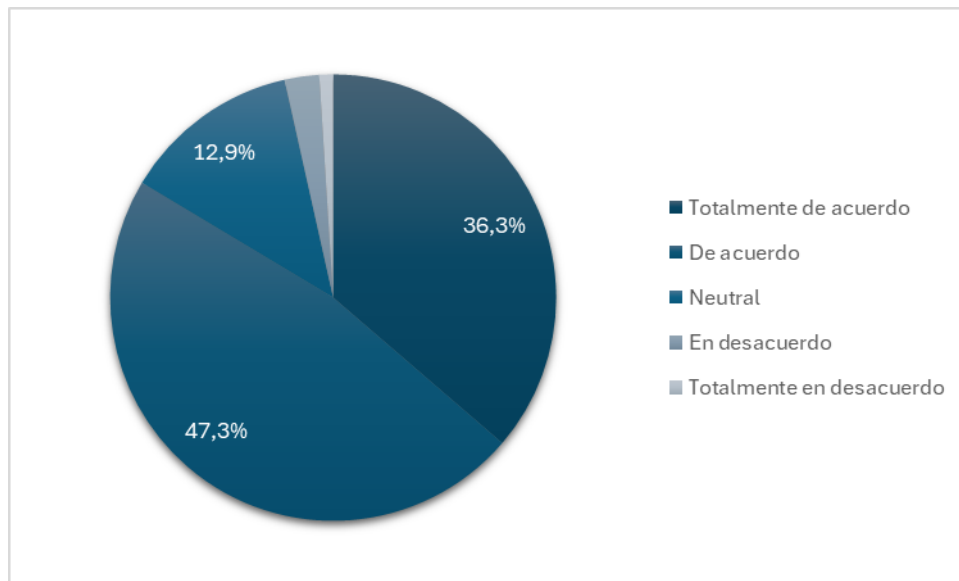


La ilustración No 8 muestra que el 46,8% de los empleados (94) están “totalmente de acuerdo” en que las funciones descritas en su cargo son claras, concisas y fáciles de entender, mientras que un 38,3% (77) también está “de acuerdo”. Así mismo existe un porcentaje del 10,9% se muestra “neutro” y por último un 4% que esta “en desacuerdo” lo que sugiere una percepción mayoritariamente positiva sobre que las funciones de su cargo son claras, concisas y fáciles de entender.

Se puede deducir de estos resultados que la gran mayoría de los empleados tienen claridad y comprensibilidad de las funciones de sus cargos, por lo que la empresa ha logrado comunicar las responsabilidades que tiene cada uno de los empleados al desempeñar los cargos. Sin embargo, un 14,9% no está satisfecho con lo anteriormente mencionado, puesto que hay un margen por mejorar frente a la claridad de ciertos roles o procesos para poder desempeñar sus actividades con seguridad y con un desempeño óptimo.

Chiavenato enfatiza la necesidad de una carga de trabajo justa y equilibrada para asegurar el bienestar del empleado y prevenir el agotamiento, lo cual puede impactar negativamente el desempeño.

Ilustración 9. Responsabilidades laborales asignadas

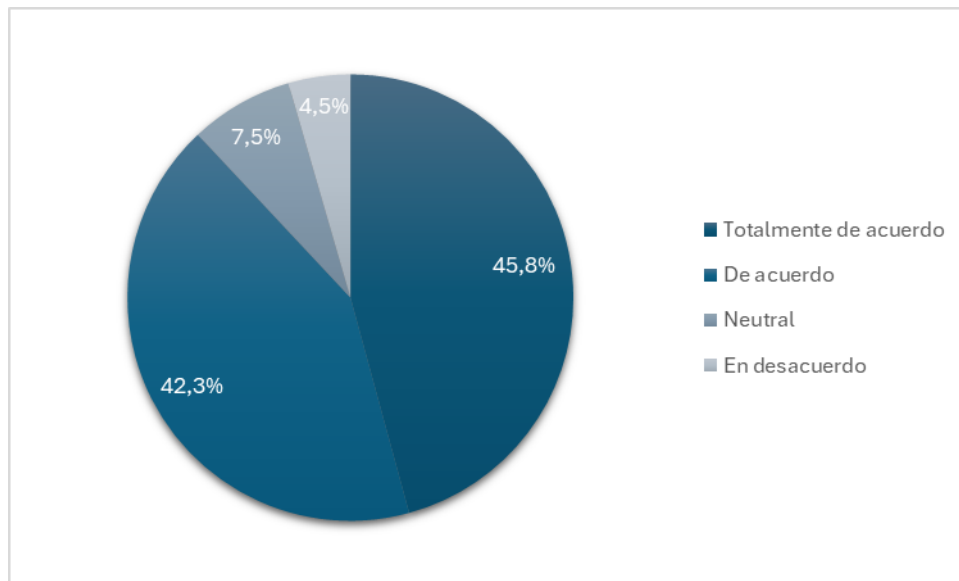


En la ilustración No 9 se observa que el 47.3% de los empleados (95) están “de acuerdo” con que la carga laboral asignada es adecuada y equilibrada, mientras que un 36.3% (73) están “totalmente de acuerdo”. Por otro lado, se obtuvo un 12.9% (26) que opinan “neutro”, un 2.5% que esta “en desacuerdo” y por último un pequeño porcentaje del 1% que se encuentra “totalmente en desacuerdo”. Por lo que la empresa asigna una correcta carga de responsabilidad laboral, sin embargo, algunos empleados consideran que su carga laboral no es adecuada ni equilibrada.

Se concluye que la empresa asigna responsabilidades de manera efectiva, destacando el equilibrio entre el desafío y la capacidad de mantener la motivación. No obstante, la empresa se debe de hacer una evaluación frente a la carga laboral asignada a ciertos grupos, puesto que esto ayudara que los empleados tengan mayor autonomía y se mejore el bienestar en el trabajo para evitar la fatiga laboral.

Chiavenato destaca el papel de la inducción en clarificar roles y responsabilidades, ayudando a los empleados a comprender su lugar en la organización.

Ilustración 10. Programa de inducción

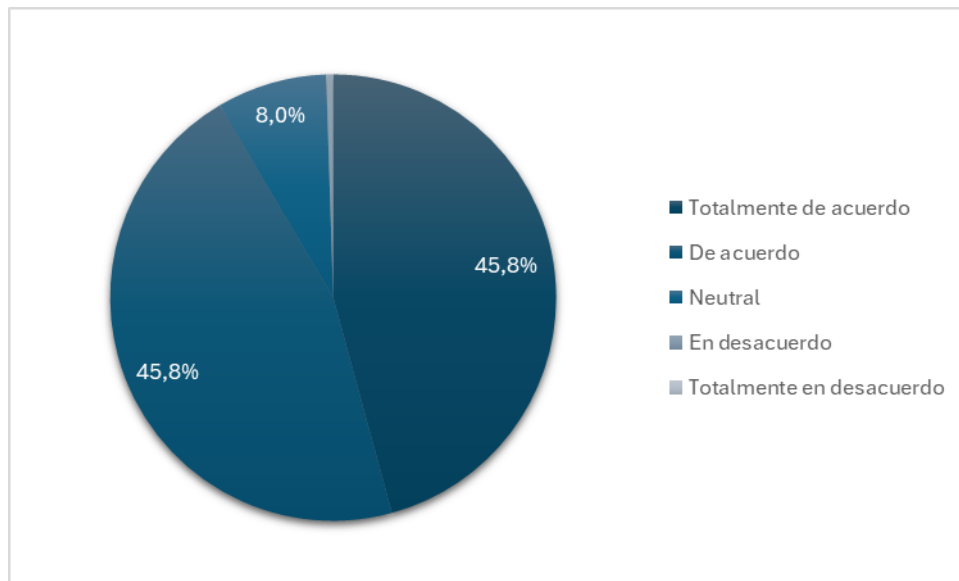


La ilustración No 10 muestra que el 45,8% de los empleados (92) están “de acuerdo” en que el programa de inducción le brindo una comprensión clara sobre su rol y responsabilidades, mientras que un 42,3% (85) también están “totalmente de acuerdo”. Así mismo existe un porcentaje del 7,5% se muestra “neutro” y por último un 4,5% que esta “en desacuerdo” lo que sugiere una percepción mayormente positiva sobre el proceso de inducción en la empresa, sin embargo, hay detalles por mejorar para aumentar el nivel de satisfacción en todos los empleados.

Se puede percibir que existe una comprensión frente al proceso de inducción con los roles y responsabilidades a desempeñar, esto se alinea con la Teoría de Chiavenato, ya que la clarificación de estos roles promueve el compromiso y el sentido de pertenencia. Sin embargo, existe un porcentaje de empleados que no está del todo satisfecho con el programa de inducción con respecto a la claridad de roles, puesto que se sugiere mejorar la efectividad de dicho proceso.

Chiavenato enfatiza la importancia de evaluaciones de desempeño regulares para la retroalimentación y la mejora ya que un sistema de evaluación transparente y objetivo permite a los empleados comprender sus fortalezas y áreas de mejora.

Ilustración 11. Evaluación de desempeño



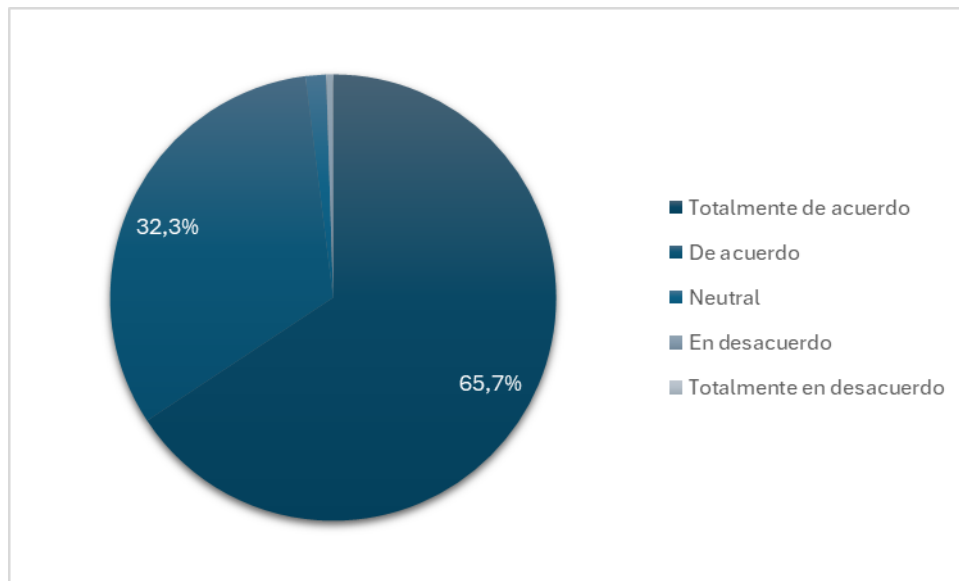
La ilustración No 11 muestra que el 91,6% de los empleados están “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” (es decir un 45,8% y un 45,8% respectivamente) en que la empresa realiza la evaluación de desempeño de acuerdo con el cargo. Así mismo existe un porcentaje del 8% que se muestra “neutro” y por último un 0,5% que esta “en desacuerdo” lo que sugiere una percepción mayoritariamente positiva sobre el proceso de evaluación de desempeño, aunque existe un pequeño porcentaje que quisiera que este proceso mejorara.

Chiavenato enfatiza la importancia de las evaluaciones regulares para proporcionar retroalimentación y mejorar el desempeño, por otra parte, existe un margen para mejorar la transparencia y objetividad del proceso.

Por otro lado, Gary Dessler es un autor líder en gestión de recursos humanos ya que hace énfasis en estrategias prácticas para la gestión del capital humano. Las teorías de Dessler se centran en el reclutamiento, la selección, la capacitación y la compensación, destacando la importancia de alinear estas prácticas con los objetivos empresariales para mejorar el rendimiento organizacional y la ventaja competitiva. (Dessler & Varela, 2004)

Dessler enfatiza la importancia de que las habilidades de los empleados coincidan con los requisitos del puesto para mejorar el desempeño y la satisfacción laboral.

Ilustración 12. Alineación del puesto de trabajo

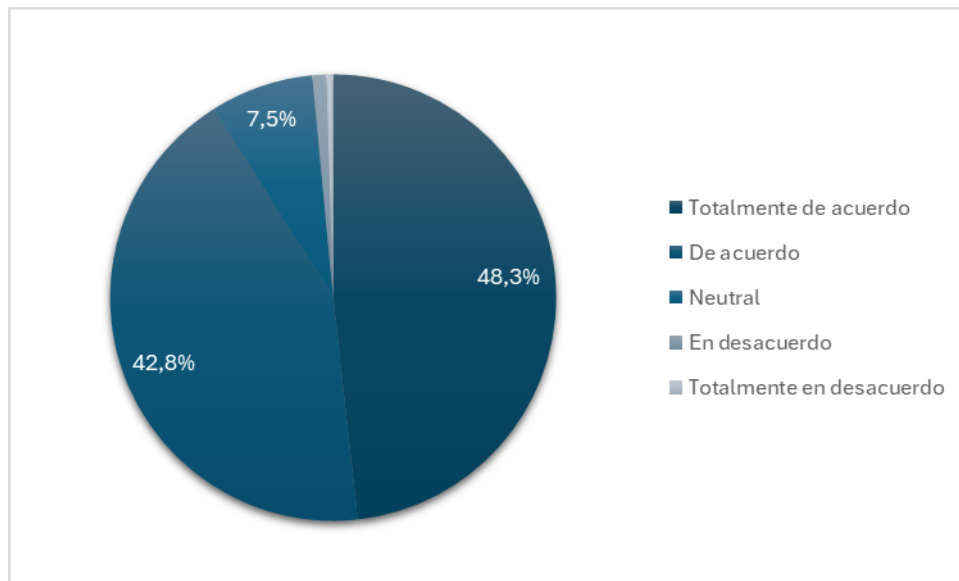


En la ilustración No 12 se puede evidenciar que el 65.7% (132) de los empleados están “totalmente de acuerdo” con que su puesto actual se alinea con sus habilidades y aptitudes, el 32.3% de los empleados (65) están “de acuerdo”. Así mismo existe un porcentaje del 1,5% que se muestra “neutro” y por último un 0,5% que esta “en desacuerdo” lo que quiere decir que la mayoría de los empleados sienten que desempeñan sus habilidades y aptitudes en su puesto, sin embargo, existe un pequeño porcentaje de empleados que siente lo contrario.

Es importante que las habilidades de los empleados se ajusten a lo que necesita desempeñar en su cargo, por lo tanto, mejora el desempeño de las tareas y logra aumentar los niveles de satisfacción del empleado. No obstante, se debe de realizar una evaluación para determinar cuáles son las habilidades que se deben de mejorar en el personal para poder ser abordadas.

Dessler enfatiza que una comunicación efectiva durante los procesos de reclutamiento y selección puede mejorar la experiencia del candidato, lo que lleva a mejores contrataciones y a la reputación de la organización.

Ilustración 13. Proceso de reclutamiento y selección

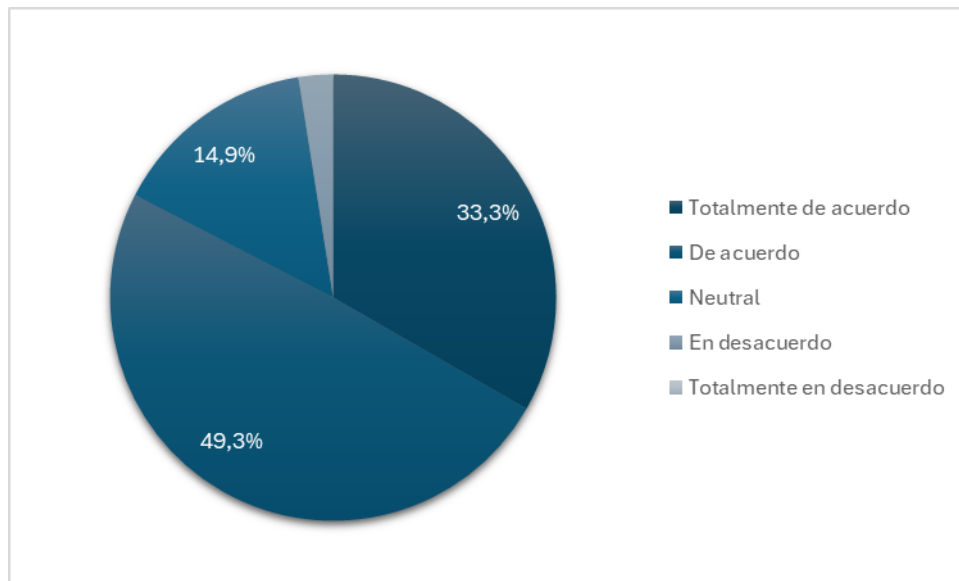


En la ilustración No 13 se puede evidenciar en la gráfica que el 48.3% (97) de los empleados están “totalmente de acuerdo” con que la información que recibió durante su proceso de reclutamiento y selección fue clara y pertinente, el 42.8% de los empleados (86) están “de acuerdo”. Así mismo existe un porcentaje del 7,5% que se muestra “neutro” y por último un 1% y 0,5% que se muestran “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo” respectivamente. Por lo tanto, la mayoría de los empleados sienten satisfechos con la información recibida en el proceso de reclutamiento y selección, sin embargo, existe un pequeño porcentaje de empleados que siente lo contrario.

La comunicación debe de ser clara y efectiva desde el primer momento para mejorar la experiencia del candidato, lo que puede llevar una mejora en las contrataciones y en la reputación de la empresa. Así mismo se debe de mejorar la transparencia y la calidad de la información por medio de la retroalimentación a los candidatos seleccionados y los descartados.

Dessler enfatiza la importancia de procesos de selección efectivos para asegurar que los mejores candidatos sean elegidos para cada cargo.

Ilustración 14. Proceso de selección

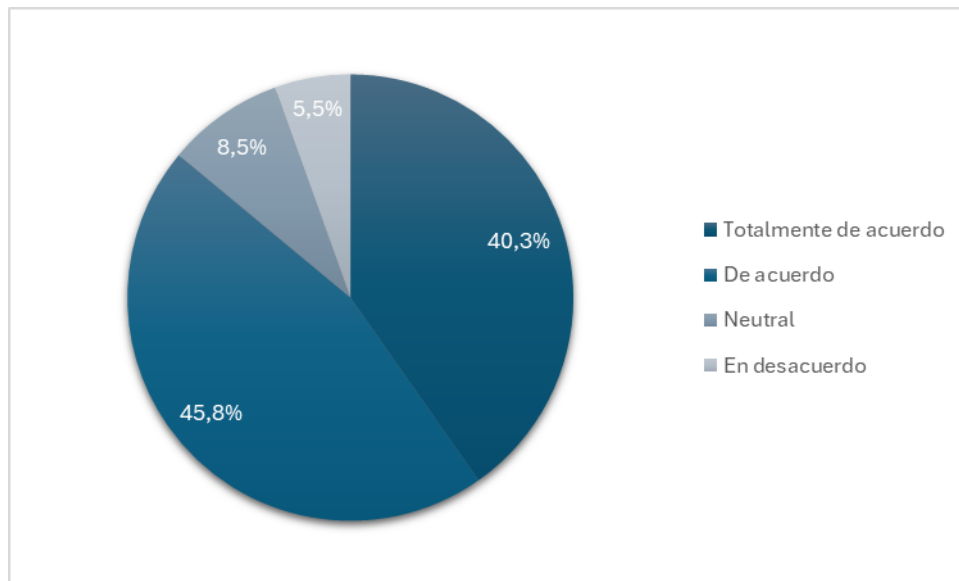


En la ilustración No 14 se puede evidenciar en la gráfica que el 49.3% (99) de los empleados están “de acuerdo” en que consideran que el proceso de selección actual identifica los mejores candidatos para cada puesto, el 33.3% de los empleados (67) están “totalmente de acuerdo”. Así mismo existe un porcentaje del 14.9% que se muestra “neutro” y por último un 2.5% se muestra “en desacuerdo”. Por lo tanto, la mayoría de los empleados sienten los procesos de selección actuales identifican los candidatos óptimos para desempeñar el respectivo cargo, aunque hay un margen por mejorar para que toda la comunidad organizacional sea compuesta por los mejores talentos.

La empresa debe de tener en cuenta la importancia de procesos de selección efectivos para asegurar que los candidatos más adecuados sean elegidos, lo que impacta positivamente en el desempeño y la eficiencia organizacional. Teniendo en cuenta lo anterior, la implementación de procesos de selección poco eficientes puede generar la contratación de empleados que no estén adecuadamente capacitados o que no se ajustan el perfil, además, puede generar que haya un bajo rendimiento laboral y tienda a cometer errores.

Dessler destaca el papel de los programas de incorporación en preparar a los nuevos empleados para sus roles, fomentando una integración más rápida y un mayor rendimiento.

Ilustración 15. Proceso de inducción

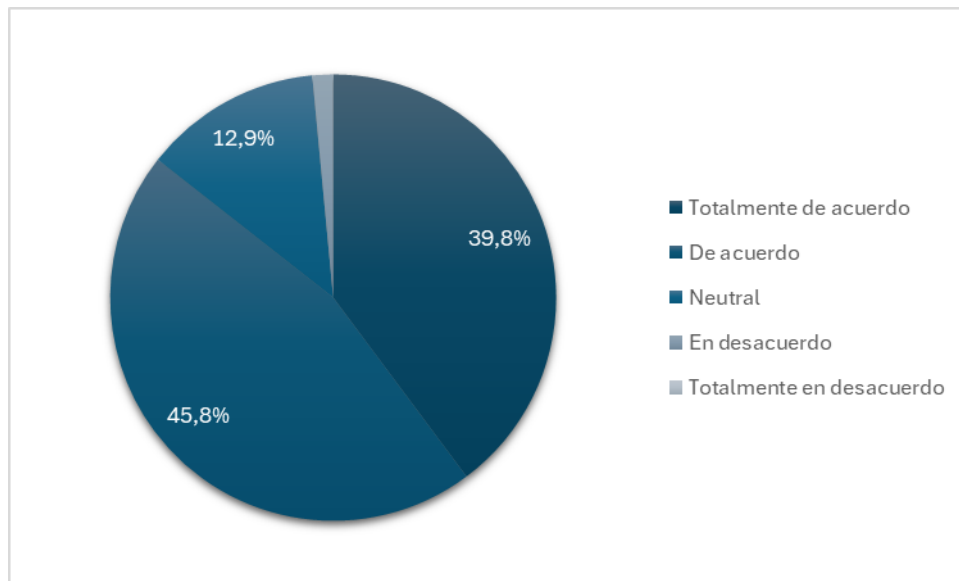


En la ilustración No 15 se puede evidenciar el 45.8 % (92) de los empleados están “de acuerdo” que el proceso de inducción que les brindó la empresa los preparó de manera adecuada para su cargo, el 40.3% de los empleados (81) están “totalmente de acuerdo”. Así mismo se observa otro porcentaje del 8,5% (17) que se muestran “neutro” y por último el 5.5% (11) que están “en desacuerdo” por lo tanto, la mayoría de los empleados consideran que el proceso de inducción que realiza la empresa los ayuda a desempeñar de manera adecuada su cargo y también hay un margen por mejorar, es por esto, la empresa debe tener en cuenta la importancia de una buena inducción que le proporcione a los empleados la información clara sobre sus funciones, procesos y herramientas del cargo, esto con el fin de que los colaboradores comiencen a contribuir de manera efectiva en la empresa.

Sin embargo, la inducción ayudara a minimizar errores y acelerar el aprendizaje ya que una buena experiencia de inducción ayudara a disminuir la ansiedad y a fomentar las relaciones interpersonales lo que contribuye a un ambiente más colaborativo donde los empleados se sienten más valorados y apoyados.

Dessler subraya la importancia de la retroalimentación para el desarrollo del empleado y la mejora del rendimiento.

Ilustración 16. La evaluación de desempeño

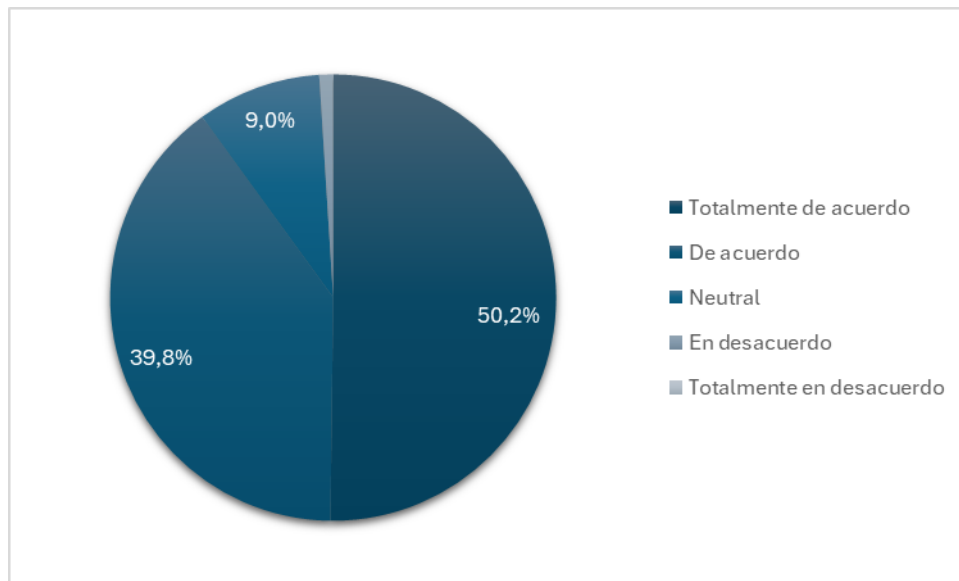


En la ilustración No 16 se evidencia que el 45.8% (92) de los empleados están “de acuerdo” que al finalizar la evaluación de desempeño recibieron retroalimentación, el 39.8% (80) están “totalmente de acuerdo”. Así mismo se observa otro porcentaje del 12.9% (26 personas) que se muestran “neutro” y por último el 1.5% (3) que están “en desacuerdo”, por lo tanto, la mayoría de los empleados consideran que reciben retroalimentación al finalizar la evaluación de desempeño, de tal manera, la empresa deberá tener en cuenta el otro porcentaje de empleados que están neutrales y en desacuerdo y así enfocarse para brindar una buena retroalimentación les permitirá a los empleados identificar áreas por fortalecer y así mismo lograr metas a futuro.

A su vez, al recibir una constante retroalimentación en su desempeño los empleados desarrollaran un sentido de propósito y valor, lo que ayudara a aumentar su motivación y compromiso con la empresa, esto ayudando a disminuir la rotación de personal y asegurando que los empleados se preparen para nuevos retos.

Dessler se centra en la importancia de un ambiente de trabajo positivo para promover la satisfacción del empleado, el compromiso y el rendimiento general de la organización.

Ilustración 17. El ambiente laboral



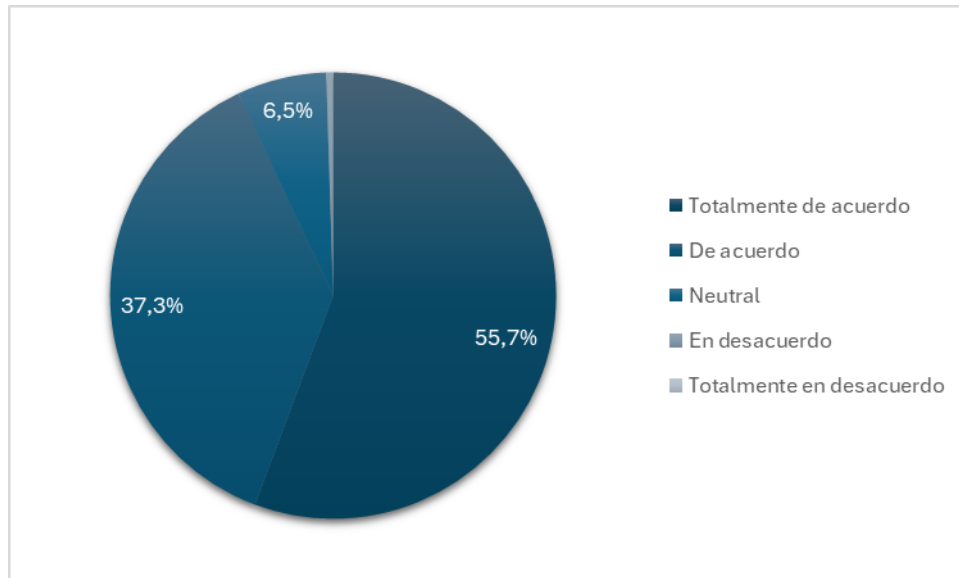
En la ilustración No 17 se evidencia que el 50.2% (101) de los empleados están “totalmente de acuerdo” que el ambiente laboral en el área de trabajo es bueno, el 39.8% (80) están “de acuerdo”. Así mismo se observa otro porcentaje del 9% (18) que se muestran “neutro” y por último el 1% (2) que están “en desacuerdo” por lo tanto, la mayoría de los empleados consideran que el ambiente laboral en el área de trabajo es bueno, sin embargo se observa un margen de empleados que tienen otra percepción, por lo tanto, un ambiente laboral positivo es fundamental para el bienestar de los empleados porque ayuda a incrementar la productividad y motiva a los empleados a trabajar con compromiso y eficiencia.

Al fomentar una buena comunicación y colaboración entre los empleados esto ayudara a optimizar los procesos y a reducir errores lo que acelera la resolución de conflictos, también es muy importante un buen ambiente laboral porque se fomenta una colaboración que facilita el logro de las metas corporativas y ayuda a crear equipos que están cohesionados y que priorizan los resultados colectivos sobre los individuales.

Así mismo, el autor Armando Cuesta se centra en la integración estratégica de la gestión de recursos humanos con la gestión del conocimiento. Sus teorías enfatizan la importancia del desarrollo del talento, el aprendizaje organizacional y el fomento de una cultura de innovación. Por otro lado, destaca cómo las prácticas efectivas de los recursos humanos pueden contribuir a crear una ventaja competitiva a través del desarrollo y la utilización del conocimiento dentro de la organización. (Cuesta, 2010)

Aquí se enfatiza la importancia del desarrollo profesional y el crecimiento organizacional para la retención y el compromiso de los empleados.

