

**Análisis del proceso de selección y contratación del talento humano en la Fundación
Oftalmológica de Nariño para proponer mejoras que fortalezcan la vinculación de personal
competente y contribuyan a la eficiencia institucional**

Ricardo Núñez Durango

Lilian Teresa Luna Lasso

Angie Carolina Escobar Rosero

María Fernanda Guachetá Quintero

Kendrys Vanessa Rodríguez Rocha

Asesora

Sonia Ruth Obando

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de Empresas

2026

Resumen

El proceso de selección y contratación del talento humano en la Fundación Oftalmológica de Nariño, institución del sector salud comprometida con la calidad del servicio, la humanización de la atención y el cumplimiento normativo. El estudio identifica que la gestión del talento humano desempeña un papel estratégico para garantizar la eficiencia operativa, la satisfacción del usuario y la alineación del personal con los objetivos institucionales. A partir de este propósito, se examinan las políticas, criterios y fases del proceso de selección, desde la detección de necesidades hasta la inducción institucional, evidenciando prácticas basadas en la meritocracia, las competencias y los requisitos legales del sistema de seguridad social.

Así mismo, se describen los aspectos contractuales y normativos que regulan la vinculación laboral, destacando el cumplimiento del Código Sustantivo del Trabajo, la Ley 100 de 1993 y el Reglamento Interno de Trabajo. El estudio también identifica desafíos significativos, entre ellos la limitada comunicación interna, deficiencias en la planificación del recurso humano y la falta de herramientas digitales para automatizar y agilizar el proceso de selección y contratación, lo que afecta la eficiencia operativa y la calidad asistencial. Se resalta la importancia de implementar mejoras estratégicas orientadas a optimizar la gestión del talento humano, fomentar la retención del personal competente y alinear los procesos con los objetivos estratégicos de la Fundación. Finalmente, se concluye que la Fundación cuenta con una estructura funcional sólida, pero requiere fortalecer la gestión estratégica del talento humano para mejorar la eficiencia y la retención del personal.

Palabras clave: Selección, Contratación, Gestión, Estrategia, Estudio.

Abstract

The selection and hiring process of human talent at the Fundación Oftalmológica de Nariño, a healthcare institution committed to service quality, humanized care, and regulatory compliance, plays a strategic role in ensuring operational efficiency, user satisfaction, and staff alignment with institutional objectives. This study examines the policies, criteria, and stages of the selection process—from identifying staffing needs to institutional induction—highlighting practices based on meritocracy, competencies, and the legal requirements of the social security system.

Additionally, the study describes the contractual and regulatory aspects that guide employment at the institution, emphasizing compliance with the Labor Code, Law 100 of 1993, and the Internal Work Regulations. The analysis also identifies key challenges, including limited internal communication, shortcomings in human resource planning, and the lack of digital tools to automate and streamline selection and hiring processes, which ultimately affect operational efficiency and quality of care. The study underscores the importance of implementing strategic improvements to optimize human talent management, strengthen staff retention, and aligning processes with the institution's strategic objectives. It concludes that although the Foundation has a solid functional structure, it must reinforce its strategic human talent management to enhance efficiency and retain qualified personnel.

Keywords: Selection, Hiring, Management, Strategy, Study.

Tabla de Contenido

Tabla de Contenido	4
Introducción	9
Problemática	10
Planteamiento del Problema	11
Pregunta de Investigación	12
Justificación	13
Objetivos	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos	14
Antecedentes	15
Marco Teórico.....	16
Marco Legal	21
Metodología	24
Enfoque de la investigación.....	24
Alcance de la investigación (propositivo)	24
Variables Cualitativas o Cuantitativas.....	24
Preguntas de la encuesta	24
Técnicas e Instrumentos de Investigación	32
Proceso de Selección y Contratación del Talento Humano en la Fundación Oftalmológica de Nariño	35
Resultados	40

Estrategia de Mejora del Proceso de Selección y Contratación del Talento Humano en la Fundación Oftalmológica de Nariño	45
Propuesta de Mejoras para Fortalecer la Vinculación de Personal Competente y la Eficiencia Institucional en la Fundación Oftalmológica de Nariño.....	60
Conclusiones.....	67
Recomendaciones	69
Referencias Bibliográficas	70

Lista de tablas

Tabla 1 <i>Lista de Chequeo</i>	41
Tabla 2 <i>Matriz DOFA</i>	43
Tabla 3 <i>Ponderación de Criterios</i>	49
Tabla 4 <i>Contenido Mínimo de la Inducción Institucional</i>	55
Tabla 5 <i>Inducción Específica al Cargo</i>	56
Tabla 6 <i>Propuestas de Mejoras</i>	60

