



Diseño de un proceso de selección por competencias para una IPS del eje cafetero.

Alejandra Noreña Morales

Tesis para optar al título de la maestría en Gerencia del Talento Humano Universidad de
Manizales

Carlos Eduardo Rivera Molano

Universidad de Manizales
Facultad Ciencias Sociales y Humanas
Maestría en Gerencia del Talento Humano
Manizales, Caldas, Colombia
2026

Cita	(Noreña Morales, Alejandra)
Referencia	Noreña Morales Alejandra, (2026). <i>Ser reconocidos como un centro de excelencia en salud</i> . [Modalidad virtual]. Universidad de Manizales. RIDUM: Repositorio Institucional Universidad de Manizales.
Estilo APA 7 (2020)	



Biblioteca y Centro de Recursos: <https://biblioteca.umanizales.edu.co/>

Repositorio Institucional: <http://ridum.umanizales.edu.co/>

Universidad de Manizales: www.umanizales.edu.co

Revistas: <http://revistasum.umanizales.edu.co/>

Fondo Editorial: <https://editorialum.umanizales.edu.co/>

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Manizales ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Dedicatoria

Principalmente doy gracias a Dios, porque ha colocado todo en mi camino para culminar con éxito mi Maestría y de manera especial, extendiendo mi más profundo agradecimiento, a mi primo, **Jorge Iván Zuluaga**, cuya guía experta y visión estratégica han sido pilares fundamentales en el desarrollo de este proyecto. Gracias por ser el mentor que, con su constante aliento y confianza en mis capacidades, transformó los desafíos del proceso en impulsos de superación. Su acompañamiento no solo fortaleció este trabajo de maestría, sino que fue la motivación necesaria para alcanzar esta meta profesional con determinación y excelencia.

Tabla de contenido

RESUMEN.....	7
Abstract	8
Introducción.....	9
Planteamiento del problema	10
Descripción de la empresa:.....	10
Descripción del Problema:	11
Problema Crítico:.....	12
Causas:.....	12
Efectos o Consecuencias:.....	13
Conclusión del Planteamiento del Problema.....	14
Antecedentes Internacionales.....	15
Antecedentes Nacionales	19
Antecedentes Regionales	21
Justificación.....	23
Objetivos.....	25
Objetivo general	25
Objetivos específicos	25
Marco teórico.....	25
Metodología.....	31
Tipo de proyecto.....	31
Diseño de la Investigación	31
Fases del proyecto	32
Fase I: Diagnóstico:.....	32
Fase II: Caracterización y Análisis.....	32

Diseño de un proceso de selección por competencias para una IPS del eje cafetero.

5

Fase III: Diseño de la Propuesta.....	33
Resultados.....	35
Diagnóstico del proceso de selección de la IPS.....	35
Caracterización de los perfiles de cargo:.....	37
Diseño de la propuesta:	41
Discusión	41
Recomendaciones.....	46
Referencias	47

Lista de figuras

Figura 1 Fases de proyecto	32
Figura 2 Organigrama	34

RESUMEN

El presente proyecto se centra en el diseño de un proceso de selección por competencias para una IPS del eje cafetero, partiendo de la identificación de una ineficacia crítica en el modelo de vinculación actual, el cual se caracteriza por ser obsoleto, carecer de estandarización y depender de criterios tradicionales que omiten la valoración de habilidades conductuales y el ajuste cultural.

El proyecto diagnostica las causas de la alta rotación y la baja productividad institucional, vinculados directamente a la ausencia de perfiles de cargo definidos y a la falta de herramientas técnicas de evaluación como el *Assessment Center* o entrevistas estructuradas.

El proyecto propone una reestructuración estratégica que trasciende el enfoque básico de capacidades técnicas para integrar un modelo de gestión por competencias alineado con la visión y los objetivos de sostenibilidad de la IPS; como resultado, se entrega un protocolo de selección estructurado que abarca desde la caracterización precisa de perfiles hasta el diseño de pruebas funcionales y psicotécnicas.

Las conclusiones del estudio enfatizan que la implementación de este modelo no solo optimiza el filtro de ingreso del capital intelectual, sino que actúa como un catalizador de la competitividad en el sector salud, reduciendo costos operativos asociados a la rotación y fortaleciendo el desempeño organizacional mediante una vinculación de talento humano más transparente, idónea y humanizada.

Palabras clave: Gestión por competencias, Selección de personal, Perfil de cargo, servicios de salud.

Abstract

This project focuses on the design of a competency-based selection process for a healthcare provider (IPS) in the Colombian Coffee Region (*Eje Cafetero*). It stems from the identification of a critical inefficiency in the current hiring model, which is characterized by being obsolete, lacking standardization, and relying on traditional criteria that overlook behavioral skills and cultural fit.

The project diagnoses the causes of high turnover and low institutional productivity, linking them directly to the absence of defined job profiles and the lack of technical evaluation tools, such as Assessment Centers or structured interviews.

Consequently, the project proposes a strategic restructuring that transcends a basic focus on technical capabilities to integrate a competency-based management model aligned with the IPS's vision and sustainability goals. The final output is a structured selection protocol that ranges from precise job profiling to the design of functional and psychometric testing.

The study's conclusions emphasize that implementing this model not only optimizes the talent acquisition filter but also acts as a catalyst for competitiveness in the healthcare sector. By ensuring a more transparent, qualified, and human-centered hiring process, the model reduces turnover-related operating costs and strengthens overall organizational performance.

Keywords: Competency-based management, Personnel selection, Job profile, Healthcare services.

Introducción

La gestión estratégica del talento humano se ha consolidado como un pilar fundamental para la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones contemporáneas, especialmente en el sector salud, donde la idoneidad del personal impacta directamente en la seguridad del paciente y la calidad del servicio. El presente documento expone el diseño de un proceso de selección por competencias para una IPS, ubicada en el Eje Cafetero, como una respuesta técnica a las ineficiencias identificadas en sus modelos tradicionales de vinculación.

Históricamente, la organización ha operado bajo una fase de gestión operativa que ha priorizado las capacidades técnicas sobre las habilidades conductuales, lo cual ha derivado en altos índices de rotación, dificultades de adaptación cultural y una disminución progresiva de la productividad institucional; esta problemática se fundamenta en la ausencia de perfiles de cargo actualizados y la carencia de una metodología estandarizada que permita identificar la verdadera capacidad productiva de los aspirantes. En concordancia con lo anterior, el proyecto se orienta por el siguiente interrogante: ¿Cómo diseñar un proceso de selección por competencias para una IPS del eje cafetero que permita la vinculación del talento humano? Para resolverlo, se plantea como objetivo general el diseño de un modelo de selección estructurado que integre la caracterización técnica de perfiles con herramientas de vanguardia como el *Assessment Center* y la entrevista estructurada.

La justificación de este estudio radica en la necesidad imperativa de migrar hacia una gestión estratégica que cumpla no solo con los estándares de acreditación y la Resolución 3100 de 2019, sino que fortalezca el capital intelectual mediante un ajuste preciso entre las exigencias del cargo y las competencias del ocupante. Metodológicamente, el proyecto se desarrolla bajo un enfoque cualitativo-descriptivo con alcance propositivo, utilizando el análisis funcional y de incidentes críticos para la construcción de una arquitectura organizacional sólida. Finalmente, el documento se estructura en fases lógicas que abarcan desde el diagnóstico situacional mediante matriz DOFA, pasando por la caracterización funcional de los 124 colaboradores, hasta la entrega de un protocolo de selección humanizado y transparente que actúe como catalizador de la excelencia clínica en la región.

Planteamiento del problema

Descripción de la empresa:

La IPS (Institución Prestadora de Servicios de Salud) está ubicada estratégicamente en el Eje Cafetero Colombiano. Actualmente, cuenta con una planta de 124 colaboradores vinculados, lo que la posiciona como una organización de relevancia en la red prestadora local. Su operación se circunscribe al sector salud, un entorno de alta exigencia que demanda estándares superiores de calidad, seguridad y humanización en la prestación de servicios asistenciales, tales como Cirugía urológica, cirugía general, cirugía plástica y estética, cirugía maxilofacial, cirugía ortopédica, ginecobstetricia, anestesia, cirugía cardiovascular.

En términos normativos, la IPS orienta su gestión bajo el Sistema Único de Habilitación, dando cumplimiento estricto a la Resolución 3100 de 2019. Esta norma es el eje transversal que define las condiciones de capacidad tecnológica y científica, estableciendo requisitos de idoneidad, suficiencia y formación continua para el talento humano; asimismo, la institución ha iniciado la alineación de sus procesos con el Manual de Estándares de Acreditación en Salud (Ambulatorio y Hospitalario); específicamente, en su sección 8.4, este manual dicta las directrices para la gestión del talento humano, enfocándose en la planeación estratégica del personal, la evaluación de competencias y el desarrollo integral del trabajador como pilares de la seguridad del paciente (Morales y otros, 2023).

Históricamente, el área de Talento Humano de la IPS ha transitado por una fase de gestión operativa, centrada en procesos administrativos; no obstante, ante el crecimiento de la planta física y la complejidad de los servicios, se identifica la necesidad de migrar hacia un modelo de Gestión Estratégica. El personal asistencial que está compuesto por médicos generales y especialistas, profesionales de enfermería, instrumentadores y terapeutas, manifiesta una alta valoración por la estabilidad contractual y la seguridad social, pero demanda, además, programas estructurados de salario emocional y planes de carrera (Chiavenato, 2020). Esta tendencia se alinea con la búsqueda de un equilibrio entre el crecimiento individual y la sostenibilidad organizacional, factores críticos para reducir los índices de rotación en el sector salud.

La adecuada selección de personal es un proceso que se considera determinante para el éxito empresarial cuando se desarrolla de manera apropiada, constituyendo un filtro que protege el capital intelectual al asegurar el ingreso de personas que cumplen con el perfil requerido; en el

contexto de Calculaser S.A., la necesidad de contar con colaboradores idóneos es crítica, ya que el éxito de cualquier procedimiento de la empresa depende principalmente del talento humano para la consecución de los objetivos organizacionales (Morales y otros, 2023).

Descripción del Problema:

La selección de talento humano representa un desafío constante para las organizaciones, que requieren una secuenciación procedimental inteligente para encontrar colaboradores con el talento requerido de acuerdo con el perfil que cada empresa solicita y que logren permanecer al servicio de la organización por un tiempo prolongado (Morales y otros, 2023).

A pesar de que las empresas, como la IPS Calculaser S.A., realizan esfuerzos para optimizar sus procesos de selección, la práctica habitual en muchas organizaciones se limita a seleccionar personal por sus capacidades técnicas, sin tomar en cuenta otros factores que pueden influir, tales como la capacidad de adaptarse a la cultura, las habilidades y destrezas y el contexto del lugar de trabajo (Barreto, 2021). Este enfoque es considerado básico y limitado, pudiendo ser contraproducente al no seleccionar al candidato óptimo.

En el caso específico de la IPS Calculaser S.A., se ha identificado mediante un ejercicio de diagnóstico interno y revisión de indicadores de gestión, que el proceso de vinculación opera bajo un modelo tradicional reactivo que carece de una metodología estandarizada. Esta obsolescencia se evidencia en tres hallazgos críticos:

- Inconsistencia en el indicador de retención: Históricamente, el indicador de rotación del personal ha superado de manera sistemática la meta institucional del **5%**, situándose en rangos de prevención y alerta; este fenómeno es una consecuencia directa de la ausencia de filtros técnicos que evalúen el ajuste de la persona al cargo desde una perspectiva de habilidades conductuales, limitándose únicamente a la verificación de requisitos de formación y experiencia.
- Ausencia de flujogramas y tiempos de respuesta: Al no existir una secuenciación procedimental definida, la búsqueda de perfiles se torna empírica y desestructurada; esto genera procesos de selección dilatados y vacantes críticas sin cubrir, lo que se traduce en una sobrecarga operativa para el personal activo y una afectación directa en la continuidad de la prestación del servicio de salud tanto en la parte misional como en el área administrativa.

Diseño de un proceso de selección por competencias para una IPS del eje cafetero.

12

- Brecha de competencias y silos informativos: Se realizan auditorías internas, donde la mayoría de hallazgos hace referencia a que el proceso de selección actual omite la evaluación de competencias transversales, como resultado, se vinculan profesionales técnicamente idóneos pero con debilidades en habilidades blandas, lo que fragmenta la operación y compromete la cultura de servicio institucional.

Esta carencia de un modelo estructurado y desactualizado de las metodologías comprometen legítimamente las contrataciones, dificultando la alineación de los valores corporativos y la estrategia organizacional con las habilidades y experiencias del personal; es en este escenario, donde se requiere urgentemente una reestructuración para establecer un proceso de selección basado en competencias, el cual es fundamental para identificar la verdadera capacidad productiva de una persona. (Arango, 2012)

Problema Crítico:

El problema crítico que afecta a la IPS Calculaser S.A. es la ineficacia en el proceso de vinculación del talento humano debido a la ausencia de un proceso de selección por competencias.