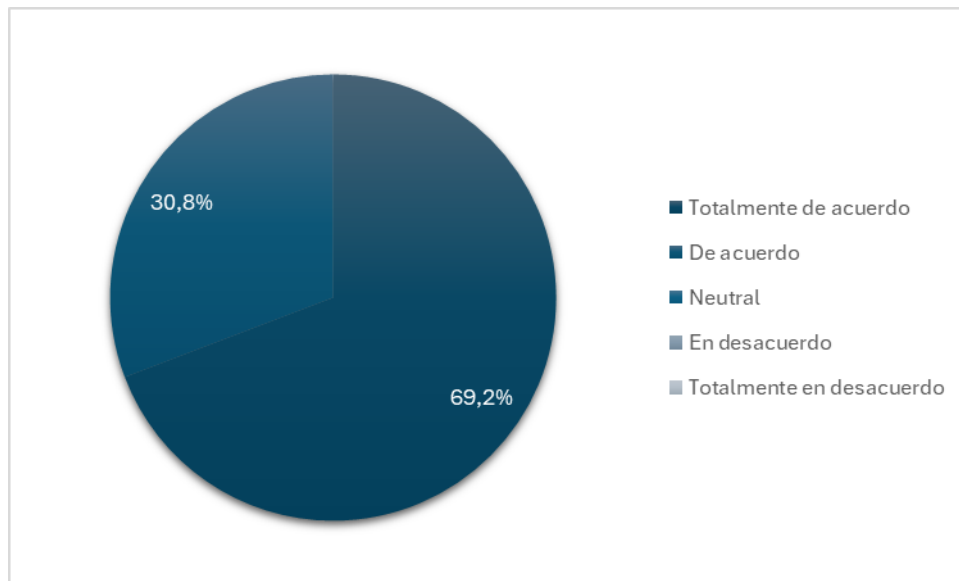
Ilustración 18. Competencias laborales



En la ilustración No 18 se evidencia que el 55.7% (112) de los empleados están “totalmente de acuerdo” en que la empresa les informo las competencias laborales necesarias para desempeñar su cargo, el 37.3% (75) de los empleados están “de acuerdo”. Así mismo se observa otro porcentaje del 6.5% (13) que se muestran “neutro” y por último el 0.5% (1) que esta “en desacuerdo” por lo tanto, la mayoría de los empleados consideran que la empresa si les informo las competencias laborales necesarias para desempeñar su cargo y aunque hay un porcentaje que se muestra neutro o en desacuerdo la empresa deberá considerar esto para escenarios futuros ya que al informar las competencias laborales estas definen los requisitos técnicos y comportamientos que el empleado debe tener para cumplir con sus funciones específicas, asegurándose que los empleados pueda identificar brechas de habilidades y puedan enfocarse en su desarrollo lo que ayudara a la empresa a reducir errores operativos y la comunicación de las competencias ayudara a eliminar ambigüedades sobre las responsabilidades y los criterios de evaluación facilitando una buena retroalimentación constructiva.

Cuesta destaca la importancia de alinear los roles individuales con los objetivos organizacionales para la coherencia estratégica.

Ilustración 19. Alineación de los roles

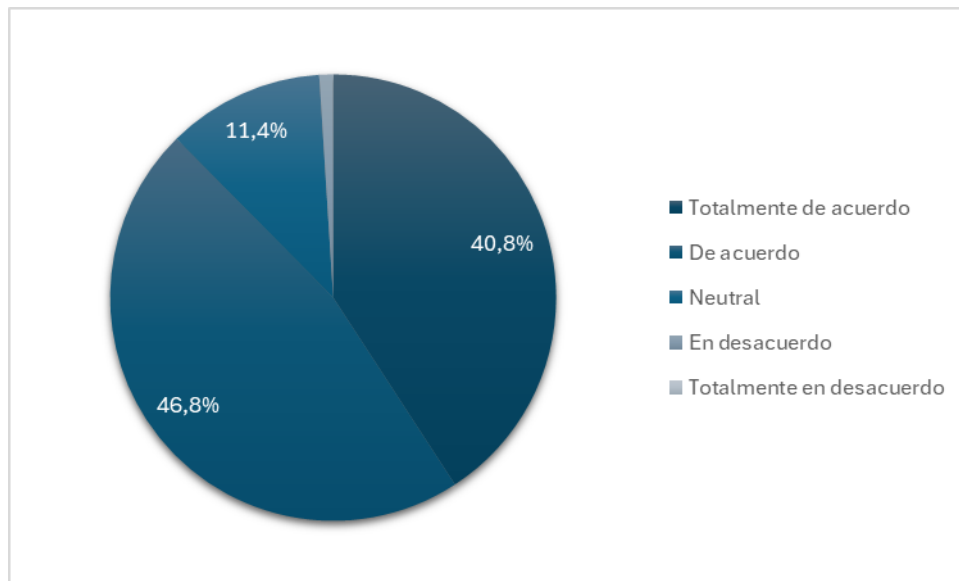


En la ilustración No 19 se evidencia que el 69.2% (139) de los empleados están “totalmente de acuerdo” en que su rol contribuye a las metas y objetivos generales de la empresa, el 30.8% (62) de los empleados están “de acuerdo” por lo tanto los empleados sienten que sus roles definidos se vinculan con los objetivos de la empresa ya que al asignar responsabilidades específicas se evita la duplicación de esfuerzo y esto maximiza la productividad.

A su vez, cuando los empleados comprenden bien su rol en la empresa esto impacta con los objetivos de la misma ya que se desarrolla un sentido de propósito y se aumenta la motivación y la responsabilidad personal, lo que ayuda a la retención del talento ya que un rol claro facilita la colaboración entre equipos y ayuda a establecer límites y expectativas lo que mejora la comunicación y permite que cada área contribuya a los resultados empresariales.

Se destaca la importancia de criterios de desempeño claros y relevantes para una evaluación precisa y el desarrollo del empleado.

Ilustración 20. Criterios de evaluación

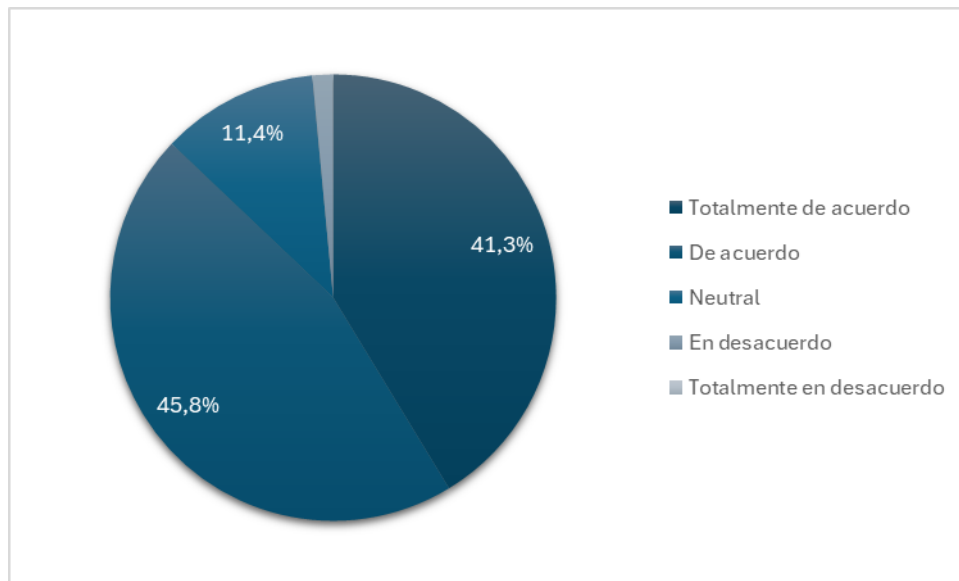


En la ilustración No 20 se observa que el 46.8% (94) de los empleados están “de acuerdo” que los criterios utilizados para la evaluación del desempeño son claros y relevantes, el 40.8% (82) de los empleados están “totalmente de acuerdo”. Así mismo se observa otro porcentaje del 11.4% (2) de los empleados que se muestran “neutro” y por último el 1% (2) de los empleados que están “en desacuerdo” esto quiere decir, la mayoría de los empleados consideran que lo criterios utilizados para la evaluación de desempeño con claros y relevantes pero también la empresa deberá tener en cuenta las personas que se muestran neutrales o en desacuerdo para enfatizar más en la importancia de estos criterios ya que son fundamentales para garantizar objetividad, y a su vez, los criterios bien definidos evitan juicios subjetivos al basarse en resultados reales que se pueden medir, en lugar de percepciones personales.

Al vincular los criterios con las competencias requeridas para el cargo y los objetivos de la empresa, se podrá priorizar el éxito colectivo y los criterios específicos permitirán identificar áreas de fortalecimiento y si un empleado no cumple con el indicador la retroalimentación puede enfocarse en diseñar herramientas o capacitaciones aptas para cada uno.

Cuesta enfatiza el uso de evaluaciones de desempeño para el desarrollo profesional y la mejora continua.

Ilustración 21. Uso de la evaluación del desempeño

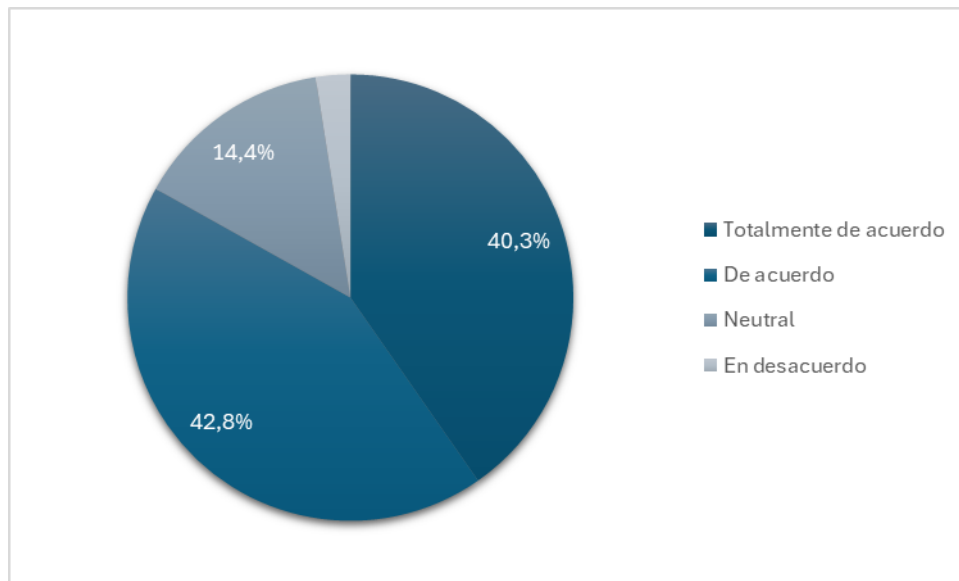


En la ilustración No 21 se evidencia que el 45.8% (92) de los empleados están “de acuerdo” que la evaluación que realiza la empresa se utiliza para promover su crecimiento personal, el 41.3% (83) de los empleados están “totalmente de acuerdo”. Así mismo, se observa otro porcentaje del 11.4% (23) de los empleados se muestran “neutro” y por último el 1.5% (3) de los empleados que están “en desacuerdo” por lo tanto, se observa que la mayoría de los empleados coincidieron en que la evaluación se utiliza para promover su crecimiento personal, y la empresa debe tener en cuenta que con la evaluación de desempeño se ayudaran a identificar fortalezas y áreas de mejora ya que estas evaluaciones proporcionan retroalimentación específica que permite conocer habilidades destacadas y detectar brechas de competencia.

La evaluación ayuda a detectar talentos internos que estarían más preparados para roles más complejos y también permite hacer ajustes laborales para destacar los liderazgos donde el empleado pueda acceder a capacitaciones más específicas, esto aumentando la lealtad organizacional y reduce la rotación del personal ya que los empleados sienten que su crecimiento es prioridad.

Cuesta destaca la importancia del reconocimiento y el aprecio para aumentar la moral y fomentar un alto rendimiento.

Ilustración 22. Importancia del reconocimiento



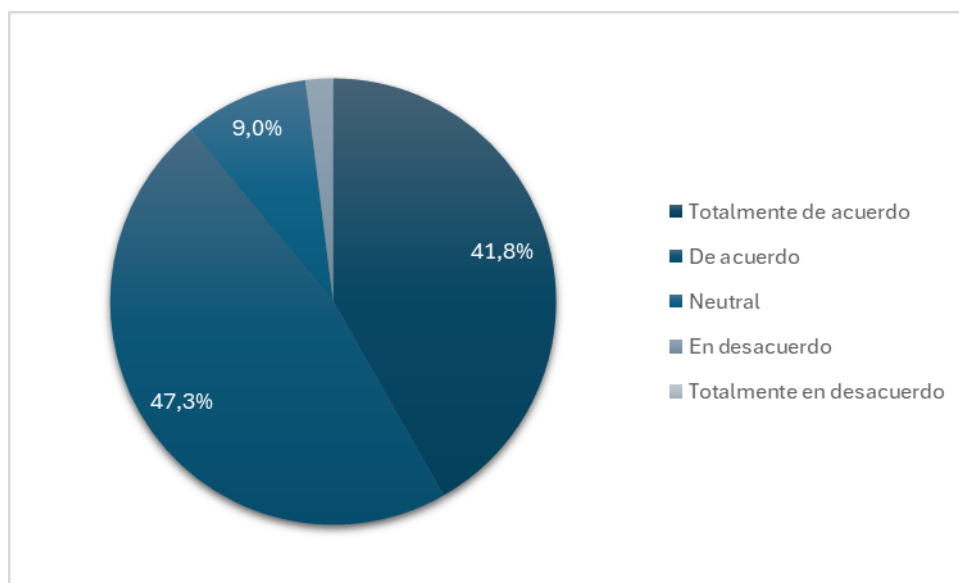
En la ilustración No 22 se observa que el 42.8% (86) de los empleados están “de acuerdo” con que la empresa valora las actividades que desempeña su cargo, el 40.3% (81) de los empleados están “totalmente de acuerdo”. Así mismo, se observa otro porcentaje del 14.4% (29) de los empleados que se muestran “neutro” y por último el 2.5% (5) de los empleados están “en desacuerdo” es decir que, la mayoría de los empleados consideran que la empresa valora las actividades que desempeña su cargo pero a su vez, la empresa debe tener en cuenta la importancia de esto ya que es fundamental para la eficiencia organizacional y el desarrollo profesional de los empleados, y al evaluar las actividades la empresa identifica la contribución de cada empleado a las metas de la empresa y así se asegura de que cada tarea este orientada a los resultados colectivos.

La valoración permite a la empresa detectar redundancias o ineficiencias en las actividades y así poder optimizar los flujos de trabajo lo que facilita la asignación de apoyo o capacitaciones.

Por consiguiente, el autor Fernando Rodríguez Valencia se centra en el proceso de inducción, subrayando su papel en la integración de los nuevos empleados a la organización, su trabajo enfatiza los aspectos teóricos y prácticos de la inducción, destacando cómo un programa de incorporación bien estructurado puede mejorar la retención y el rendimiento de los empleados. (Rosales, y otros, 2018)

La equidad del proceso de inducción impacta las percepciones iniciales y la confianza de los nuevos empleados.

Ilustración 23. Equidad del proceso de inducción

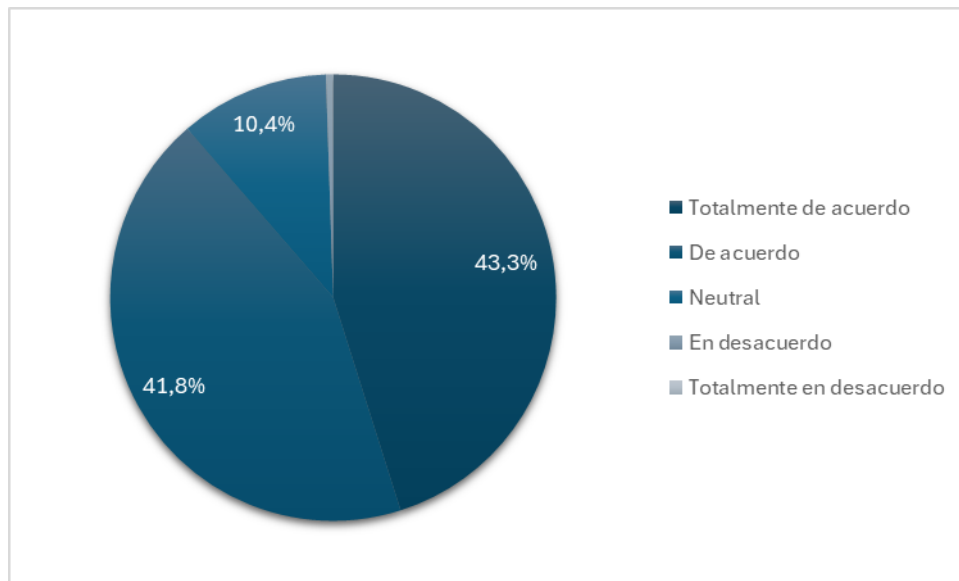


En la ilustración No 23 se evidencia que el 47.3% (95) de los empleados están “de acuerdo” que el programa de inducción que les brinda la empresa les permitió de manera oportuna hacer preguntas y aclarar dudas, el 41.8% (84) de los empleados están “totalmente de acuerdo”. Así mismo, se observa otro porcentaje del 9% (18) de los empleados que se muestran “neutro” y por último el 2% (4) de los empleados están “en desacuerdo” es decir que, la mayoría de empleados coincide en que el programa de inducción les permitió de manera oportuna hacer preguntas y aclarar dudas y aunque hay un margen de personas que estuvieron neutrales o en desacuerdo esto ayuda a que la empresa lo tenga en cuenta ya que esto ayudara a los empleados a resolver inquietudes desde el inicio y también, ayudara a minimizar la incertidumbre lo que genera un buen entorno laboral y le facilita una integración más fluida.

Por consiguiente, esto también contribuirá a mejorar el desempeño ya que al indagar sobre protocolos o temas en específico aseguran que el empleado domine sus responsabilidades desde el primer día. y un espacio de preguntas mejora la comunicación lo que fortalece la relación entre el nuevo empleado y el equipo, esto genera un sentido de pertenencia y aumenta la motivación.

Se destaca la importancia de la satisfacción en el proceso de incorporación que tiene el empleado en la organización.

Ilustración 24. Satisfacción del proceso de incorporación

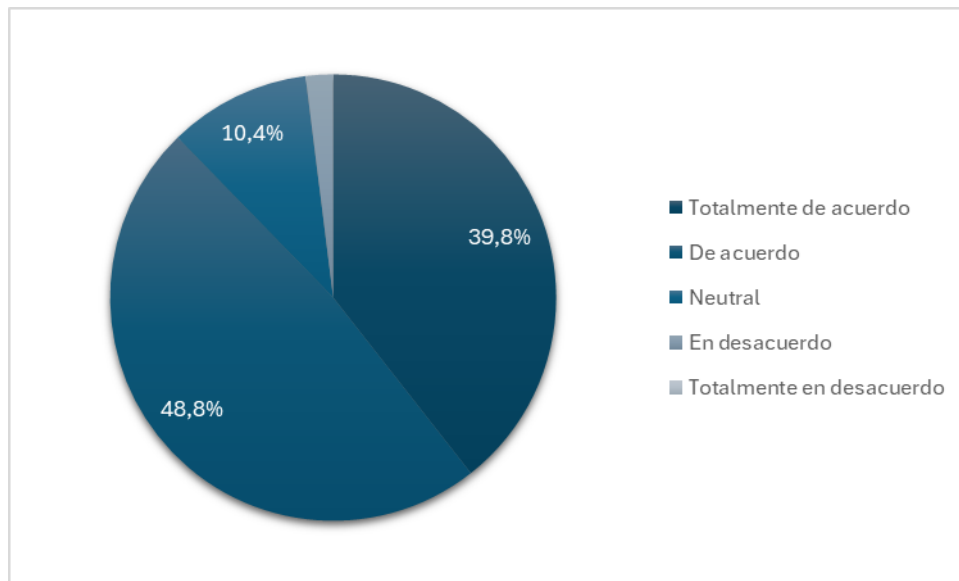


En la ilustración No 24 se observa que el 43.3% (87) de los empleados están “totalmente de acuerdo” con que el programa de inducción proporcionado por la empresa se culminó satisfactoriamente, el 41.8% (84) de los empleados están “de acuerdo”. Así mismo, se observa otro porcentaje del 10,4% (21) que se muestran “neutro” y por último el 0,5% (1) de los empleados está “totalmente en desacuerdo” lo que indica que la mayoría de los empleados tienen una percepción del programa de inducción y su culminación de manera positiva lo que contribuye al éxito individual y organizacional ya que al finalizar el proceso, los empleados dominan la cultura, los valores y las expectativas de la empresa y esto facilita su adaptación al entorno laboral.

Por último, una experiencia positiva de inducción genera un sentido de pertenencia y compromiso, ayudando a reducir la rotación de personal.

La equidad en la evaluación del desempeño es crucial para la motivación del empleado y el compromiso continuo.

Ilustración 25. Equidad en la evaluación del desempeño

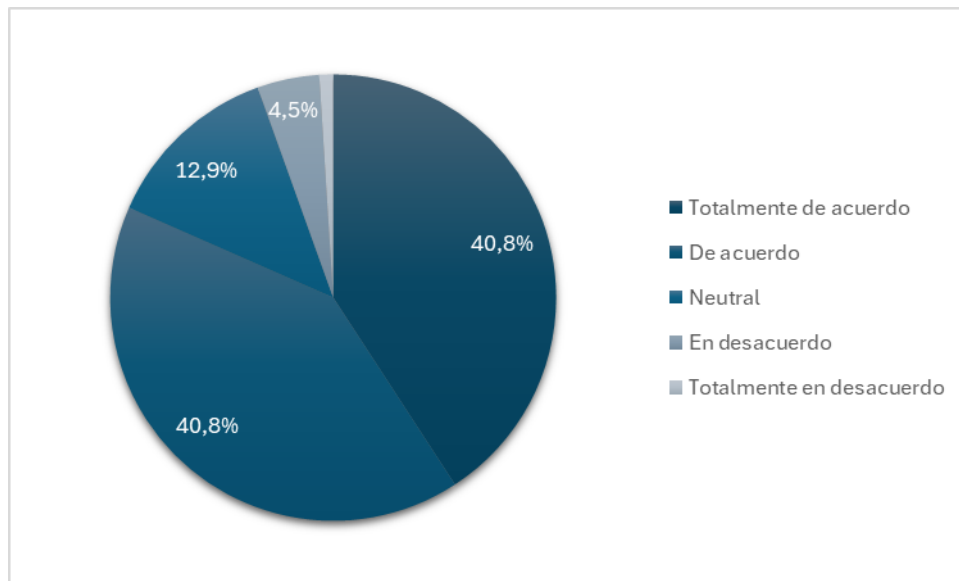


En la ilustración No 25 se observa que el 48.8% (98) de los empleados están “de acuerdo” en que las evaluaciones de desempeño reflejan con precisión sus contribuciones a la empresa, el 39.8% (90) de los empleados están “totalmente de acuerdo”. Así mismo se observa otro porcentaje del 10.4% (21) que se muestran “neutro” y por último el 1% (2) de los empleados que están “en desacuerdo” lo que quiere decir que la mayoría de los empleados consideran que las evaluaciones de desempeño si reflejan con precisión sus contribuciones a la empresa pero por otro lado, algunos empleados no piensan lo mismo, lo que quiere decir que la empresa deberá considerar mucho más las evaluaciones de desempeño para que estas reflejen con más precisión las contribuciones individuales que son muy importantes para el éxito de la empresa, ya que las evaluaciones validan el esfuerzo y el impacto real del empleado, lo que aumenta su motivación y compromiso y esto genera un sentido de propósito y fortalece la relación entre empleados y jefes.

Melo se centra en la importancia de un manual de funciones accesible y claro y sus roles. Su trabajo enfatiza los aspectos teóricos y prácticos de la claridad de los procesos de selección y la estandarización del personal. (Cequea, Schmitt, Olter, & Melo., 2024)

La accesibilidad al manual de funciones es crucial para que los nuevos empleados tengan una consulta de su trabajo diario.

Ilustración 26. Accesibilidad al manual de funciones

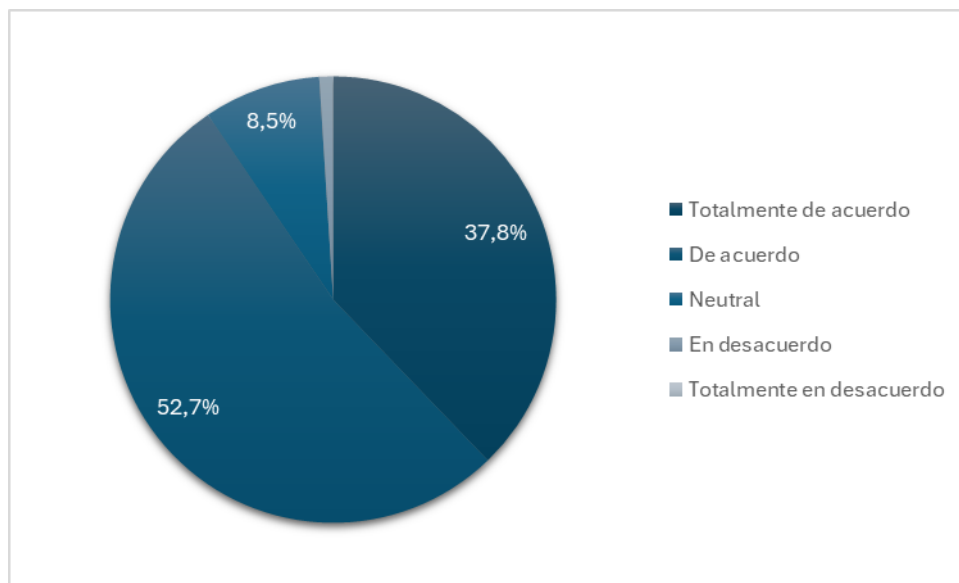


En la ilustración No 26 se evidencia que el 40,8% de los empleados (82) están “totalmente de acuerdo” en que pueden acceder con facilidad a consultar el manual de funciones de su cargo, del mismo modo existe un 40,8% (82) también que están “de acuerdo”. Por otro lado, existe un porcentaje del 12,9% se muestra “neutro”, un 4,5% que dice que esta “en desacuerdo” y por último un 1% que está “totalmente en desacuerdo” lo que dice que la empresa necesita mejorar el acceso a los manuales de funciones.

La mayoría de los empleados arrojan respuestas a favor ya que un 81,6% de los empleados están satisfechos con el acceso a los manuales, sin embargo, existe un 18,4% de empleados que no están completamente satisfechos con el acceso a los manuales, así mismo, esto puede generar una confusión y falta de claridad frente a las responsabilidades de cada cargo.

La transparencia en los criterios de selección asegura que los nuevos empleados comprendan cómo sus calificaciones se alinean con los requisitos del puesto.

Ilustración 27. Canales de reclutamiento



En la ilustración No 27 se observa que el 52.7% (106) de los empleados están “de acuerdo” y consideran que los canales de reclutamiento de personal utilizados por la empresa son conocidos, el 37.8% (76) de los empleados están “totalmente de acuerdo”. Así mismo se observa otro porcentaje del 8.5% (17) de los empleados que se muestran neutrales y por último, el 1% (2) de los empleados que están “en desacuerdo”, por lo tanto, la mayoría del personas coinciden en que los canales de reclutamiento de personal utilizados por la empresa son conocidos lo que se convierte en parte fundamental para la empresa porque ayuda a optimizar la captación del talento y a garantizar la eficiencia en los procesos, pero a su vez, hay otras personas que se muestran neutrales o en desacuerdo lo que quiere decir que consideran que a la empresa le hace falta más canales de reclutamiento del personal ya que la implementación de canales conocidos le permite a la empresa dirigirse a audiencias específicas y ampliar el acceso a perfiles aptos para el cargo.

4.2.1. Descripción de los procesos de Gestión Humana

Una entrevista consiste en la realización de una conversación estructurada o no estructurada de dos o más personas, donde el entrevistador formula preguntas y el entrevistado responde. Este encuentro permite tener un intercambio de ideas para poder obtener una información específica del entrevistado.

Una de las técnicas aplicadas para el diagnóstico es la entrevista, esta se realizó con el director de Planeación Estratégica y Calidad, la Coordinadora del Departamento de Gestión Humana y el Psicólogo Organizacional, donde retomamos el problema diagnosticado en el primer encuentro, puesto que presentan falencias en los procesos de gestión del personal.

4.2.1.1. Proceso de Análisis y Diseño de Cargos.

Al abordar la entrevista se informa existen algunos formatos de descripción de cargos, sin embargo, este requiere de ajustes, dado a que no se tienen la descripción de todos los cargos con los que se cuentan actualmente, además, algunos de los cargos cuentan con particularidades por áreas de operación, por esta razón se debe de estructurar de manera precisa las funciones que corresponden a cada área. Esto conlleva identificar cada una de las actividades y competencias requeridas en la unidad que se desempeña el cargo, para así poder validar desde el enfoque como se organizan las funciones generales y particulares.

Adicionalmente, ellos tienen identificado las fortalezas que requiere cada cargo, pero no están por escrito. Las descripciones de cargo se deben de hacer de acuerdo con las particularidades cada una de las unidades de negocio con las que cuenta la empresa actualmente.

Por lo tanto, la perspectiva que tienen actualmente sobre la descripción de los cargos es poder completarlos al 100%; además, en la empresa existe un proceso normal para requerir nuevos talentos como lo son la selección y el reclutamiento, sin embargo, cuando son cargos que son no se han desempeñado con anterioridad, requiere de realizar una nueva descripción frente a las funciones que desempeñan.

El punto de vista que tienen los colaboradores frente a este proceso es que ellos perciben con claridad los cargos que deben de desempeñar dentro de la empresa, sin embargo, algunos de los colaboradores consideran que no tienen sus tareas claras, puesto que los cargos no están lo suficientemente definidos, lo que les genera confusión y afecta su desempeño. Sumado a esto, algunos consideran que enfrentan una carga laboral excesiva o mal distribuida, por lo que genera estrés y menor productividad. Por último, un grupo de colaboradores percibe que no cuentan con las habilidades necesarias para desempeñar correctamente su cargo, por lo tanto, puede aumentar la frecuencia en los errores cometidos por tarea. Ahora bien, aunque estas falencias pueden generar retrocesos en las actividades, se debe de realizar una actualización y descripción de todos los cargos, con esto, se contribuye a que las cargas laborales estén mucho mejor distribuidas y para finalizar deben de realizar un refuerzo en las capacitaciones para fortalecer las habilidades de los colaboradores.