Lista de Figuras

Figura 1 Pregunta 1 <i>¿Cómo califica el proceso de selección de la empresa?</i>	24
Figura 2 Pregunta 2 <i>¿La información recibida antes de la vinculación a la empresa fue clara?</i>	25
Figura 3 Pregunta 3 <i>¿Que método utilizo la empresa para la selección?</i>	26
Figura 4 Pregunta 4 <i>¿Durante el proceso de selección se evaluaron conocimientos relacionados con el cargo?</i>	27
Figura 5 Pregunta 5. <i>¿El personal encargado de la selección mostro respeto y profesionalismo?</i>	28
Figura 6 Pregunta 6. <i>¿El contrato fue explicado antes de su firma?</i>	28
Figura 7 Pregunta 7 <i>¿Considera usted que el contrato es acorde a las funciones del empleo?</i> . 29	
Figura 8 Pregunta 8 <i>¿Recibió una inducción adecuada cuando ingreso a la empresa?</i>	30
Figura 9 Pregunta 9 <i>¿La inducción facilito su adaptabilidad al cargo y a la empresa?</i>	31
Figura 10 Formato <i>Identificación y Planeación de Necesidades de Talento Humano</i>	46
Figura 11 Formato <i>Estandarizado del Sector Salud</i>	47
Figura 12 Formato <i>básico de evaluación del candidato</i>	50
Figura 13 Formato: <i>Lista de Verificación por Competencias</i>	51
Figura 14 Formato: <i>Lista de Verificación por Competencias</i>	52
Figura 15 Formato: <i>Socialización de Condiciones Contractuales</i>	53
Figura 16 <i>Constancia de inducción</i>	56
Figura 17 <i>Lista de Verificación de Articulación del Proceso</i>	57
Figura 18 <i>Constancia de cierre del proceso de inserción</i>	59

Lista de Apéndices

Apéndice 1 <i>Encuesta de seguimiento de contratación</i>	72
--	----

Introducción

La gestión estratégica del talento humano es reconocida globalmente como un factor clave para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones en todos los sectores. En Colombia, esta función adquiere especial relevancia en el sector salud, dada la importancia de contar con personal capacitado y comprometido para garantizar la calidad del servicio y la satisfacción del usuario. En este contexto, la Fundación Oftalmológica de Nariño se presenta como un caso representativo, dada su labor en la atención integral en salud visual y su compromiso con la humanización y mejora continua de sus procesos.

Como objetivo se busca analizar el proceso de selección y contratación del talento humano en la Fundación Oftalmológica de Nariño, estudiando sus políticas, fases y aspectos contractuales en concordancia con la normatividad laboral y el sistema general de seguridad social. Este análisis busca identificar las fortalezas y oportunidades de mejora en la gestión del recurso humano, evidenciando su alineación con los objetivos estratégicos institucionales y su impacto en la eficiencia operativa y calidad asistencial.

En lo que respecta a esta propuesta, abarca un diagnóstico detallado del proceso actual de gestión del talento humano, desde la identificación de necesidades hasta la formalización laboral, el estudio contempla el diseño de una estrategia de mejora orientada al fortalecimiento del organizacional y asegurando el cumplimiento normativo de la fundación.

Problemática

La Fundación Oftalmológica de Nariño presenta debilidades en el proceso de selección, contratación e inducción del talento humano, evidenciadas en la falta de claridad de la información previa a la vinculación, la insuficiente explicación del contrato laboral, la asignación de funciones que no siempre corresponden al cargo contratado y un proceso de inducción poco estructurado. Esta situación dificulta la adecuada adaptación del personal, genera inconformidad laboral y puede afectar el desempeño de los colaboradores y la calidad del servicio institucional.

Planteamiento del Problema

La Fundación Oftalmológica de Nariño mantiene un proceso de selección y contratación formal y alineado con la normativa vigente; sin embargo, se presentan debilidades que afectan su eficiencia y coherencia interna. En particular, se evidencian falencias en el proceso de selección, contratación e inducción del talento humano, las cuales inciden directamente en la adecuada adaptación del personal y en su desempeño laboral.

En este sentido, se identifican deficiencias en la comunicación y en la explicación de las condiciones contractuales al momento de la contratación, lo que limita la comprensión de los derechos, deberes y alcances del vínculo laboral. De igual manera, se presentan carencias en el proceso de inducción, dificultando el adecuado ingreso del colaborador y su adaptación al cargo y a la organización.

Por tanto, se observa una escasa articulación entre la evaluación del desempeño y la planificación del personal, lo que dificulta la identificación oportuna de necesidades de formación, desarrollo y promoción interna. Finalmente, se evidencia una deficiente definición del perfil y de las funciones del cargo, lo cual genera falta de claridad y formalización de las responsabilidades para las cuales el empleado fue contratado, propiciando inconformidades y afectaciones en el desempeño.

Pregunta de Investigación

¿Cuál es el proceso de selección y contratación del talento humano en la Fundación Oftalmológica de Nariño para identificar las políticas, criterios y fases con el fin de proponer mejoras que fortalezcan la vinculación de personal competente y contribuyan a la eficiencia institucional?