Causas:

Las causas principales que fundamentan esta ineficacia en la vinculación del talento humano son:

- Ausencias de perfiles de cargo claramente definidos: Los perfiles de los puestos no están claramente establecidos, lo que dificulta la identificación de las competencias necesarias para cada rol; un perfil de cargo bien definido es crucial para un proceso de selección efectivo, identificando no solo responsabilidades, sino también los retos y características personales, que garantizan resultados óptimos, siendo estos últimos más difíciles de desarrollar. (García Puyo & Quiñones Mora, 2020)
- Implementación de criterios de selección: Se utilizan métodos tradicionales de selección que no se basan en una evaluación rigurosa de competencias; esto incluye la falta de uso de pruebas psicotécnicas o test funcionales que midan las características de personalidad, destrezas o habilidades, y la ausencia de criterios claros para evaluar a los candidatos. El uso de métodos tradicionales o la toma de decisiones basada en recomendaciones, sin evaluar competencias, denota falta de transparencia. (García Puyo & Quiñones Mora, 2020)

Diseño de un proceso de selección por competencias para una IPS del eje cafetero.

13

- Carencia de un modelo o propuesta de vinculación de talento humano por competencias: No existe un proceso de selección formalizado y replicable para todos los cargos; la gestión por competencias es un método de Talento Humano que facilita la selección de personal, ya que se basa en la capacidad del individuo para desempeñarse satisfactoriamente en situaciones reales, alineando sus habilidades con la misión, visión y objetivos de la empresa, la ausencia de este modelo hace que el proceso actual de Calculaser S.A. sea obsoleto. (Arango, 2012)

Efectos o Consecuencias:

La ineficacia del proceso de vinculación tiene consecuencias significativas en la organización:

- Dificultades de la adaptación del personal al cargo: Al no evaluar la capacidad de adaptación y las competencias blandas necesarias, los colaboradores contratados no siempre se adaptan a la cultura de la empresa, experimentando dificultades en el acople a las actividades del cargo. (Miranda, 2009)
- Incremento en la rotación del personal y altos costos: La consecuencia del mal proceso de selección es un aumento en el índice de rotación en diferentes áreas de trabajo, la alta rotación del personal es un problema común en las IPS, este fenómeno impacta negativamente los resultados operacionales y económicos de la empresa, además de aumentar los costos asociados a la selección, contratación e inducción de nuevos colaboradores. (Sato & Sugano, 2009)
- Disminución en la productividad: La dificultad en la adaptación y la alta rotación conllevan a la pérdida de productividad y a la sobrecarga laboral del personal existente; un proceso de selección por competencias, por el contrario, busca colaboradores que logren un desempeño eficaz y productivo en el cargo. (Ramírez y otros, 2022)

Conclusión del Planteamiento del Problema

El diagnóstico de la situación actual en la IPS, revela una necesidad imperativa de reestructurar y formalizar sus procesos de atracción y vinculación; Actualmente, la organización opera bajo un modelo de selección que, al depender de criterios tradicionales y perfiles de cargo insuficientemente definidos. Esta desalineación técnica no solo eleva los índices de rotación y dificulta la adaptación cultural de los nuevos colaboradores, sino que impacta directamente en la productividad y en la calidad de la prestación del servicio de salud.

Para superar este desafío, el presente proyecto, propone una ruta estratégica que inicia con un diagnóstico profundo de las causas raíz que afectan la gestión del talento en la institución, permitiendo así una transición fundamentada hacia la modernización administrativa. Este proceso conlleva, necesariamente, la caracterización técnica de los perfiles laborales, donde la definición de competencias específicas, responsabilidades y capacidades se convierta en el eje central del análisis persona-cargo.

A partir de esta base diagnóstica y descriptiva, el estudio se orienta al diseño de una propuesta de selección por competencias que responda a los objetivos estratégicos de la IPS. Dicha propuesta integra metodologías de vanguardia, tales como el *Assessment Center*, pruebas psicotécnicas actualizadas y entrevistas estructuradas, garantizando que el talento vinculado no solo posea la idoneidad técnica, sino que esté plenamente alineado con la visión y la cultura de sostenibilidad organizacional. En última instancia, la implementación de este modelo se justifica como un motor de desempeño organizacional y competitividad, esencial para fortalecer los procesos de gestión humana en un sector tan exigente como el de la salud. (Ramírez y otros, 2022)

Frente a este panorama, surge el interrogante que guía esta investigación: ¿Como diseñar un proceso de selección por competencias para una IPS del eje cafetero que permita la vinculación del talento humano?

Antecedentes Internacionales

A nivel internacional, el enfoque de competencias ha sido validado como una herramienta esencial para mejorar la operatividad en salud.

En Ecuador, Alemán y Calderón (2005) diseñaron y validaron un proceso de selección por competencias para el área de urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga, su investigación concluyó que la aplicación de entrevistas de incidentes críticos y el método STAR:

- **S - Situación:** El candidato debe describir el contexto o entorno en el que se encontraba (el "dónde" y "cuándo"). Esto permite al evaluador entender el escenario y los desafíos iniciales.
- **T - Tarea:** Se refiere al objetivo, desafío o problema específico que el candidato debía resolver en esa situación, define la responsabilidad que el individuo asumió.
- **A - Acción:** Es el componente más crítico, aquí el candidato detalla las conductas específicas que puso en marcha (qué dijo, qué hizo, cómo se organizó); es donde se evidencia la competencia en acción (ej. liderazgo, comunicación asertiva, resolución de problemas).
- **R - Resultado:** El candidato explica el desenlace de sus acciones, los resultados deben ser cuantificables o tangibles (ej. ahorro de costos, mejora de un indicador, resolución de un conflicto) para validar la efectividad de la competencia aplicada

Este modelo permite obtener datos objetivos que predican el desempeño futuro, facilitando la contratación del personal más idóneo para áreas críticas (Coello, 2005).

En el estudio "La evaluación de desempeño y su incidencia en la selección de personal del Distrito de Salud 13D03 Jipijapa-Puerto López", analizó cómo la evaluación influye en los procesos de selección de personal en el sector público ecuatoriano, a través de un enfoque cualitativo y descriptivo, identificó que la falta de recursos económicos y la dependencia de normativas centrales limitan la ejecución anual de procesos de selección adecuados. Concluyó que es fundamental alinear los objetivos de desempeño con los perfiles requeridos para garantizar una atención médica de alta calidad (Leonardo, 2024).

Zurita Surichaqui et al. (2022), realizaron la investigación "Gestión de selección de personal y competencias para el ejercicio de cargos directivos en una red integrada de salud", con el fin de determinar la relación entre ambas variables en el contexto peruano, mediante un estudio correlacional con 52 directivos, demostraron que existe una relación significativa y directa (Rho de Spearman $r = 0.430$) entre una gestión de selección estructurada y el nivel de competencias de los funcionarios. El trabajo resalta la importancia de la meritocracia y el uso de perfiles técnicos para satisfacer las necesidades de la ciudadanía.

En su revisión sistemática "Competencias laborales y calidad de los servicios en salud pública del Perú", analizó estudios publicados entre 2020 y 2025 sobre el impacto de las competencias en la atención sanitaria, se identificó que los dominios de competencia más relevantes para la calidad asistencial incluyen el liderazgo, la cultura de seguridad del paciente y las competencias digitales e interculturales. El estudio concluyó que el fortalecimiento de estas capacidades es un eje central para mejorar la satisfacción del usuario y la seguridad clínica (Ravines, 2005).

Sánchez Zambrano (2020), en su tesis "Diseño de un sistema de reclutamiento y selección por competencias para disminuir la rotación de personal", investigó la incidencia de un modelo basado en competencias en la estabilidad laboral, lo realiza utilizando un enfoque descriptivo y comparativo, demostró que los procesos tradicionales y empíricos generan altos índices de rotación, mientras que la implementación de un modelo estructurado por competencias redujo la rotación en un 4,03% en solo un semestre.

Oyola Sigüenza y Román Relica (2025), en su revisión "Impacto de la gestión del talento humano en la calidad de atención en instituciones de salud", determinaron que el proceso de selección es medular dentro de la gestión humana, los estudios resaltaron que atraer perfiles idóneos mediante herramientas objetivas como pruebas psicométricas y entrevistas estructuradas permite a las organizaciones de salud cumplir con sus planes operativos y objetivos estratégicos.

Véliz Martínez et al. (2015), en el artículo "Consideraciones sobre los enfoques, definiciones y tendencias de las competencias profesionales", valoraron la relación entre las competencias y el desempeño laboral en Cuba, los autores sostienen que las competencias deben entenderse como una integración funcional del saber, saber hacer y saber ser, y proponen que especialidades críticas como medicina intensiva y emergencias requieren currículos y procesos de evaluación

basados estrictamente en competencias profesionales para enfrentar problemas cotidianos en los servicios de salud.

Sanaeifar, E., Houshmand, E. et al, en el artículo *Scoping Review*, sobre Gestión Basada en Evidencia (2020), analizó los requisitos de competencia para directivos de salud a nivel internacional. Los hallazgos sugieren que el desarrollo de marcos de competencia específicas es vital para apoyar la formación en una gestión de salud basada en la evidencia, utilizando principalmente entrevistas para identificar las necesidades del sector, este estudio identifica las habilidades y cualificaciones esenciales para los gestores en el sector salud bajo el enfoque de la Gestión Basada en la Evidencia (EBM). La investigación resalta que, aunque el entorno empresarial de la salud es altamente dinámico, muchas decisiones siguen basándose únicamente en la intuición o experiencias pasadas, ignorando datos críticos. El objetivo fue establecer un marco de competencias que permita a los directivos utilizar la evidencia científica, los datos organizacionales y el juicio profesional para mejorar los resultados institucionales, la calidad y la eficiencia de los costos.

Negrón-González et al. (2020), en su trabajo "Identificación de costos ocultos relacionados con la gestión de competencias laborales", aplicaron un procedimiento para detectar disfunciones financieras derivadas de una mala selección. Cuantificaron que la existencia de colaboradores no idóneos genera costos ocultos significativos, lo que refuerza la necesidad de procesos de selección por competencias más rigurosos y objetivos.

A través de la revisión de la obra clásica "*Competence at Work*", se destaca la metodología JCA (Job Competence Assessment) para la gestión de recursos humanos. Este antecedente teórico introduce el Modelo del Iceberg, que diferencia las competencias visibles (conocimientos y habilidades) de las no visibles (rasgos, motivos y autoconcepto), siendo estas últimas las que mejor predicen un desempeño superior en el largo plazo (Daniel Goleman, 2005).

McClelland (1973), referencia su trabajo pionero "*Testing for Competence Rather Than for Intelligence*", el cual constituye la base de la gestión por competencias modernas; su teoría sostiene que las pruebas de inteligencia tradicionales no predicen el éxito laboral tan bien como la evaluación de competencias específicas y sistemas motivacionales como la necesidad de logro, poder y afiliación.

Cabrera-Mudarra (2025), en su investigación titulada “Gestión del talento humano y calidad de atención”, analizó la relación entre la gestión de recursos humanos y la excelencia en el servicio en el Hospital Distrital de Laredo, Perú. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo de nivel descriptivo, utilizando cuestionarios aplicados a una población de 119 colaboradores sanitarios; los resultados determinan una conexión considerable entre la gestión del talento y la calidad de la atención brindada en el entorno hospitalario, sustentada por un coeficiente de precisión de Spearman de 0,862. Una de las conclusiones principales enfatiza la necesidad de mejorar los procedimientos de elección de personal mediante la implementación de criterios rigurosos que permitan seleccionar individuos con las competencias técnicas y habilidades necesarias para asegurar una atención segura y de calidad. Esta investigación es relevante para el presente estudio porque subraya que la inversión estratégica en el personal no solo optimiza la eficiencia interna, sino que impacta directamente en la empatía y satisfacción del usuario en el sector salud.

Gualavisí Morán (2014) desarrolló una tesis de grado titulada “Diseño e implementación de un modelo de gestión por competencias para mejorar el subsistema de reclutamiento y selección”, aplicada en la compañía Aerogal en Ecuador. El objetivo primordial fue establecer un modelo de selección que permitiera disminuir los niveles de rotación de personal operativo mediante técnicas como la entrevista por competencias y el Assessment Center.