Tabla 6: Análisis y Diseño de Cargos

Análisis y Diseño De Cargos	
Buenas prácticas de gestión de personal	Prácticas con opción de mejora
Existencia de formato de descripción de cargos	Actualización en la descripción de los cargos
Reconocimiento de habilidades y competencias para cada cargo	Realización de las descripciones de cargos que aún no se tienen
Mecanismo estructurado para nuevas contrataciones, lo que garantiza consistencia en la contratación	Aunque se conocen las competencias de cada cargo, no están por escrito
	Algunos cargos tienen particularidades por lo que requiere una revisión detallada para evitar generalizaciones.
	Carga laboral desequilibrada

4.2.1.2. Proceso de Reclutamiento y Selección

En +IPS Medic SAS los procesos de reclutamiento comienzan con una evaluación interna, donde se determina si alguno de los talentos ya vinculados en la empresa puede ocupar la nueva vacante mediante el plan carrera, puesto que lo que se busca es brindar al empleado la oportunidad del crecimiento, aumentar la satisfacción laboral y contribuir a la retención del personal. Por otro lado, si los candidatos no son aptos para el puesto, se usa el método de reclutamiento por medio de referidos, este enfoque permite que los colaboradores puedan identificar a personas cercanas de su entorno para aplicar a las convocatorias frente a una nueva vacante, el candidato que el empleado o colaborador refiera debe de estar calificado para realizar la postulación. Este proceso ayuda a acelerar los procesos de contratación y aumentan la probabilidad de retener nuevos talentos. Como tercer recurso, se realiza una divulgación de la oferta laboral por medio de las redes sociales corporativas, dado que esto facilita encontrar al candidato idóneo para el cargo junto con una diversificación de los métodos tradicionales de reclutamiento. Como último recurso, se recurre a las Agencias de Empleo de las cajas de compensación como lo son Comfandi y Comfenalco, este método se implementa por medio de un requerimiento específico de la empresa a la agencia de empleo, donde se detalla el perfil que se requiere, la descripción de cargo y la zonal en la que se necesita que sea publicada la vacante. En caso de que el candidato sea contratado, se le enviara una notificación a la agencia de empleo a través de un correo electrónico. A pesar de que la empresa cuenta con diversos métodos de

reclutamiento, se ha observado que muchos candidatos aplican al mismo tiempo a varias vacantes, tanto de + IPS Medic SAS, como en otras empresas; esta práctica genera que los procesos de reclutamiento iniciados no sean culminados con éxito, lo que resulta en una pérdida de tiempo y de recursos para la empresa.

Por otro lado, el área de talento humano se queja porque al momento de que las dependencias realicen la solicitud de la vacante, lo hacen de manera incompleta, solicitan de manera simple el cargo que necesitan, pero no tienen en cuenta la especificación de las responsabilidades o funciones que este desempeña, puesto que el departamento debe devolver el correo solicitando toda la información pertinente y eso hace que se retrasen los procesos.

Ilustración 28. Formato de requisición actual

		FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL		CODIGO: PA2-FORMA-026	
		-IPSMEDIC SAS NIT: 900.168.679-7		VERSION 2.0	
DATOS DEL AREA SOLICITANTE					
NOMBRE DEL SOLICITANTE: CLAUDIA MARCELA ARIAS SALAZAR		CECULA: 1144059100	CARGO: COORDINADORA MEDICA	DPTO O AREA: ADMINISTRATIVA	
ESPECIFICACIONES DE LA REQUISICION					
No VACANTES: 1	CREACION DE NUEVO PUESTO ☐		COBERTURA DE PUESTO VACANTE ☒		
MOTIVO DE LA VACANTE	Retiro Voluntario ☐	Terminación de Contrato ☐	Permiso o Licencia ☐	Incapacidad y/o licencia de maternidad ☐	jubilacion ☐ OTRO: ☒
SI SU RESPUESTA ES OTRO, DESCRIBALO: VACACIONES DE LA ALUX DE ENFERMERIA LEIDY VELASCO Y LEIDY BARONA					
NOMBRE DE LA PERSONA A SUSTITUIR Y/O CUBRIR		ALUX DE ENFERMERIA LEIDY VELASCO Y LEIDY BARONA			
DEFINICION DEL CARGO					
CARGO SOLICITADO: AUXILIAR DE ENFERMERIA	CENTRO DE COSTO ADM ☐ ASIST ☒	FECHA INGRESO DESEADA: 01/04/2025	CONTRATO	FUJO ☐	INDEF ☐
ZONAL: PALMIRA	SEDE: IPS MEDIC PRADERA	UBICACION FISICA DEL TRABAJADOR: IPS MEDIC PRADERA	HORARIO: 46 HORAS SEMANALES		
FUNCIONES GENERALES DEL CARGO					
RUTA DT CANCER CERVIX - PROSTATA - COLON - MAMA * RUTA VIH * SEGUIMIENTO INASISTENTES * PROGRAMACION IMPLANTES SUBDERMICO - DIU * APOYO TOMA DE CCV - VPH - PRUEBAS RAPIDAS * APOYO DIFERENTES JORNADAS IPS * CUMPLIMIENTO DE METAS/INDICADORES RP/IMS * EDUCACION EN LO ANTERIOR Y HACER FIRMAR * ASIGNACION ATENCION BARRA PVP * DILIGENCIAMIENTO FORMATO DE MANEJO INDICADA					
ACTIVIDADES DEL CARGO: (Describe en orden de importancia las actividades principales del cargo detallando en que consiste, frecuencia, como se hacen y para que).					
a) Poner al servicio del Empleador toda su capacidad normal de trabajo, en forma exclusiva en el desempeño de las labores propias del oficio mencionado y en las labores anexas y complementarias del mismo, de conformidad con las órdenes e instrucciones que le imparte el Empleador directamente o a través de sus representantes o supervisores.					
b) No prestar directa ni indirectamente sus servicios a otros empleadores, ni a trabajar por cuenta propia en el mismo oficio, durante la vigencia de este contrato. Velar por el aseo y limpieza de su lugar de trabajo asignado.					
c) Cumplir con las funciones inherentes al cargo y en especial de las derivadas del Reglamento Interno de Trabajo del Empleador y las del presente contrato. Dar cumplimiento al sistema de gestión de calidad establecido por la empresa.					
d) No atender durante las horas de trabajo ocupaciones distintas de las que el Empleador le encomienda y abstenerse, fuera de esas horas, a ejecutar otras laborales que afecten su capacidad de trabajo.					
e) Cuidar permanentemente los intereses de la empresa. Ejecutar por sí mismo las funciones asignadas. Asistir puntualmente al lugar de trabajo para cumplir sus funciones. Comprometerse a brindar al Empleador lealtad, colaboración y disciplina.					
f) Mantener en sus relaciones personales y en la ejecución de su labor, completa armonía y comprensión con los usuarios y clientes del Empleador, sus superiores y compañeros de trabajo.					
g) Guardar absoluta reserva sobre los hechos, documentos físicos y/o electrónicos y en general, sobre todos los asuntos y materias que lleguen a su conocimiento por causa o con ocasión de su contrato de trabajo. Dar el uso racional a los bienes del Empleador entregados para su desempeño. El Trabajador(a) se obliga a responder por los utensilios, equipos y elementos de trabajo que reciba del Empleador para el correcto desempeño de sus labores. Todos estos deberán ser devueltos en buen estado, salvo el deterioro normal por el uso cuidadoso de los mismos. En caso contrario, el Trabajador(a) autoriza expresamente al Empleador para que retenga o compense del valor de sus prestaciones sociales, salarios, vacaciones, indemnizaciones o bonificaciones, o cualquier pago a su favor, el valor de estas hasta su pago total. Responder por el buen uso de todos los elementos puestos a disposición para el desarrollo y funcionamiento de la empresa.					
h) Asistir a todos los eventos organizados por la empresa como jornadas de capacitación, charlas, seminarios y demás reuniones. Mantener excelentes condiciones de presentación personal.					
i) No acceder a peticiones o amenazas de quienes actúen por fuera de la Ley con el fin de obligarlo a hacer u omitir algún acto o hecho. Cuando se presenten tales peticiones o amenazas, deberá informar inmediatamente de su ocurrencia a su jefe inmediato para que éste adopte las medidas correctivas que fueren necesarias.					
j) Dar correcto uso a los EPP y a la dotación entregada, cuando esto aplique. Cuidar en todo momento la imagen de la empresa.					
k) No ejercer actos de competencia desleal frente al Empleador, por lo que el Trabajador(a) se compromete a no utilizar, incluso después de terminado el presente contrato, para sí o para beneficio de terceros, toda la información que resulte de la ejecución contractual.					
l) Notificar oportunamente al Empleador y por escrito todo cambio o modificación de los datos suministrados. Prestar toda la colaboración que las circunstancias le exijan, en caso de siniestro o riesgo que afecte o amenace las personas que laboran en la empresa o los bienes del Empleador.					
m) En el caso que aplique, actualizar su permiso de permanencia o permiso especial de trabajo en Colombia o documento vigente avalado por el gobierno nacional. Cumplir con los protocolos ocupacionales determinados por la empresa para la prevención de enfermedades y accidentes.					
n) Acatar las medidas de bioseguridad y vacunación establecidas por la empresa y el gobierno nacional para la prevención de pandemias, endemias y/o enfermedades infecto contagiosas. Contribuir al cumplimiento del Código de Conducta y Buen Gobierno, Sistema Integral de Gestión del Riesgo, del SARLAFT, del SICOF y del PTEE, así como la actualización anual de datos en el Formulario Único de conocimiento SARLAFT/PTADM y SICOF conforme a la legislación vigente. l) a cumplir estrictamente con todo lo establecido mediante el REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO.					
o) Las demás que contribuyan a garantizar el cumplimiento del contrato y las que por su naturaleza le sean atribuibles a sus funciones.					

CONDICIONES SALARIALES				DIRECCION DEL LUGAR DE TRABAJO:			
SALARIO BASICO:		\$1.423.500 + \$200.000		IPS MEDIC PRADERA			
RODAMIENTO:				A QUIEN REPORTA DIRECTAMENTE:		CLAUDIA MARCELA ARIAS SALAZAR	
RELACIONES PERMANENTES O TRANSITORIAS Y FRECUENCIA CON OTRAS AREAS Y/O CON ORGANIZACIONES EXTERNAS							
RELACION		FRECUENCIA		RELACION		FRECUENCIA	
DIRECCION MEDICA Y COORDINACION MEDICA		QUINCENAL					
COORDINACION ADMINISTRATIVA ZONAL PALMIRA Y CALI		SEMANAL					
COORDINACION ASISTENCIAL IPS MEDIC ZONAL PALMIRA Y CALI		SEMANAL					
GESTION HUMANA		OCASIONAL					
NÚMERO Y TIPO DE PERSONAS QUE DEBE SUPERVISAR EL CARGO SOLICITADO DIRECTA O INDIRECTAMENTE:				No: 0			
NOMBRE				CARGO			
NOMBRE				CARGO			
NOMBRE				CARGO			
NOMBRE				CARGO			
NOMBRE				CARGO			
INFORMACION ACADEMICA Y EXPERIENCIA LABORAL							
NIVEL ACADEMICO REQUERIDO		IDIOMAS REQUERIDOS:		BAJO		MEDIO	
BACHILLER ☐ ESTUDIOS UNIVERSITARIOS ☐		ESPAÑOL		LEE ☐		ALTO ☒	
BACHILLER TECNICO ☐ PROFESIONAL ☐				ESCRIBE ☐		INTERMEDIO ☐	
TECNICO ☐ CON POST GRADO ☐				HABLA ☐			
TECNICO ☒ OTRO ☐				LEE ☐			
DESCRIPCION DE OTRO:				ESCRIBE ☐			
				HABLA ☒			
PROFESION O AREA DE ESTUDIOS EN ORDEN DE PREFERENCIA:							
AUXILIAR DE ENFERMERIA							
EXPERIENCIA LABORAL Y TIEMPO REQUERIDO:		TIEMPO		MINIMO 6 MESES		SEXO	
		AREA		ASISTENCIAL		SIN PREFERENCIA	
				ESTADO CIVIL		SIN PREFERENCIA	
						RANGO DE EDAD	
						SIN PREFERENCIA	
HABILIDADES REQUERIDAS		LIDERAZGO		COMUNICACION		señale las que se requieran para el puesto	
ANALISIS						PLANEACION / ORGANIZACION	
Comprensión verbal ☒		Manejo de personal ☐		Facilidad de palabra ☒		Iniciativa ☒	
Seguimiento de instrucciones/ procedimientos ☒		Negociación ☐		Dominio de público ☒		Creatividad ☒	
Objetividad en el manejo de información ☒		Toma de decisiones ☒		Asertividad ☒		Orientado a resultados ☒	
		Poder personal (lograr que sucedan las cosas) ☒				Adaptable a cambios ☒	
						Manejo de estrés laboral ☒	
						Responsable ☒	
						Empático ☒	
						Emprendedor ☒	
						Colaborador ☒	
FIRMAS Y APROBACIONES							
NOMBRE DEL SOLICITANTE		CLAUDIA MARCELA ARIAS SALAZAR		VISTO BUENO GERENCIA		FIRMA	
DIRECTOR DEL AREA		FIRMA		Página 2 GESTION HUMANA		FIRMA	

Fuente 3: +IPS Medic SAS

Para el proceso de selección, los criterios específicos que utilizan para evaluar a los candidatos en el proceso de selección es la aplicación de plantillas donde evalúan el componente psicológico enfocado al comportamiento y las emociones, en este proceso se realiza inicialmente un primer abordaje por medio de una llamada, seguido de esto, el candidato pasa a entrevistas psicotécnicas donde se recurre a la observación y la indagación para poder detectar los factores de la personalidad del candidato como la gesticulación, junto con la seguridad como proyecta la respuesta, posterior a este contacto se comparten dos formatos de pruebas psicotécnicas que son el Test Valanti, que es un test que permite medir los campos de dimensiones de personal para evaluarlos de acuerdo a los valores corporativos que la empresa pueda establecer. Otro de las pruebas aplicadas es el Test Wartegg donde se analiza más la proyección del candidato. Esto garantiza que los procesos de selección sean justos y objetivos, complementando con entrevistas técnicas de los jefes de áreas para asegurar un talento optimo al requerimiento de la vacante.

El perfil de la empresa siempre opta por contratar un perfil integral por lo que el proceso de selección busca que el candidato cuente con las habilidades necesarias, es decir, se evalúa la parte de estudios, experiencias, pasión al sector y que los candidatos puedan facultar su aplicación a la vacante.

Por parte de los colaboradores, el proceso de reclutamiento, les parece que funciona de manera efectiva dado que la información proporcionada es clara y pertinente. En cambio, algunos de los colaboradores, sienten que esta comunicación puede mejorar, dado que falta algo de transparencia en este proceso. Además, algunos sienten que este proceso no identifica del todo a los mejores candidatos, lo que trae como consecuencia contrataciones menos efectivas y una alta rotación de personal. Por lo que se genera la necesidad de optimizar el proceso de selección para garantizar una alineación entre las competencias que tiene el candidato y el cargo que va a desempeñar, es por esto que la empresa requiere de un formato de requisición un poco más elaborado y sesgado para que la empresa pueda optimizar el proceso de reclutamiento y selección ya que esto les permitirá identificar a cada posible empleado por departamentos en caso tal de que hayan varios postulados de diferentes áreas y a su vez le permitirá a la empresa ahorrar costos para no contratar personas que no cumplan con el perfil solicitado y a su vez reducir los tiempos de espera al momento de comunicar quienes fueron seleccionados, dado que un buen formato de requisición permitirá que no existan preferencias ni favoritismo a la hora de elegir el mejor candidato.

Tabla 7: Reclutamiento y Selección

Reclutamiento y Selección	
Buenas prácticas de gestión de personal	Prácticas con opción de mejora
Enfoque del desarrollo del talento interno (plan carrera)	Solicitud de vacantes por parte de las áreas incompleta (falta de estandarizar el formato de requisición)
Reclutamiento por referidos como método ágil	Falta de comunicar a los candidatos los criterios de evaluación al inicio
Diversificación de los métodos de reclutamiento	Ausencia de plataformas digitales que permitan gestionar aplicaciones de forma centralizada y ágil
	Mejorar el formato de requisición del personal

4.2.1.3. Proceso de Inducción

Para la inducción, la empresa opta por realizar una presentación inicial por parte del equipo de talento humano, en este se inicia contextualizando a todo el personal que va a ingresar a la empresa sobre la historia de la misma, la cantidad de sedes que tienen distribuidas en las 4 zonales y la cantidad de personal con que cuenta la empresa entre trabajadores directos, trabajadores en misión,

prestación de servicios y aprendices Sena. Por consiguiente, se presenta la misión y la visión de la organización, los valores corporativos a su vez también se presenta el organigrama de la empresa para que el personal que ingreso conozca la jerarquía y el área a la cual pertenece, por consiguiente, se presenta todo el personal del área de talento humano y el equipo de seguridad y salud en el trabajo y se continua con la documentación de ingreso para la empresa donde se explica a detalle el tipo de documentos requeridos por la empresa como (identificación, estudios, certificados y otros) luego de este proceso se inicia con la explicación del contrato laboral dependiendo la contratación de cada empleado ya que la empresa cuenta con 3 tipos de contrato que son: el contrato laboral de obra o labor, el contrato a término fijo y el contrato a término indefinido.

Luego de esto se procede a la explicación del tipo de vestimenta y uniformes que tiene la empresa según su cargo y se entrega la dotación requerida, se da inicio a la explicación del reglamento interno de la organización para establecer las normas y políticas que rigen la relación entre la empresa y los empleados, sus derechos, obligaciones y prohibiciones para ambas partes así como los procesos disciplinarios, sanciones y reclamos ya que el objetivo de la empresa es promover un ambiente laboral armonioso y productivo, se prosigue con la descripción de horario laboral según el área y se especifica a detalle todo el proceso disciplinario.

Por consiguiente, se dan a conocer los canales de comunicación que se deben de seguir de acuerdo al direccionamiento de cada zonal ya que la empresa cuenta con 22 sedes.

Por último, una parte de los empleados, opinan que el programa de inducción es efectivo para los nuevos colaboradores en +IPS Medic SAS. No obstante, algunos consideran que el proceso no es lo suficientemente eficaz puesto que no los preparó adecuadamente para desempeñar su cargo. Esto podría estar vinculado con una falta de enfoque practico o información deficiente sobre herramientas y procesos internos. La inducción es fundamental para una integración con la empresa de manera inicial, dado que si este proceso no se mejora puede impactar el rendimiento de los nuevos colaboradores y generar un aspecto negativo de la empresa y esto puede ocasionar que el personal no se sienta del todo preparado para iniciar en su cargo provocando que este pueda desistir de su puesto aun recién contratado.

Aunque la empresa realiza una reinducción bianual, esta presenta inconsistencias en la modalidad ya que en ocasiones se realiza de manera presencial y en otras veces virtual lo que genera desigualdades en la experiencia de los nuevos empleados, por otro lado, la empresa enfrenta desafíos como la rotación del personal que realiza procesos agiles de reclutamiento y selección que aún no han sido del todo estandarizados, aunque actualmente se trabaja en

la construcción de un nuevo reglamento interno para corregir falencias, como la ausencia de especificaciones claras y sanciones y así unificar las 3 versiones vigentes del reglamento, a pesar de estas limitaciones el proceso se mantiene estructurado, completo y actualizado y la empresa amplía los conocimientos sobre normas institucionales mediante seminarios que les permiten poder abarcar completamente el proceso de forma legal teniendo siempre en cuenta que sea un proceso con equidad y transparencia.

Tabla 8: Inducción

Inducción	
Buenas prácticas de gestión de personal	Prácticas con opción de mejora
Enfoque en la cultura organizacional	Ausencia de simulaciones y talleres prácticos
Apoyo del departamento de Talento Humano y SST	Información deficiente de los procesos internos
Reinducción anual para actualizar conocimientos	Estandarizar modalidades (Presencial, virtual para garantizar la equidad del proceso)
Enfoque en políticas institucionales (permisos, licencias)	Mejorar procesos administrativos para reducir la deserción del personal
Inducción en seguridad y salud en el trabajo con enfoque practico	Implementar IA para aclarar dudas que se presenten en los nuevos empleados

4.2.1.4. Proceso de Evaluación de Desempeño

En el proceso de evaluación de desempeño, cuenta con formatos diseñados para su aplicación. Sin embargo, estos requieren de una revisión dado a que actualmente se presenta una falta de información de la descripción de los cargos con los que cuenta la empresa actualmente. Esto formatos deben de ser ajustados para garantizar una correcta evaluación a las funciones de cada cargo ya que para realizar una correcta evaluación del desempeño es esencial.

Por otro lado, Este proceso se estructura en periodos específicos según el tipo de contrato que tenga el empleado. 18 días para contratos de prueba, 2 meses para contratos indefinidos y contratos de obra o labor, aunque la empresa no utiliza un software especializado, si aplica diferentes matrices anuales para registrar toda la información y generar recordatorios con la fecha de evaluación las cuales se envían por correo junto con el formato estandarizado, esta responsabilidad de realizar la evaluación de desempeño recae en los jefes inmediatos quienes reciben capacitación para realizar las evaluaciones, aunque

se presentan desafíos como la subjetividad en los criterios (evaluaciones con enfoque amistoso) más que una evaluación basada en métricas objetivas, se tiene en cuenta la necesidad de ajustar ítems en los formatos para evitar esto ya que si se sesga el formato a un ámbito amistoso no se obtendrá información de valor que le permita a la empresa conocer si el empleado realmente está teniendo un buen desempeño, se puede decir que el proceso funciona eficientemente en momentos críticos con los liderazgos de las zonales (Cali, Buga, Palmira y Tuluá) ya que se coordinan entre sedes garantizando la coherencia en la aplicación de las evaluaciones anuales.

Además, los colaboradores piensan que estas evaluaciones de desempeño pueden estar mejor, dado que sienten que no son del todo claras, lo que puede causar que se sientan desmotivados o que no confíen en este proceso dado que no lo ven con la suficiente relevancia para la toma de decisiones posteriores. Este proceso es muy importante para que los empleados desempeñen su labor de una manera más eficiente y para que crezcan profesionalmente a su vez esta evaluación le permitirá a la empresa conocer que tan aptos están los empleados que fueron designados en ese cargo en específico y poder tomar decisiones

Tabla 9: Evaluación de Desempeño

Evaluación de desempeño	
Buenas prácticas de gestión de personal	Prácticas con opción de mejora
Reconocimiento de la importancia del proceso	Formatos desactualizados
Periodos definidos por tipo de contrato para garantizar equidad	Estandarizar formatos de evaluación para eliminar inconsistencias entre áreas
Coordinación entre zonales para alinear procesos	Implementar herramientas de evaluación para automatizar el análisis de datos
Enfoque practico en momentos críticos (cumplimiento de plazos	Establecer criterios objetivos en formatos que sean cuantificables y no juicios subjetivos
Capacitación a jefes inmediatos en técnicas de evaluación	Definir protocolos de retroalimentación post evaluación para planes de mejora

Para concluir, la empresa + IPS Medic SAS muestra deficiencias en la administración del personal, en particular con la descripción de los cargos, que no están completas ni ajustadas a las particularidades lo que genera ambigüedad

en las expectativas laborales y dificulta la evaluación objetiva del desempeño, esto refleja la falta de estandarización en la definición de roles ya que es muy importante para garantizar la coherencia en los procesos como la inducción y la asignación de tareas.

En cuanto a las fortalezas identificadas se evidencia que existe una percepción positiva hacia las evaluaciones de desempeño regulares ya que los empleados de la empresa lo ven como una herramienta útil que les proporciona retroalimentación y los ayuda a mejorar su desempeño, por otro lado, un alto porcentaje de los empleados siente que sus habilidades y aptitudes están alienadas con las exigencias de sus puestos, lo que contribuye a un mejor rendimiento y satisfacción laboral, y a su vez, la empresa cuenta con una fuerza laboral diversa en términos de edad, lo que permite combinar nuevos talentos con liderazgos experimentados.

Por otro lado, para las áreas de mejora se observa una rotación significativa del personal durante los primeros meses de empleo, lo cual podría estar relacionado con la falta de claridad en su manual de funciones y con deficiencias en el ambiente laboral y aunque la mayoría de los empleados percibe la carga laboral como equilibrada, también hay un porcentaje significativo que considera que puede mejorarse para evitar el agotamiento y promover el bienestar.

En cuanto al programa de inducción, aunque es bien valorado por la mayoría de los empleados, algunos sugieren mejorar para dar claridad a los roles y responsabilidades desde el inicio, y por último, en cuanto al proceso de reclutamiento y selección, aunque la información proporcionada durante el proceso es clara para muchos empleados, existe un margen para optimizar la experiencia del candidato.

5. DISEÑO DE UN PROCESO DEL DISEÑO DE CARGOS, PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, INDUCCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL

A partir de los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico en situación actual de esta investigación, donde se pudo evidenciar que la empresa cuenta con algunos puntos por mejorar por lo tanto se analizarán tres procesos fundamentales para la organización que son, el análisis y diseño de cargos, la selección y reclutamiento, la inducción, y la evaluación de desempeño con el objetivo de identificar oportunidades de mejora y proponer estrategias que contribuyan a optimizar la gestión de recursos humanos en las áreas asistencial y administrativa. Al comprender cómo estos procesos interactúan y se influyen mutuamente, se puede desarrollar una visión integral que permita fortalecer la gestión del personal y mejorar la calidad del servicio ofrecido.

5.1. Análisis y Diseño de Cargos

El diseño de cargos se enfoca en la especificación de los métodos del trabajo y su relación con otros dentro de la organización, este proceso busca alinear las tareas y las responsabilidades de cada cargo con los objetivos estratégicos de la empresa y también tiene el objetivo de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales de las personas que ocupan los cargos, por último, este proceso es muy importante para la planeación de los recursos humanos ya que facilita, la selección, la capacitación y la evaluación de desempeño de los colaboradores. (Chiavenato I. , Gestion del talento humano, 2008)

La falta de claridad en la descripción de los cargos genera confusión y ambigüedad, puesto que los empleados no tienen claridad con las actividades que deben de desempeñar, generando así falta de rendimiento y motivación. Además, puede dificultar la comunicación entre colaboradores ya que se generan desacuerdos y malentendidos sobre las responsabilidades que tiene cada uno.

Ilustración 29. Formato de Descripción de Cargos

	+IPS MEDIC S.A.S		Version: 1.0
	NIT 900.168.679-7		Fecha: MAYO DE 2025
	GESTION DEL TALENTO HUMANO		Codigo:
	FORMATO DE DESCRIPCION Y PERFIL DE CARGOS		
A. IDENTIFICACION DEL CARGO			
1. NOMBRE DEL CARGO:	ANALISTA ADMINSTRATIVO PRADERA CANDELARIA	2. NIVEL:	ANALISTA
3. No PERSONAS EN EL CARGO:	1	4. REPORTA A CARGO JEFE DIRECTO:	DIRECTOR ADMINISTRATIVO
5. DEPTO:	GESTION ADMINISTRATIVA	4. REPORTA A CARGO JEFE INMEDIATO:	COORDINADOR ADMINISTRATIVO
7. CARGOS BAJO EL MANDO:	N/A	6. ÁREA:	ADMINISTRATIVA
B. MISION DEL CARGO LA RAZON DE SER DE CARGO EN LA COMPAÑIA:			
Gestionar y supervisar los procesos administrativos, logísticos y operativos de la zona asignada (Pradera - Candelaria), asegurando el cumplimiento de las políticas institucionales, la optimización de recursos y la atención eficiente de las necesidades ciudadanas y organizacionales.			

FUNCION	PERIODICIDAD - DIARIA -SEMANAL-QUINCENAL-ANUAL-ESPO RADICAMENTE
Apoyar en el Funcionamiento de la Unidad en forma Integral	DIARIO
Realizar las requisiciones de insumos, aseo y papelería para reportar al área de compras y seguimiento a la entrega de los mismos.	MENSUAL
Actualizar carpeta hojas de vida de los equipos médicos	MENSUAL
Seguimiento y control de inventarios	DIARIO
Presentar cotizaciones a la dirección administrativa y ejecutar las reparaciones y/o mantenimientos de infraestructura de la sede.	DIARIO
Hacer compras y pagos de facturas para funcionamiento de la sede.	DIARIO
Registro salidas y entradas en acta movimiento de activos	DIARIO
Recibir cuentas de cobro y reportar a contabilidad para imprimir documento soporte y hacer reembolsos de la caja menor	DIARIO
Hacer cambio de dinero a auxiliares Front para facturación, realizar cuadre diario de cajas y realizar las consignaciones	DIARIO
Organizar documentos de recaudos y gastos para enviar al área de contabilidad.	DIARIO
Recepción y reporte de Novedades de Nomina a Gestion Humana	DIARIO

Verificación de registro de RH y consolidación en el formato de pesaje diario	DIARIO			
Seguimiento de registro de atenciones y soportes evento SOS	SEMANAL			
Listas de chequeo inspección mensual botiquín - camillas y extintores	MENSUAL			
Diligenciar formato en drive la información de las cuentas de cobro y facturas de los médicos sede de asignada para al área de cuentas medicas	MENSUAL			
Diligenciar lista de chequeo para la identificación del paciente	SEMANAL			
Imprimir y entregar los formatos de aseo y desinfección hacer verificación con firma y entregar los rótulos para identificación de insumos.	SEMANAL			
Recibir solicitud de historias clínicas y entregar a usuarios vía correo electrónico.	SEMANAL			
Apoyo con manejo de la caja menor, realizar reembolsos cumpliendo directrices contables. Apoyar con el cuadre diario de cajas, realizar las consignaciones	DIARIO			
Apoyar con el cuadre diario de cajas, realizar las consignaciones	SEMANAL			
Atención y gestión a las novedades reportadas dentro de la sede por fallas en equipos de cómputo, impresoras, locativos etc.	DIARIO			
D. DIMENSION DEL CARGO:				
RESPONSABILIDAD POR BIENES Y PERSONAS				
PERSONAS:				
EQUIPOS:				
BIENES, DINERO Y/O VALORES: Dinero por recaudos				
E. RELACIONES				
INTERNAS			EXTERNAS	
CARGO	ÁREA	FRECUENCIA	MODALIDAD- CLIENTES-PROVEEDORES	FRECUENCIA- DIARIA -SEMANAL-QUINCENAL- ANUAL-ESPORADICAME NTE
Auxiliar Contable	Administrativa	Diario		
Auxiliar Administrativo Cuentas	Administrativa	Diario		
Coordinador Médico	Asistencial	Diario		
Auxiliar de SST y TH	Administrativa	Esporádicamente		
Director de Planeación Estratégica y	Administrativa	Diario		
Auxiliar Administrativo Front	Administrativa	Diario		

F. PARTICIPACIÓN EN COMITES			
COMITÉ	OBJETIVO	ROL	FRECUENCIA DE REUNIONES
COMITÉ ZONAL DE PRADERA CANDELARÍA	Reportar y dar seguimiento a los temas relacionados con mantenimiento e infraestructura de la sede Palmira, presentando solicitudes de cotización, autorizaciones de compra y reportes de inconsistencias en los procesos, dentro del espacio liderado por la Dirección Administrativa, quien analiza el avance de quejas y reclamos por zonal, registra los pendientes de cada sede e interviene para apoyar en su gestión oportuna.	ANALISTA ADMINSTRATIVO PRADERA CANDELARÍA	Mensual
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA		Manejo de herramientas ofimáticas
Profesional en Administración de Empresas, Contaduría Pública, Ingeniería Industrial o carreras afines	1 Años de experiencia		Normatividad administrativa y contractual pública (Ley 80/1993, Ley 1150/2007)
ESPECIFICAS DEL CARGO	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS DEL CARGO CON RELACION A LA COMPETENCIA		REQUERIDO 1 a 5
Trabajo Cooperado: Habilidad para observar con actitud relevante un objetivo común, siendo capaz de entenderse con otros en una cotidianidad que requiere trabajo colectivo y plantea relaciones de interdependencia.	1. Trabaja como parte de un grupo y no actúa en forma individualizada.		5
	2. Integra los objetivos individuales (particulares) a los colectivos como una forma de motivar su trabajo al logro de los objetivos grupales.		5
	3. Resuelve constructivamente los conflictos para lograr las metas del grupo.		5
	4. Fomenta la colaboración y la integración en su grupo de trabajo.		5
	5. Muestra interés por compartir información con áreas que impactan sus resultados y los de su área (interdisciplinariedad).		5
	6. Muestra sentido de colaboración para ayudar a sus compañeros de trabajo con el fin de garantizar la continuidad y la calidad en el trabajo.		5
Pensamiento Innovador y Creatividad: Muestra pensamiento avanzado, con una actitud abierta a nuevas situaciones aun cuando implique riesgo. Posee imaginación para identificar oportunidades, cuestionando lo existente en busca del desarrollo y la evaluación.	1. Busca fuentes alternativas de información.		5
	2. Es reflexivo respecto a las posibilidades de hacer las cosas en menor tiempo y/o mayor eficacia.		5
	3. Comprende los conceptos cotidianos para llevarlos a un nuevo concepto que pueda ser hecho y aceptado como de interés en la organización.		5
	4. Visualiza campos de aplicación de los nuevos conceptos.		5
	5. Promueve la búsqueda del cambio aplicado (útil) a las necesidades reales.		5
	6. Evidencia su inteligencia en el uso y movilización de recursos (Información, experiencia, conocimiento, habilidades)		5

Comunicación Efectiva: Comprende el componente verbal y no verbal, el primero comprende la fluidez, expresividad y riqueza de vocabulario; el segundo guarda relación con los gestos, las posturas y la voz que junto a la capacidad de escucha dan origen a la precisión con la que pueda comprender y expresarse.	1. Se interesa por estar informado acerca de lo que sucede en su entorno, poniéndose en contacto con la situación y con las personas.	5
	2. Tiene el hábito de confirmar la comprensión del mensaje recibido y enviado en relación con su interlocutor.	5
	3. Sus expresiones, tono de voz, postura y gestos impactan positivamente, capturando la atención de su interlocutor.	5
	4. Enuncia claramente sus ideas con palabras sencillas. Su lenguaje es fluido.	5
	5. Muestra disposición para escuchar a los demás, manejando criterios adecuados de pertinencia, temas y tiempos.	5
	6. Permite al otro comunicar su idea sin concluir antes de que termine de exponerla.	5
Pensamiento Flexible: Hace referencia a la capacidad para modificar la conducta personal cuando surgen contingencias, nuevos datos o cambios en el medio. Puede cambiar convicciones y formas de interpretación.	1. Busca en el cambio una oportunidad de desarrollo.	5
	2. Evidencia tener más de una forma para interpretar los datos y los hechos.	5
	3. Decide que hacer de forma oportuna en función de la situación, las personas y/o procesos.	5
	4. Es capaz de cambiar su opinión ante nuevos argumentos o evidencias.	5
	5. Pone a disposición los recursos necesarios que garantizan el cumplimiento de los objetivos, incorporando los cambios a la nueva realidad.	4
	6. Evidencia su inteligencia en el uso y movilización de recursos (información, experiencias, conocimientos, habilidades.)	5

TECNICAS	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS DEL CARGO CON RELACION A LA COMPETENCIA	NIVEL
Orientación al Cliente: Es la capacidad de disponerse a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos/externos. Implica contar con sensibilidad frente a las solicitudes y requerimientos de otros para buscar una desición, una opción posible.	Se apropia de las situaciones o necesidades del cliente interno/externo hasta el momento en el que le proporciona diferentes alternativas.	5
	Al relacionarse en cualquier situación aplica a cada cosa lo que le es propio y más conveniente.	5
	Mantiene una actitud de escucha y de interés en la información (con objetividad) que recibe de clientes internos/externos.	5
	Mantiene una actitud cordial y de apoyo, aún en momentos difíciles o de estrés.	5
	Propone ideas para mejorar el servicio teniendo en cuenta la experiencia en la atención con los clientes internos/externos.	5
Comprensión Sistemica: Capacidad para comprender relaciones complejas, dentro de los sistemas de información y de gestión. Involucra también la capacidad para interpretar y comunicar a otros lo que de estos sistemas se genere.	Tiene capacidad para hacer análisis causa-efecto y establecer conclusiones.	5
	Evidencia su inteligencia haciendo una lectura rápida y objetiva de datos y hechos aun cuando las situaciones sean complejas o confusas.	5
	Evidencia comprender que las organizaciones son un sistema compuesto por partes integradas de forma lógica. (modelos y conexiones).	5
	Al exponer sus conceptos lo hace de forma coherente.	4
Seguimiento a la Gestión: Es la habilidad para realizar acciones que permitan monitorear la gestión y el desempeño del trabajo, asegurando que las actividades vayan en el sentido correcto al cumplimiento de los objetivos propuestos.	1. Establece normas (políticas/parámetros/procedimientos) que determinen el alcance de la gestión, responsables, tiempos y especificaciones.	4
	2. Construye/define y utiliza técnicas de control (herramientas de medición: indicadores/estándares) para medir el avance de la gestión.	4
	3. Evalúa la efectividad de los parámetros de medición y los modifica si es necesario para garantizar la veracidad de los datos y del avance.	4
	4. Tiene en cuenta las tendencias arrojadas por las herramientas de medición para comparar el nivel de su desempeño (gestión) y el de los demás.	4
	5. Realiza (ejecuta) acciones correctivas/preventivas a la gestión.	4
Atención al Detalle: Se refiere a la capacidad para manejar eficazmente información detallada.	1. Es preciso en el manejo de cifras y datos.	4
	2. Sigue procedimientos y es metódico en la realización de su trabajo.	4
	3. Comprende rápidamente instrucciones y las sigue.	4
	4. Es rápido y minucioso en la administración de información y documentos.	4
	5. Revisa y comprueba frecuentemente la información o los datos con los que trabaja.	4

En base a la ilustración 29 apreciamos la apariencia del formato de la descripción de los cargos, en primera instancia podemos evidenciar la identificación del cargo, donde permite que el empleado se identifique en la jerarquía de la empresa y define las relaciones de subordinación. Así mismo, se presenta una sección donde establece la misión del cargo, en esta se especifica la razón del puesto en la empresa de manera resumida junto con su relevancia para poder alcanzar los objetivos. Se comprende seguido de las funciones del cargo, ya que se detalla las actividades que debe de desempeñar el empleado para asegurar la claridad de su rol, evitando sobre carga laboral y sirviendo como base para una correcta evaluación de desempeño. Finalmente, se encuentran secciones como las relaciones con los cargos que le ayudan a llevar a cabalidad sus funciones, junto con los comités a los cuales debe de hacer presencia para poder obtener una actualización constante de normas o de reportes de actividades y en la última sección se encuentra el nivel de estudio, la experiencia, habilidades y los comportamientos que debe de tener el empleado puesto que son elementos que permite que se cumpla con la exigencia del cargo junto con una alineación con los valores de la empresa .

5.1.1. Descripción de Cargos de +IPS Medic SAS

Tabla 10: Descripción de Manuales de Funciones

Nombre del Cargo	Enlace directo al Cargo (Drive)
Analista administrativo de sistemas de información y direccionamiento	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Zq20Ay-b-Jw8KKI7ZitScqnt60AaN9V/edit?usp=sharing&ouid=110935588491177123813&rtpof=true&sd=true
Analista administrativo pradera candelaria	https://docs.google.com/spreadsheets/d/14cczYaSTPI_JgCPi3xXwCMfVzRmJ22Lq/edit?usp=drive_link&ouid=104371818006416471569&rtpof=true&sd=true
Analista administrativo zonal buga	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1f_VluBYWNmwl5zCaA1eL43gWf8R3GCIk/edit?usp=drive_link&ouid=104371818006416471569&rtpof=true&sd=true
Analista administrativo zonal Cali	https://docs.google.com/spreadsheets/d/12euAIL6wtBHQf_ntBH3_N5rPNzofj00/edit?usp=drive_link&ouid=104371818006416471569&rtpof=true&sd=true
Analista administrativo zonal palmira	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1I17u8Dkd cvYfPa4UrluqIKSvgAswE2ao/edit?usp=drive_link&

Nombre del Cargo	Enlace directo al Cargo (Drive)
	ouid=104371818006416471569&rtpof=true&sd=true
Analista administrativo zonal Tuluá	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1gUVCL8noNqhkJ5N2oc9ckewNhEuP_o9e/edit?usp=drive_link&ouid=104371818006416471569&rtpof=true&sd=true
Analista de estadística de gestión de riesgo primario	https://docs.google.com/spreadsheets/d/16x0VxPX039AMIJ2Jl69SijTaWpEd6AFP/edit?usp=drive_link&ouid=104371818006416471569&rtpof=true&sd=true
Analista de gestión de riesgo PYMS	https://docs.google.com/spreadsheets/d/17NoPYgf nXsGBn3iFLnmm7GXKgfx5knuA/edit?usp=drive_link&ouid=104371818006416471569&rtpof=true&sd=true
Analista de talento humano	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1hPFX0sV7GCi5viQ6vR98OSX-rMlvHwkO/edit?usp=drive_link&ouid=104371818006416471569&rtpof=true&sd=true
Auxiliar administrativo Call Center	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1hBw2MPYxt_wbsikxfluXYjdCnShMX7RK/edit?usp=drive_link&ouid=104371818006416471569&rtpof=true&sd=true
Auxiliar administrativo RIPS	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1BRYDVSUpVuTMdnMu45Mevjw5gK0n89BS/edit?usp=drive_link&ouid=104371818006416471569&rtpof=true&sd=true
Auxiliar administrativo super numerario	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1XRT3bP3ZY3zASy_Z9Qt-mQX4uQvCa52b/edit?usp=drive_link&ouid=104371818006416471569&rtpof=true&sd=true
Auxiliar administrativo	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1X-zDYZzyGc3UX60s6V2LchzUecT11eCJ/edit?usp=d

Nombre del Cargo	Enlace directo al Cargo (Drive)
	rive link&ouid=104371818006416471569&rtpof=true&sd=true
Auxiliar cuentas medicas	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1iYmFJ6CBgg9IVzVxnaJ7RY9iQjbU3Sal/edit?usp=drive link&ouid=104371818006416471569&rtpof=true&sd=true
Auxiliar administrativo de SIAU y direccionamiento	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1GOgeY0LYN0WqJT1XGBKUUMF0cHCtYQjB/edit?usp=drive link&ouid=104371818006416471569&rtpof=true&sd=true
Auxiliar contable y administrativo	https://docs.google.com/spreadsheets/d/18UeQ96ATKo dYQ4SJza2C05YGhyDLMx4/edit?usp=drive link&ouid=104371818006416471569&rtpof=true&sd=true
Auxiliar contable	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1-QuRexaFJfudQaNF1SLy3I9VMccJzuc8/edit?usp=drive link&ouid=104371818006416471569&rtpof=true&sd=true
Auxiliar de agendamiento	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1nyKG8JacEynQAo9LFijCLNsHiDrsE5Wn/edit?usp=drive link&ouid=104371818006416471569&rtpof=true&sd=true
Auxiliar de control y orientación	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1aipUxN7jC8swG2MXcGgETNpga3Fau ev/edit?usp=drive link&ouid=104371818006416471569&rtpof=true&sd=true
Auxiliar de enfermería PYMS	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1dQn4wMiXkp-XeQgJ-4fQd8gNKBlu1cx2/edit?usp=drive link&ouid=104371818006416471569&rtpof=true&sd=true
Auxiliar de laboratorio químico y PYMS	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1S5lg-LXAvAG2EKgCOZHjTx80-

Nombre del Cargo	Enlace directo al Cargo (Drive)
	acb7wx6/edit?usp=drive_link&oid=104371818006416471569&rtpof=true&sd=true
Auxiliar de laboratorio químico	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1AY9oZiYV-qzm3UaHg7ml9ZjUmlweXhCv/edit?usp=drive_link&oid=104371818006416471569&rtpof=true&sd=true
Auxiliar de orientación y servicios generales	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1MUH1Y5p2nZQFWLIgAR4GQWtZztU06u_r/edit?usp=drive_link&oid=104371818006416471569&rtpof=true&sd=true
Auxiliar de salud oral	https://docs.google.com/spreadsheets/d/105WWrz_hqW-Jnq1dSvSu4fEA6KcQxPGsM/edit?usp=drive_link&oid=104371818006416471569&rtpof=true&sd=true
Auxiliar de servicios generales	https://docs.google.com/spreadsheets/d/11qET52ocBtlMe7vSaS79e3TF3OEczDt/edit?usp=drive_link&oid=104371818006416471569&rtpof=true&sd=true
Auxiliar de servicios generales, lavandería y orientación	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1cPD_atbs1nFpnpA17e61U2mB7ULfnZ_z/edit?usp=drive_link&oid=104371818006416471569&rtpof=true&sd=true
Auxiliar de sistemas de información	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1noPyh2LdimfS4bQOgGn4CDrKoguBwSSK/edit?usp=drive_link&oid=104371818006416471569&rtpof=true&sd=true
Auxiliar de SST y talento humano	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1_UvkyY3LLMO6HdBsjUKWTNw6Atpl4X6U/edit?usp=drive_link&oid=104371818006416471569&rtpof=true&sd=true

Nombre del Cargo	Enlace directo al Cargo (Drive)
Bacteriólogo	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1ezh8g1syQ03m5BvdpsshhLdSPMhoBnP0/edit?usp=drive_link&ouid=104371818006416471569&rtpof=true&sd=true
Contador	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1fA5h-5TBhPuDer76nfAygTQN8uQFp_vJ/edit?usp=drive_link&ouid=104371818006416471569&rtpof=true&sd=true
Coordinador administrativo	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1xy46XZnjbQfslsvPVIL2m4vbuY9WpP2J/edit?usp=drive_link&ouid=104371818006416471569&rtpof=true&sd=true
Coordinador asistencial	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1bi-hdVsAKtBWoRvFMmQa5OVpp1f8zeXB/edit?usp=drive_link&ouid=104371818006416471569&rtpof=true&sd=true
Coordinador Call Center y analista administrativo Versalles	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1pWlaT06zQ1AiO6Xd_9tDKcXhWjRkuNXM/edit?gid=415039883#gid=415039883
Coordinador de agendamiento y Call Center	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1OvADx-MkDJx6U9S8UChlksfTr_xvidSm/edit?gid=961836918#gid=961836918
Coordinador de cuentas medicas	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1g1cJ7YV1yB_w6oEGeFKTypSQzEtoKy2B/edit?gid=2037124056#gid=2037124056
Coordinador de fisioterapia	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1giS-dNxp3Zc6EZFVuIKxbhx8d8mjZLvY/edit?gid=1035524056#gid=1035524056
Coordinador de laboratorio clínico	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1TJ3Jr60YG4sJGKQNxbu44t1h8MYsReB2/edit?gid=741462011#gid=741462011

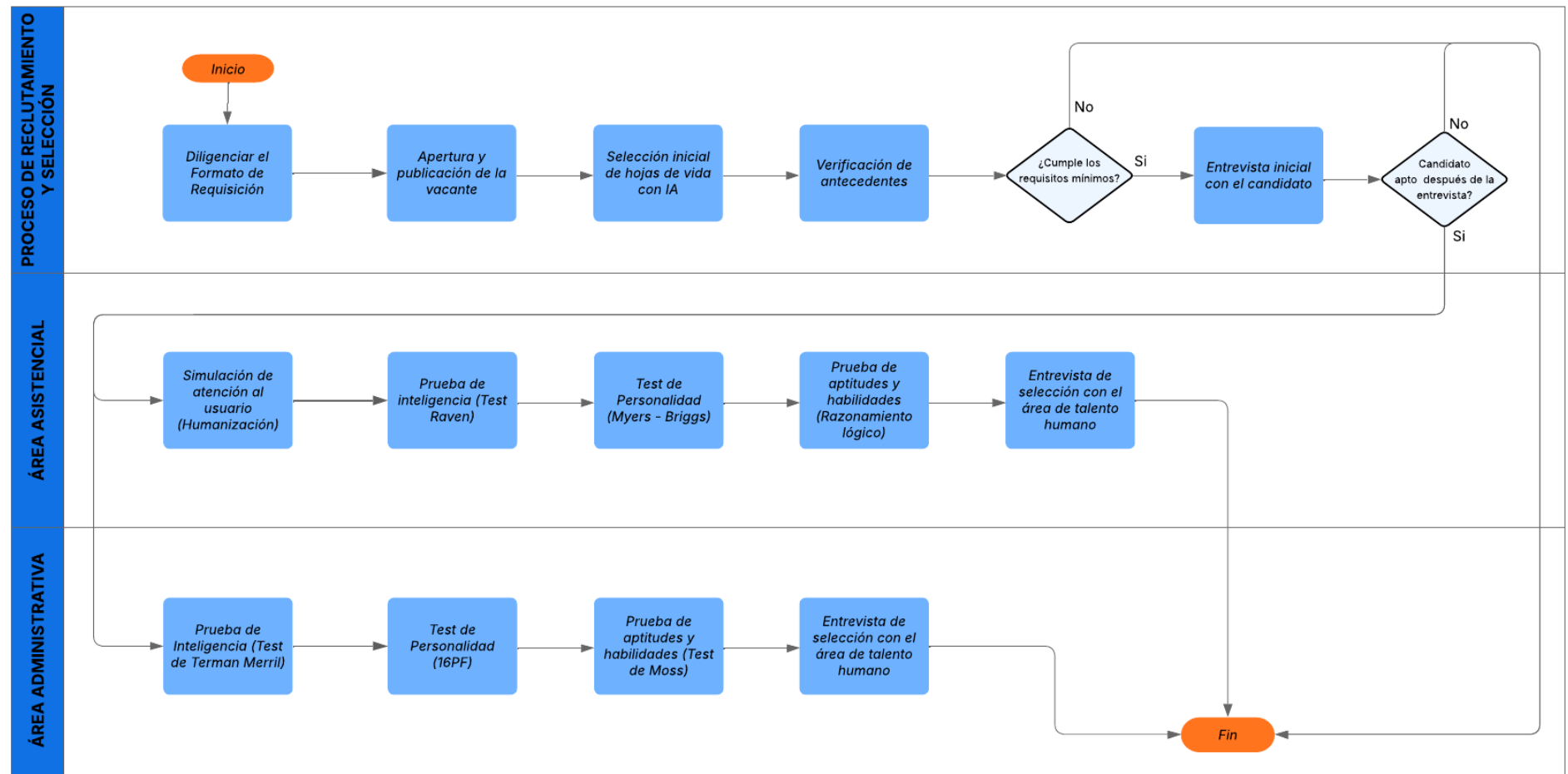
Nombre del Cargo	Enlace directo al Cargo (Drive)
Coordinador medico	https://docs.google.com/spreadsheets/d/15WLM05SUnm4qLg95TFYlo3tQyS_6hkoH/edit?gid=1619315697#gid=1619315697
Coordinador regional de promoción y mantenimiento de la salud	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1JLkCxqX4rRbm0vrgBE89hkvB_RwW7d3q/edit?gid=1089488625#gid=1089488625
Coordinador regional FOMAG	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1aVdoh8pBKQC2FPBX1xMlob0bkU4QuyCn/edit?gid=2073310853#gid=2073310853
Coordinador SIAU y direccionamiento	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1oUM7Yy4XcpG2jqUeHHzOUSyToZPw3geO/edit?gid=225001886#gid=225001886
Director administrativo	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1S0G4deEc4l_Wr9_spJell4f2Weadq319/edit?gid=467657221#gid=467657221
Director de laboratorio clínico	https://docs.google.com/spreadsheets/d/116hhaH9ka5ODRiDL6gB91ttUPSDqeUvN/edit?gid=1510130685#gid=1510130685
Director de planeación estratégica y coordinador de calidad	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1slsnsswPcfvFI0rbhIRXXm914NnXPbNV/edit?gid=1523217823#gid=1523217823
Director de talento humano y contratación del personal	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1c_STj_k220M-Vvzft9dwhe0Z8-n9_cV2/edit?gid=1042838116#gid=1042838116
Director financiero	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Snx2wptl4yX09pEAF6JEchnjaD8DEKut/edit?gid=363821778#gid=363821778
Diseñador grafico	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1MmkpG-uhNWrGOEHvcs407J8z-6HXPI-/edit?gid=2075745538#gid=2075745538

Nombre del Cargo	Enlace directo al Cargo (Drive)
Enfermero asistencial y auditoria	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1PAkLi-1dQ9c6SzwgRrVdvW05y9VlInp/edit?gid=1461152821#gid=1461152821
Enfermero asistencial	https://docs.google.com/spreadsheets/d/12iUSteZaLBvAxlzF7YYlwEfV-98dOuut/edit?gid=296815431#gid=296815431
Enfermero auditor	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1JHCRZsQtAKZl0mSdKlwCjqls7ImAR6n/edit?gid=929390563#gid=929390563
Fisioterapeuta	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1MnfCk7ONccdfAT1EAX1KzUscnMlxX1kq/edit?gid=699542455#gid=699542455
Gerente general	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1fh4h9x0FHOrwEp31GOCtmU87UucB4HU6/edit?gid=238862839#gid=238862839
Gestor de calidad	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1EtAxLj5MO5UFmyACBVfknGPbmsQms5w/edit?gid=1836509199#gid=1836509199
Gestor de convenios y contratación personal	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1dVJwE8ny-7b7RPsKwrBgO7L8SIJZELcc/edit?gid=1232390809#gid=1232390809
Gestor de SIAU y direccionamiento	https://docs.google.com/spreadsheets/d/10lhh1hod8ZGgsHmG5_IDlpIWwqoLszaV/edit?gid=2106682347#gid=2106682347
Líder de sistemas de información y estadística	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1KkRV6cbQWzGkYPFYuy2l0BfymrELwhOY/edit?gid=295662821#gid=295662821
Médico en servicio social obligatorio	https://docs.google.com/spreadsheets/d/13VQlqD2IQcNB68qbkJv85-

Nombre del Cargo	Enlace directo al Cargo (Drive)
	h e UGh6qk/edit?gid=1878062234#gid=1878062234
Medico general	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1cBcJJMCR9Vvd8lui1IGzyz6YsESmljVH/edit?gid=904907463#gid=904907463
Mensajero	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Aoe3sR4rEWUDV_n9ibQDEkOYWDvsBVTi/edit?gid=1086189685#gid=1086189685
Nutricionista dietista	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1o5avhakwgG0Hu93Ejzrtw8lk2LOAUi6g/edit?gid=1924660862#gid=1924660862
Oficial de cumplimiento	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1k3bJSs7eJeSBV3RQyhJYN7WaCSWiVWR/edit?gid=1534866388#gid=1534866388
Psicólogo organizacional	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1vajd8qCZ2viCOTsOiTYqKEin4_wSPGFf/edit?gid=1058255421#gid=1058255421
Psicólogo	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1W_REJK-XVZHHbmAnNYySSKu1umP74Nv1/edit?gid=45596420#gid=45596420
Técnico de sistemas	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1-ngUblJhCLOetmuHt2LBaBRg4wpAmBbx/edit?gid=1718230174#gid=1718230174

5.2. Reclutamiento y Selección

Ilustración 30. Flujograma del Proceso de Reclutamiento y Selección



El reclutamiento y selección son dos fases fundamentales en la gestión del talento humano ya que es un proceso de comunicación donde se divulgan las diferentes ofertas laborales que están disponibles en la organización con el objetivo de atraer candidatos aptos para cubrir la vacante.

Por otro lado, la selección es el proceso mediante el cual se realiza la elección del mejor candidato para un cargo en específico y esto implica a su vez la comparación y confrontación entre varios candidatos para así elegir el que más se adapta al cargo.

Este proceso es utilizado para atraer, identificar y seleccionar a los candidatos más adecuados para ocupar los cargos en la organización, y para +IPS Medic SAS, este proceso implica; el nuevo formato de requisición que será igual para ambas áreas asistencial y administrativo, la publicación o difusión de las ofertas en las diferentes plataformas de empleo, la entrevista inicial que también será igual para ambas áreas, la revisión y selección de hojas de vida, la verificación de antecedentes de los candidatos, y la aplicación de las pruebas que serán diferentes para cada área asistenciales y administrativos.

Paso 1. Formato de requisición de la vacante

Ilustración 31. Formato de Requisición de la Vacante

		+IPS MEDIC SAS		CÓDIGO:	
		FORMATO DE REQUISICIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL		VERSIÓN. 001	
				FECHA: 18-04-2025	
				Página 1 de 1	

SOLICITANTE DIRECTIVO	REQUISITOS			
	MOTIVO DE LA SOLICITUD			
	RETIRO / RENUNCIA EMPLEADO:		NUEVO CARGO:	
	REEMPLAZO POR MATERNIDAD / INCAPACIDAD:		VACACIONES:	
	NOMBRE DEL TRABAJADOR QUE REEMPLAZA:			
	DATOS DE LA REQUISICIÓN			
	CARGO REQUERIDO:			
	ÁREA O DEPENDENCIA:			
DEPARTAMENTO GESTIÓN HUMANA	ASPIRANTE AL CARGO			
	No	NOMBRE COMPLETO	CELULAR	CORREO ELECTRONICO
	1			
	2			
	3			
	CONTRATACIÓN DE PERSONAL			
	APELLIDO(S):		NOMBRE(S):	
	DOCUMENTO DE IDENTIDAD:		DD/MM/AAAA:	
	FECHA DE EXPEDICIÓN:		MM/DD/AAAA:	
	LUGAR DE EXPEDICIÓN:			
E.P.S:		SALARIO:		
FONDO DE PENSION:				
CARGO:				
AREA:				
FECHA DE INICIO:				
SOLICITUD REALIZADA POR:				
APROBADO POR:				
AUTORIZADO POR:				

El departamento que tenga la necesidad de contratar a alguien o reemplazar a un empleado ya sea del área asistencial o del área administrativo deberá diligenciar el formato de requisición de personal para solicitar el nuevo ingreso, puesto que este le permite tener una visión mucho más detallada del perfil de la nueva vacante para el área de Talento Humano, además, este nuevo formato incluye detalles como el código del formato, el número de versión y la fecha en la que se realizó dicho formato, por otro lado, contiene el espacio de requisitos para que el solicitante del cargo especifique que tipo de requisitos debe tener la persona que aplique a la vacante, a su vez debe señalar con una X el motivo de la solicitud ya sea por retiro o renuncia del empleado, por reemplazo de

maternidad o incapacidad, si es un nuevo cargo o por vacaciones y el nombre del trabajador que reemplaza en caso tal de ser un reemplazo.

Por consiguiente, en los datos de la requisición, deberá especificarse el cargo requerido y el área o dependencia que requiere dicho empleado, el área de talento humano mencionará los aspirantes al cargo y tomará los datos personales como el nombre completo, el celular y correo electrónico para tener varias opciones de aspirantes.

En cuanto al departamento de Talento humano, este se encarga de la contratación del personal y en el formato se mencionaran los datos de la persona que fue elegida para cubrir la vacante y se tendrán en cuenta datos como, nombres y apellidos documento, fecha y lugar de expedición del documento, la EPS del empleado y el fondo de pensiones en el cual cotiza, el cargo al que fue elegido y el área a la que pertenece dicho cargo, también, la fecha de inicio y terminación del contrato y por último firmaran dicho formato la persona que solicito el cargo, quien aprueba dicha solicitud y por último quien autoriza la solicitud, esto con el fin de que sea un proceso totalmente en orden y que se tenga constancia de lo solicitado.

Paso 2. Publicación de la oferta de empleo

La empresa podrá publicar sus ofertas de empleo en diferentes plataformas digitales que la ayudaran a maximizar el alcance y atraer un mayor número de aspirantes que se podrán ajustar al perfil requerido, entre estas plataformas se tendrán la Agencia Pública de Empleo (APE) del SENA, LinkedIn, CompuTrabajo y Magneto Pymes, cada una con características y beneficios particulares que ampliarán las posibilidades de encontrar los talentos adecuados para +IPS Medic SAS.

Agencia Pública de Empleo:

La Agencia Pública de Empleo (APE) es un servicio público gratuito que permite observar las diferentes ofertas laborales en Colombia, esta agencia es gestionada por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y está autorizada por el ministerio de trabajo, ofrece servicios de registro y actualización de hojas de vida en la plataforma virtual y en la búsqueda y postulación a vacantes disponibles en todo el país, por otro lado, brinda talleres de orientación que incluyen la elaboración de hojas de vida y la preparación de entrevistas, pruebas de selección y proyectos de vida.