La investigación utilizó un diseño mixto, correlacional y no experimental, tomando como base teórica los principios de direccionamiento estratégico de Martha Alles; el autor concluyó que, al ejecutar una selección basada en competencias, se logra incorporar al personal más idóneo según las exigencias del cargo, lo cual incrementa la productividad y mejora el clima laboral y los resultados mostraron una reducción del 4,01% en el índice de rotación tras la implementación del modelo. Este antecedente aporta valor metodológico al diseño propuesto en esta IPS, ya que demuestra que la identificación de comportamientos y rasgos de personalidad es fundamental para lograr un ajuste exitoso entre el individuo y la organización, garantizando un desarrollo sostenible.

Antecedentes Nacionales

García y Quiñones (2020), en su trabajo titulado "Actualización de perfiles de carga del área de talento humano, basado en el modelo de gestión por competencias", propuso rediseñar los perfiles de una empresa de servicios para alinearlos con los objetivos estratégicos, para ello utilizaron una metodología cualitativa basada en entrevistas semiestructuradas y la elaboración de un diccionario de competencias por familias de cargos. El estudio concluyó que los perfiles por competencias son el punto de partida para implementar modelos de gestión integrales que mejoren el desempeño organizacional y formalicen los procesos de reclutamiento y selección.

Moreno Fuentes (2020) realizó una investigación sobre la "Construcción de perfiles de carga con base en las competencias", centrada en ofrecer una consultoría basada en el modelo conductual de David McClelland. Mediante una revisión teórica y bibliográfica, la autora identifica competencias corporativas y específicas (estratégicas, tácticas y operativas) permite mejorar los procesos de selección y facilitar las evaluaciones de desempeño. Se resalta que el capital humano es el recurso más valioso y que los perfiles permiten identificar a personas con desempeño superior.

Aguirre y Blanco (2010), en su estudio sobre el "Diseño de perfiles de cargo por competencia como estrategia para la organización del talento humano del Cuerpo de Bomberos Cartagena de Indias", buscaron organizar administrativamente a la institución mediante la definición de tareas y funciones; usaron como instrumentos encuestas, entrevistas y un análisis funcional desde la misión organizacional hasta las funciones individuales. La investigación demostró que la gestión por competencias alinea el talento humano con la estrategia del negocio, asegurando una mayor eficiencia operativa y calidad en el servicio brindado a la comunidad.

García y Sánchez (2018) elaboraron el "Manual de funciones por competencias para la empresa PROLLANTAS ESA", con el fin de evitar problemáticas como la duplicidad de labores y la sobrecarga laboral. La metodología fue descriptiva cualitativa, combinando observación directa, encuestas y entrevistas. Esta investigación concluye que el manual de funciones es una herramienta estratégica que permite una administración eficiente del talento, sirviendo de base para que los procesos de reclutamiento identifiquen aspirantes con las competencias idóneas para cada puesto.

Isea Argüelles et al. (2024) exploraron el papel del "Talento humano como motor en la gestión de la ética en la universidad sustentable", a través de un enfoque descriptivo y cuantitativo con revisión documental, destacaron la necesidad de procesos rigurosos de selección de líderes basados en la ética, la vocación de servicio y el aprendizaje continuo. El estudio resalta que la gestión del talento es fundamental para alcanzar la sostenibilidad institucional y que los valores deben instituirse mediante procesos innovadores que promuevan la excelencia.

Cáceres Peñaranda (2019), en su tesis de maestría, analizó las "Metodologías de evaluación utilizadas para la aplicación de Perfiles Ocupacionales". Mediante una revisión sistemática de literatura, identificó que las metodologías más comunes se fundamentan en la ingeniería cognitiva, la ergonomía y el enfoque de gestión por competencias de McClelland. La autora concluye que un perfil ocupacional integral debe evaluar la interacción entre la persona, el ambiente y la tarea, proporcionando predicciones más seguras y válidas sobre el desempeño laboral.

Rivera y Hernández (2023) desarrollaron un "Modelo estratégico de planificación del Talento Humano para el fortalecimiento de la calidad en los servicios de Salud en Salud Sogamoso ESE". Utilizando un enfoque cuantitativo con encuestas a usuarios y colaboradores, evaluaron el impacto de la gestión del talento en la satisfacción del paciente; el modelo propuesto subraya que optimizar los procesos de selección y capacitación es crucial para ofrecer una atención humanizada y eficiente, superando desafíos como la alta rotación de personal y las limitaciones presupuestarias en el sector salud.

Vallejo Rosero et al. (2024) analizaron los "Factores que afectan el desempeño laboral en el personal de la salud en una IPS de primer nivel" en Candelaria, Valle del Cauca. Mediante un enfoque mixto descriptivo y transversal, examinaron variables como el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo y el liderazgo. Los resultados indicaron que la estabilidad laboral y una cultura organizacional saludable son determinantes para el rendimiento; se concluye que las IPS deben implementar estrategias de mejora continua en el clima laboral para potenciar la productividad y la calidad del servicio, así como, la descripción detallada de los perfiles de cargo, que ayudaran en ultimas a seleccionar el mejor personal y ayudara a que este se adapte de manera óptima a la institución.

Araujo-Rosero et al. (2021) realizaron una "Revisión sistemática sobre eventos adversos y gestión del talento humano en el contexto hospitalario latinoamericano"; el estudio calculado que la ocurrencia de errores médicos está ligada a fallas en la gestión humana, como procesos de selección deficientes o falta de capacitación. Los autores resaltan que atraer perfiles idóneos y competentes es medular para garantizar la seguridad del paciente y reducir los accidentes laborales, integrando la selección por competencias como una estrategia de mitigación de riesgos.

Parra-Acosta y Peña-González (2014) presentaron una aproximación teórica a la "Teoría de los costos-desempeños ocultos" desde la gestión del talento humano. Explican que disfuncionamientos en áreas como las condiciones de trabajo o la formación generan costos que no aparecen en los equilibrios tradicionales, específicamente, señalan que un proceso de selección ineficiente genera costos ocultos significativos debido al tiempo invertido por los jefes y la pérdida de aprendizaje.

Antecedentes Regionales

Un estudio fundamental realizado por Betancur et al. (2023) en una Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS) de alta complejidad en Manizales analizó cómo la inestabilidad laboral afecta los procesos internos; la investigación concluyó que el 100% de los líderes de área perciben una afectación directa en la calidad de la atención y la humanización del servicio debido a la pérdida de experiencia valiosa del personal. Desde una dimensión financiera, el estudio reveló un incremento crítico en los costos operativos: el proceso de selección de talento humano aumentó su costo en un 41% entre 2021 y 2022, mientras que los costos de inducción y entrenamiento crecieron un 40% en el mismo periodo. Estos hallazgos demuestran que la rotación no solo debilita el trabajo en equipo y la comunicación (afectados en un 87.8% y 84.8% respectivamente, según los colaboradores), sino que genera sobrecostos que comprometen la sostenibilidad de las IPS en la región.

En el ámbito metodológico, el trabajo de Bedoya, Correa y Zamora en la Universidad de Manizales ofrece orientaciones técnicas para el fortalecimiento de la estructura interna organizacional. Los autores sostienen que un perfil de cargo basado en competencias es una

herramienta estratégica esencial para alinear las capacidades individuales con los objetivos de la empresa, reduciendo la incertidumbre y mejorando el desempeño laboral.

La investigación propone un modelo de clasificación jerárquica para la construcción de estos perfiles:

- Nivel Estratégico: Se sugieren técnicas como el método de gestión por competencias de Martha Alles y el modelo funcional, que definen habilidades clave con visión global.
- Nivel Táctico y Operativo: Se destacan el Análisis Funcional y el Perfil de Competencias, los cuales permiten identificar tanto habilidades técnicas como habilidades "blandas", facilitando procesos de selección más precisos que disminuyen los errores en la contratación y la posterior insatisfacción laboral.

Se identifica el trabajo desarrollado por Giraldo y colaboradores (2020), titulado "Modelo de Gestión de Talento Humano para la empresa APS S.A.S". Esta investigación tuvo como objetivo principal diseñar una estructura estratégica de gestión humana para una organización del sector servicios, partiendo de un diagnóstico situacional que reveló falencias en la estandarización de procesos de vinculación y desarrollo. La metodología empleada fue de corte cualitativo con un alcance descriptivo, utilizando herramientas de recolección de información como entrevistas semiestructuradas y análisis documental. Entre sus hallazgos más relevantes, los autores destacan que la ausencia de perfiles de cargo actualizados y la falta de un sistema de evaluación del desempeño objetivo son los principales detonantes de la rotación de personal y la baja alineación de los colaboradores con la estrategia corporativa. Como solución, el estudio propuso un modelo integral que articula la selección por competencias con planes de capacitación y evaluación 360°.

Estas investigaciones constituyen un referente fundamental para el presente estudio de la IPS, ya que corrobora la tesis de que la modernización de los procesos de selección no debe ser un esfuerzo aislado, sino parte de un sistema interconectado de gestión por competencias. La convergencia entre ambos estudios reside en la necesidad de transitar de una administración de personal operativa hacia una gestión estratégica del talento que garantice la sostenibilidad organizacional y la competitividad en mercados de alta exigencia.

Justificación

La elección de un enfoque basado en competencias para el diseño del proceso de selección se justifica por la creciente relevancia que este modelo ha adquirido en el ámbito de la gestión del talento humano, las empresas latinoamericanas buscan asegurar un personal calificado y competente, y la gestión por competencias se presenta como una herramienta apropiada para este fin. Según Muñoz de Priego (1998), las empresas determinan un número de competencias primordiales para la aceptación de un candidato durante el proceso de selección, las cuales suelen estar alineadas con la misión, visión, políticas y filosofías de la organización.

Arango 2012, indica que el 40% de las empresas temporales encuestadas consideran que las competencias son el factor más determinante en los procesos de selección, ya que las organizaciones actuales requieren personal altamente capacitado y enfocado al cumplimiento de metas, además, la selección por competencias permite identificar un candidato idóneo que cuente con las habilidades necesarias para el desarrollo de sus funciones y una mayor productividad.

Como se expone en la obra seminal *Competence at Work*, de los autores Spencer & Spencer (1993), la metodología de evaluación de competencias (ECT) de McClelland/McBer se ha consolidado como un estándar científico para identificar las características intrínsecas asociadas al éxito profesional; bajo este enfoque, los autores proponen el "Modelo del Iceberg", el cual establece una distinción crítica entre las competencias visibles y las no visibles.

Mientras que los conocimientos y las habilidades técnicas se ubican en la parte superior (siendo más fáciles de identificar y desarrollar), los Spencer enfatizan que el desempeño superior está determinado por los componentes ocultos: el autoconcepto, los rasgos de personalidad y los motivos subyacentes. Para estos autores, una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad o un desempeño superior en un trabajo o situación.

En el contexto de la IPS, la aplicación de este modelo permite trascender la verificación de títulos académicos para profundizar en la identificación de conductas predictivas; esto significa que el proceso de selección no solo debe validar la idoneidad técnica (Saber), sino garantizar que el colaborador posea las competencias nucleares como la orientación al logro o la empatía, que

son, en última instancia, las que aseguran la seguridad del paciente y la sostenibilidad institucional (Spencer & Spencer, 1993)

El aporte de esta investigación a la ciencia radica en su contextualización y aplicación específica en el sector de la salud, específicamente a la IPS Calculaser S.A, y en la región del Eje Cafetero en Colombia para el año 2025; si bien existen investigaciones previas sobre la selección por competencias a nivel general y sobre la aplicación de la inteligencia artificial en procesos de selección en Colombia, se identifica una necesidad de estudios que se enfoquen en las particularidades de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) en regiones específicas del país.

La justificación para el diseño de un proceso de selección de personal por competencias en la IPS, se fundamenta en que la selección de talento no es un acto administrativo aislado, sino una decisión estratégica que impacta directamente en la seguridad del paciente y la sostenibilidad financiera de la institución; para que este proceso sea exitoso, es imperativo partir de una arquitectura de perfiles de cargo estructurados. El perfil de cargo actúa como una hoja de ruta técnica; sin él, la búsqueda de talento se vuelve subjetiva y errática.

Un perfil de cargo bien definido facilita la extracción de información precisa durante las fases de reclutamiento, permitiendo comparar al candidato no solo contra sus títulos, sino contra las conductas esperadas para el éxito en el puesto, integra las competencias transversales que aseguren que el nuevo colaborador se adapte a la cultura de la IPS y estandariza los requisitos y las competencias.

La propuesta de diseño de un proceso de selección por competencias para la IPS busca responder a las necesidades específicas de esta organización, considerando los cargos existentes y las competencias técnicas y habilidades requeridas para un desempeño exitoso dentro de la misma. Este proyecto contribuirá al conocimiento aplicado en la gestión del talento humano en el sector salud colombiano, ofreciendo un modelo de selección que pueda facilitar la adaptación de los colaboradores y, en última instancia, mejorar la calidad de los servicios de la IPS, además, al enfocarse en el año 2026, la investigación podría considerar futuras tendencias y requisitos del mercado laboral para el sector salud en la región.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un proceso de selección por competencias para una IPS del eje cafetero que permita la vinculación del talento humano

Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual del proceso de selección de la IPS.
- Caracterizar los cargos y los perfiles labores de la IPS.
- Diseñar una propuesta de selección por competencias que responda a las necesidades estratégicas de la IPS.

Marco teórico

La gestión estratégica del talento humano en las organizaciones contemporáneas ha trascendido la visión administrativa tradicional para enfocarse en modelos integrales que garantizan la alineación entre el capital intelectual y los objetivos de sostenibilidad. En este contexto, la selección no se limita a la ocupación de una vacante, sino que se constituye como el primer filtro crítico para asegurar la idoneidad y la adaptabilidad cultural del colaborador.

Para comprender este proceso, es imperativo analizar la transición hacia modelos de selección por competencias, los cuales permiten identificar no solo los conocimientos técnicos, sino las características subyacentes que predicen un desempeño superior; esta perspectiva se fundamenta en la sinergia entre las capacidades individuales y el diseño organizacional, donde el éxito institucional depende de la interacción sistémica entre el reclutamiento selectivo, el enriquecimiento del puesto y la motivación. (Siles Nates, 2013)

Bajo esta lógica, el proceso de selección basado en competencias se despliega mediante una serie estructurada de fases que aseguran la trazabilidad y objetividad de la vinculación, tal como se detalla a continuación:

- **Identificación de los Requisitos y Competencias del Puesto:** Esta fase inicial implica analizar cada puesto para determinar las tareas específicas y las competencias requeridas para un desempeño exitoso.
- **Desarrollo de métodos de evaluación:** Una vez definidas las competencias requeridas, se eligen los métodos de evaluación adecuados para evaluar a los candidatos según estos criterios. Estos métodos pueden incluir entrevistas basadas en competencias que se centran en el comportamiento pasado como predictores del desempeño futuro, los famosos assessment center, así como otras herramientas como pruebas de conocimientos y pruebas psicométricas. Los centros de evaluación, que utilizan diversas técnicas de simulación, también pueden emplearse para evaluar una variedad de competencias de manera estandarizada. (Rodríguez, 2018)
- **Evaluación y selección de candidatos:** Los datos recopilados de las evaluaciones se evalúan luego para determinar qué candidatos se ajustan mejor al perfil de competencias para el puesto, se puede desarrollar una guía para la codificación del comportamiento para garantizar una evaluación consistente de las competencias. (Rodríguez, 2018)
- **Decisión Final e Integración:** La selección final se realiza con base en la evaluación integral de competencias, y el candidato elegido procede al proceso de contratación e incorporación. Un enfoque basado en competencias pretende facilitar la adaptación de los nuevos colaboradores a sus roles. (Torres Flórez y otros, 2019)

Es de esperarse, que la adopción de un proceso de selección basado en competencias produzca varios beneficios, en particular en lo que respecta a la adaptación de los nuevos colaboradores y su posterior desempeño laboral, al centrarse en las competencias esenciales para el puesto, las empresas, pueden garantizar una mejor alineación entre las capacidades del candidato y las demandas del trabajo. Este "ajuste" es crucial para una adaptación más rápida y efectiva.

Es decir, que para realizar una práctica de recursos humanos optima, se debe tener en cuenta también, el modelo que propone Delery y Doty (1996), en la teoría de la aplicación multinivel, que expone cuatro practicas clave:

Prácticas de capital humano: Incluyen la selección y la formación, fomentando la versatilidad de los colaboradores al incrementar su base de conocimientos y destrezas. Estas prácticas tienen el potencial de aumentar tanto la flexibilidad en las habilidades como la flexibilidad en los comportamientos

Enriquecimiento del puesto de trabajo: Se refiere a la provisión de tareas significativas y el incremento de la responsabilidad, promoviendo la autonomía, el trabajo en equipo y la comunicación. Es crucial para fomentar la flexibilidad en las habilidades al permitir a los colaboradores usar sus competencias y ampliar su visión de sus responsabilidades, y para la flexibilidad en los comportamientos al aumentar la motivación intrínseca y la predisposición a la adaptación. La investigación corrobora que el enriquecimiento del puesto de trabajo influye positiva y significativamente en la flexibilidad de las habilidades y, de forma indirecta, en la flexibilidad de los comportamientos.

Evaluación del desempeño con fines de desarrollo: Busca informar al trabajador sobre cómo mejorar su rendimiento, valorando su progreso y fomentando su aprendizaje.

Remuneraciones equitativas: Implican que la retribución sea percibida como justa, tanto externamente (comparable a otras empresas) como internamente (vinculada al rendimiento). (Beltrán Martín et al., 2012, p.225)

Dentro de la "caja negra" que conecta las prácticas de recursos humanos con el desempeño, se plantea la importancia de las **habilidades (A)**, **la motivación (M)** y **las oportunidades (O)** para participar en la empresa (modelo AMO). La investigación en las fuentes sugiere que las oportunidades de participación (como las que ofrece el enriquecimiento del puesto de trabajo) son el elemento clave para mejorar la flexibilidad de los colaboradores, mientras que las habilidades y la motivación son variables de apoyo. (Spencer & Spencer, 1993)

Esto implica que prácticas como la selección (para adquirir habilidades y predisposición a la adaptabilidad) y la formación (para desarrollar conocimientos y capacidades) son importantes, sin embargo, su efecto sobre la flexibilidad puede verse reforzado por su interacción con el enriquecimiento del puesto de trabajo, por ejemplo, invertir en reclutamiento más selectivo y programas formativos amplios puede potenciar el efecto del enriquecimiento del puesto al proporcionar las competencias necesarias para asumir mayores responsabilidades. (Beltrán Martín et al., 2012, p.230)

Es de aclarar, que seleccionar a personas que posean las competencias necesarias contribuye directamente a mejorar el desempeño laboral y al logro de los objetivos organizacionales. La capacidad de identificar la verdadera capacidad productiva basada en las competencias demostradas conduce a un trabajo más efectivo y de calidad, además que, las competencias

requeridas pueden minimizar el tiempo que necesitan los nuevos colaboradores para alcanzar su máxima productividad debido a que ya poseen las habilidades y atributos fundamentales necesarios para el puesto.

Métodos basados en competencias

Se sostiene que los métodos basados en competencias son más eficaces para predecir el éxito laboral, especialmente en puestos de nivel superior, en comparación con los enfoques tradicionales que se centran únicamente en las credenciales académicas o habilidades aisladas. (Spencer & Spencer, s. f, p.84)

Un perfil del puesto establece las contribuciones necesarias para alcanzar los objetivos institucionales y del equipo, describiendo el contenido del trabajo y las cualificaciones requeridas para el desempeño esperado; estos perfiles suelen construirse siguiendo un enfoque de gestión basado en competencias.

La implementación de un proceso de selección basado en competencias se basa en la comprensión de que la capacidad de un individuo para desempeñarse eficazmente en un puesto de trabajo está determinada por sus competencias subyacentes. Este enfoque va más allá de los métodos tradicionales que se centran principalmente en las cualificaciones y la experiencia, y hace hincapié en la identificación de conocimientos, habilidades, capacidades y otras características (KSAO) específicos que diferencian a los profesionales de alto rendimiento de los de rendimiento promedio, Según (Spencer y Spencer 1993), “la evaluación de competencias en el lugar de trabajo tiene como objetivo resumir años de investigación que identifican estas características clave en varios tipos de trabajos y sectores organizacionales”. (Spencer & Spencer, s. f. p.2)

Una competencia, puede definirse como la aplicación demostrable de conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para realizar un trabajo de manera eficaz y lograr los resultados deseados en un contexto laboral específico. Diversos autores como (González, s. f.; Spencer & Spencer, s. f.), su destacan diferentes tipos de competencias:

Competencias técnicas: Se relacionan con los conocimientos y habilidades específicos necesarios para realizar tareas asociadas a un puesto de trabajo en particular, a menudo se basan en conocimientos científicos o artísticos.

Competencias Conductuales: También conocidas como habilidades blandas o competencias de eficacia personal, abarcan atributos interpersonales, cognitivos y de autogestión que influyen en el desempeño laboral y la interacción de una persona. Pueden incluir aspectos como la iniciativa, el trabajo en equipo y la adaptabilidad.

El enfoque en competencias permite a las organizaciones seleccionar candidatos cuyos perfiles se alinean con las demandas específicas de cada rol, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Para ello, se derivan los perfiles de cargo, con el fin de sentar las competencias técnicas y habilidades de cada uno de los cargos; Teece, Pisano y Shuen (1997), en la teoría de las capacidades dinámicas, indican que las personas de una organización, en específico en cargos directivos y estratégicos, por ejemplo, deben disponer del liderazgo y la innovación, debido a que según los teóricos “son componentes esenciales para su desarrollo. De hecho, una empresa con sólidas capacidades dinámicas puede mantenerse a la vanguardia con una innovación rápida y distintiva en su modelo de negocio. La innovación abierta, en particular, puede mejorar las capacidades dinámicas al enriquecer la detección, ayudar a aprovechar al identificar brechas de capacidad, y facilitar la transformación mediante la redistribución de recursos internos”. (Rueda Sánchez et al., 2022, p.8)

Según Alles (2007), como lo citó Martínez Camacho (2021), las responsabilidades del área de Recursos Humanos pueden dividirse en dos grandes grupos: las funciones denominadas hard (duras), que se relacionan con los aspectos legales o más o menos obligatorios que una organización debe contemplar para funcionar adecuadamente, y otro grupo de funciones que se denominan Soft (blandas) y que son aquellas que una organización no tiene “obligación” de cumplir para respetar leyes o normas vigentes sino que devienen de las buenas prácticas de Recursos Humanos. A estas funciones se le ha agrupado en subsistemas cuya implementación, si bien no es obligatoria, es recomendada por las buenas prácticas y el sentido común: Análisis y descripción de puestos, atracción, selección e incorporación de personas, evaluación del desempeño, remuneraciones y beneficios, capacitación y entrenamiento, y desarrollo y planes de sucesión. De este modo se espera lograr un mejor desempeño de las personas para alcanzar de manera más eficaz los objetivos organizacionales.

Alles (2015), describe los subsistemas de recursos humanos de la siguiente forma: análisis y descripción de puestos: Cada organización debe contar, por escrito, con una breve descripción de cada uno de los puestos que la integran. De este modo se asegura que no se hará repetición de tareas, se evita que otras queden sin ser asignadas a algún colaborador, y al mismo tiempo, se fija la base de los demás subsistemas. La descripción de puestos de toda una organización suele integrar lo que se denomina "Manual de Puestos". Veamos cómo se articulan los demás subsistemas, a partir de la descripción de puestos:

- Se seleccionan personas en función del puesto, se evalúa el desempeño en función del puesto.
- La equidad interna y externa en materia de remuneraciones se analiza en función del puesto.
- Los diferentes planes de desarrollo, de sucesión y los demás programas para el desarrollo de personas que conforman una organización se confeccionan en función del puesto que cada persona ocupa en la actualidad o se prevé que ocupará en el futuro; y lo mismo vale para los planes de formación y desarrollo de competencias (subsistema de formación). (Alles, 2009)

Un proceso de selección basado en competencias técnicamente sólido no debe funcionar de forma aislada, sino que debe estar alineado con los objetivos y estrategias organizacionales más amplios. Las competencias identificadas como críticas para cada rol deben respaldar la dirección general y los objetivos de IPS esta alineación garantiza que el proceso de selección contribuya estratégicamente al éxito de la empresa.

La selección de personal ha evolucionado de ser un proceso reactivo para cubrir vacantes a una función estratégica que busca la adecuación integral del individuo al cargo. El diseño y la implementación de un proceso de selección basado en competencias debe verse como un proceso continuo que requiere mejora y evaluación continua, se debe monitorear la eficacia del proceso para predecir el desempeño laboral y facilitar la adaptación de los colaboradores, y se deben realizar los ajustes necesarios para garantizar su relevancia e impacto continuo.

El desarrollo del talento no se limita a la capacitación técnica, sino que es un proceso de aprendizaje permanente orientado a mejorar el rendimiento y la calidad de vida laboral. El éxito de estos programas radica en mover a los colaboradores de su situación actual a un nivel de competencia superior.

Metodología

El presente proyecto, se rige bajo un enfoque cualitativo, el cual se define como un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos aplicados al estudio de un fenómeno.