Para las empresas, esta agencia es de gran ayuda ya que permite la publicación y gestión de las vacantes a través de la plataforma web y brinda apoyo en la selección de candidatos, por otro lado, ayuda en la participación de ferias de

empleo para facilitar la contratación y orienta en el manejo de la aplicación web. (Vaquero, 2023)

Ilustración 32. Formulario de registro Agencia Pública de Empleo

The screenshot shows a web browser window with the URL `agenciapublicadeempleo.sena.edu.co/spe-web/spe/usuarioClave/reestablecerClave`. The page header includes the logos for 'Servicio de Empleo' and 'Agencia Pública DE EMPLEO', along with a navigation bar containing 'El empleo es de todos' and 'Mintrabajo'. Below the header, there are two main sections: 'Restablecer Contraseña' and 'Pasos a seguir'. The 'Restablecer Contraseña' section contains a form with the following fields: 'Tipo de usuario' (with radio buttons for 'Empresa' and 'Persona'), 'Tipo de Identificación' (a dropdown menu showing 'Cédula de Ciudadanía'), 'Identificación de Usuario' (a text input field), and 'Correo electrónico' (a text input field). A green button labeled 'Restablecer Contraseña' is at the bottom of the form. The 'Pasos a seguir' section contains a text box stating: 'A la cuenta de correo electrónico registrada le será enviada la confirmación de la clave restablecida para el ingreso al sistema'.

Fuente 4: Página Web Agencia Publica de Empleo

1. Los usuarios pueden registrarse y postularse a vacantes a través de la página oficial de la Agencia Pública de Empleo `agenciapublicadeempleo.sena.edu.co` y para inscribirse deberán acceder a la página, hacer clic en “registrarse ahora” y luego seleccionar “quiero registrarme como persona”
2. Por consiguiente, aceptar los términos y condiciones, llenar el formulario con los datos básicos como: tipo de identificación, número de identificación, correo electrónico, nombres, apellidos, fecha y lugar de nacimiento, dirección de domicilio, entre otros.
3. Dar clic en “Crear usuario nuevo” y el sistema enviará automáticamente una contraseña temporal al correo electrónico que registro
4. Se debe Ingresar nuevamente a la plataforma con el número de identificación como usuario y la contraseña enviada.
5. Se debe cambiar la contraseña temporal por una que sea fácil recordar.
6. Se deben seleccionar los intereses, como la búsqueda de empleo, y guardar la información.

7. Se registran los datos completos de la hoja de vida incluyendo, Perfil ocupacional, resumen de la experiencia laboral, estudios relevantes, nivel académico, documentos soporte y campos adicionales como idiomas etc.
8. Se guarda cada sección a medida que se completa y una vez finalizado se podrán consultar las ofertas laborales disponibles que se ajustan al perfil, este proceso es gratuito y no requiere intermediarios.

LinkedIn

Es la mayor red profesional online a nivel mundial ya que sirve para encontrar el trabajo o las practicas adecuadas, a su vez, permite conectar y fortalecer las relaciones profesionales y aprender las aptitudes necesarias para tener éxito profesionalmente, a esta red se puede acceder desde un escritorio o mediante la aplicación móvil de LinkedIn.

LinkedIn es una plataforma apta para cualquier persona que busque crecer en el ámbito profesional, esto incluyendo empresas, estudiantes y personas en búsqueda de empleo ya que es una plataforma en línea que conecta con profesionales de todo el mundo y para acceder a esta se realiza de la siguiente manera.

Se deberá registrarse y crear un perfil con el resumen de experiencia profesional, habilidades e intereses, por consiguiente, se podrá agregar a diferentes personas como familia y amigos y esto ayudará a visualizar fuentes recomendadas para seguir.

Si es para la búsqueda de empleo LinkedIn ayudará a poner en contacto con la comunidad de contratación y también le notificará de las posibles ofertas, se podrá participar en conversaciones para compartir opiniones con los demás sobre asuntos relevantes y establecer relaciones.

Por último, LinkedIn ofrece una cuenta básica gratuita a cualquier usuario que desee crear y mantener un perfil profesional en línea y si se actualiza a la versión premium se podrá tener acceso a más productos como marketing, selección de personal, ventas y aprendizaje. (Corporation, 2023)

CompuTrabajo

Esta es una plataforma de empleo líder en Latinoamérica ya que funciona como intermediaría entre las empresas y los candidatos permitiendo la publicación de muchas ofertas de empleo de forma gratuita o mediante planes premium, a su vez, esta plataforma conecta a las empresas con los candidatos mediante ofertas laborales en distintos sectores ya que es líder en varios países como Colombia, Perú, Argentina, México, permite publicar hasta 3 ofertas mensuales por empresa y permite la búsqueda de empleo mediante filtros por ubicación, salario

y tipo de contrato, también tiene una aplicación móvil para gestionarla mejor y recibir notificaciones.

Se podrá acceder al sitio web co.computrabajo.com y hacer clic en “registrarse” y completar el formulario con los datos como el nombre, correo y contraseña, datos profesionales como la experiencia, estudios y habilidades, se podrá subir la hoja de vida y, por último, postularse a las vacantes.

Para las empresas estas podrán registrarse inicialmente ingresando a empresa.co.computrabajo.com y proporcionar los datos legales como el nombre fiscal, el NIT o RUT y realizar la validación con los documentos oficiales como le certificado de cámara y comercio y el proceso de aprobación se tardará algunas horas o máximo un día hábil, se publicarán las ofertas ya sea mediante el plan gratis o plan pago, se llenarán los datos en campos obligatorios como el título del cargo, la descripción, requisitos y el salario.

Las postulaciones podrán gestionarse mediante el panel para filtrar hojas de vida y se podrán contactar los candidatos y programar las entrevistas.

CompuTrabajo tiene buenas ventajas ya que para los candidatos no tiene ningún costo la postulación y se reciben notificaciones por email o por la aplicación de las vacantes más relevantes y para las empresas, esta plataforma de empleo permite un alcance masivo de más de 800.000 postulaciones diarias y le permite tener herramientas de filtrado con preguntas eliminatorias para descartar candidatos no idóneos. (Computrabajo, 2024).

Magneto Empleos

Es una plataforma digital de empleabilidad colombiana que conecta a las empresas con los candidatos mediante herramientas tecnológicas, para los candidatos es de acceso gratuito y también tiene una aplicación móvil para mejor acceso.

Esta plataforma ayuda a sugerir vacantes según la experiencia y las habilidades y contiene más de 33 mil ofertas activas en sectores como logística, ventas, salud y tecnología, para las empresas esta plataforma permite la publicación de ofertas de forma gratuita también contiene planes premium que permiten el acceso a herramientas avanzadas como el filtrado.

En cuanto al proceso de postulación para candidatos se realiza principalmente creando la cuenta donde se proporciona la información de datos personales como el nombre, correo, sector de interés y experiencia, se sube la hoja de vida y se llena el formulario web con las habilidades de cada aspirante, también permite las palabras clave para mejorar la visibilidad en la búsqueda de las vacantes y contiene filtros por ciudad, salario, tipo de contrato y empresa.

Paso 3. Entrevista inicial

En esta fase el área de talento humano realizará una entrevista inicial de 10 preguntas para la preselección de candidatos, esta entrevista aplicara para candidatos de ambas áreas ya sea asistencial o administrativo y le permitiría a la empresa crear y aplicar un filtro entre los candidatos que aplican a la vacante, el objetivo de la entrevista es realizarla de manera presencial y consiste en evaluar la información básica y general de los aspirantes para determinar quienes cumplen con los requisitos mínimos y quienes tienen el potencial para avanzar a las siguientes etapas del proceso.

En esta entrevista se evaluara el interés y el conocimiento del candidato sobre la empresa y el cargo, también permitirá identificar rápidamente los candidatos más calificados y compatibles con la cultura organizacional de la empresa y le permitirá a la misma ahorrar tiempo y recursos al descartar a las personas que no cumplen con los requisitos básicos, por otro lado, también le permitirá a la empresa obtener la información sobre la experiencia laboral, las expectativas salariales y las metas profesionales, y por último, esta entrevista ayudara a facilitar el primer contacto entre ambas partes (empleador y aspirante) para conocerse y ver la posible adaptación al cargo.

A continuación, se mencionarán las 10 preguntas que se realizarán en la entrevista inicial y que aspectos evalúa cada una.

1. ¿Podrías contarme sobre tu experiencia laboral relacionada con este cargo?
(Para evaluar experiencia relevante)
2. ¿Qué te motivo a postularte a este cargo y a la empresa?
(Para conocer el interés y conocimiento sobre la empresa)
3. ¿Cuáles consideras que son tus principales fortalezas que aportarías a este cargo?
(Para identificar competencias y habilidades clave)
4. ¿Tienes disponibilidad para trabajar en el horario y ubicación que requiere el puesto?
(Para verificar compatibilidad en la ubicación)
5. ¿Cuál es tu expectativa salarial para este trabajo?
(Para saber si las expectativas están alineadas)
6. ¿Está dispuesto a realizar capacitaciones o cursos adicionales si el cargo lo requiere?
(Para evaluar el aprendizaje y desarrollo)
7. ¿Cuál ha sido su mayor logro profesional hasta ahora?
(Para conocer logros y motivación)
8. ¿Por qué dejaste el empleo anterior o porque estas buscando un cambio?
(Para entender su situación laboral actual)

9. ¿Cómo maneja situaciones de trabajo bajo presión?
(Para evaluar habilidades de manejo del estrés)
10. ¿Tiene alguna pregunta sobre el cargo o la empresa que le pueda aclarar?
(Para medir interés y preparación)

Paso 4. Recepción y filtrado de hojas de vida.

Al evaluar los candidatos postulados en la vacante, se debe de identificar los que más se adapten al cargo. Actualmente, para que este proceso de reclutamiento no sea una tarea compleja y pueda reducir los tiempos, la empresa utilizará una herramienta llamada Manatal, que es una plataforma que ayuda a simplificar todo el proceso de contratación ya que ayuda a sugerir los mejores candidatos para un cargo determinado mientras automatiza las tareas que son más redundantes, esta al tener un software de reclutamiento con inteligencia artificial está diseñado para analizar, calificar y recomendar candidatos basándose en los perfiles y la experiencia. Este software permite publicar ofertas de empleo simultáneamente en otros portales como (LinkedIn, Google for Jobs, entre otros) y en redes sociales aumentando el nivel de las vacantes, también ofrece funcionalidades para crear paginas personalizadas de empleo facilitando la aplicación directa de candidatos.

En cuanto a su funcionalidad, desde la plataforma se podrán publicar las vacantes en diversos canales gratuitos y de pago incluyendo portales de empleo y redes sociales, todas las vacantes se centraran automáticamente en Manatal donde se crean los perfiles de los candidatos vinculados a sus respectivas vacantes y la inteligencia artificial evaluara los perfiles, se realizara la comparación con los requisitos del puesto y recomendará los mejores candidatos, filtrando por educación , experiencia, habilidades, ubicación etc.

Por otro lado, este software de inteligencia artificial también importa información adicional desde LinkedIn y otras redes sociales mediante una extensión de Chrome completando automáticamente los datos del candidato, Por último, este facilita la programación de entrevistas y seguimiento del estado de cada candidato y proporciona informes detallados del avance de cada proceso de selección ayudando a la empresa a tomar decisiones basadas en datos (Manatal, n.d.)

Funciones destacadas:

- Publicación multicanal de ofertas de empleo.
- Base de datos centralizada de candidatos.
- Sistema de puntuación y recomendación basado en IA.
- Enriquecimiento automático de perfiles.

- Creación de páginas de empleo personalizadas.
- Gestión de entrevistas y evaluaciones.
- Herramientas de colaboración en equipo.
- Paneles de control e informes personalizables.
- Integración con redes sociales y portales de empleo.
- Soporte 24/7 vía chat y teléfono.

Manatal no ofrece una versión gratuita, pero si facilita una prueba gratuita para evaluar la plataforma y los planes de pago comienzan desde aproximadamente 19 USD al mes por usuario, ofrece soportes 24 horas al día, 7 días a la semana por chat y teléfono y cuenta con sedes en Bangkok y Tailandia.

Ilustración 31. Página principal de la bolsa de empleo Manatal



Fuente Manatal

Paso 5. Revisión de antecedentes judiciales

En cuanto a la verificación de los antecedentes, estos ayudan a minimizar los riesgos en la contratación para +IPS Medic SAS ya que identifica los antecedentes penales o situacionales que puedan poner en riesgo la seguridad de pacientes y compañeros de trabajo, realizar la verificación de los antecedentes es muy importante ya que confirma que el candidato cumple con los requisitos profesionales y éticos necesarios para el cargo, también ayuda a minimizar el riesgo de suplantación con datos falsos y antecedentes que puedan afectar la imagen de la empresa.

Para ambas áreas se deberán verificar los antecedentes judiciales mediante las diferentes páginas del estado como lo son, antecedentes ético disciplinarios Policía que se utilizan para verificar antecedentes penales y judiciales que incluyen condenas y procesos por delitos, los antecedentes de la Procuraduría General de la Nación este sirve para antecedentes disciplinarios relacionados con faltas administrativas, éticas o disciplinarias cometidas por servidores públicos o personas vinculadas a la administración pública, y la Contraloría General de la Republica identifica antecedentes relacionados con sanciones fiscales, responsabilidad administrativa y manejo de recursos públicos.

Paso 6. Pruebas para el área Asistencial

1. Simulación de atención al usuario (Humanización)

La simulación de atención al usuario le permitirá evaluar las competencias prácticas y de comunicación en un entorno controlado, esto le ayudará a la vez a observar como el candidato responde a casos reales o simulados ante un paciente, por otro lado, le permitirá identificar fortalezas y áreas de mejora en el trato a los pacientes con el fin de tener un buen manejo de estrés, toma de decisiones y trabajo en equipo.

A su vez, la simulación le permitirá a la empresa reducir los riesgos asociados a la contratación ya que quien no cumpla con los estándares de calidad y atención esperados será descalificado del proceso.

Para llevar a cabo la simulación en humanización se debe cumplir con un paso a paso de esta prueba el cual será como primera instancia definir el objetivo de la misma ya que esto permitirá identificar que competencias se quiere evaluar (Comunicación, empatía, manejo de conflictos, procedimientos técnicos básicos, trabajo en equipo etc.) esto, teniendo en cuenta el tipo de cargo del área asistencial para el cual se tenga la necesidad.

Por consiguiente, se deberá diseñar el escenario de la situación que refleje los problemas o las consultas frecuentes de atención al usuario (Por ejemplo, atención a un paciente con dolor, manejo de quejas o la explicación de un procedimiento). Luego de esto, se deberán preparar los recursos y materiales y se podrán utilizar maniqués o herramientas para realizar dicha simulación y se deberá disponer de un espacio adecuado que permita la observación de la misma.

Por otro lado, el área de talento humano deberá brindar una capacitación a quienes aplicaran la simulación para que conozcan los criterios de evaluación de la prueba y explicar el objetivo y contexto para reducir la ansiedad del candidato y luego observar la simulación haciendo énfasis en las habilidades.

Por último, se analizarán los resultados con base en la rúbrica y se harán las comparaciones, se proporcionará una retroalimentación constructiva para mejorar el proceso del candidato y se integrarán los resultados para elegir al candidato que mejor se adapte al perfil y la cultura de la empresa.

Prueba:

Objetivo

Evaluar la capacidad del candidato para brindar una atención humanizada, centrada en el paciente, demostrando empatía, comunicación efectiva, respeto, y manejo adecuado de situaciones emocionales o conflictivas.

Escenario Simulado

Un paciente llega a la consulta con síntomas de dolor y ansiedad por un procedimiento médico próximo. El candidato debe atenderlo, brindarle información clara, apoyo emocional y responder a sus inquietudes con respeto y calidez.

Instrucciones para el candidato

- Saluda y presenta tu nombre al paciente.
- Escucha activamente sus preocupaciones y síntomas.
- Explica el procedimiento médico que se realizará, usando lenguaje sencillo.
- Responde a sus preguntas con paciencia y claridad.
- Demuestra empatía y apoyo emocional.
- Asegura la confidencialidad y respeto durante toda la interacción.

Preguntas para retroalimentación posterior a la simulación

- ¿Cómo te sentiste durante la interacción con el paciente?
- ¿Qué estrategias usaste para manejar la ansiedad o miedo del paciente?
- ¿Qué aspectos crees que podrías mejorar en tu atención humanizada?

Rubrica de evaluación:

Se deberá calificar de la siguiente manera marcando con una X en el número de calificación según corresponda.

1: Muy deficiente, no cumple con el criterio.

2: Deficiente, cumple parcialmente con el criterio.

3: Aceptable, cumple con lo básico esperado.

4: Bueno, supera lo básico con algunos detalles positivos.

5: Excelente, cumple y excede ampliamente el criterio con evidencias claras.

Pasos para calificar

1. Observar comportamientos concretos: Durante la simulación, se deberán registrar evidencias específicas que muestren el nivel de cada criterio.
2. Asignar puntuación según la escala: Basándose en las evidencias, se deberá asignar una puntuación numérica para cada criterio o dimensión.
3. Sumar y promediar: Se obtendrá un puntaje total o promedio para cada candidato que facilite la comparación.

Tabla 11: Rúbrica para evaluar la simulación al usuario

Competencia	Indicadores	1	2	3	4	5
Comunicación asertiva	Uso del lenguaje claro, escucha activa, responde preguntas con paciencia.					
Empatía y respeto	Muestra comprensión, valida emociones del paciente, mantiene trato cordial y respetuoso.					
Información y educación	Explica procedimientos y cuidados de forma comprensible, asegura que el paciente entienda.					
Confidencialidad	Garantiza privacidad y manejo adecuado de la información personal.					
Manejo de emociones	Reconoce signos de ansiedad o miedo, ofrece apoyo emocional o estrategias de calma.					
Atención centrada en el paciente	Considera necesidades individuales, adapta la atención según contexto y preferencias del paciente.					

2. Prueba de inteligencia: Test de Raven

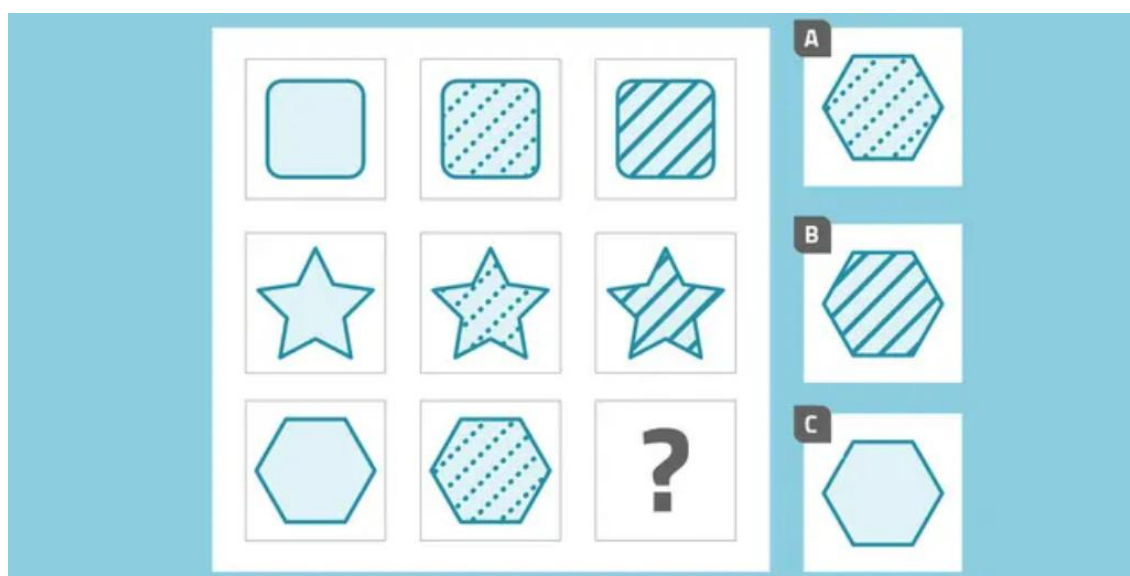
El test de Raven es una prueba psicométrica diseñada para medir la capacidad de razonamiento abstracto e la inteligencia general de una persona mediante la resolución de matrices visuales incompletas que deben ser completadas eligiendo la opción correcta entre varias alternativas, esta prueba, evalúa la capacidad adictiva, es decir la habilidad que tiene la persona de razonar e identificar patrones, resolver problemas complejos y pensar de forma lógica sin depender de los conocimientos previos, esta es una prueba no verbal, lo que la hace de fácil acceso a personas con diferentes niveles educativos y culturales, se aplica a personas con un rango amplio de edad, desde niños de 4 años hasta adultos mayores de 69 años o más. (Curto, Neuron, 2024).

Por otro lado, el test permite medir la capacidad de razonamiento y resolución de problemas de candidatos sin tener influencia de información ni experiencia previa, es útil para seleccionar personal que tenga habilidades para enfrentar situaciones complejas en el área de la salud y al ser no verbal, puede aplicarse a profesionales de distintas áreas, niveles educativos y con diferentes idiomas o discapacidades de comunicación.

Este test, es rápido y proporciona información valiosa en poco tiempo para el proceso de selección, y al no depender del lenguaje ni conocimientos específicos minimiza los prejuicios culturales o educativos en la evaluación promoviendo una selección más justa. (Curto, Neuron, 2024).

Los resultados obtenidos en el test de matrices progresivas de Raven deben ser interpretados teniendo en cuenta los antecedentes médicos, personales, laborales y emocionales del paciente, así como su grado de motivación y esfuerzo durante la aplicación de la prueba ya que se trata de una prueba que utiliza una serie de figuras geométricas abstractas incompletas que se presentan a la persona de manera gradual y con dificultad ascendente, esta prueba puede administrarse mediante fichas impresas o también de forma virtual y el tiempo de aplicación será entre 30 y 60 minutos. En cuanto a la fiabilidad de la prueba la misma presenta entre 0.87-0.81 y es utilizada como instrumento de evaluación básica. (Salvador, 2017)

Ilustración 33. Test de Raven



Fuente: Neuron Up

Las puntuaciones directas son las respuestas correctas obtenidas directamente en la prueba, y estas serán transformadas finalmente en puntuaciones típicas que permiten la clasificación cualitativa de la capacidad educativa del candidato.

Tabla 12: Calificación Test de Raven

Puntuación típica	Clasificación cualitativa
≥ 130	Muy alto
120-129	Alto
110-119	Medio-alto
90-109	Medio
80-89	Medio-bajo
70-79	Bajo
≤ 69	Muy bajo

Fuente: Neuron Up

3. Prueba de personalidad: Test de Myers-Briggs

El test de personalidad de Myers-Briggs conocido como MBTI es un cuestionario de autoinforme que clasifica a las personas en 16 tipos de personalidad distintos basados en cuatro dimensiones dicotómicas, estas son, Introversión o extraversión, la sensación o intuición, el pensamiento o sentimiento y el juicio o percepción. Esta es una prueba que ayuda a identificar las fortalezas, los estilos de comunicación, el aprendizaje y los comportamientos de las personas bajo el

estrés y se considera que es una de las pruebas de personalidad más conocidas del mundo y se utiliza en empresas y organizaciones de modo que los empleados sean conscientes de sus fortalezas y debilidades y a su vez puedan conocer diferentes estilos de comunicación y resolución de conflictos. (Truity, 2025)

En cuanto a los 16 tipos de personalidad que tiene la prueba están: El sanador (INFP) que son los idealistas imaginativos, guiados por sus propios valores y creencias, el cerebro (INTJ) que son solucionadores de problemas analíticos, ansiosos por mejorar los sistemas y procesos con sus ideas innovadoras, el consejero (INFJ) son personas creativas y cariñosas con un fuerte sentido de integridad personal, el arquitecto (INTP) son innovadores, filósofos y fascinados por el análisis lógico, el campeón (ENFP) son creadores centrados en las personas con un enfoque en las posibilidades y entusiasmado por las nuevas ideas, el comandante (ENTJ) son líderes estratégicos, motivados a tomar el control y desarrollar soluciones eficientes, el visionario (ENTP) son innovadores inspirados, motivados a encontrar nuevas soluciones a problemas desafiantes, el maestro (ENFJ) son organizadores idealistas, motivados a guiar a otros hacia su visión, el protector (ISFJ) son cuidadores trabajadores, leales, institucionales y dispuestos a realizar el trabajo duro para cuidar de las personas que los rodean, el compositor (ISFP) son cuidadores amables que viven el momento presente y disfrutan de su entorno con entusiasmo alegre y discreto, el inspector (ISTJ) son organizadores responsables, impulsados a crear y hacer cumplir el orden dentro de los sistemas, el artesano (ISTP) son observadores con conocimiento en mecánica e interés en la resolución de problemas, el proveedor (ESFJ) son ayudantes conscientes, sensibles a las necesidades de los demás y energéticamente dedicados a sus responsabilidades, el artista (ESFP) son artistas vivaces que encantan y cautivan a quienes los rodean con su espontaneidad divertida, el supervisor (ESTJ) son tradicionales trabajadores, ansiosos por tomar la iniciativa en la organización, y por último, el dinamo (ESTP) que son buscadores de emociones energéticos que aportan una sensación de energía dinámica a sus interacciones con los demás y el mundo que los rodea. (Truity, 2025)

Por otro lado, en las cuatro letras de los tipos de personalidad que tiene la prueba se encuentra la introversión vs extroversión que describe como las personas gestionan su energía siendo los introvertidos las personas que se llenan de energía al pasar tiempo tranquilos y solos en un grupo pequeño y los extrovertidos que se energizan al pasar tiempo con otras personas y entornos activos, tienden a ser más expresivos y francos.

También la sensación vs intuición que describe como el individuo procesa la información ya que los sensores se centran en los 5 sentidos y se interesan por la información que pueden ver, oír, sentir, suelen ser aprendices proactivos y los

intuitivos que se centran en un nivel de pensamiento abstracto, se interesan por teorías, patrones y explicaciones, en cuanto al pensamiento vs el sentimiento esta describe como las personas toman decisiones ya que los pensadores tienden a tomar decisiones con la cabeza y se interesan en encontrar soluciones más lógicas, en cuanto a las personas sensibles estas tienden a tomar las decisiones con corazón, y se empatizan por los efectos que pueda tener la decisión y si encaja con los valores.

Por último, juzgar vs percibir esta describe como las personas abordan la estructura en sus vidas ya que los jueces aprecian el orden y les gusta las cosas planificadas y en cuanto a los perceptores estos aprecian la flexibilidad y la espontaneidad y cambian de opinión. (Truity, 2025)

En cuanto al tipo de personalidad, es muy importante definirlo ya que se comprenden los aspectos importantes de cada personalidad y a su vez proporciona un sistema cohesivo para ver que lo diferencia de los demás en aspectos fundamentales y también comprenderse a sí mismo.

La prueba de personalidad TypeFinder puede considerarse la prueba de tipo de personalidad más precisa, además de ser gratuita y de fácil acceso en línea esta es una prueba que consta de 130 preguntas y tarda entre 10 y 15 minutos en realizarse y no se necesita comprar ni registrarse para realizarla, además es una prueba diseñada para personas mayores a los 14 años. (Truity, 2025)

Ilustración 34. 16 tipos de personalidad

 INFP El sanador Los INFP son idealistas imaginativos, guiados por sus propios valores y creencias fundamentales únicos.	 INTJ El cerebro Los INTJ son solucionadores de problemas analíticos, ansiosos por mejorar los sistemas y procesos con sus ideas innovadoras.	 INFJ El consejero Los INFJ son personas creativas y carinosas con un fuerte sentido de integridad personal y un gran impulso para ayudar a otros a desarrollar su potencial.	 INTP El arquitecto Los INTP son innovadores filosóficos, fascinados por el análisis lógico, los sistemas y el diseño.
 ENFP El campeón Los ENFP son creadores centrados en las personas con un enfoque en las posibilidades y un entusiasmo contagioso por las nuevas ideas, personas y actividades.	 ENTJ El comandante Los ENTJ son líderes estratégicos, motivados a tomar el control, desarrollar soluciones eficientes e implementar cambios impactantes.	 ENTP El visionario Los ENTP son innovadores inspirados, motivados a encontrar nuevas soluciones a problemas intelectualmente desafiantes.	 ENFJ El maestro Los ENFJ son organizadores idealistas, motivados a guiar a otros hacia su visión perspicaz de lo que es mejor para la humanidad.
 ISFJ El protector Los ISFJ son cuidadores trabajadores, leales a las instituciones y dispuestos a realizar el trabajo duro para cuidar de las personas que los rodean.	 ISFP El compositor Los ISFP son cuidadores amables que viven el momento presente y disfrutan de su entorno con entusiasmo alegre y discreto.	 ISTJ El inspector Los ISTJ son organizadores responsables, impulsados a crear y hacer cumplir el orden dentro de los sistemas e instituciones.	 ISTP El artesano Los ISTP son artesanos observadores con conocimiento de mecánica e interés en la resolución de problemas.
 ESFJ El proveedor Los ESFJ son ayudantes conscientes, sensibles a las necesidades de los demás y energicamente dedicados a sus responsabilidades.	 ESFP El artista Los ESFP son artistas vivaces que encantan y cautivan a quienes los rodean con su espontaneidad divertida y amante de la diversión.	 ESTJ El Supervisor Los ESTJ son tradicionalistas trabajadores, ansiosos por tomar la iniciativa en la organización de proyectos y personas.	 ESTP El dinamo Los ESTP son buscadores de emociones enérgicos que aportan una sensación de energía dinámica a sus interacciones con los demás y el mundo que los rodea.

Fuente: Test de Myers-Briggs

4. Prueba de aptitudes y habilidades: Razonamiento lógico

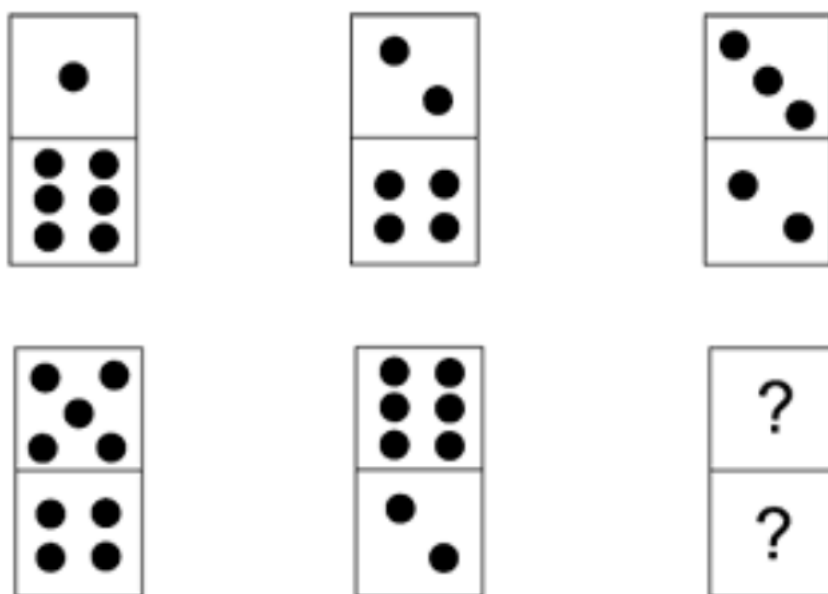
Esta es una evaluación diseñada para medir la capacidad de una persona para analizar información, identificar patrones, evaluar argumentos y resolver problemas de manera lógica y estructurada sin depender de conocimientos técnicos o experiencia previa.