Este enfoque se caracteriza por ser inductivo y recurrente, permitiendo que el investigador desarrolle preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos para descubrir las interrogantes más importantes. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica entre los hechos y su interpretación, en un proceso en espiral, donde la secuencia de etapas puede variar según la necesidad del estudio, se busca la profundidad de los significados, la riqueza interpretativa y la contextualización del fenómeno en su ambiente natural. (Sampieri et al., 2014)

Tipo de proyecto

De acuerdo con la tipología de alcances de la investigación, este estudio es de carácter descriptivo-propositivo:

Alcance Descriptivo: Tiene como objetivo especificar las propiedades y características importantes de personas, grupos o cualquier fenómeno sometido a análisis. Busca medir o evaluar diversos componentes del fenómeno para decir cómo es y cómo se manifiesta. (Sampieri et al., 2014)

Alcance Propositivo: Se orienta al diseño, elaboración o estructuración de una propuesta, plan o modelo basado en los hallazgos del diagnóstico previo para responder a las necesidades estratégicas de la organización.

Diseño de la Investigación

El estudio adopta un diseño no experimental y transversal. Es no experimental porque se realiza sin manipular deliberadamente variables, observando los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos.

Es transversal porque la recolección de los datos se realiza en un solo momento, en un tiempo único, con el fin de describir las variables y analizar su incidencia en ese punto específico. (Sampieri et al., 1997)

Fases del proyecto

Para cumplir con los propósitos de la investigación, el proceso se divide en tres fases lógicas:

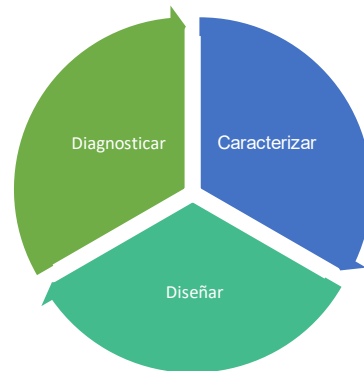


Figura 1 Fases de proyecto

Fase I: Diagnóstico: Consiste en la inmersión inicial en el campo para sensibilizarse con el ambiente y verificar la factibilidad del estudio; se emplea el análisis documental de fuentes secundarias y terciarias para detectar antecedentes y fundamentar el marco de referencia. (Sampieri et al., Metodología de la investigación, 1997)

La técnica que se utiliza en este caso es un análisis documental, donde se realiza una matriz DOFA, esta herramienta analítica permite realizar una auditoría del estado actual de la gestión del talento humano en la IPS, facilitando la comprensión de la interacción entre los factores internos y el entorno externo. La metodología se basa en la evaluación de dos entornos críticos:

- Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades): Se centra en el control de la organización, aquí se evalúan los procesos de selección actuales, los perfiles de cargo existentes y la eficiencia del área de Talento Humano.
- Análisis Externo (Oportunidades y Amenazas): Examina los factores del micro y macroentorno que la IPS no puede controlar pero que debe gestionar.

Fase II: Caracterización y Análisis: En esta etapa se obtienen las perspectivas y puntos de vista de los participantes a través de métodos de recolección no estandarizados; se identifican las competencias, conductas y pensamientos que distinguen el desempeño en el contexto estudiado. Para la construcción de este modelo, se ejecutó una fase de levantamiento de información primaria mediante entrevistas semiestructuradas dirigidas a los titulares de los cargos

en la institución. Este proceso se centró en la técnica de análisis de tareas, permitiendo que cada colaborador describiera de manera detallada sus funciones bajo la dimensión del 'cómo' se ejecutan.

Dicho enfoque facilita la identificación de las acciones de apoyo y los comportamientos laborales asociados a cada responsabilidad, proporcionando una base empírica para definir no solo el componente técnico de la labor, sino también las competencias conductuales requeridas para un desempeño superior en el contexto real de la organización.

Fase III: Diseño de la Propuesta: Basándose en los resultados de las fases anteriores, se procede a la construcción de la propuesta o modelo de mejora que responda a los problemas críticos identificados en el diagnóstico. Una vez finalizada la caracterización técnica de las funciones, la fase de diseño inicia con la consolidación de la arquitectura organizacional; tras identificar las brechas de capacidad y las necesidades de especialización mencionadas anteriormente, se procedió a la reconfiguración del organigrama institucional.

Esta nueva estructura no solo integra de manera armónica los cargos de reciente creación, sino que establece con claridad las líneas de autoridad, los tramos de control, el organigrama está diseñado por procesos, para que funcione de manera transversal en caso de que la institución crezca más. El organigrama que se presenta a continuación deja de ser una representación jerárquica tradicional para convertirse en un mapa de capacidades estratégicas, diseñado para soportar la operación de la IPS bajo los estándares.

A continuación, se detalla la configuración orgánica de la IPS:

Diseño de un proceso de selección por competencias para una IPS del eje cafetero.

34

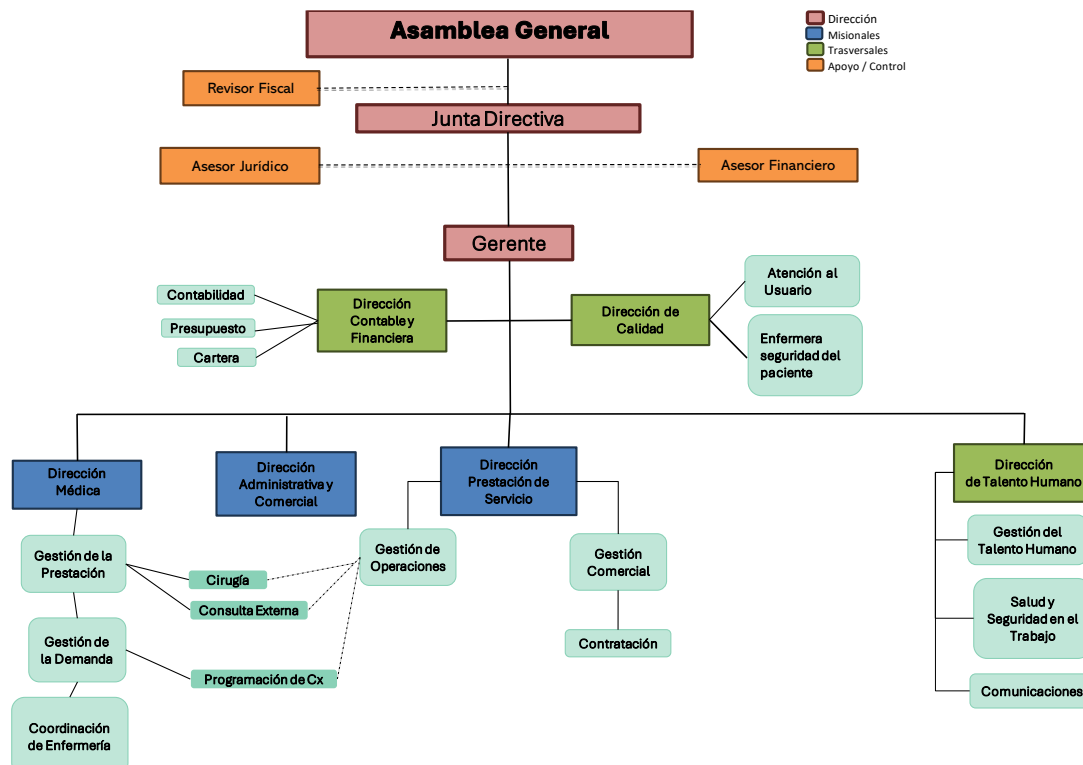


Figura 2 Organigrama

El modelo de estructura organizacional de la IPS, es jerárquica, la cual permite conocer las líneas de comunicación, la autoridad, la división de trabajo, los equipos de trabajo, las líneas de responsabilidad conforme a su modelo de estructura y de función, es adecuado la creación de organigrama jerárquico vertical el cual permite visualizar lo anterior.

Esta organización formal delega a cada individuo de la organización unos objetivos individuales definidos como el propósito del cargo, los cuales están alineados para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la visión institucional.

Existen distribución de las responsabilidades, actividades y líneas de mando, los cuales facilitan la coordinación de las diversas actividades de la institución de manera muy eficaz, coherente y alineada, constituidas de forma vertical en donde se evidencia los niveles por departamentos, áreas, unidades funcionales, Misionales y de apoyo/control, por lo que se hace necesarios el diseño de estructuras verticales jerárquicas, las cuales permiten visualizar de forma clara e inteligible toda la organización, estas estructuras permiten la aplicación del concepto de la

especialización y división del trabajo entre las áreas de trabajo de acuerdo a sus conocimientos, habilidades y aptitudes, creando cohesión en equipo de trabajo y los aportes individuales para el cumplimiento de la planeación estratégica. Todo lo anterior se expone de acuerdo con el cumplimiento de los siguientes ítems para el diseño idóneo de la estructura organizacional.

Resultados

Diagnóstico del proceso de selección de la IPS:



Figura 2: Matriz DOFA

Fortalezas:

- **Documentación estructurada:** La organización cuenta con un manual formalizado que define objetivos y alcance para todos los cargos, aunque el manual este desactualizado en su versión 2020.
- **Claridad en líneas de mando:** Cada perfil identifica claramente el jefe inmediato y el personal a cargo, facilitando la ubicación jerárquica inicial.

- **Requisitos legales definidos:** El manual ya incluye requisitos obligatorios de ley, lo que garantiza el cumplimiento normativo básico.
- **Sección de atribuciones y limitaciones:** Los perfiles incluyen un apartado de autonomía, lo que constituye un punto de partida para definir las "libertades para actuar".

Debilidades:

- **Perfil de competencias genérico:** Las competencias actuales son menciones generales y carecen de una descripción conductuales
- **Funciones mal constituidas:** las funciones se presentan como un listado de tareas operativas sin una estructura funcional clara.
- **Inexistencia de requisición de personal:** No hay un formato de "Requisición de Talento Humano", lo que impide que los líderes formalicen sus necesidades basándose en el perfil.
- **Falta de caracterización jerárquica:** No existe una diferenciación explícita de requisitos y competencias por niveles.

Oportunidades:

- **Transición hacia un modelo:** la transición hacia un modelo moderno de Gestión por Competencias, alineando el talento con los objetivos estratégicos.
- **Optimización de procesos:** la actualización de perfiles fortalecerá el proceso de apoyo de Gestión Humana.
- **Tecnología existente:** la IPS ya maneja plataformas documentales para digitalizar la requisición y el seguimiento de competencias.

Amenazas:

- **Riesgo en auditorías:** Si los perfiles no coinciden con la práctica real o están incompletos, pueden generar hallazgos en auditorías de entes de control.
- **Alta rotación por perfiles inadecuados:** La falta de claridad en habilidades conductuales y conocimientos técnicos específicos puede llevar a contrataciones fallidas y fuga de talento.
- **Competencia en el Sector Salud:** Otras IPS con procesos de selección más técnicos y por competencias podrían atraer al personal más calificado.

Caracterización de los perfiles de cargo:

Una vez definida la arquitectura organizacional a través del nuevo organigrama de la IPS., se hace necesario dotar a cada unidad funcional de las especificaciones técnicas y conductuales que garanticen su operatividad.

En este sentido, la caracterización de los perfiles de cargo trasciende la simple enumeración de tareas para convertirse en la hoja de ruta del talento humano; en este apartado se consolidan los descriptores de cargo diseñados bajo el modelo de competencias, donde se articulan los requisitos de formación, la experiencia y, fundamentalmente, las competencias nucleares y específicas que cada colaborador debe demostrar. A continuación, se presentan las fichas técnicas de los perfiles de cargo, las cuales constituyen la base sobre la cual se ejecutará el proceso de selección, asegurando una alineación total entre el potencial del candidato y las exigencias estratégicas de la posición.

En consiguiente, se exponen los hallazgos derivados de la aplicación de la ruta metodológica propuesta, la cual permitió transitar desde un estado diagnóstico de ineficiencia operativa hacia la estructuración formal de un modelo de selección por competencias. Los resultados se presentan integrando las tres fases del proyecto: el diagnóstico situacional, la caracterización funcional y el diseño final de la arquitectura organizacional y los perfiles de cargo.

A partir del diagnóstico, se procedió a la caracterización técnica de la planta de 124 colaboradores. El resultado de esta fase fue el levantamiento de información primaria mediante entrevistas que aplicaron la técnica de análisis de incidentes críticos. Dicha caracterización permitió desglosar las funciones de cada cargo en tres dimensiones operativas: Qué hace (responsabilidades), Cómo lo hace (comportamientos laborales) y Para qué lo hace (resultados esperados). Este proceso fue vital para transformar listados de tareas operativas en verdaderos perfiles de desempeño, facilitando la identificación de las competencias conductuales que distinguen el desempeño superior en el entorno específico de la salud. Los perfiles de cargo se estructuran de la siguiente manera:

Descriptivo del cargo:

- Nombre del cargo: Nombre principal del perfil de cargo
- Cargo al que reporta: referencia el cargo del jefe inmediato
- Proceso: hace referencia a la línea de referenciación del organigrama (Dirección, misional, transversal, apoyo / control)
- Riesgo laboral asociado: referencia el riesgo según nomenclatura de SST en el cual se vincula al ARL.
- Requisitos físicos y mentales: referentes a la nueva normatividad vigente.
- Objetivo del área: donde se socializa el objetivo general que tiene el proceso o área al que pertenece.
- Localización: ciudad de trabajo
- Jornada laboral: cantidad de horas máximas según normativa que puede realizar.