El objetivo de esta prueba es medir las habilidades cognitivas como el análisis, la identificación de relaciones, la toma de decisiones y la resolución de problemas complejos, por otro lado, determina si un argumento es coherente y está respaldado por premisas validas ayudando a generar conclusiones lógicas y también predice el potencial de aprendizaje y rendimiento en contextos académicos y laborales. (Evaluar, n.d.).

Esta prueba consiste en una serie de preguntas o problemas que pueden incluir secuencias numéricas, patrones visuales, analogías, acertijos, afirmaciones y suposiciones que requieren analizar información, identificar relaciones y llegar a conclusiones lógicas y se puede aplicar de forma presencial o digital, con preguntas de opción múltiple o ejercicios prácticos que evalúan el razonamiento deductivo, inductivo, analítico y abstracto. (Evaluar, n.d.)

Por otro lado, el candidato debe responder siguiendo un proceso lógico y estructurado demostrando su capacidad para descomponer problemas complejos y encontrar soluciones coherentes.

Ilustración 35. Prueba de razonamiento lógico



Fuente: Prueba de razonamiento lógico

Paso 7. Pruebas para el área Administrativa

1. Prueba de inteligencia: Test de Terman Merrill

El test de Terman Merrill es una prueba psicométrica desarrollada por los psicólogos Lewis Madison Terma y Maude Merrill, diseñada para evaluar la inteligencia general de una persona mediante la medición del coeficiente intelectual y el grado de aprendizaje.

El objetivo principal del test es medir diversas capacidades cognitivas relacionadas con la inteligencia general incluyendo la capacidad intelectual, el razonamiento cuantitativo fluido, los procesos visuoespaciales, la memoria de trabajo, el conocimiento y cultura general, la capacidad analítica de síntesis y organización, el juicio práctico y comprensión de realidad, las habilidades numéricas y verbales y el rendimiento académico, estas áreas son evaluadas

para obtener 2 valores claves que son el coeficiente intelectual y el grado de aprendizaje permitiendo además realizar un diagnóstico y clasificación de los rangos que van desde deficiente hasta superior. (Psicología y mente, 2025).

Por otro lado, este test permite identificar fortalezas y debilidades cognitivas del individuo y es útil en contextos educativos para diseñar programas personalizados en detectar altas capacidades y se emplea en la selección de personal para evaluar aptitudes intelectuales, también facilita la comprensión del funcionamiento cognitivo para orientar intervenciones psicológicas y educativas y proporciona una valoración objetiva y sistémica de inteligencia verbal y no verbal. (Psicología y mente, 2025)

En cuanto a su realización el test consta de 10 subtest que incluyen tareas verbales y no verbales tales como: información y conocimientos generales (memoria a largo plazo), juicio y comprensión práctica, vocabulario y análisis conceptual, síntesis y razonamiento lógico, concentración y manejo cuantitativo, abstracción y analogías, planeación y organización y clasificación y discriminación y las tareas pueden incluir analogías, razonamiento abstracto, series numéricas, comprensión de lenguajes, memoria y resolución de problemas y la duración del test es de 40 a 50 minutos aproximadamente y se puede aplicar de forma individual o colectiva. (Psicología y mente, 2025).

2. Prueba de personalidad: Test 16PF

El cuestionario de los 16 factores de personalidad es una prueba psicométrica desarrollada por Raymond Cattell que evalúa la personalidad de los adultos a través de 16 rasgos principales. Esta es una prueba compuesta por 185 preguntas de opción múltiple donde cada ítem ofrece 3 alternativas de respuesta (Acuerdo, desacuerdo o neutralidad).

Por otro lado, esta prueba mide 16 factores primarios de la personalidad como extroversión, ansiedad, autocontrol, independencia, creatividad, sensibilidad, impulsividad, entre otros y también incluye factores secundarios que agrupan rasgos generales. No es un test diseñado para diagnosticar trastornos mentales, sino para describir la personalidad.

El objetivo principal es proporcionar una evaluación detallada y objetiva de los rasgos de personalidad de un individuo, permitiendo predecir su comportamiento en distintos contextos y se utiliza para comprender los patrones de conducta y las características personales, también, ayuda en la orientación de procesos de selección de personal y desarrollo organizacional y permite identificar fortalezas y áreas de mejora de la personalidad, facilitando el desarrollo personal y profesional. (Mimenza, 2024)

Por otro lado, este test ayuda a las empresas a seleccionar, desarrollar y motivar a los empleados adecuados para cada puesto y es útil en la identificación de posibles problemas de ajuste emocional, social y académico.

La prueba se puede aplicar en formato papel o digital y se debe realizar a personas mayores de 16 años, consiste en responder 185 preguntas que suelen tomar entre 40 y 50 minutos de tiempo, las respuestas se procesan y se comparten y la interpretación debe realizarla un profesional capacitado quien analizara los resultados para ofrecer recomendaciones según sea el contexto laboral o educativo. (Mimenza, 2024)

Ilustración 36. Test 16PF



Fuente: Incosame cognitivo-conductual

3. Prueba de aptitudes y habilidades: Test de Moss

El test de Moss es una prueba psicométrica diseñada para evaluar competencias clave relacionadas con el liderazgo, la toma de decisiones y las habilidades interpersonales en el ámbito laboral, especialmente en puestos administrativos como gerenciales, de supervisión y mandos intermedios.

Este cuestionario este compuesto por 30 preguntas o situaciones hipotéticas cada una con 4 opciones de respuesta y el objetivo es que el evaluado seleccione la opción que mejor refleje como actuaría ante cada situación planteada. Por otro lado, la prueba puede realizarse de forma individual o colectiva y suele durar entre 15 y 20 minutos. (Factorial, 2023)

El principal objetivo de la prueba es identificar y medir las competencias y cualidades que son esenciales para ejercer roles de supervisión y liderazgo y este test evalúa la habilidad en la supervisión de equipos, la capacidad en toma de decisiones en relaciones humanas, la aptitud para resolver problemas interpersonales, habilidad para establecer relaciones interpersonales afectivas y el sentido común y tacto en el trato con los demás.

Por otro lado, permite seleccionar a los candidatos idóneos para puestos que requieren liderazgo y toma de decisiones bajo presión y ayuda a detectar fortalezas y áreas de mejora en habilidades blandas como la motivación, adaptabilidad, creatividad e inteligencia emocional que son cada vez más valoradas en el entorno laboral y también facilita la toma de decisiones en procesos de reclutamiento así como la planificación de programas de capacitación y desarrollo de personal lo que contribuye a mejorar la productividad y el clima laboral asegurando que los líderes seleccionados tengan la capacidad de gestionar los objetivos de la empresa y el bienestar de sus equipos. (Factorial, 2023)

El test se realiza presentando al evaluado un cuestionario de 30 situaciones laborales hipotéticas cada una con 4 posibles respuestas y el participante debe elegir la opción que más se ajuste a su manera de actuar o pensar en ese contexto y la prueba puede aplicarse en papel o formato digital y es válida tanto para evaluaciones individuales como grupales y los resultados se califican y se analizan para determinar un nivel de competencias y rasgos de personalidad relevantes para el puesto, permitiendo identificar el potencial de rendimiento y las áreas de mejora.

Paso 8. Entrevista de selección con el área de talento humano

La entrevista de selección con el área de talento humano de la empresa +IPS Medic SAS será la etapa final del proceso de reclutamiento donde se evalúa la idoneidad del candidato para el cargo ya sea del área asistencial o administrativo y mediante un dialogo estructurado que integra los resultados de las pruebas mencionadas anteriormente. El objetivo principal de esta entrevista es confirmar si el perfil del candidato se alinea con las necesidades organizacionales tanto técnicas como culturales.

Por consiguiente, primero se revisarán los informes de las pruebas aplicadas teniendo en cuenta que son pruebas distintas para áreas asistencial y

administrativa y se seleccionaran los candidatos con mejores resultados y allí se podrá iniciar con la entrevista donde en los primeros 10 minutos se realizara la presentación del comité entrevistador conformado por el Coordinador de talento humano, el psicólogo y la trabajadora social y se realizara una explicación breve del proceso mencionando los objetivos de la empresa.

También se realizará una evaluación por competencias que tendrá una duración entre 20-25 minutos donde se harán preguntas para el área asistencial de tipo situacionales mencionando alguna pregunta de la prueba de humanización para observar cómo responde el candidato y analizar competencias tales como la empatía, trabajo en equipo, manejo de estrés, comunicación asertiva, y orientación al paciente y para las personas que están en proceso con cargos del área administrativa se realizaran preguntas basadas en los test para observar competencias como el liderazgo, la planeación estratégica, toma de decisiones, gestión de conflictos y adaptabilidad.

Por último, se seleccionarán los candidatos idóneos para cada puesto y se procederá con la continuidad del proceso de inducción a la empresa donde se le explicará a cada nuevo empleado a detalle cómo funciona la organización y se realizará la respectiva entrega de su cargo.

5.3. Inducción

Por medio de este proceso se busca que los empleados se puedan adaptar e integrar a las formas de trabajo de +IPS Medic SAS, puesto que esto permite que tengan claro la estructura de la empresa, los valores y los procesos, además, presenta el equipo de trabajo y se busca que la incorporación sea por medio herramientas tecnológicas para mejorar la experiencia.

La empresa se enfrenta a desafíos en este proceso, dado a que para las diferentes zonales a parte de la principal se hace la inducción de manera virtual generando una desigualdad en los nuevos empleados y además se realiza de manera superficial por lo que los empleados consideran que no se sienten adecuadamente preparados para desempeñar su cargo.

Esta falta de claridad conlleva a que se lleven retrasos en las tareas que debe desempeñar el empleado y que se tarde en la adaptación de su puesto junto con procesos que este conlleva, seguido se pueden presentar errores que afecten la calidad de los resultados por lo que no se tiene una buena apropiación de las tareas o un acompañamiento de un mentor en las primeras semanas, además, todo esto también puede impactar directamente en las emociones que sienta el empleado, dado a que puede sentir que no está rindiendo lo suficiente o que se sienta la mayoría del tiempo perdido generando así una insatisfacción laboral.

Por lo tanto, se sugiere que la empresa pueda revisar y comprender que el proceso de inducción puede tener consecuencias en el desempeño inicial del

empleado, por lo que se debe de hacer un programa mucho más eficiente y específico para cada área (asistencial y administrativa). Puesto que esto traerá beneficios en la productividad y en una satisfacción laboral. Así mismo, se pretende establecer un cronograma inicial con todas las fases de la inducción y de las actividades que debe de desarrollar el empleado.

Ilustración 37. Flujograma del Proceso de Inducción

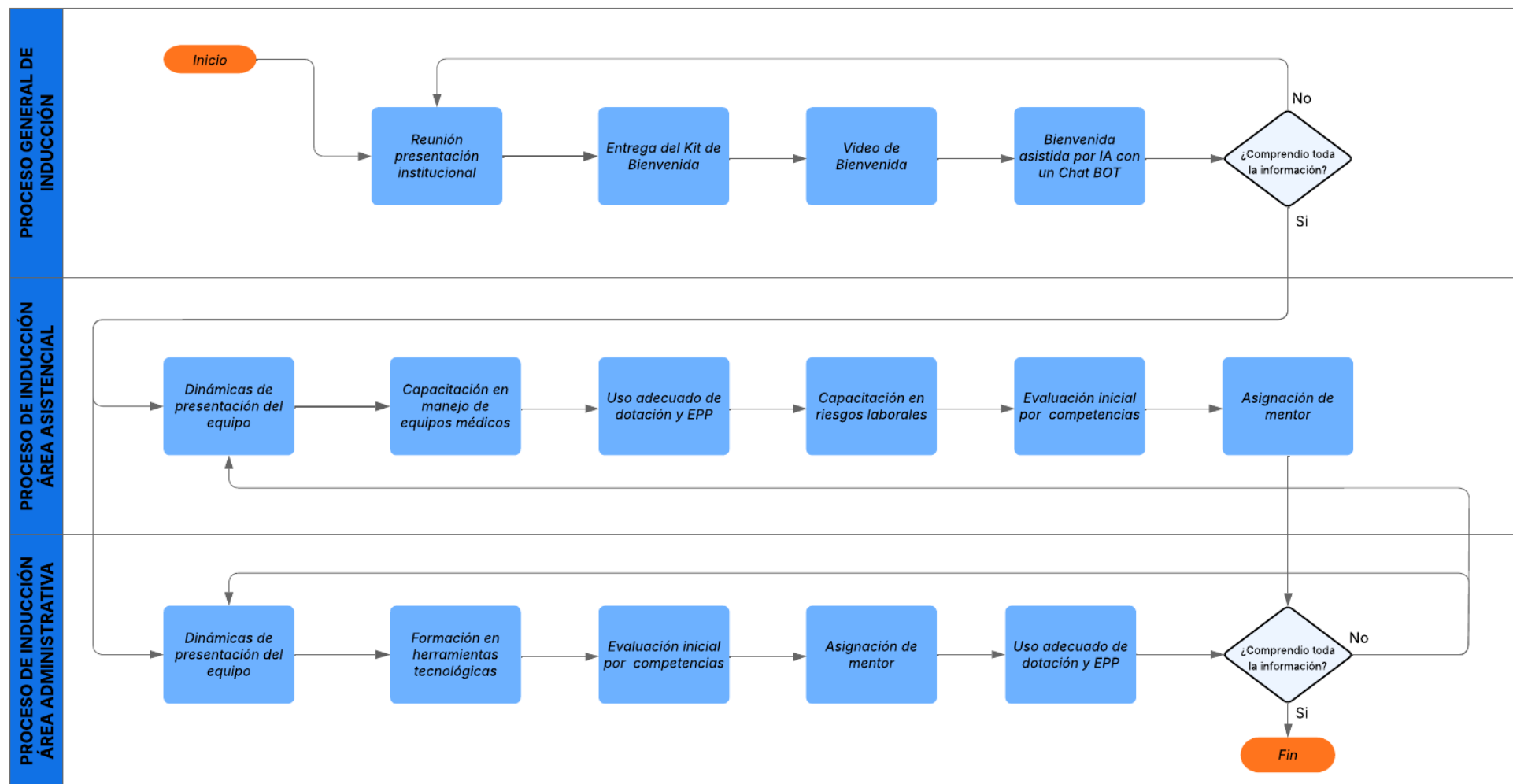


Tabla 13: Cronograma de Programa de Inducción

CRONOGRAMA DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN						
PROCESO GENERAL						
Actividad	Descripción	Responsable	Duración	Recursos	Metodología	Herramienta
Reunión de Bienvenida y Presentación Empresarial	Se presenta la estructura de la empresa, la misión la visión, los valores y el reglamento interno	Coordinador Administrativo	1 hora	Sala de juntas, proyector	Exposición presencial con el material de apoyo	Presentación en Power Point o Canva
Entrega del Kit de Bienvenida	Entrega de agenda, vaso personalizado con el logo personalizado y el lapicero.	Talento Humano	15 minutos	Kits personalizados	Entrega directa y explicación breve	Kit de bienvenida, agenda corporativa, lapiceros
Video de Bienvenida	Visualización del video grabado por líder del área y equipo.	Colaborador asignado por área	15 minutos	Proyector de video	Visualización	Video grabado previamente
Bienvenida asistida por IA	Presentación y uso del asistente virtual como un ChatBOT para resolver preguntas frecuentes.	Talento Humano	30 minutos	Equipo de computo	Demostración de cómo usarlo	Plataforma asistente virtual IA con información precisa de la empresa
PROCESO ESPECIFICO PARA EL ÁREA ASISTENCIAL						
Dinámicas de presentación del equipo	Actividades interactivas para conocer al equipo asistencial y compañeros.	Coordinador Asistencial	1 hora	Sala de reuniones, material para dinámicas	Dinámicas grupales interactivas	Guía para dinámicas, listas de asistencia
Capacitación en manejo de equipos médicos	Formación práctica sobre el uso y mantenimiento de equipos médicos específicos.	Colaborador encargado del área	2 horas	Equipos médicos, manuales técnicos	Taller práctico	Manuales de equipos, protocolos de uso

Uso adecuado de dotación y EPP	Entrenamiento sobre el uso correcto de dotación y elementos de protección personal.	Auxiliar de SST y Talento Humano	1 hora	Dotación, EPP	Demostración y práctica	Normas de seguridad
Capacitación en riesgos laborales	Formación sobre riesgos específicos del área asistencial y medidas preventivas.	Auxiliar de SST y Talento Humano	1 hora	Material didáctico	Charla	Manual de riesgos laborales, protocolos de seguridad
Evaluación inicial de competencias	Prueba práctica para validar habilidades técnicas adquiridas.	Coordinador Asistencial	30 minutos	Cuestionario	Evaluación práctica y teórica	Checklist
Asignación de mentor	Designación de un mentor para acompañamiento y seguimiento durante el periodo inicial.	Coordinador Asistencial	Durante periodo de prueba	Agenda para reuniones	Seguimiento personalizado	Registro de reuniones
PROCESO ESPECIFICO PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA						
Dinámicas de presentación del equipo	Actividades interactivas para conocer al equipo administrativo y compañeros.	Coordinador Administrativo	1 hora	Sala de reuniones, material para dinámicas	Dinámicas grupales interactivas	Guía para dinámicas, listas de asistencia
Formación en herramientas tecnológicas	Capacitación de software administrativo y herramientas digitales usadas por la empresa	Colaborador encargado del área / Técnico de Sistemas	2 horas	Equipo de cómputo con software instalado	Taller práctico	Explicación de software

Evaluación inicial por competencias	Prueba práctica para validar conocimientos técnicos adquiridos.	Coordinador Administrativo	30 minutos	Cuestionario	Evaluación práctica y teórica	Checklist
Asignación de mentor	Designación de un mentor para acompañamiento y seguimiento durante el periodo inicial.	Coordinador Administrativo	Durante periodo de prueba	Agenda para reuniones	Seguimiento personalizado	Registro de reuniones

Es importante que el proceso de inducción venga acompañado de una calurosa bienvenida para generar confianza al nuevo empleado y sobre todo para que sienta que fue seleccionado de manera meticulosa por lo que se valora que aporte su experiencia y conocimientos en la empresa.

Así mismo, una de las actividades incluidas para este proceso de inducción se considera entregar un kit de bienvenida, puesto que es importante que se genere sentido de pertenencia y que el nuevo empleado se sienta motivado.

Ilustración 38. Mockup del Kit de Bienvenida



Fuente 5: Generado con IA

En el proceso de inducción general, se propone el uso de un Asistente Virtual como un Chat BOT, puesto que este permite que se les brinde un acompañamiento continuo a los nuevos empleados y que responda a las dudas que presente como del funcionamiento de las áreas, los canales de comunicación, la conexión entre dependencias y todo lo relacionado con los procesos internos.

Para la empresa, el dejar tener falencias en su proceso actual de inducción conlleva a que se piensen nuevas estrategias para poder proporcionarle al empleado la máxima claridad sobre sus funciones y la empresa en general, por lo que la implementación de esta herramienta como un Chat BOT, permite que los empleados puedan obtener respuestas mucho más rápidas sin necesidad de terceros, además, esto permite una reducción de carga en los mentores o en el área de Talento Humano, dado que este puede responder preguntas relacionadas a los procesos de horarios, licencias, vacaciones, nomina, entre otros. Sumado a esto, permite una uniformidad de la información para poder evitar malentendidos en el desarrollo de alguna actividad.

De esta manera, se debe de plantear un objetivo principal, para este caso, es que se brinde un acompañamiento a los empleados de los procesos internos y

simplifique la integración de los nuevos empleados; seguido se debe de alimentar con la información de la empresa y hacer flujos de conversación para que sea útil y fácil de usar.

En este nuevo mundo de Inteligencia Artificial, existen plataformas como “botpress” que es una plataforma avanzada de IA que se adapta a las necesidades de la empresa, puesto que esta permite facilitar la integración con conocimientos internos y sistemas propios, por lo que puede resultar óptimo para proporcionar respuestas exactas y contextualizadas en la empresa. Esta herramienta posee numeroso material educativo por lo que simplifica su puesta en marcha y es apropiada para principiantes que deseen un ChatBOT.

A pesar de que la herramienta debe de ser paga, esto traerá beneficios en el mejoramiento de la experiencia de la inducción, en la resolución de inquietudes presentadas por el empleado y la potenciación del acompañamiento.

Ilustración 39. Presentación del botpress



Fuente 6: <https://sso.botpress.cloud/>

Proceso específico para el área asistencial:

Esta estructuración permite que el nuevo personal asistencial cuente con las herramientas y los conocimientos para poder desarrollar sus actividades con calidad y eficazmente.

- **Presentación del equipo asistencial por medio de dinámicas interactivas:** Aquí el coordinador asistencial puede organizar dinámicas grupales para que los nuevos empleados se presenten junto con el equipo asistencial, por ejemplo, pueden desarrollar el juego de “conóceme en 1 minuto” donde consiste que el empleado presente su nombre, el cargo que desempeña o va a desempeñar y contar algo curioso como un hobby o una anécdota interesante. Estas actividades permiten que se rompa el hielo, promoviendo una comunicación abierta y generando confianza. Además, esto reduce la ansiedad inicial y facilita la integración del nuevo empleado y sus compañeros de área.
- **Capacitación del manejo de equipos médicos:** Para esta fase, el colaborador encargado por área realizará una explicación sobre el funcionamiento de los equipos médicos que el nuevo empleado utilizará, puesto que esto permite una correcta operación de los equipos y garantiza una calidad en el servicio prestado al paciente. Así mismo, reduce el riesgo de cometer errores y dañar algún equipo.
- **Uso adecuado de dotación y EPP:** Se ofrece una capacitación dirigida por el Auxiliar de SST y TH sobre el correcto uso de los EPP, además, del uso permanente de la dotación. Esto permite que se obtenga una calidad del servicio prestado a los usuarios y que se garantice la seguridad del empleado.
- **Capacitación sobre riesgos laborales:** Se desarrolla una sesión informativa por parte del Auxiliar de SST y TH donde se explica los riesgos a los que se expone el área asistencial como lo son el manejo de materiales biológicos, la ergonomía, entre otros. Este se lleva a cabo por medio de folletos o de videos cortos para facilitar su entendimiento. Así mismo, esto genera una reducción en los accidentes laborales y el riesgo de contraer una infección para poder tener un ambiente de trabajo más sano y seguro.
- **Evaluación de competencias técnicas:** Esta evaluación es confidencial y se utiliza únicamente con el propósito de mejorar el proceso de inducción. Tus respuestas serán valoradas y utilizadas para implementar mejoras en el futuro. ¡agradecemos enormemente por tu participación!

SECCIÓN I – Evaluación Teórica (Marca la opción correcta)

1. ¿Recibiste una cálida bienvenida en tu primer día en la empresa?
 - ☐ Si
 - ☐ No

2. ¿La orientación inicial te proporcionó una comprensión clara de la cultura, misión y valores de la empresa?
 - ☐ Si
 - ☐ No

3. ¿Entendiste cuál era tu papel y tus responsabilidades dentro de la empresa después de completar el proceso de inducción?
 - ☐ Si
 - ☐ No
 - ☐ En parte

4. ¿La capacitación proporcionada te preparó adecuadamente para desempeñar tus funciones y responsabilidades?
 - ☐ Si
 - ☐ No
 - ☐ En parte

5. ¿Se te proporcionaron los recursos adecuados para realizar tu trabajo de manera efectiva?
 - ☐ Si
 - ☐ No
 - ☐ En parte

6. En caso de una urgencia médica, ¿qué se debe hacer primero?
 - ☐ Llamar al médico de turno
 - ☐ Notificar al coordinador
 - ☐ Salir a pedir ayuda

7. El lavado de manos clínico debe durar al menos:
 - ☐ 10 segundos
 - ☐ 20 segundos
 - ☐ 1 minuto

8. Es correcto reutilizar los guantes si no se han roto
 - ☐ Si
 - ☐ No

- En parte

9. La ficha clínica debe de llenarse al final del turno

- Si
- No
- En parte

SECCIÓN II – Evaluación Práctica (Simulación u observación directa)

El evaluador debe de marcar el nivel de desempeño observado durante la simulación.

Tabla 14: Evaluación por competencias.

Competencia Técnica Evaluada	Excelente	Aceptable	Deficiente	Observaciones
Toma correcta de signos vitales	☐	☐	☐	
Preparación de paciente para examen	☐	☐	☐	
Aplicación de normas de bioseguridad Uso correcto de EPP	☐	☐	☐	
Comunicación efectiva con el paciente	☐	☐	☐	
Correcto diligenciamiento de historia clínica	☐	☐	☐	

- Asignación de un mentor: Al nuevo empleado se le asignara un compañero durante su periodo de prueba donde este ejerza el papel de mentor para ayudarlo a resolver dudas, supervisar su desempeño y ayudarlo a recibir una retroalimentación constante. Esto facilita la adaptación al puesto y reduce la curva de aprendizaje, además se asegura una calidad en las funciones desde el principio.

El proceso de inducción para el área asistencial es crucial para garantizar la seguridad del paciente y la calidad del servicio brindado.

Proceso específico para el área administrativa:

- Presentación del equipo asistencial por medio de dinámicas interactivas: Aquí el coordinador administrativo genera un encuentro inicial entre el equipo administrativo y los nuevos empleados para realizar una dinámica que consiste en “Lo que harías sin mí”, aquí el equipo realiza una descripción de

situaciones que podrían suceder si su rol no existe, por ejemplo, si no se hacen los contratos, nadie está legalmente contratado. Por lo que todos deberán adivinar de que rol se trata. De esta manera se generará una interacción entre todo el equipo y se hará una presentación de forma divertida.

- Formación de herramientas tecnológicas utilizadas por la empresa: Aquí el colaborador del área donde va a llegar el nuevo empleado será el encargado de realizar la capacitación, aquí explicará el uso de los sistemas y el software organizacional, como lo son las plataformas de sistemas de facturación, correos corporativos, entre otros. Esto permite que el nuevo empleado sea productivo rápidamente y minimiza los errores de desarrollo en los procesos administrativos.
- Asignación del mentor: Para esta sección se asigna una persona que se encargue de acompañar al nuevo empleado en las primeras semanas o en su periodo de prueba, esta le permite poder brindar un apoyo y resolver todas las dudas que esté presente para poder elevar su desempeño. Esto permite que se obtenga una fácil adaptación al puesto y que se mejore la confianza del nuevo empleado.
- Evaluación por competencias:

SECCIÓN I – Evaluación Teórica (Marca la opción correcta)

1. ¿Recibiste una cálida bienvenida en tu primer día en la empresa?
 - Si
 - No
2. ¿La orientación inicial te proporcionó una comprensión clara de la cultura, misión y valores de la empresa?
 - Si
 - No
3. ¿Entendiste cuál era tu papel y tus responsabilidades dentro de la empresa después de completar el proceso de inducción?
 - Si
 - No
 - En parte
4. ¿La capacitación proporcionada te preparó adecuadamente para desempeñar tus funciones y responsabilidades?

- ☐ Si
 - ☐ No
 - ☐ En parte
- 5. ¿Se te proporcionaron los recursos adecuados para realizar tu trabajo de manera efectiva?
 - ☐ Si
 - ☐ No
 - ☐ En parte
- 6. ¿El correo corporativo debe utilizarse exclusivamente para temas laborales?
 - ☐ Si
 - ☐ No
 - ☐ En parte
- 7. ¿El manejo de datos personales está regulado por la Ley de Protección de Datos.?
 - ☐ Si
 - ☐ No
 - ☐ En parte
- 8. ¿Qué hacer si se recibe una queja forma de un usuario?
 - ☐ Ignorarla si no es grave
 - ☐ Comentarla con otros compañeros
 - ☐ Reportarla siguiendo el protocolo institucional

El proceso de inducción del área administrativa es importante puesto que permite que los nuevos empleados comprendan las funciones que tienen que desempeñar y manejen adecuadamente las herramientas de trabajo para brindar un servicio de calidad.

5.4. Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño mide de forma objetiva e integral la conducta profesional, las competencias, el rendimiento y la productividad de los empleados, este proceso evalúa como es la persona, que hace y que ha logrado en su puesto de trabajo. Este se utiliza también para verificar el cumplimiento de los objetivos individuales y a su vez incluye habilidades, aptitudes, relaciones interpersonales y responsabilidades.

Sumado a lo anterior, se sugiere implementar la evaluación de desempeño de 180°, puesto que es un método que recopila la retroalimentación desde diferentes enfoques como lo son los jefes, pares y los usuarios y a su vez puede

incluir autoevaluación. Esto, le permite a la empresa obtener una visión completa y más detallada de los empleados ya que incluye aspectos cualitativos y cuantitativos y en este se evalúan distintas competencias como el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación etc. (Personio, 2025)

Para +IPS Medic SAS implementar este tipo de evaluación de 180° es muy importante ya que la calidad del servicio y la atención a los usuarios son vitales y este tipo de evaluación permite valorar el rendimiento técnico junto con las habilidades de comunicación y trabajo en equipo de los empleados, por otro lado, esta involucra a todo el equipo de salud y a los usuarios lo que ofrece a la empresa una evaluación más completa y realista del desempeño de los empleados.

A su vez, también facilita la identificación de las fortalezas y las áreas de mejora promoviendo planes de formación específicos que mejoran la calidad del servicio y la satisfacción de los pacientes y fomenta la comunicación abierta, la colaboración y el bienestar emocional del personal, contribuyendo a un ambiente laboral saludable y motivador que impacta positivamente en la atención de los usuarios.