Magnitud del cargo:

- Magnitud de la supervisión: Aborda los nombres de los cargos que le reportan directamente, el nivel educativo de los cargos (Técnico, Tecnólogo, Pregrado, Especialista, Magister, Doctor) y la cantidad de personas a cargo; al final se realiza la ponderación.
- Libertad para actuar: hace referencia a la responsabilidad por la toma de decisiones, y se estipulan así:
 - Control: Opera según instrucciones directas y detalladas, con una supervisión estrecha y permanente.
 - Estandarizado: Opera dentro de prácticas y procedimientos estandarizados, instrucciones generales de trabajo y supervisión sobre el avance del trabajo y los resultados.
 - Regulación General: Opera dentro de prácticas y procedimientos cubiertos por precedentes o por políticas definidas del proceso al que pertenece. Supervisión sobre los resultados.
 - Dirección: Sujeto a prácticas amplias y procedimientos cubiertos por precedentes y políticas establecidas por la Gerencia General. Dirección sobre su proceso.

- Dirección General: Sujeto a dirección genérica y a objetivos y políticas amplias establecidas por junta directiva y asamblea general.

Perfil del cargo:

- Formación académica: se selecciona el nivel académico requerido para el cargo (Técnico, Tecnólogo, Pregrado, Especialista, Magister, Doctor).
- Necesidades de capacitación: donde se definen si el cargo necesita algún tipo de capacitación interna para desempeñarse en el cargo.
- Conocimientos técnicos: hace referencia al conjunto de habilidades técnicas y conocimientos específicos para el desarrollo de las funciones en el cargo.
- Competencias: hace referencia a las habilidades conductuales aptitudes, idoneidad o pericia para el desarrollo de las funciones en el cargo.
- Experiencia laboral requerida: Se clasifica los años o meses de experiencia requeridos para ocupar el cargo, así como la descripción en caso de que la experiencia que se requiera sea específica en algún campo o área.
- Nivel de cargo: se clasifica de la siguiente manera:

Estratégico:

- Definen la estrategia y políticas para el funcionamiento de la compañía.
- Asumen Responsabilidad Directa sobre las decisiones, resultados y Objetivos del negocio.
- Tiene Nivel de Autonomía.
- El impacto que tienen en la empresa es alto.
- El personal de este nivel debe ser profesional con posgrado.

Táctico:

- Desarrolla detalladamente la planeación del funcionamiento de cada una de las áreas de la empresa a partir del marco de referencia elaborado en el nivel estratégico.

Diseño de un proceso de selección por competencias para una IPS del eje cafetero.

40

- Elabora la directiva para emplear los recursos asignados a cada área de la forma más efectiva posible para alcanzar los objetivos esperados.
- El impacto que tienen en la empresa medio.
- El personal de este nivel debe ser profesional preferiblemente con posgrado.

Profesional:

- Aplica y hace seguimiento de los procesos y sistemas de su área.
- Coordina con el nivel táctico, la planeación para la consecución de objetivos de su área, asignando responsabilidades y tareas que debe realizar el equipo de trabajo y brinda instrucciones para la ejecución del mismo.
- El impacto que tienen en la empresa bajo.
- El personal de este nivel debe ser profesional.

Operativo:

- Desarrolla tareas muy específicas, tales como producción y operación de productos y servicios. Los encargados siguen procedimientos y acatan reglas definidas con precisión por parte de los otros dos niveles y sus actividades cubren periodos de tiempo específicos de acuerdo a cada proceso.
- El personal de este nivel debe ser estudiante de carrera profesional, técnico o tecnólogo.

Roles y responsabilidades del cargo:

Se realiza el desglose de funciones en tres momentos:

- Que hace: hace referencia a las principales responsabilidades que tiene el cargo.
- Como lo hace: indica las acciones de apoyo a las responsabilidades, este se realiza de manera detallada.
- Para que lo hace: referencia el resultado esperado.

Interrelaciones:

Este apartado es específico para delimitar:

Diseño de un proceso de selección por competencias para una IPS del eje cafetero.

41

- Contacto interno: se relaciona los cargos del personal perteneciente a otras dependencias, es decir que no reportan al mismo jefe, pero que por razones de su cargo deben tener algún tipo de contacto. Aquí se incluye cargo, propósito y frecuencia (Continuo, Ocasional y Frecuente)
- Contacto Externo: se relaciona el personal perteneciente a otras organizaciones y/o empresas, Aquí se incluye cargo, propósito y frecuencia (Continuo, Ocasional y Frecuente)
- Reportes: indica los informes o reportes que debe presentar a su jefe inmediato o a las otras áreas o dependencias.

Diseño de la propuesta:

Como resultado final de la investigación y en respuesta al nuevo direccionamiento estratégico, se consolidó la nueva arquitectura organizacional de la IPS. El organigrama fue reconfigurado bajo un enfoque de Gestión por Procesos, integrando nuevos nodos de especialización como la Dirección de Talento Humano, la Dirección administrativa y comercial, la Enfermera de Seguridad del Paciente, entre otros, cargos diseñados para mitigar los cuellos de botella detectados.

Este rediseño estructural sirve como cimiento para las nuevas Fichas Técnicas de Perfiles de Cargo, las cuales articulan los requisitos de idoneidad exigidos por la Resolución 3100 de 2019 con las competencias nucleares de la institución.

Estos resultados garantizan que la IPS cuente con una hoja de ruta transparente para la vinculación de capital intelectual, alineando el potencial individual con la visión de sostenibilidad y humanización del servicio.

Discusión

La interpretación crítica de los hallazgos de este proyecto permite validar que la transición hacia un modelo de selección por competencias en la IPS, no es solo un requerimiento administrativo, sino una respuesta estratégica a las condiciones particulares del sector salud en el Eje Cafetero; al contrastar los resultados obtenidos con el marco teórico y los antecedentes, se identifican las siguientes dimensiones de análisis:

Contraste con el modelo teórico: del iceberg a la capacidad productiva: La identificación de competencias conductuales en los nuevos perfiles de cargo de la IPS corrobora la tesis del Modelo del Iceberg de Spencer & Spencer (1993); mientras que el modelo anterior de la IPS, se centraba en la superficie (conocimientos técnicos y títulos), el rediseño propuesto profundiza en los componentes no visibles (rasgos y motivos) que predicen el éxito laboral.

Esta alineación teórica es fundamental, pues, tal como sostiene la literatura, un mejor ajuste entre las exigencias del cargo y las competencias del ocupante resulta en un desempeño superior y una mayor satisfacción laboral. En la IPS, esto se traduce en la capacidad de identificar la verdadera capacidad productiva de los aspirantes, minimizando el tiempo requerido para que un nuevo colaborador alcance su máxima productividad. En la IPS, la ineficacia identificada en el modelo de vinculación actual, caracterizado por la ausencia de perfiles técnicos, perpetúa este fenómeno, elevando los costos operativos y afectando la cohesión del equipo de trabajo. (Sato & Sugano, 2009)

La propuesta de integrar herramientas como el Assessment Center y la entrevista estructurada se posiciona, entonces, no solo como una modernización técnica, sino como una estrategia de mitigación financiera frente a los 'costos ocultos' del talento humano, similares a los reportados por Negrón-González (2020) y Betancur (2023) en instituciones de salud de la región.

Particularidades de la IPS y cumplimiento normativo: A diferencia de modelos de selección en sectores industriales o de servicios generales (como el caso de APS S.A.S la gestión del talento humano en la IPS Calculaser S.A. se rige bajo una condición crítica de obligatoriedad normativa y responsabilidad social. La arquitectura organizacional diseñada en este proyecto no solo responde a objetivos de eficiencia operativa, sino que constituye el soporte técnico para el cumplimiento de la Resolución 3100 de 2019. Este marco normativo exige garantizar la idoneidad y suficiencia del talento humano como requisito de habilitación; sin embargo, esta propuesta trasciende el cumplimiento básico para alinearse con los estándares superiores de la acreditación en Salud.

Desde esta perspectiva, el Talento Humano se consolida como el principal activo generador de valor organizacional. La transición hacia un modelo por competencias permite que la IPS no solo

cumpla con tener el personal requerido, sino que asegure la vinculación de profesionales con una cultura de seguridad y humanización del servicio. Este enfoque es el que permite escalar en los ciclos de acreditación, transformando la selección en un proceso de aseguramiento de la calidad. Al respecto, la creación de cargos especializados bajo este rigor técnico refleja un ajuste estratégico hacia la calidad asistencial, lo cual se alinea con la revisión sistemática de Zurita Surichaqui et al. (2022), quienes enfatizan que una selección estructurada no es un trámite administrativo, sino el eje central para garantizar la seguridad clínica, reducir el riesgo asistencial y maximizar la satisfacción del usuario final.

Síntesis de la pregunta de proyecto: En respuesta a la pregunta central de este proyecto, la discusión evidencia que las condiciones para un proceso de selección idóneo en la IPS requieren una base sólida de caracterización funcional. Pasar del 'qué hace' al 'cómo lo hace' permitió descubrir que el éxito institucional depende de la interacción sistémica entre el perfil del puesto y el enriquecimiento del trabajo, validando el modelo AMO (Habilidades, Motivación y Oportunidades) como marco de referencia para la competitividad organizacional. (Spencer & Spencer, 1993)

Además de ello, La evolución del direccionamiento estratégico de la IPS, migra en el 2025 hacia un modelo de alta competitividad y eficiencia operativa que demanda una transformación paralela en su estructura orgánica.

Este proceso de rediseño no responde a un crecimiento inercial, sino a una planificación basada en la arquitectura organizacional, donde se replantean los perfiles de cargo y con ello conlleva a reconfigurar el organigrama para servir como soporte a los nuevos objetivos institucionales.

Al definirse nuevos objetivos estratégicos, se identificaron funciones críticas que no estaban cubiertas por la estructura actual. La creación de estos cargos garantiza que existan responsables directos de los procesos clave que apalancan la visión de la IPS a mediano y largo plazo.

Se detectaron áreas de gestión donde la carga operativa superaba la capacidad instalada, o donde se requería una especialización técnica inexistente en la planta actual. Los nuevos cargos actúan como nodos de especialización que optimizan el flujo de valor hacia el paciente, además la reorganización del organigrama busca equilibrar las líneas de autoridad y los tramos de control, asegurando que la estructura sea lo suficientemente ágil para responder a las exigencias del

sector salud, cumpliendo simultáneamente con los estándares de suficiencia exigidos por la Resolución 3100 de 2019.

La nueva estructura migra de una visión funcional aislada hacia una visión por procesos. Los cargos creados obedecen a la necesidad de articular de manera técnica las etapas de la atención asistencial y administrativa, reduciendo los “cuellos de botella” identificados en el ejercicio de la reestructuración de las funciones en los perfiles de cargo existentes.

La ejecución de este proyecto permitió evidenciar que la gestión del talento humano en la IPS no podía transformarse mediante cambios aislados en la contratación, sino a través de una reingeniería profunda de su arquitectura organizacional. Al desarrollar este modelo, se logró una alineación crítica entre las competencias individuales y los perfiles de cargo, entendiendo estos últimos no como descripciones estáticas de tareas, sino como el eje conector entre el potencial humano y la estrategia de la institución; esta relación asegura que cada competencia seleccionada responda directamente a una necesidad operativa detectada en el diagnóstico, garantizando que el 'saber hacer' del colaborador contribuya fehacientemente a los objetivos de calidad en salud de la organización.

Uno de los hallazgos más valiosos de este ejercicio fue la necesidad de vincular los perfiles de cargo con la estructura formal del organigrama, al integrar el modelo de competencias con el organigrama, se eleva el nivel de la gestión del talento humano de una función administrativa a una estratégica; esto permite que el flujo de autoridad y responsabilidad sea coherente con las capacidades reales del personal, fortaleciendo la sinergia entre áreas y eliminando la fragmentación operativa.

En conclusión, el paso de un modelo de selección tradicional a uno basado en competencias representa un catalizador de competitividad para la IPS. La discusión de estos resultados enfatiza que un perfil de cargo estructurado es la unidad mínima de éxito organizacional. Al estandarizar estos perfiles y articularlos con la visión 2026 de la empresa, se ha logrado profesionalizar el ingreso de capital intelectual, reduciendo la subjetividad. Este enfoque integral no solo optimiza la captación de talento, sino que asienta las bases para una cultura de alto desempeño donde la estructura organizacional y el talento humano operan bajo un mismo lenguaje técnico.

El desarrollo de la presente investigación permitió cumplir con el objetivo de diseñar un proceso de selección por competencias para la IPS, proporcionando una solución técnica a la ineficacia identificada en el modelo de vinculación tradicional.

A partir de los hallazgos, se exponen las siguientes interpretaciones finales:

- Eficacia del diagnóstico como punto de partida: La fase diagnóstica confirmó que la dependencia de criterios tradicionales y el uso de manuales desactualizados (versión 2020) eran los factores críticos que perpetuaban la ineficacia en la vinculación. Se concluye que, sin una identificación clara de las debilidades operativas, como la falta de una estructura funcional y descriptores conductuales, cualquier esfuerzo de contratación resulta en altos índices de rotación y pérdida de productividad institucional.
- Impacto de la caracterización funcional: Se logró transformar el listado de tareas operativas en perfiles de cargo integrales mediante la técnica de análisis de incidentes críticos. La distinción entre el 'qué hace', 'cómo lo hace' y 'para qué lo hace' permitió documentar el componente conductual necesario para cada rol, validando que el éxito en el sector salud no depende solo de la capacidad técnica, sino del ajuste cultural y las habilidades del 'Saber Ser'.
- Alineación estratégica y arquitectura organizacional: La reconfiguración del organigrama institucional bajo un enfoque de gestión por procesos permitió integrar nuevos cargos clave que actúan como nodos de especialización para mitigar cuellos de botella operativos. Esta nueva arquitectura organizacional se consolida como un mapa de capacidades estratégicas que garantiza el cumplimiento de los estándares de suficiencia y calidad exigidos por la Resolución 3100 de 2019.
- Fortalecimiento de la competitividad institucional: La implementación del protocolo de selección estructurado, que incluye herramientas como el *Assessment Center* y pruebas psicotécnicas, optimiza el ingreso de capital intelectual idóneo. Se concluye que este modelo no solo reduce los costos ocultos asociados a la rotación de personal, sino que fortalece la seguridad del paciente y la humanización del servicio, elevando la competitividad de la IPS en la región del Eje Cafetero para el año 2026.

Recomendaciones

Con base en los hallazgos y en el modelo de selección por competencias diseñado, se proponen las siguientes recomendaciones para garantizar la mejora continua en la gestión del talento humano de la IPS y abrir nuevas rutas de investigación académica:

- Automatización y digitalización del modelo: Se recomienda la implementación de una plataforma tecnológica o un módulo de *E-Recruitment* que permita automatizar el protocolo de selección diseñado, esto facilitaría la trazabilidad de las pruebas psicotécnicas y los resultados de los *Assessment Centers*, optimizando los tiempos de respuesta del área de Talento Humano.
- Articulación con el sistema de evaluación del desempeño: Una futura línea de investigación relevante sería analizar la correlación directa entre los puntajes obtenidos por los candidatos en este nuevo proceso de selección y sus resultados en la evaluación de desempeño semestral.
- Diseño de planes de carrera y sucesión: Se sugiere utilizar la caracterización de perfiles realizada en este estudio como insumo para estructurar planes de carrera; al conocer las competencias requeridas para cargos estratégicos y tácticos, la IPS puede identificar talentos internos con alto potencial y diseñar rutas de ascenso que disminuyan la rotación externa.
- Impacto de la inteligencia artificial en el filtro de talentos: Considerando las tendencias para el año 2026, se recomienda investigar la integración de herramientas de Inteligencia Artificial para el filtrado inicial de hojas de vida basado en las competencias nucleares definidas; esto permitiría al profesional de Talento Humano enfocarse en las fases de entrevista conductual de alto valor.
- Medición del Retorno de Inversión (ROI) del Talento Humano: Se propone realizar un estudio financiero posterior que cuantifique la reducción real de los 'costos ocultos' por rotación tras un año de aplicar el modelo. Esto serviría para demostrar a la Gerencia General el impacto directo de la gestión estratégica del talento en la rentabilidad y sostenibilidad de la institución.

Referencias

- Acosta, J. F., & González, Y. C. (2014). *La teoría de los costos-desempeños ocultos: una aproximación teórica*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-14722014000300002
- Arango, R. N. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *pensamiento y gestión*(32).
- Alemán Calderón, M. C. (2005). *Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el servicio de urgencias del Hospital Jorge Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005*. Obtenido de <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/1582>
- Alirio, V. R., María, Q. P., Carolina, L. P., & Rosario, L. C. (2024). *Factores que afectan el desempeño laboral en el personal de la salud en una IPS de primer nivel en el municipio de Candelaria Valle del Cauca: un análisis para el primer semestre del 2023*. Obtenido de Journal of Economic and Social Science Research : https://www.researchgate.net/publication/380191454_Factores_que_afectan_el_desempeno_laboral_en_el_personal_de_la_salud_en_una_IPS_de_primer_nivel_en_el_municipio_de_Candelaria_Valle_del_Cauca_un_analisis_para_el_primer_semestre_del_2023
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento*. Obtenido de https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=dqVsdH8hhX8C&oi=fnd&pg=PA7&dq=+Alles+2009&ots=J9Lxt7T7E7&sig=VLvcWgXQZgVajEGXFc6iel6AaFE&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Barreto, J. M. (2021). *Propuesta de mejora de los procesos de selección y nómina del personal de la Empresa Graña y Montero, 2018*. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/9255/4/IV_FIN_108_TE_Delgado_Bareto_2021.pdf.pdf
- Björkman, I., & Smale, A. (2010). La gestión global del talento: Retos y Soluciones. *Universia Business Review*, 27, 28-41.
- Cabrera-Mudarra, G. N. (2025). Gestión del talento humano y calidad de atención. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2739-00392025000200291&lng=es&nrm=iso

Cala Cohecha, L. G., Mosquera Rodríguez, L. F., & Ortegón Méndez, A. (2021). *Propuesta para reestructuración del proceso de selección del personal, en la empresa Biosigma de Colombia S.A.S en la ciudad de Bogotá.* Universidad ECCI: <https://repositorio.ecci.edu.co/entities/publication/0b7f1db6-c48d-4521-b34d-75052bf44d56>

Carlos Enrique Bedoya Ruiz, L. V. (S.F). *Orientaciones para la construcción de perfiles de cargo.* Obtenido de <https://ridum.umanizales.edu.co/server/api/core/bitstreams/068442d3-1c38-498b-b389-15b24907a210/content>

Coello, S. C. (2005). *Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el servicio de urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005.* Obtenido de <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/1582>

Dayana Aguirre duran, i. b. (2010). *diseño de perfiles de cargo por competencia como estrategia para la organización del talento humano del cuerpo de bomberos Cartagena de indias.* Obtenido de <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0062156.pdf>

Daniel Goleman, C. C. (2005). *Inteligencia Emocional en el Trabajo. Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones.* Obtenido de <https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/RCED0606120185A/15915>

duran, d. a., & guerrero, i. b. (2010). *Diseño de perfiles de cargo por competencia como estrategia para la organización del talento humano del cuerpo de bomberos Cartagena de indias .* Obtenido de <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0062156.pdf>

García Puyo, L. A., & Quiñones Mora, S. M. (2020). *Actualización de perfiles de cargo del área de talento humano, basado en el modelo de gestión por competencias para una empresa que presta servicios a las organizaciones y sus colaboradores.* <https://fupvirtual.edu.co/repositorio/files/original/660c820ae830c6741c00f685cf92bc1dea67619f.pdf>

Gamarra Pérez Isabel Patricia, V. L. (2024). *Modelo de Gestión de talento humano en APS S.A.S*
Gómez, M. C. (2006). *lo público y lo privado en los procesos de selección de personal. Acta Colombiana de Psicología, 9(1).*

Gómez, S. M. (2019). *Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana. 48(124).*

Guerra González, L. V. (2021). *Beneficios del coaching como herramienta para mejorar las entrevistas en los procesos de selección de las empresas del sector privado en Colombia.* <https://repository.uamerica.edu.co/items/e31b9df9-37df-4988-93cf-1f8271229e25>

- Gloria Milena Betancur Zuleta, M. G. (2023). *impacto de la rotación existente del personal en una institución prestadora de servicios de salud de Manizales*. Obtenido de Universidad de Manizales: <https://repositorio.ucm.edu.co/server/api/core/bitstreams/e8a51b40-0ac4-4762-ab2f-e7ce8b7bffd5/content>
- Hernández, C. G., Restrepo, I. L., Conde, K. M., & Gómez, J. M. (2015). Retención de colaboradores, una estrategia para el éxito de las organizaciones. *Fundación Universitaria Luis Amigó*, 3(1), 108-115.
- Hernández, J. A., & Avendaño, S. M. (2014). *Diseño de un plan de endomarketing como estrategia de fidelización y de reconocimiento de marca en los colaboradores de Annar Diagnostica Import S.A.S.* <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10544/TRABAJO%20%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ibañez Castellanos, L. V., Morales Aguirre, M. C., & Paez Villamil, N. I. (2013). *Valores y teorías en los procesos de selección del personal*. <https://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/3058/00001366.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Inmaculada Beltrán Martín, A. B. (2012). Influencia de las prácticas de recursos humanos en la flexibilidad de los colaboradores. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 221-237.
- José Fabián Parra Acosta, Y. C. (2014). La teoría de los costos-desempeños ocultos: una aproximación teórica.
- Josía Jeseff Isea Arguelles, M. E. (2024). El talento humano como motor en la gestión de la ética en la universidad sustentable. *Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de Conferencias*.
- Leonardo, Z. P. (2024). *la evaluación de desempeño y su incidencia en la selección de personal del distrito de salud 13d03 jipijapa- puerto lópez*. Obtenido de <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/7417/1/Zavala%20Pisco%20Jimmy%20Leonardo.pdf>
- Lotito Catino, F. (2016). Test psicológicos y entrevistas: usos y aplicaciones claves en el proceso de selección e integración de personas a las empresas. *Revista Academia & Negocios*, 1(2), 79-90.
- María, N. G., Germán, G. C., & Esther, N. H. (2020). *Identificación de costos ocultos relacionados con la gestión de competencias laborales*. Obtenido de Centro de Información y Gestión

- Tecnológica de Holguín, Cuba:
<https://www.redalyc.org/journal/1815/181562407002/181562407002.pdf>
- María Valbuena, R. M., & Sal, D. (2006). *Sistema de valores en las organizaciones*.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73712303>
- Martínez, P. L., Calixto, A. R., & Socarrás, E. M. (2015). Consideraciones sobre los enfoques, definiciones y tendencias de las competencias profesionales. *Consejo Nacional de Sociedades Científicas de la Salud*.
- Miranda, D. R. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista academica Universidad EAFIT*, 45(156).
- Morales, I. F., Pabón, R. S., Gamboa, V. R., & Bravo, A. H. (2023). Aportes de la inteligencia artificial en los procesos de selección del talento humano en Colombia. *Revista Semillas del Saber*, 3(2).
- Morán, F. S. (2014). Diseño e implementación de un modelo de gestión por competencias para mejorar el sub sistema de reclutamiento y selección enfocado a disminuir el nivel de rotación de personal en el área operativa de la compañía Aerogal.
- Moreno Fuentes, S. M. (2020). *Construcción de perfiles de cargo con base en las competencias*. Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/387d86fd-6db2-41f0-bc6e-601830f2a16a/content>
- McClelland, D. C. (1973). *Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"*. Obtenido de Harvard Universit: <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>
- Omaira Lucely Araujo Rosero, P. A. (2021). *Revisión sistemática: eventos adversos y gestión del talento humano en el contexto hospitalario latinoamericano*. Obtenido de Universidad y Salud : <http://www.scielo.org.co/pdf/reus/v23n3s1/2389-7066-reus-23-03-s1-351.pdf>
- Patricia, G. P., & María, V. L. (2024). *Modelo de Gestión de talento humano en APS S.A.S*. Obtenido de <https://ridum.umanizales.edu.co/server/api/core/bitstreams/a30e733f-1eda-434b-a501-1478b774dd9e/content>
- Peñaranda, H. C. (2019). *Metodologías de evaluación utilizadas para la aplicación de Perfiles Ocupacionales*. Obtenido de Universidad del Rosario: <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/877efcd0-8c38-415c-bbeb-2354bf13a7d8/content>

- Puyo, I. a., & mora, s. m. (2020). Actualización de perfiles de cargo del área de talento humano, basado en el modelo de gestión por competencias para una empresa que presta servicios a las organizaciones y sus colaboradores.
- Ramírez, D. M., Hernández, D., & Rey, A. P. (2022). *Estrategias empresariales para enfrentar alta rotación de talento humano en cargos medios para empresas en Colombia*. <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/4eb16480-f070-4a6b-a22b-cbf75917f4e0/content>
- Ravines, M. E. (2025). Competencias laborales y calidad de los servicios en salud pública del Perú. *Revista Electrónica de Investigación*.
- Roa, C. F. (2020). La Innovación en salud y la formación del talento humano en salud. Reflexiones en medio de la pandemia. *Rev. salud. bosque*, 5-7. doi:DOI: <https://doi.org/10.18270/rsb.v10i1.3100>
- Rodriguez, M. d. (2018). *Reestructuración del proceso de Assessment Center en el proceso de selección de personal*. https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/6238/digital_37749.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rueda Sánchez, M. P., Sigala Paparella, L. E., & Zapata Rotundo, G. J. (2022). teoría de capacidades dinámicas: aportes y evolución a partir de los trabajos de david teece. *compedium*, 25(48). <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.7127188>
- Salcedo, B. (2019). *Compensación y beneficios en la gestión del talento*. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-2037_SalcedoB.pdf
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (1997). *Metodología de la investigación*. McGRAW - hill interamericana de méxico.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). *Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias*. McGraw Hill Education.
- Sato, R. M., & Sugano, S. (2009). El sueldo no es suficiente para atraer y retener a los mejores. *Journal of business*, 1(2).
- Sanaeifar, E., Houshmand, E., Moghri, J., Vejdani, M., & Tabatabaee, S. S. (2025). Requirements for evidence-based management competency in healthcare: a scoping review. *SYSTEMATIC REVIEW article*. doi:doi.org/10.3389/fpubh.2025.1490454
- Siles Nates, M. M. (2013). Competencias profesionales requeridas por las empresas en Tarapoto. 3(2). Universidad de Manizales.