En la evaluación de desempeño 180° se evaluarán 10 competencias las cuales son la adaptación al cargo que es la capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios y responsabilidades del puesto manteniendo un desempeño efectivo, la organización y planeación en el trabajo que es la habilidad para gestionar el tiempo, los recursos y tareas de manera más ordenada para cumplir con los objetivos de manera más eficiente, la capacidad de liderazgo para motivar, guiar y coordinar el grupo de trabajo hacia el logro de las metas comunes, la iniciativa para actuar de manera proactiva anticipándose a las necesidades o problemas, la atención al cliente para observar el trabajo y detectar los errores o inconsistencias en la calidad del servicio, la comunicación para expresar y recibir ideas de forma clara y efectiva, las relaciones interpersonales para establecer y mantener los vínculos positivos y respetuosos con otras personas del entorno laboral, el trabajo en equipo para contribuir activamente con otras personas y alcanzar los objetivos comunes y por último la puntualidad y la presentación personal para cumplir con las actividades en los tiempos establecidos y el cuidado de la imagen personal acorde al entorno laboral.

Por consiguiente, esta será una evaluación que se implementará 3 veces en el año, en unos plazos distribuidos en 3 meses, 6 meses y 1 año y que incluirá la evaluación desde la perspectiva del jefe inmediato, puesto que este tiene un conocimiento más amplio de las capacidades y el rendimiento de la persona evaluada; conoce en detalle en que consiste la labor del empleado y como realiza las tareas.

También, se realizará la evaluación de los compañeros de trabajo, dado que estos son capaces de evaluar cómo trabaja el compañero como parte del equipo de trabajo y se podrán analizar diferentes capacidades que el empleado requiere en el día a día para llevar a cabo las tareas. A su vez, se realizara la autoevaluación que le permitirá al empleado reflexionar acerca de su trabajo, también sobre el rendimiento desempeñado y sus capacidades, y por último, se realizara la evaluación con los clientes que en este caso serán los usuarios de la empresa donde se pedirá la opinión acerca de los empleados para conocer como el empleado en cuestión interactúa con ellos y saber si están satisfechos con el trato y la prestación del servicio recibido. (Personio, 2025).

5.4.1. Formatos de Evaluación de Desempeño para el Área Administrativa

Ilustración 40. Formato de Evaluación de Desempeño Autoevaluación

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL (AUTOEVALUACIÓN)			
PERIODO:			Fecha de Evaluación: 22/04/2025
Trabajador Evaluado:		Área: ADMINISTRATIVA	Cargo:
Nombre del Evaluador:		Relación: AUTOEVALUACIÓN	Cargo:
N	Competencias	Nunca:1; Casi Nunca:2; En Ocasiones:3; Casi Siempres:4; Siempre:5	
1	Adaptación al Cargo	Mi comprensión es rápida en la asimilación de funciones, protocolos y responsabilidades del cargo.	
2	Organización y Planeación en el Trabajo	Poseo capacidad para priorizar tareas, organizar tiempos y cumplir objetivos sin supervisión constante.	
3	Capacidad de Liderazgo	Reflexiono sobre mi habilidad para motivar, delegar y tomar decisiones en el trabajo.	
4	Iniciativa	Poseo proactividad para identificar oportunidades y actuar sin esperar instrucciones.	
5	Atención al Detalle	Poseo rigurosidad en la revisión de documentos, informes y cumplimiento de estándares administrativos.	
6	Comunicación	Tengo claridad y efectividad en la comunicación con equipo y usuarios internos.	
7	Relaciones Interpersonales	Poseo una capacidad para resolver conflictos y mantener un ambiente laboral positivo.	
8	Trabajo en Equipo	Tengo disposición para colaborar, compartir conocimientos y aceptar retroalimentación.	
9	Puntualidad	Poseo cumplimiento de horarios y entrega de tareas en los tiempos establecidos.	
10	Presentación Personal	Soy conciente sobre mi cuidado en la imagen personal y cumplimiento de vestimenta.	
COMENTARIO DEL EVALUADOR:			
COMENTARIO DEL EVALUADO:			
PUNTAJE:	0	DESEMPEÑO: DEFICIENTE	ESTÁ USTED DE ACUERDO SI: NO:

FIRMA DEL EVALUADOR

FIRMA DEL EVALUADO

Puntaje Mínimo 10
 Puntaje Máximo 50
 Rango: 40
 Intérvalo: 8
 Deficiente: 18
 Regular: 26
 Bueno: 34
 Muy bueno: 42
 Excelente: 50

Ilustración 41. Formato de Evaluación de Desempeño jefe Inmediato

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL (JEFE INMEDIATO)			
PERIODO:			Fecha de Evaluación: 22/04/2025
Trabajador Evaluado:		Área: ADMINISTRATIVA	Cargo:
Nombre del Evaluador:		Relación: JEFE INMEDIATO	Cargo:
N	Competencias	Nunca:1; Casi Nunca:2; En Ocasiones:3; Casi Siempre:4; Siempre:5	
1	Adaptación al Cargo	Adaptación rápida a funciones administrativas y cumplimiento de responsabilidades.	
2	Organización y Planeación en el Trabajo	Entrega oportuna y ordenada de resultados administrativos.	
3	Capacidad de Liderazgo	Efectividad en la gestión de equipos, resolución de conflictos y toma de decisiones.	
4	Iniciativa	Propuestas innovadoras y anticipación a necesidades del área administrativa	
5	Atención al Detalle	Precisión en informes y cumplimiento de normativas internas.	
6	Comunicación	Transmisión clara de instrucciones y reportes.	
7	Relaciones Interpersonales	Fomento de un ambiente laboral positivo.	
8	Trabajo en Equipo	Promoción de la colaboración y alineación entre áreas.	
9	Puntualidad	Asistencia y puntualidad en actividades administrativas.	
10	Presentación Personal	Alineación con la imagen institucional y presentación profesional.	
COMENTARIO DEL EVALUADOR:			
COMENTARIO DEL EVALUADO:			
PUNTAJE:	0	DESEMPEÑO: DEFICIENTE	ESTÁ USTED DE ACUERDO SI: NO:

FIRMA DEL EVALUADOR

FIRMA DEL EVALUADO

Puntaje Mínimo 10
 Puntaje Máximo 50
 Rango: 40
 Intervalo: 8
 Deficiente: 18
 Regular: 26
 Bueno: 34
 Muy bueno: 42
 Excelente: 50

Ilustración 42. Formato de Evaluación de Desempeño Compañero (a)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL (COMPAÑERO(A))			
PERIODO:			Fecha de Evaluación: 22/04/2025
Trabajador Evaluado:		Área: ADMINISTRATIVA	Cargo:
Nombre del Evaluador:		Relación: COMPAÑERO (A)	Cargo:
N	Competencias	Nunca:1; Casi Nunca:2; En Ocasiones:3; Casi Siempre:4; Siempre:5	
1	Adaptación al Cargo	Se integra al equipo administrativo y entendimiento de su rol en procesos internos.	
2	Organización y Planeación en el Trabajo	Contribuye a la planificación y respeto por cronogramas del equipo.	
3	Capacidad de Liderazgo	Da apoyo y motivación al equipo administrativo.	
4	Iniciativa	Participa activamente en proyectos y sugerencias espontáneas.	
5	Atención al Detalle	Detecta oportunamente errores en el trabajo conjunto.	
6	Comunicación	Facilita la coordinación de acciones y comparte información relevante.	
7	Relaciones Interpersonales	Brinda respeto y apoyo entre compañeros administrativos y asistenciales.	
8	Trabajo en Equipo	Apoya la cooperación en tareas compartidas.	
9	Puntualidad	Respetar los horarios y compromisos compartidos.	
10	Presentación Personal	Tiene coherencia en la apariencia del contexto laboral	
COMENTARIO DEL EVALUADOR:			
COMENTARIO DEL EVALUADO:			
PUNTAJE:	0	DESEMPEÑO: DEFICIENTE	ESTÁ USTED DE ACUERDO: SI: NO:

FIRMA DEL EVALUADOR

FIRMA DEL EVALUADO

Puntaje Mínimo 10
 Puntaje Máximo 50
 Rango: 40
 Intervalo: 8
 Deficiente: 18
 Regular: 26
 Bueno: 34
 Muy bueno: 42
 Excelente: 50

Ilustración 43. Formato de Evaluación de Desempeño Usuario

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL (USUARIO)			
PERIODO:		Fecha de Evaluación:	22/04/2025
Trabajador Evaluado:		Área:	ADMINISTRATIVA
		Cargo:	
Nombre del Evaluador:		Relación	USUARIO
		Cargo:	
N	Competencias	Nunca:1; Casi Nunca:2; En Ocasiones:3; Casi Siempre:4; Siempre:5	
1	Adaptación al Cargo	Considera que la persona evaluada demuestra conocimiento y profesionalismo en la gestión administrativa	
2	Organización y Planeación en el	Está satisfecho(a) con la gestión administrativa y los tiempos de respuesta brindados	
3	Capacidad de Liderazgo	Confía en la capacidad de la persona evaluada para resolver situaciones administrativas	
4	Iniciativa	Percibe que se ofrecen soluciones creativas y una atención personalizada	
5	Atención al Detalle	La información brindada es clara y exacta	
6	Comunicación	Percibe claridad y respeto en la comunicación administrativa	
7	Relaciones Interpersonales	La persona evaluada tiene un trato amable y profesional con los usuarios internos	
8	Trabajo en Equipo	Percibe una coordinación efectiva para resolver necesidades administrativas	
9	Puntualidad	Se respetan los tiempos establecidos en la atención administrativa	
10	Presentación Personal	La imagen proyectada durante la atención interna refleja profesionalismo	
COMENTARIO DEL EVALUADOR:			
COMENTARIO DEL EVALUADO:			
PUNTAJE:	0	DESEMPEÑO:	DEFICIENTE
ESTÁ USTED DE ACUERDO	SI:	NO:	

FIRMA DEL EVALUADOR

FIRMA DEL EVALUADO

Puntaje Mínimo 10

Puntaje Máximo 50

Rango: 40

Intérvalo: 8

Deficiente: 18

Regular: 26

Bueno: 34

Muy bueno: 42

Excelente: 50

Para el área administrativa, esta evaluación de desempeño es fundamental puesto que permite que se perfeccionen los resultados de los procesos internos, estas evaluaciones contribuyen a la identificación de aspectos por mejorar y a su vez a realizar un crecimiento de competencias en el área administrativa. Al tener en cuenta las competencias mencionadas, se logra una alta productividad y se espera que se logren las metas propuestas.

5.4.2. Formatos de Evaluación de Desempeño para el Área Asistencial

Ilustración 44. Formato de Evaluación de Desempeño Autoevaluación

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL (AUTOEVALUACIÓN)				
PERIODO:				Fecha de Evaluación: 22/04/2025
Trabajador Evaluado:		Área:	ASISTENCIAL	Cargo:
Nombre del Evaluador:		Relación:	AUTOEVALUACIÓN	Cargo:
N	Competencias	Nunca:1; Casi Nunca:2; En Ocasiones:3; Casi Siempre:4; Siempre:5		
1	Adaptación al Cargo	Considera que tiene la capacidad para aprender protocolos clínicos, manejar equipos médicos y ejecutar procedimientos asistenciales		
2	Organización y Planeación en el Trabajo	Gestiona adecuadamente los tiempos en atención, la preparación de insumos y el cumplimiento de turnos		
3	Capacidad de Liderazgo	Tiene la habilidad para guiar al equipo en situaciones clínicas y motivar en el cuidado del paciente		
4	Iniciativa	Actúa con proactividad para identificar mejoras en los procesos asistenciales y trabajar sin supervisión		
5	Atención al Detalle	Aplica rigurosamente los protocolos y realiza revisión adecuada de signos vitales o registros clínicos		
6	Comunicación	Se comunica con claridad y empatía con los pacientes y el equipo de trabajo		
7	Relaciones Interpersonales	Resuelve conflictos de manera efectiva y contribuye a mantener un ambiente armonioso en el área asistencial		
8	Trabajo en Equipo	Muestra disposición para colaborar con otros profesionales de la salud y aceptar retroalimentación		
9	Puntualidad	Cumple con los horarios de turno y entrega oportunamente las tareas asignadas		
10	Presentación Personal	Cumple con el código de vestimenta y las normas de higiene hospitalaria establecidas		
COMENTARIO DEL EVALUADOR:				
COMENTARIO DEL EVALUADO:				
PUNTAJE:	0	DESEMPEÑO:	DEFICIENTE	ESTÁ USTED DE ACUERDO SI: NO:

FIRMA DEL EVALUADOR

FIRMA DEL EVALUADO

Puntaje Mínimo 10
 Puntaje Máximo 50
 Rango: 40
 Intervalo: 8
 Deficiente: 18
 Regular: 26
 Bueno: 34
 Muy bueno: 42
 Excelente: 50

Ilustración 45. Formato de Evaluación de Desempeño jefe Inmediato

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL (JEFE INMEDIATO)			
PERIODO:			Fecha de Evaluación: 22/04/2025
Trabajador Evaluado:		Área: ASISTENCIAL	Cargo:
Nombre del Evaluador:		Relación: JEFE INMEDIATO	Cargo:
N	Competencias	Nunca:1; Casi Nunca:2; En Ocasiones:3; Casi Siempres:4; Siempre:5	
1	Adaptación al Cargo	Se adapta con facilidad a los cambios en protocolos y cumple funciones clínicas con precisión	
2	Organización y Planeación en el	Cumple puntualmente con las tareas asistenciales y gestiona eficientemente los recursos	
3	Capacidad de Liderazgo	Dirige de manera efectiva el área asistencial, maneja crisis y toma decisiones clínicas oportunas	
4	Iniciativa	Propone mejoras en los protocolos y se anticipa a las necesidades del área	
5	Atención al Detalle	Entrega informes clínicos precisos y cumple con los estándares de calidad asistencial	
6	Comunicación	Transmite instrucciones clínicas de forma efectiva y se comunica adecuadamente con el equipo interdisciplinario	
7	Relaciones Interpersonales	Maneja las relaciones de manera diplomática y contribuye al fomento de un clima laboral positivo	
8	Trabajo en Equipo	Promueve la colaboración interdisciplinaria y el trabajo conjunto con otros profesionales	
9	Puntualidad	Asiste puntualmente a los turnos y actividades programadas	
10	Presentación Personal	Se alinea con los estándares de imagen y presentación establecidos en entornos clínicos	
COMENTARIO DEL EVALUADOR:			
COMENTARIO DEL EVALUADO:			
PUNTAJE:	0	DESEMPEÑO:	DEFICIENTE ESTÁ USTED DE ACUERDO SÍ: NO:

FIRMA DEL EVALUADOR

FIRMA DEL EVALUADO

Puntaje Mínimo 10

Puntaje Máximo 50

Rango: 40

Intervalo: 8

Deficiente: 18

Regular: 26

Bueno: 34

Muy bueno: 42

Excelente: 50

Ilustración 46. Formato de Evaluación de Desempeño Compañero (a)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL (COMPAÑERO(A))			
PERIODO:			Fecha de Evaluación: 22/04/2025
Trabajador Evaluado:		Área: ASISTENCIAL	Cargo:
Nombre del Evaluador:		Relación: COMPAÑERO (A)	Cargo:
N	Competencias	Nunca:1; Casi Nunca:2; En Ocasiones:3; Casi Siempres:4; Siempre:5	
1	Adaptación al Cargo	Se integra adecuadamente al equipo asistencial y comprende su rol en la atención al paciente	
2	Organización y Planeación en el Trabajo	Apoya la coordinación de actividades y respeta los tiempos del equipo	
3	Capacidad de Liderazgo	Motiva y apoya al equipo en el trabajo diario	
4	Iniciativa	Participa activamente en la generación de sugerencias y brinda apoyo de manera espontánea	
5	Atención al Detalle	Detecta errores o inconsistencias en el trabajo conjunto de forma oportuna	
6	Comunicación	Tiene facilidad para compartir información relevante y coordinar acciones	
7	Relaciones Interpersonales	Muestra respeto y brinda apoyo emocional a sus compañeros	
8	Trabajo en Equipo	Colabora activamente en las tareas compartidas del equipo	
9	Puntualidad	Respeto los tiempos del equipo y cumple con los compromisos establecidos	
10	Presentación Personal	Mantiene coherencia en su imagen profesional dentro del equipo	
COMENTARIO DEL EVALUADOR:			
COMENTARIO DEL EVALUADO:			
PUNTAJE:	0	DESEMPEÑO: DEFICIENTE	ESTÁ USTED DE ACUERDO SI: NO:

FIRMA DEL EVALUADOR

FIRMA DEL EVALUADO

Puntaje Mínimo 10
 Puntaje Máximo 50
 Rango: 40
 Intervalo: 8
 Deficiente: 18
 Regular: 26
 Bueno: 34
 Muy bueno: 42
 Excelente: 50

Ilustración 47. Formato de Evaluación de Desempeño Usuario

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL (USUARIO)			
PERIODO:			Fecha de Evaluación: 22/04/2025
Trabajador Evaluado:		Área: ASISTENCIAL	Cargo:
Nombre del Evaluador:		Relación: USUARIO	Cargo:
N	Competencias	Nunca:1; Casi Nunca:2; En Ocasiones:3; Casi Siempre:4; Siempre:5	
1	Adaptación al Cargo	Percibe seguridad y conocimiento en el colaborador durante la atención	
2	Organización y Planeación en el	Se siente satisfecho con la atención recibida en tiempo y forma	
3	Capacidad de Liderazgo	Confía en la capacidad del colaborador para resolver situaciones durante la atención	
4	Iniciativa	Recibió una atención personalizada y soluciones rápidas a sus necesidades	
5	Atención al Detalle	La información brindada fue clara y exacta	
6	Comunicación	La comunicación con el paciente fue clara y respetuosa	
7	Relaciones Interpersonales	El trato durante la atención fue amable y respetuoso	
8	Trabajo en Equipo	Percibe una coordinación efectiva durante la atención integral	
9	Puntualidad	Siente que se respetó su tiempo durante la atención	
10	Presentación Personal	Percibe profesionalismo en la imagen del colaborador durante la atención	
COMENTARIO DEL EVALUADOR:			
COMENTARIO DEL EVALUADO:			
PUNTAJE:	0	DESEMPEÑO: DEFICIENTE	ESTÁ USTED DE ACUERDO SI: NO:

FIRMA DEL EVALUADOR

FIRMA DEL EVALUADO

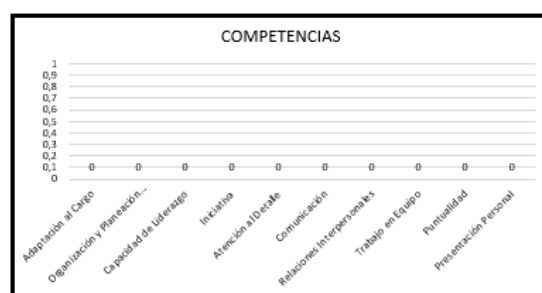
Puntaje Mínimo 10
 Puntaje Máximo 50
 Rango: 40
 Intervalo: 8
 Deficiente: 18
 Regular: 26
 Bueno: 34
 Muy bueno: 42
 Excelente: 50

Para el área asistencial, esta evaluación permite que se mejore la calidad del cuidado del paciente. Esto permite que se presente una atención más segura y eficiente. Sumado con una satisfacción laboral para todo el personal que hace parte del área.

Ilustración 48. Análisis de Resultados de los Formatos de Desempeño

	Competencias	Resultados del Evaluado
1	Adaptación al Cargo	0
2	Organización y Planeación en el Trabajo	0
3	Capacidad de Liderazgo	0
4	Iniciativa	0
5	Atención al Detalle	0
6	Comunicación	0
7	Relaciones Interpersonales	0
8	Trabajo en Equipo	0
9	Puntualidad	0
10	Presentación Personal	0

	Competencias	Resultados del Evaluado	Total por Competencias
1	Adaptación al Cargo		0
2	Organización y Planeación en el Trabajo		0
3	Capacidad de Liderazgo		0
4	Iniciativa		0
5	Atención al Detalle		0
6	Comunicación		0
7	Relaciones Interpersonales		0
8	Trabajo en Equipo		0
9	Puntualidad		0
10	Presentación Personal		0
			0



OPCIONES	VALOR
NUNCA	0
CASI NUNCA	0
EN OCASIONES	0
CASI SIEMPRE	0
SIEMPRE	0
	0

El formato anteriormente mencionado consiste en la proporcionar la información del evaluado y del evaluador, a su vez contiene 10 competencias enfocadas hacia los diversos actores (autoevaluación, jefe inmediato, compañero(a), usuario) donde se presenta una escala de valoración tipo Likert, que tiene los niveles de Nunca:1; Casi Nunca:2; En Ocasiones:3; Casi Siempre:4; Siempre:5. Además, el formato contiene casillas para comentarios tanto del evaluador como del evaluado; junto con la suma de los niveles donde se obtiene el desempeño del evaluado que consiste en una puntuación igual o superior clasificada de la siguiente manera: Deficiente:18, Regular:26, Bueno:34, Muy bueno:42 y Excelente:50.

Por otro lado, se incluye en la segunda hoja donde se arrojan el análisis de resultados obtenidos en la evaluación, en esta sección se grafica la puntuación obtenida y se hace un conteo de la cantidad de veces que se usa cada uno de los niveles anteriormente mencionados.

5.4.3. Evaluación de desempeño en Human Cloud

Otra metodología que se tiene en cuenta para poder realizar el proceso de evaluación de desempeño de manera objetiva es Human Cloud, esta es una plataforma digital que contiene una evaluación psicométrica integral del Talento Humano, donde se puede medir factores como personalidad, comportamientos, inteligencia, dominancia cerebral y competencias. Obteniendo como resultado una visión detallada de las capacidades y habilidades que tenga el evaluado para poder tomar decisiones en los procesos que reclutamiento, selección, inducción y capacitación.

La plataforma implementa instrumentos con alto reconocimiento a nivel global como DISCPRO y Personalytic (Los Cinco Grandes Factores de Personalidad), modificados y enfocados hacia la población Latinoamericana para poder obtener resultados aterrizados y exactos en base al entorno. Human Cloud evalúa habilidades como el trabajo en equipo, la comunicación persuasiva, iniciativa, orientación de resultados, entre muchas más. Así mismo, permite obtener los reportes de manera inmediata, interpretable y personalizada de los resultados junto con guías de acompañamiento por las mejoras que se presenten para el buen desempeño del empleado. (Human Cloud, s.f.)

Implementar esta plataforma en la empresa permite que se obtengan beneficios en la optimización de los procesos de gestión humana, ya que inicialmente permite identificar fortalezas y áreas de mejorar en los evaluados para diseñar capacidades enfocadas a las falencias presentadas. Además, su enfoque integral y flexión le permite que se adapte al área asistencial y administrativa, adaptando las competencias enfoque que requiera la empresa. Por último, al ser una nube (Cloud) facilita el acceso de los empleados en las diferentes sedes o zonales de la empresa garantizando actualizaciones y seguridad al momento de aplicarla.

Ilustración 49. Instrumentos de Human Cloud

EN HUMAN CLOUD ENCUENTRAS



Mediante un **innovador** enfoque de **DISC**, identifica con **precisión** la **afinidad** entre el **perfil** del puesto y el **candidato**, revelando su **potencial** para destacar en cada **competencia** necesaria.



Analiza los rasgos del temperamento de una **persona** de manera completa. Se basa en el modelo de los cinco grandes factores de la **personalidad**, incorporando un **mayor número** de mediciones.



Evalúa la **capacidad intelectual** de tus candidatos, midiendo habilidades, tales como: **razonamiento**, **planificación**, **resolución de problemas**, pensamiento abstracto, **conclusiones lógicas**, entre otras.



Cognito, un completo test de **dominancia cerebral**, con el que podrás identificar las **preferencias de pensamiento** de todo tu talento.

Fuente 7. Página principal Human Cloud

6. PLAN DE ACCIÓN Y PRESUPUESTO QUE CONTEMPLE ACTIVIDADES DE MEJORA PARA LA EMPRESA + IPS MEDIC SAS.

En este capítulo se realiza la propuesta de un plan de acción que guíara las actividades de los procesos de análisis y diseño de cargos, reclutamiento y selección, inducción y la evaluación de desempeño mencionados en lo recorrido del documento. Todo esto con el fin de tener un paso a paso para poder determinar si se está cumpliendo con los objetivos, además el presupuesto permite determinar cuánto dinero se necesita para llevar a cabo las actividades presentadas en el plan por candidato o persona que este involucrada en los resultados.

Además, es importante comprender que la realización estricta de un proceso de reclutamiento y selección permite una optimización de los costos, puesto que al realizarlos de manera inadecuada puede generar que se eleve el dinero que se tiene predestinado para su operación, por lo que afecta directamente el presupuesto. Como veremos en la siguiente tabla, los procesos de gestión del personal suman un total de \$4.403.228 por cada candidato que se vincule a la empresa, por lo tanto, se deben de realizar los procesos con las mejores prácticas para garantizar compromiso en los candidatos.

Tabla 15. Plan de Acción y Presupuesto

Proceso	Área	Actividad	Cronograma	Responsable	Presupuesto (día)
Análisis y Diseño de Cargos	Todas	Diseñar formatos de descripción de cargos	1 día	Investigadoras	-
Reclutamiento y Selección	Todas	Realizar formatos de requisición para el área asistencial y administrativa	1 hora	Auxiliar de Talento Humano	\$56.282
		Reclutamiento y publicación de las vacantes por medio de Agencias de Empleo	1 hora	Auxiliar de Talento Humano	\$29.700
		Selección de hojas de vida por medio de IA	1 hora	Auxiliar de Talento Humano	\$5.472
		Verificación de antecedentes del candidato	1 hora	Auxiliar de Talento Humano	\$56.282
		Entrevista inicial con el candidato	1 hora	Psicólogo Organizacional	\$83.477
	Asistencial	Simulación de atención al usuario (Humanización)	30 minutos	Psicólogo Organizacional	\$83.477
		Pruebas de inteligencia (Test de Raven)	40 minutos	Psicólogo Organizacional	\$83.477
		Test de personalidad (Test de Myres–Briggs)	15 minutos	Psicólogo Organizacional	\$83.477

Proceso	Área	Actividad	Cronograma	Responsable	Presupuesto (día)	
		Prueba de aptitudes y habilidades (Prueba de razonamiento lógico)	15 minutos	Psicólogo Organizacional	\$83.477	
		Entrevista de selección con el área de talento humano	1 hora	Directora de Talento Humano y Contratación	\$173.036	
	Administrativa	Prueba de inteligencia (Test de Terman Merill)	50 minutos	Psicólogo Organizacional	\$83.477	
		Prueba de personalidad (Test 16PF)	50 minutos	Psicólogo Organizacional	\$83.477	
		Prueba de aptitudes y habilidades (Test de Moss)	20 minutos	Psicólogo Organizacional	\$83.477	
		Entrevista de selección con el área de talento humano	1 hora	Directora de Talento Humano y Contratación	\$173.036	
	Inducción	Todos	Reunión de la presentación de la empresa	1 hora	Coordinador Administrativo	\$98.748
			Entrega del Kit de Bienvenida (Lapicero, agenda y vaso personalizado)	15 minutos	Talento Humano	\$1.700.000 (100 kits)
Video de Bienvenida			3 minutos	Colaborador asignado por área	\$200.000	
Bienvenida asistida por IA con Chat BOT			30 minutos	Talento Humano	\$1.251	

Proceso	Área	Actividad	Cronograma	Responsable	Presupuesto (día)
	Asistencial	Dinámicas de presentación del equipo	1 hora	Coordinador Asistencial	\$242.220
		Capacitación en manejo de equipos médicos	2 horas	Colaborador encargado del área	\$56.282
		Uso adecuado de dotación y EPP	1 hora	Auxiliar de SST y Talento Humano	\$56.282
		Capacitación en riesgos laborales	1 hora	Auxiliar de SST y Talento Humano	\$56.282
		Evaluación inicial de competencias	20 minutos	Coordinador Asistencial	\$242.220
		Asignación de mentor	30 minutos	Coordinador Asistencial	\$242.220
	Administrativa	Dinámicas de presentación del equipo	1 hora	Coordinador Administrativo	\$98.748
		Formación en herramientas tecnológicas	2 horas	Colaborador encargado del área / Técnico de Sistemas	\$49.855
		Evaluación inicial por competencias	20 minutos	Coordinador Administrativo	\$98.748
		Asignación de mentor	30 minutos	Coordinador Administrativo	\$98.748

Proceso	Área	Actividad	Cronograma	Responsable	Presupuesto (día)
		Uso adecuado de dotación y EPP	1 hora	Auxiliar de SST y Talento Humano	\$56.282
TOTAL DEL PLAN (Por candidato)		5 días laborales		\$4.403.228	

En este sentido, la Evaluación de Desempeño cuenta con un presupuesto separado a los anteriores procesos, dado que este se calcula de manera grupal (50 personas) para el desarrollo de la herramienta sugerida en el trabajo.

Evaluación de Desempeño	Todas	Diseñar formato de Evaluación de Desempeño	1 día	Investigadoras	-
		Implementar Herramientas digitales de Evaluación de Desempeño (Human Cloud)	Meses 3, 6 y 12	Talento Humano	\$1.000.000 (50 evaluados)
TOTAL DEL PROCESO			5 días laborales		\$1.000.000

En la tabla N. 16 se exponen los mecanismos de seguimiento y control del plan de acción, con sus respectivos indicadores de cumplimiento e impacto. Además, se presenta una estructura donde cada columna representa funciones en especial, inicialmente encontramos con el “proceso” que es donde se identifica el proceso de gestión humana que se quiere abarcar, seguido encontramos el “indicador” donde describe las métricas para poder evaluar el cumplimiento del proceso, después en la “frecuencia de medición” encontramos la periodicidad o tiempo con el que se debe de revisar el indicador; para la “meta” se define el objetivo que se espera alcanzar para determinar el éxito de la gestión, sumado a esto, se tiene el “responsable, que especifica el cargo de la persona que estará a cargo para desempeñar el proceso y ya por último el “mecanismo de control” donde se detalla el método que se usara para validar los resultados obtenidos. Esto con el fin que determinar la importancia que tiene el alinear cada uno de los procesos y establecer el objetivo de manera medible para tener una mejor toma de decisiones basada en los datos y la evidencia.