- Sigüenza, J. P., & Relica, L. G. (2025). *Impacto de la gestión del talento humano en la calidad de atención en instituciones de salud: una revisión sistemática de la literatura (2020-2025)*. Obtenido de <https://doi.org/10.69639/arandu.v12i2.1073>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *evaluación de competencia en el trabajo*. <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57498257/Libro - Competencias-Spencer.pdf?1738377909=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEVALUACION DE COMPETENCIA EN EL TRABAJO.pdf&Expires=1745091872&Signature=A3mI8yAtNk3sk0rqJ2EikX7XjLdRDNDShzwv0>
- Quintero, d. k., & arroyo, l. m. (2018). *elaboración de los perfiles de cargo por competencias de la empresa prollantas e.s.a de garzón-huila*. Obtenido de <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/b1533916-e0d7-42ea-a40d-28bd1cd47619/content>
- Torres Flórez, D., Godoy González, B., & Gallardo Lichaá, N. (2019). Procesos de reclutamiento y selección en organizaciones de salud. *Dialnet*, 11(1).
- Vanegas, G. E., & Plaza, A. C. (2023). Modelo estratégico de planificación del Talento Humano para el fortalecimiento de la calidad en los servicios de Salud en Salud Sogamoso E.S.E.
- Vergara, M. J., Padilla, D. C., & Vega, L. T. (2022). *Plan de mejoramiento orientado a aumentar la retención del talento humano en una IPS privada de atención domiciliaria en la ciudad de Bogotá*. <https://repositorio.fucsalud.edu.co/server/api/core/bitstreams/b7a66acc-66e3-4066-9987-4ef886124520/content>
- Zambrano, I. J. (2020). *Diseño de un sistema de reclutamiento y selección por competencias para disminuir la rotación de personal en Sepronac. Cía. Ltda. Quito*. Obtenido de Universidad Andina Simon Bolivar: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7763/1/T3352-MDTH-S%C3%A1nchez-Dise%C3%B1o.pdf>
- Zavala Pisco Jimmy, L. (2024). *La evaluación de desempeño y su incidencia en la selección de personal del distrito de salud 13d03 jipijapa- puerto López*. Obtenido de universidad estatal del sur de manabí: <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/7417/1/Zavala%20Pisco%20Jimmy%20Leonardo.pdf>
- Zurita Surichaqui Nilda Nélica, C. A. (2022). *Gestión de selección de personal y competencias para el ejercicio de cargos directivos en una red integrada de salud, 2022*. Obtenido de

Ciencia Latina, Revista Multidisciplinar:

<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/3648/5522>

Zuluaga Arias, M. C., & Zuluaga García, M. H. (2013). *Propuesta para articular las prácticas de GTH a la estrategia empresarial de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) en la ciudad de Manizales*. Repositorio institucional Universidad de Manizales: <https://ridum.umanizales.edu.co/handle/20.500.12746/751>

1. OBJETIVO

Definir y estandarizar los requisitos de idoneidad (formación y experiencia), competencias técnicas y habilidades actitudinales requeridas para cada posición, con el fin de servir como eje transversal para el ciclo de vida del colaborador.

Este instrumento actúa como la base técnica para los procesos de selección objetiva, el programa de inducción y entrenamiento al cargo y, fundamentalmente, como el referente para la evaluación del desempeño, los planes individuales de desarrollo (PDI) y la gestión del talento, garantizando la alineación del capital humano con el direccionamiento estratégico de la institución.

2. ALCANCE

Este proceso inicia con el análisis de las necesidades operativas y estratégicas de la institución para la creación o actualización de una posición. Comprende la definición técnica de los requisitos de idoneidad (educación, formación, experiencia) y la descripción detallada de funciones, responsabilidades frente al SG-SST y competencias técnicas/actitudinales bajo el modelo de gestión de Calculaser S.A..

Abarca su implementación como insumo principal en el reclutamiento, la inducción al cargo y el Plan Individual de Desarrollo (PDI), sirviendo de base para la evaluación de desempeño y la toma de decisiones sobre la continuidad laboral o promociones internas.

3. DEFINICIONES

Ver documento CA-OD-001 Diccionario de términos.

4. GENERALIDADES


El presente Manual de perfil de cargo y responsabilidades ha sido elaborado con la finalidad de permitirle a los colaboradores de la institución conocer e identificar, los objetivos, los requerimientos, las funciones a desarrollar, las competencias técnicas y las habilidades conductuales necesarias y las responsabilidades de cada cargo, y que estas le sirvan de base para el óptimo desempeño de su labor diaria.

5. PERFILES DE CARGO

Los perfiles de cargo y responsabilidades se encuentran Anexo 1 (Excel-Perfiles de cargo y responsabilidades)

6. DISTRIBUCIÓN DETALLADA DEL ORGANIGRAMA

Los cargos de la IPS, están categorizados de acuerdo con la unidad funcional y proceso de relación con la Institución, definido así:

-  Dirección
-  Misionales
-  Transversales
-  Apoyo / Control

- **Dirección:** La unidad funcional de dirección de la IPS, tiene como objetivo gestionar la competitividad de la institución en el sector salud, aplicando las directrices emitidas por la Superintendencia Nacional de Salud y los entes de control en el cumplimiento de los lineamientos establecidos para la prestación de servicios de salud; procurando un manejo adecuado de los recursos, mayor participación en el mercado, la protección de la integridad física y mental de sus colaboradores y proporcionando evidencia del compromiso gerencial con el desarrollo e implementación de los Sistemas de Gestión.

Objetivo: Planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos financieros, humanos y tecnológicos de la empresa, con el fin de garantizar el desarrollo sostenido para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, guiados por la misión y visión institucional.

Alcance: Comprende todas las actividades desde la definición del contexto de la organización y los lineamientos, hasta la Revisión gerencial y su retroalimentación.

- **Misionales:** Las unidades funcionales de la IPS, tiene como objetivo principal garantizar la prestación de servicios de salud de alta calidad, Y eficiencia a los usuarios, la humanización, la transferencia del conocimiento y la sostenibilidad ambiental y financiera. Esto implica planificar, organizar y coordinar todas las actividades relacionadas con la atención, desde la prevención y promoción de la salud hasta el diagnóstico, tratamiento y rehabilitación, asegurando así la seguridad y el bienestar de los usuarios, y la preservación de los aliados.
- **Trasversales:** Las unidades transversales de la IPS, tiene como objetivo principal garantizar la sostenibilidad y el óptimo funcionamiento de la organización, asegurar la viabilidad empresa, implementar sistemas y procesos para mejorar continuamente la atención y cumplir con los estándares de calidad, así como optimizar los procesos internos, mejorar la eficiencia y asegurar la satisfacción tanto de los usuarios como de los colaboradores.
- **Apoyo y/o Control:** Las unidades de Apoyo y/o Control de la IPS, tiene como objetivo principal es fortalecer el control interno, mitigar riesgos y garantizar la confianza de los stakeholders, como usuarios, colaboradores, proveedores y entidades regulatorias.

El organigrama es desglosado por cargos para mejor entendimiento y reorganización de los perfiles de cargo, de la siguiente manera:

Dirección Médica:

Objetivo: Garantizar la operativización de los servicios médicos proporcionados por Calculaser, promoviendo la excelencia clínica y el bienestar de los pacientes. Asegurar la implementación y supervisión de un modelo de atención en compañía de la dirección de prestación de servicios, que tenga en cuenta las políticas, protocolos y prácticas de atención médica basadas en estándares reconocidos.

Alcance: Cubre los procesos y servicios relacionados con la atención médica, la calidad del cuidado, la seguridad del paciente, el cumplimiento normativo, la gestión del talento humano en salud.

Áreas y/o procesos que la integran:

- Gestión de la prestación: Personal Asistencial de Cirugía y Consulta Externa (Pereira y Armenia)
- Gestión de la demanda: Programación de cirugía
- Coordinación de enfermería: Servicio farmacéutico y profesionales en enfermería

Dirección Prestación de Servicios:

Objetivo: Liderar el proceso de la dirección de prestación de servicios mediante propuestas y modelos de contratación que permitan relacionamientos contractuales generadores de ingresos que cumplan con el presupuesto aprobado, generar relaciones de valor que permitan fidelizar los clientes y posicionar la institución en el entorno y asegurar la implementación y supervisión de un modelo de atención en compañía de la dirección médica.

Alcance: Comprende todas las actividades de planeación, mercadeo, contratación y servicio al cliente.

Áreas y/o procesos que la integran:

- Gestión de operaciones: Contac Center
- Gestión comercial: facturadores y auxiliares administrativos
- Contratación: Analista DPS

Dirección Contable y Financiera:

Objetivo: Garantizar el cumplimiento de la normatividad vigente tributaria y contable ante los entes de control, administrar los sistemas de información, contribuir a la toma de decisiones.

Alcance: Comprende todas las actividades financieras y contables desde la recopilación, el procesamiento de la información hasta la generación de estados financieros y los informes especiales.

Áreas y/o procesos que la integran:

- Contabilidad: auxiliares contables
- Cartera: Analista de cartera
- Presupuesto

Dirección de Calidad:

Objetivo: Garantizar la implementación, integración y mantenimiento eficaz del sistema obligatorio de garantía de la calidad en salud.

Alcance: Comprende todas las actividades desde la planeación hasta el mejoramiento continuo del sistema.

Áreas y/o procesos que la integran:

- Atención al usuario: asistente de calidad

- Seguridad del paciente

Dirección de Talento Humano

Objetivo: Atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos, gestionando todo el ciclo de vida del empleado, desde el reclutamiento y selección hasta la salida de la empresa, con el fin de alinear los objetivos individuales de los colaboradores con los estratégicos de la compañía. Garantizar la gestión eficiente de los riesgos laborales y ambientales involucrados en la operación.

Alcance: Ciclo de vida del empleado en la institución. Implementación y mantenimiento del SG-SST y Programa Ambiental donde se involucran todos los procesos de la Empresa.

Áreas y/o procesos que la integran:

- Gestión del Talento Humano: Profesionales talento humano y bienestar
- Salud y Seguridad en el Trabajo: Profesional SST
- Comunicaciones

Dirección administrativa y comercial

Objetivo: Liderar el proceso de la dirección administrativa y comercial de la ciudad de Armenia, mediante propuestas y modelos de contratación que permitan relacionamientos contractuales generadores de ingresos que cumplan con el presupuesto aprobado, generar relaciones de valor que permitan fidelizar los clientes y posicionar la institución en el entorno y asegurar la implementación y supervisión de un modelo de atención en compañía de la dirección médica.

Alcance: Comprende todas las actividades de administración, planeación, mercadeo, contratación y servicio al cliente.

Áreas y/o procesos que la integran:

- Areas administrativas Armenia

7. REVISION Y APROBACIÓN

- **REVISADO:** Alejandra Noreña Morales
- **APROBADO:** Ana Marcela Ossa Hernández