Tabla 16. Tabla de Seguimiento y Control

Proceso	Indicador	Frecuencia de Medición	Meta	Responsable	Mecanismo de control
Análisis y Diseño de Cargos	Manuales implementados	Anual	1	Director de Talento Humano y Contratación	Revisión de documentación
Reclutamiento y Selección	Número de personas retiradas de la empresa anual / el número de personas contratadas anual *100	Anual	33%	Director de Talento Humano y Contratación	Auditorías internas
Inducción	Proceso de inducción programados / procesos de inducción realizados *100	Anual	100%	Coordinador Asistencial Coordinador Administrativo	Auditorías internas
Evaluación de Desempeño	Número de personas por evaluar programadas / número de personas evaluadas realizadas *100	Meses 3,6 y 12	100%	Director de Talento Humano y Contratación Jefe Inmediato del Evaluado	Revisión del resultado de la evaluación – Revisión del cumplimiento de objetivos

7. CONCLUSIONES

En el primer capítulo de la presente tesis se abordó una problemática en el sector de la salud, específicamente en la gestión de personal de la empresa +IPS Medic SAS ya que se evidencio la falta de claridad en los manuales de funciones y los inadecuados procesos de reclutamiento y selección, inducción y la evaluación del desempeño. A través de una investigación y un análisis detallado, se confirmó que estas deficiencias impactaron negativamente en la calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios, elementos fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de cualquier empresa. Por consiguiente, el diagnóstico realizado a la empresa permitió identificar las causas raíz de estos problemas, que van desde la falta de estandarización en los procesos hasta la ausencia de herramientas y metodologías adecuadas para la selección y evaluación del personal y se evidencio que la falta de claridad en los roles y responsabilidades genera confusión entre los empleados, disminuyendo su motivación y rendimiento, lo que a su vez afecta la calidad de la atención al paciente.

Por consiguiente, en el capítulo dos donde se lleva a cabo la propuesta de diseño de los procesos de gestión de personal presentada en esta tesis esta representa una solución integral para abordar estas deficiencias y se desarrolló un modelo que incluyo el análisis y diseño de cargos que fue un proceso estructurado para definir las funciones, responsabilidades y competencias requeridas para cada puesto, asegurando que los empleados tengan claridad sobre sus roles y expectativas, también, incluyo el reclutamiento y selección que es un proceso de selección que garantizara la contratación de personal idóneo, con las habilidades y competencias necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficiente y efectiva, a su vez, el proceso de Inducción, ya que se propone un programa de inducción que facilite la integración de los nuevos empleados a la organización, proporcionándoles la información y las herramientas necesarias para desempeñarse con éxito desde el inicio y, por último, el proceso de evaluación del desempeño ya que un sistema de evaluación del desempeño objetivo y transparente permitirá identificar las fortalezas y debilidades de los empleados, así como las oportunidades de mejora.

Por último, el tercer capítulo de la tesis que abarca el plan de acción y seguimiento de la propuesta ya que este plan le permitirá a +IPS Medic SAS mejorar significativamente su gestión de personal, lo que se convertirá en una mayor eficiencia operativa, una mejor calidad del servicio y una mayor satisfacción de los usuarios. Además, contribuirá a fortalecer la cultura organizacional, promoviendo un ambiente de trabajo positivo y motivador, donde los empleados se sientan valorados y comprometidos con la misión y los objetivos de la empresa.

Es importante destacar que la implementación de este modelo requiere un compromiso por parte de la alta dirección de +IPS Medic SAS, así como la participación de todos los empleados. Se recomienda establecer un equipo de trabajo multidisciplinario encargado de liderar el proceso de implementación, asegurando que se tengan en cuenta las necesidades y expectativas de todos los involucrados.

Estos procesos impactaran en la eficiencia organizacional de +IPS Medic SAS de tal manera que al definir los manuales de funciones claros evita confusiones, mejora la asignación de tareas y reduce la duplicidad de las funciones, lo que incrementa la productividad y la eficiencia operativa. A su vez, un proceso de selección adecuado asegura que el personal contratado tenga las competencias y perfiles adecuados para los cargos, reduciendo la rotación, y aumentando la motivación del personal. En cuanto al proceso de evaluación bien diseñado, este permite identificar fortalezas y áreas de mejora, facilitando planes de desarrollo y alineando el talento humano con los objetivos estratégicos de la empresa ya que la eficiencia organizacional en una IPS está muy vinculada con la calidad del servicio al cliente y al optimizar la gestión del talento humano se mejora la atención, se reducen los tiempos de respuesta y se incrementa la satisfacción del usuario lo que a su vez fortalece la reputación y competitividad de la organización.

Por último, esta tesis ha logrado desarrollar un diseño de procesos de gestión de personal sólido y completo, que responde a las necesidades específicas de +IPS Medic SAS y que tiene el potencial de transformar la forma en que la empresa gestiona su talento humano.

8. RECOMENDACIONES

- Implementar el diseño de procesos de gestión de personal propuesto en esta tesis. Esto incluye la adopción de los formatos y herramientas desarrolladas, así como la capacitación del personal encargado de su implementación.
- Se recomienda desarrollar y mantener actualizados los manuales de funciones claros y específicos para cada cargo, tanto en el área asistencial como administrativa y se sugiere que estos manuales estén accesibles en formato digital desde cualquier dispositivo para consulta permanente, que se revisen anualmente para ajustarlos a cambios normativos o estratégicos. La actualización debe ser responsabilidad conjunta de los líderes de área y departamento de gestión humana quienes deben recopilar retroalimentación de los empleados para identificar posibles mejoras en los roles y funciones.
- Se recomienda utilizar las herramientas psicométricas validadas, como el Test de Raven y el 16PF, para evaluar habilidades cognitivas y rasgos de personalidad, complementadas con pruebas técnicas específicas para cada puesto. El proceso debe incluir etapas claras como el análisis de la vacante, la publicación en canales adecuados, preselección basada en perfiles, entrevistas estructuradas y simulaciones prácticas ya que esto le permitirá a la empresa reducir la rotación de personal y mejorar la calidad del talento humano incorporado.
- Se recomienda desarrollar el proceso de inducción formal que incluya un kit de bienvenida, presentación de la cultura organizacional, políticas internas, y capacitación inicial en funciones y normas de bioseguridad. Este programa debe contar con un mentor asignado durante los primeros tres meses para acompañar al nuevo colaborador y facilitar su adaptación a la empresa. Además, se recomienda realizar evaluaciones periódicas durante la inducción para identificar necesidades de apoyo y ajustar el proceso.
- Se sugiere establecer un plan anual de formación que contemple tanto competencias técnicas como habilidades blandas, como comunicación, trabajo en equipo y manejo del estrés. La capacitación debe ser permanente y adaptada a las necesidades detectadas en las evaluaciones de desempeño y en las tendencias del sector salud y se recomienda utilizar plataformas virtuales para facilitar el acceso a la información, así como promover la participación en congresos, seminarios y cursos externos.
- Implementar mecanismos de comunicación efectiva que permitan a los colaboradores expresar inquietudes, sugerencias y recibir información

relevante de manera oportuna. Se pueden establecer canales formales, como reuniones periódicas, buzones de sugerencias y encuestas de clima laboral. También es importante promover actividades de integración y reconocimiento para fortalecer el sentido de pertenencia y reducir el estrés laboral.

- Establecer un sistema de seguimiento y evaluación de los resultados de la implementación ya que esto le permitirá a la empresa identificar las áreas de mejora y realizar los ajustes necesarios para garantizar el éxito, este debe incluir indicadores claves de gestión, como tasas de rotación, satisfacción del personal, cumplimiento de planes de formación y resultados de evaluaciones de desempeño y se recomienda realizar revisiones periódicas de estos indicadores y elaborar informes de avance que permitan identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para ajustar las estrategias según sea necesario.
- Se recomienda conformar un comité interdisciplinario por representantes de las áreas asistencial y administrativa de recursos humanos ya que serán los encargados de supervisar la implementación de las recomendaciones, evaluar resultados y proponer ajustes periódicos. Este comité debe incluir representantes de áreas y de recursos humanos, y deberán reunirse trimestralmente para garantizar la sostenibilidad de las mejoras.
- Invertir en la capacitación y desarrollo del personal ya que esto permitirá mejorar sus habilidades y competencias, así como aumentar su motivación y compromiso con la empresa.
- Establecer un sistema de reconocimiento y recompensas para los empleados que de destaquen por su desempeño. Esto contribuirá a fortalecer la cultura organizacional y a promover un ambiente de trabajo positivo y motivador.
- Aprovechar las herramientas tecnológicas disponibles para mejorar la eficiencia de los procesos de gestión de personal incluyendo la implementación de un software de gestión de recursos humanos, así como el uso de plataformas en línea para la capacitación y el desarrollo del personal
- Se recomienda para asegurar la efectividad de las acciones propuestas, asignar un presupuesto específico que contemple recursos para capacitación, tecnología, actividades de integración y seguimiento ya que la inversión en gestión humana debe ser vista como estrategia para la mejora continua de la calidad del servicio y la satisfacción del personal.

9. BIBLIOGRAFÍA

(s.f.).

2007, L. 1. (s.f.). *LEY 1164 DE 2007*. Obtenido de https://www.minsalud.gov.co/normatividad_nuevo/ley%201164%20de%202007.pdf

2019, M. D. (2019). *MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL RESOLUCION 3100 DE 2019*. Obtenido de <https://scare.org.co/wp-content/uploads/resolucion-3100-de-2019-versi%C3%B3n-copias-y-pegar.pdf>

7 etapas del ciclo de vida del empleado | Cómo optimizarlas. (2024). Obtenido de Bizneo: <https://www.bizneo.com/blog/ciclo-de-vida-del-empleado/>

Arias, E. R. (19 de marzo de 2024). *Investigación descriptiva: Qué es, tipos y ejemplos*. Obtenido de https://economipedia.com/definiciones/investigacion-descriptiva.html#google_vignette

Banco Mundial e IFC. (17 de julio de 2019). *Evaluación Externa de la Calidad de la Atención en*. Obtenido de <https://documents1.worldbank.org/curated/fr/933731564123661734/pdf/Evaluaci%C3%B3n-Externa-de-la-Calidad-de-la-Atenci%C3%B3n-en-el-Sector-Salud-en-Colombia.pdf>

Cabrera, C. C., Lozada, A. M., & Jurado, N. O. (2020). *Diseño de manual de funciones y perfiles de cargos para el área de talento humano en la empresa Ava Inmuebles*. Obtenido de Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium: https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/1984/DISE%C3%91O_MANUAL_FUNCIONES_PERFILES_CARGOS_PARA_%c3%81REA_TALENTO_HUMANO_EMPRESA_AVA_INMUEBLES.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Capítulo II. (s.f.). Obtenido de Marco Teórico: <https://virtual.urbe.edu/tesispub/0063008/cap02.pdf>

Cardona, C. L., Díaz, M. V., García, W. A., & Obando, D. A. (2021). *CALIDAD DEL SERVICIO DE MEDICINA LABORAL EN ASOTRANSICAL IPS*. Obtenido de Universidad Católica de Manizales.

Casanova, J. A., & Murillas, E. G. (2022). *Plan Estratégico para la escuela de artes integradas talento humano del municipio de Tuluá Valle del Cauca horizonte 2023 – 2028*. Obtenido de Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium: https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2556/PLAN_TRABAJO_PROCESOS_PARA_FORTALECER_PROGRAMA_INDUCCION_REINDUCCION_SERVIDORES_P%C3%9aBLICOS_ENTE_TERRITORIAL_VALLE_CAUCA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Castañón, L. M., & Monsalve, K. J. (2023). *Manual de funciones para el área operativa de la empresa “Ladrillera y Arcillas El Pacífico S.A.S.” del municipio de Cartago, Valle del Cauca para el año 2023*. Obtenido de Universidad del Valle: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/entities/publication/4a20f039-17cf-4c82-998c-ce0a73160b31>

- Cequea, M. M., Schmitt, V. G., Olter, A. E., & Melo., O. (2024). *Migration, human capital, and decent work: Venezuelans in Peru*. Obtenido de <https://www.cell.com/action/showPdf?pii=S2405-8440%2824%2915901-4>
- Cevallos, M. A., & Añazco, T. E. (2023). *Manual de procedimientos de control interno para las cooperativas educativas de la Ciudad de Loja -Ecuador* . Obtenido de Ciencia Latina Internacional: <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/5874/8897>
- Chanatasig, N. G. (2024). *Diseño de un manual de funciones por competencias para la empresa CGI Financial LLC*. Obtenido de Universidad Tecnológica Israel: <https://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/4104/1/UISRAEL-EC-MASTER-GESTH%20-PRO-378.242-2024-008.pdf>
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos Quinta Edición* (págs. 291- 321). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestion del talento humano*. Mexico. Obtenido de <https://gestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>
- Chiavenato, I. (2008). *Gestion del talento humano*. Mexico. Obtenido de <https://gestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones* (3ra Edición ed.). Río de Janeiro, Brasil: Elsevier Editora Ltda.
- Chilito, M. F., & López, J. H. (2020). *Propuesta de mejora para la gestión de los manuales de funciones dentro del área del talento humano de la empresa HG Holding Group S.A.S ubicada en el municipio de Yumbo Valle del Cauca*. Obtenido de Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium: https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2031/PROPUESTA_MEJORA_GESTION_MANUALES_FUNCIONES_DENTRO_%C3%81REA_TALENTO_HUMANO_EMPRESA_HG_HOLDING_GROUP_S.A._UBICADA_MUNICIPIO_YUMBO_VALLE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Comba, J. (15 de julio de 2024). *Las 20 técnicas de reclutamiento y selección de personal más utilizadas*. Obtenido de Talenty: <https://talenty.tech/blog/20-tecnicas-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/>
- Computrabajo. (16 de Enero de 2024). Obtenido de Que es un portal de empleo y para que sirve?: <https://co.computrabajo.com/desarrollo-profesional/busqueda-empleo/portal-de-empleo-que-es>
- Contretas, S. P. (2012). *Planeación estratégica y diseño de manual de funciones de la IPS Salud Plena S.A.S, Lebrija Santander*. Obtenido de

https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/2203/digital_24016.pdf

- Corporation, L. (2023). *LinkedIn*. Obtenido de Que es LinkedIn y como puedo usarlo?: <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/a551392/-que-es-linkedin-y-como-puedo-usarlo-?lang=es-ES>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Obtenido de https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. (2010) Obtenido de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2017/05/Gesti%C3%B3n-del-talento-humano-y-del-conocimiento.pdf?srsId=AfmBOopGX0noUTLGEHLz1XojBHXO6QH7WqmnelWTRZEZmtzxp1RshwP>
- Curto, A. (6 de febrero de 2024). *Neuron*. Obtenido de Test de Raven: Que es y como interpretar el test de matrices progresivas de Raven: <https://neuronup.com/neurociencia/neuropsicologia/test-neuropsicologicos/test-de-raven/>
- Curto, A. (6 de febrero de 2024). *Neuron*. Obtenido de Test de Raven: Que es y como interpretar el test de matrices progresivas de Raven: <https://neuronup.com/neurociencia/neuropsicologia/test-neuropsicologicos/test-de-raven/>
- Dessler, G., & Varela, R. (2004). *Administración de recursos humanos* (Vol. Segunda edición). Pearson Educación.
- Echeverría, E. C., & Gerena, L. S. (2023). *Manual de Funciones para mejorar la efectividad en función de tareas y procesos del área de selección y contratación de la empresa Market Mix*. Obtenido de <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/e296d3c1-5dc8-431b-8d4c-20dbe17f0bfb/content>
- El Congreso de Colombia. (3 de octubre de 2003). *LEY 1164 DE 2007. Por la cual se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en Salud*. Obtenido de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%201164%20DE%2007.pdf
- Evaluación 360: Mejora tus procedimientos con un análisis integral*. (2025). Obtenido de <https://www.personio.es/glosario/evaluacion-360/>
- Evaluar. (s.f.). *Evaluaciones de razonamiento lógico*. Obtenido de Blogs Evaluar: <https://blogs.evaluar.com/evaluaciones-razonamiento-logico>
- Factorial. (21 de Abril de 2023). *Qué es el test de Moss y cómo usarlo para valorar las soft skills de los mandos intermedios*. Obtenido de <https://factorialhr.co/blog/test-de-moss/>

- Ferreira, A. C. (20 de febrero de 2024). *Qué es un plan de acción, cómo se elabora y ejemplos*. Obtenido de INBOUNDCYCLE: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-plan-de-accion>
- Fuentes, N. N., Cossio, N. S., & Manjarrez, V. O. (octubre de 2016). *Gestión de los Recursos Humanos: Un abordaje teórico*. Obtenido de Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador: https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/rrhh.html#google_vignette
- Función Pública. (1993). *Ley 100 de 1993*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=5248>
- Función Pública. (1998). *Decreto 1544 de 1998*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1249>
- Función Pública. (2015). *Ley 1751 de 2015*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=60733>
- González, J. (3 de abril de 2024). *Plan de trabajo: qué es y cómo crearlo + paso a paso y ejemplos*. Obtenido de hubspot: <https://blog.hubspot.es/sales/plan-de-trabajo>
- Guayara, E. J. (mayo de 2022). *Manual de funciones para la asignación de cargos en el departamento de marketing para la empresa*. Obtenido de Fundación Universitaria del Área Andina: <https://digitk.areandina.edu.co/server/api/core/bitstreams/dbf9e146-4ca8-4e1f-902f-d8ca5d758af4/content>
- Güiza, H. N., Ávila, D. A., & Solano, C. F. (2023). *Propuesta del Diseño de un manual de funciones para la empresa System And Solutions LTDA (S&S)*. Obtenido de Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano: <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/31483/Trabajo%20de%20GradoPROPUESTA%20DEL%20DISE%c3%91O%20DE%20UN%20MANUAL%20DE%20FUNCIONES%20PARA%20LA%20EMPRESA%20SYSTEMS%20AND%20SOLUTIONS%20LTDA%20%28S%26S%29.pdf?sequence=1&isAI>
- Gutiérrez, L. T., Peña, M. G., Peña, M. P., Sánchez, J. N., & Martínez, J. P. (2019). *Creación de Institución Prestadora de Salud con especialidad en servicios de seguridad y*. Obtenido de Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca: <https://repositorio.unicolmayor.edu.co/bitstream/handle/unicolmayor/83/CREACION%20IPS%20SST%20.pdf?isAllowed=y&sequence=1>
- Herrera, M. A. (2023). *Plan Estratégico para la escuela de artes integradas talento humano del municipio de Tuluá Valle del Cauca horizonte 2023 – 2028*. Obtenido de unidad Central del Valle del Cauca: <https://repositorio.uceva.edu.co/bitstream/handle/20.500.12993/4123/TG%20-%20MSanchez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Human Cloud. (s.f.). Obtenido de <https://gestoresth.com/human-cloud/>
- IPS de TODOS. (2021). *¿Cuáles son las funciones de la IPS?* Obtenido de <https://ipsdetodos.com/ips-especializada/funciones-de-la-ips/>

- La Teoría de Herzberg y su aplicación en RR.HH.* (27 de septiembre de 2023).
Obtenido de Organización Internacional de Directivos de Capital Humano:
<https://www.orgdch.org/ltm/la-teoria-de-herzberg-y-su-aplicacion-en-rr-hh/>
- López, C. E., & Mejía, L. F. (2023). *Manual de Funciones para la Empresa Transmisiones Automáticas del Norte del Municipio de Cartago, Valle del Cauca*. Obtenido de Universidad del Valle:
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/entities/publication/e8bf1b8c-c36d-4bbf-9e20-e043bafa1d12>
- Malagón, G. V., Javier Ávila Morales, A. J., Calderón, N. C., Santos, A. B., & Amador, G. E. (mayo de 2014). *Paradigmas en la investigación. Enfoque cuantitativo y cualitativo*. Obtenido de <https://core.ac.uk/reader/236413540>
- Manatal*. (s.f.). Obtenido de Manatal: Optimiza tu reclutamiento:
<https://www.appvizer.es/recursos-humanos/ats/manatal>
- Mejía, L. R., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. Obtenido de <https://www.iberlibro.com/GESTI%C3%93N-RECURSOS-HUMANOS-LUIS-R.G%C3%93MEZ-MEJ%C3%8DA/30039119397/bd>
- Melo, C. M. (17 de junio de 2023). *TENDENCIAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. Obtenido de UTADEO:
<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/31606/Trabajo%20de%20grado%20Final.pdf?isAllowed=y&sequence=1>
- Mimenza, O. C. (4 de Octubre de 2024). *Test de personalidad de los 16 factores de Cattell (16PF)*. Obtenido de <https://psicologiymente.com/personalidad/test-personalidad-16-factores-cattell-pf>
- Minciencias. (s.f.). *Indicador*. Obtenido de <https://minciencias.gov.co/glosario/indicador>
- Minsalud. (7 de abril de 2022). *Marco Legal Colombiano*. Obtenido de <https://acreditacionensalud.org.co/wp-content/uploads/2022/08/Resolucion-556-del-7-de-abril-de-2022-Se-inscribe-ana-entidad-en-el-Registro-Especial-de-Acreditadores-en-Salud.pdf>
- Minta-Trujillo, J. E., Bazaña-Cedeño, L. M., Corozo-Páez, R. O., & Baque-Villanueva, L. K. (2024). *Revisión del manual de funciones para la optimización de la gestión administrativa*. Obtenido de Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales:
<https://ieakoinonia.org/ojs3/index.php/gestioep/article/view/83/134>
- Monsalve, M. C., & Villegas, K. D. (2022). *Diseño de un Manual de Funciones para el Taller Camello SAS del Municipio de Cartago*. Obtenido de Universidad del Valle - Sede Cartago:
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/efc69008-b9ec-4d84-b4e6-359cfced2f76/content>
- Núñez, J. (marzo de 2023). *Logros equidad del sistema de salud y la reforma en Colombia*.

- Organización Internacional de Directivos de Capital Humano. (27 de septiembre de 2023). *La Teoría de Herzberg y su aplicación en RR.HH.* Obtenido de <https://www.orgdch.org/ltm/la-teoria-de-herzberg-y-su-aplicacion-en-rr-hh/>
- Organización Mundial de la Salud. (28 de mayo de 2010). *Planificación de Recursos Humanos en Salud.* Obtenido de Organización Panamericana de la Salud: <https://www3.paho.org/hq/dmdocuments/2010/docum-base-taller-granada.pdf>
- Palacios, J. C., Martínez, R. J., Palacios, E. W., & Estévez, C. V. (15 de septiembre de 2024). *Modelo de Gestión para la optimización del recurso humano Caso de estudio: Empresa textil Atuntaqui - Ecuador.* Obtenido de Journal Scientific: <https://www.investigarmqr.com/ojs/index.php/mqr/article/view/1482/4943>
- Personio. (2025). Obtenido de Evaluación 360: Mejora tus procedimientos con un análisis integral: <https://www.personio.es/glosario/evaluacion-360/>
- Personio. (2025). Obtenido de Evaluación 360: mejora tus procedimientos con un análisis integral: <https://www.personio.es/glosario/evaluacion-360/>
- Personio. (2025). Obtenido de Evaluación 360: mejora tus procedimientos con un análisis integral: <https://www.personio.es/glosario/evaluacion-360/>
- Personio. (s.f.). *Plan de trabajo: ¿qué es y cómo usarlo en favor de la empresa?* Obtenido de <https://www.personio.es/glosario/plan-de-trabajo/>
- Psicología y mente. (29 de enero de 2025). Obtenido de Test de Terman Merrill: que es y que partes y pruebas contiene : <https://psicologiymente.com/inteligencia/test-terman-merril>
- Régimen Legal de Bogotá D.C. (2020 de febrero de 21). *Resolución 229 de 2020 Ministerio de Salud y Protección Social.* Obtenido de <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=90802>
- Revista Facultad Nacional de Salud Pública. (7 de noviembre de 2006). *Tendencias y teorías en salud pública.* Obtenido de SCIELO: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-386X2006000200012&script=sci_arttext
- Rodrigues, N. (21 de octubre de 2021). *Qué es un plan de acción, cómo se elabora y ejemplos.* Obtenido de hubspot: <https://blog.hubspot.es/sales/plan-de-accion-empresa>
- Rodriguez, L. L. (2024). *Manual de funciones para los colaboradores de la empresa Midasolutions S.A.* Obtenido de Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/7322/1/T-ULVR-5589.pdf>
- Rojas, L. M., Alberto Venezuela Muñoz, P. M., & Arana, A. A. (diciembre de 2019). *Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional.* Obtenido de <https://biblat.unam.mx/hevila/Revistavenezolanadegerencia/2019/Vol.%2024/No.%2088/21.pdf>
- Rosales, E. J., López, B. A., Arámbula, R. E., Esquivel, A. L., Santana, M. Á., & Bernal, I. M. (diciembre de 2018). *Inducción como una Visión para el Desempeño*

Integral del Trabajado. Obtenido de <https://libros-utp.com/index.php/editorialutp/catalog/view/64/53/279>

Salud, C. (s.f.). *Ley Estatutaria firmada: Cambia la Salud*. Recuperado el 2015, de Ley Estatutaria firmada: Cambia la Salud: <https://consultorsalud.com/ley-estatutaria-firmada-cambia-la-salud/>

Salvador, I. R. (15 de Noviembre de 2017). *Test de matrices progresivas de Raven*. Obtenido de <https://psicologiyamente.com/inteligencia/test-matrices-progresivas-raven>

Santos, D. (2 de mayo de 2023). *Qué es una estrategia y cómo crearla*. Obtenido de hubspot: <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategia>

Solarte, M. G., Vargas, G. M., & Campo, C. H. (2010). *Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana*.

Talent management. (25 de enero de 2023). *7 tipos de teorías de gestión del lugar de trabajo*. Obtenido de <https://www.lhh.com/es/es/insights/7-tipos-de-teorias-de-gestion-del-lugar-de-trabajo/>

Truity. (2025). *La prueba de personalidad Typefinder*. Obtenido de <https://www.truity.com/test/type-finder-personality-test-new>

Vaquero, L. U. (14 de 9 de 2023). *W Radio*. Obtenido de SENA: Paso a paso para inscribir su hoja de vida en la Agencia Publica de Empleo: <https://www.wradio.com.co/2023/09/15/sena-paso-a-paso-para-inscribir-su-hoja-de-vida-en-la-agencia-publica-de-empleo/>

Vivas, M. A. (07 de enero de 2022). *¿Cómo fue la gestión de las EPS en 2021? - Estudio nacional de evaluación de servicios de las EPS*. Obtenido de Consultorsalud: <https://consultorsalud.com/estudio-nacional-evaluacion-servicios-eps/>

10. ANEXOS

11.1. Anexo de Encuesta Diagnostica

Información General

1. ¿A cuál de las siguientes áreas corresponde su cargo?
2. ¿A qué sede pertenece?
3. ¿Cuánto tiempo lleva vinculado a la empresa?
 - Menos de 6 meses
 - 6 meses a 1 año
 - 1 a 3 años
 - 3 a 4 años
 - Más de 5 años
4. ¿En qué rango de edad se encuentra?
 - Menos de 25
 - 25 a 34 años
 - 35 a 44 años
 - 45 a 54 años
 - Más de 55 años

Claridad y Adecuación del Cargo

5. ¿Puede acceder con facilidad a consultar el manual de funciones de su cargo?
6. ¿Las funciones descritas en su cargo son claras, concisas y fáciles de entender?
7. ¿Su puesto actual se alinea con sus habilidades y aptitudes?
8. ¿La empresa le informó las competencias laborales necesarias para el desempeño de su cargo?
9. ¿Su rol contribuye a las metas y objetivos generales de la empresa?
10. ¿Considera que las responsabilidades laborales asignadas son adecuadas y equilibradas?

Proceso de Reclutamiento y Selección

11. ¿La información que recibió durante el proceso de reclutamiento y selección fue clara y pertinente?

12. ¿Considera usted que el proceso de selección actual identifica los mejores candidatos para cada puesto?

13. ¿Considera que los canales de reclutamiento de personal utilizados por la empresa son conocidos?

Programa de Inducción

14. ¿El programa de inducción proporcionado por la empresa se culminó satisfactoriamente?

15. ¿El programa de inducción le brindó una comprensión clara de su rol y responsabilidades?

16. ¿El programa de inducción le permitió de manera oportuna hacer preguntas y aclarar dudas?

17. ¿La inducción brindada le preparó para desempeñarse de manera adecuada en su cargo?

Evaluación de Desempeño

18. ¿La empresa realiza la evaluación de desempeño de acuerdo con su cargo?

19. ¿Los criterios utilizados para la evaluación del desempeño son claros y relevantes?

20. ¿Al finalizar la evaluación de desempeño recibe retroalimentación?

21. ¿Las evaluaciones de desempeño reflejan con precisión sus contribuciones a la empresa?

22. ¿La evaluación se utiliza para promover su crecimiento profesional?

Ambiente Laboral y Reconocimiento

23. ¿El ambiente laboral en el área de trabajo es bueno?

24. ¿Considera que la empresa valora las actividades que desempeña en su cargo?

11.2. Anexo de Cuestionario de Entrevista al Personal Directivo

Estado Actual de los Procesos de Gestión de Personal:

¿Cuáles cree que son las fortalezas de los procesos actuales de Gestión de Personal?

¿Cuáles son los desafíos o debilidades más importantes que observa en los procesos actuales de Gestión de Personal?

¿Cómo percibe el nivel de satisfacción entre los empleados con respecto a los asuntos relacionados con la gestión del talento humano?

Estructura de Cargos y Manuales:

¿Cuál es su perspectiva sobre el estado actual de los manuales de funciones en + IPS Medic SAS?

¿Qué problemas específicos ha observado debido a la falta de claridad en los manuales de funciones?

¿Existe un proceso formal para analizar los requisitos del trabajo y crear descripciones de trabajo?

Reclutamiento y Selección:

¿Qué métodos se utilizan actualmente para atraer candidatos? ¿Son efectivos?

¿Qué criterios específicos se utilizan para evaluar a los candidatos durante el proceso de selección?

¿Cómo se asegura de que el proceso de selección sea justo y objetivo?

¿Cree que el proceso de selección actual permite identificar candidatos que no solo tengan las habilidades necesarias, sino que también estén alineados con la cultura y los valores de la empresa?

Inducción y Capacitación:

¿Qué tipo de inducción se les da a los empleados cuando ingresan a la empresa?

¿Cómo evalúa la efectividad de los procesos actuales de inducción?

¿Con qué frecuencia se brinda capacitación a los empleados?

¿Qué mejoras sugeriría para los programas de inducción y capacitación?

Evaluación del Desempeño:

¿Cómo describiría el sistema actual de evaluación del desempeño en + IPS Medic SAS?

¿Cómo se vincula la evaluación del desempeño con el desarrollo de los empleados y el avance profesional?