Justificación

El análisis del proceso de selección y contratación del talento humano en la Fundación Oftalmológica de Nariño es fundamental debido al papel estratégico que desempeña el personal en la calidad del servicio y en la sostenibilidad institucional dentro del sector salud. Una gestión adecuada del talento humano garantiza no solo la idoneidad técnica del personal, sino también el cumplimiento de estándares de humanización, seguridad del paciente y eficiencia operativa, aspectos indispensables en organizaciones prestadoras de servicios de salud visual.

Abordar este tema es relevante porque la selección y vinculación del personal constituye la base para asegurar equipos competentes, comprometidos y alineados con los objetivos institucionales. Mejorar este proceso tiene un impacto directo en la capacidad de la Fundación para ofrecer servicios de alta calidad, disminuir errores, reducir la rotación y fortalecer la experiencia del usuario. Asimismo, permite consolidar procesos más transparentes, ágiles y coherentes con las exigencias normativas y con la planificación estratégica de la organización.

En este sentido, el estudio aporta valor al identificar oportunidades de optimización en la gestión del talento humano, facilitando la toma de decisiones informada y contribuyendo al fortalecimiento institucional en el corto y largo plazo.

Objetivos

Objetivo General

Analizar el proceso de selección y contratación del talento humano en la Fundación Oftalmológica de Nariño, identificando sus políticas, criterios y fases con el fin de proponer mejoras que fortalezcan la vinculación de personal competente y contribuyan a la eficiencia institucional.

Objetivos Específicos

Estudiar las políticas, criterios y fases del proceso de selección y contratación del talento humano en la Fundación Oftalmológica de Nariño, desde la identificación de necesidades hasta la vinculación del personal, en relación con la gestión estratégica del talento humano.

Identificar el cumplimiento normativo y la efectividad del proceso de selección y contratación, examinando los aspectos contractuales, de seguridad social y reglamento interno, así como sus fortalezas y debilidades.

Diseñar una estrategia de mejora del proceso de selección y contratación del talento humano en la Fundación Oftalmológica de Nariño, orientada al fortalecimiento de la vinculación de personal competente.

Proponer mejoras que fortalezcan la vinculación de personal competente y contribuyan a la eficiencia institucional en la Fundación Oftalmológica de Nariño, a partir de los resultados obtenidos en el análisis del proceso de selección y contratación del talento humano.

Antecedentes

Chiavenato (2020), en su obra *Gestión del talento humano*, explica que, los procesos de selección y contratación constituyen uno de los pilares estratégicos de la gestión organizacional, dado que de ellos depende en gran medida el desempeño, la estabilidad y la eficiencia institucional. El autor advierte que cuando estos procesos se desarrollan sin perfiles de cargo claramente definidos y sin criterios técnicos de evaluación, se generan fallas en la asignación de funciones, inconformidades laborales y dificultades en la adaptación del trabajador, situaciones que terminan afectando la productividad y la calidad del servicio.

En esta misma línea, un informe publicado por la Society for Human Resource Management (SHRM) en el año 2021, titulado *Best Practices in Recruitment and Hiring*, señala que una de las principales problemáticas en los procesos de selección y contratación es la falta de estandarización y claridad en las fases previas a la vinculación laboral. El estudio destaca que la información incompleta o poco clara sobre las condiciones del cargo y del contrato genera expectativas erróneas en los aspirantes, lo que incrementa la rotación del personal y debilita el compromiso organizacional durante los primeros meses de vinculación.

Por su parte, Aguinis, Gottfredson y Joo (2021), en su investigación *Improving Talent Management Through Evidence-Based Practices*, sostienen que la selección y contratación del talento humano no deben entenderse como procesos aislados, sino como etapas articuladas con la inducción y la evaluación del desempeño. Los autores afirman que la ausencia de esta articulación dificulta la integración del trabajador a la organización y limita su aporte a los objetivos institucionales, especialmente en organizaciones del sector salud, donde la idoneidad y adaptación del personal inciden directamente en la eficiencia operativa y la calidad del servicio prestado.

Marco Teórico

El cumplimiento del primer objetivo se apoya en el enfoque de gestión estratégica del talento humano, el cual permite estudiar las políticas y criterios de selección como instrumentos alineados con la estrategia organizacional. En este sentido, Ulrich, Younger y Brockbank (2020) proponen que los procesos de selección deben diseñarse a partir de las necesidades estratégicas de la organización, asegurando que los criterios utilizados permitan identificar talento que contribuya directamente a los objetivos institucionales. Este aporte teórico facilita el cumplimiento del objetivo al proporcionar un marco para analizar si las políticas y criterios de selección de la Fundación Oftalmológica de Nariño responden a una lógica estratégica y no únicamente operativa.

De manera complementaria, Ployhart, Nyberg, Reilly y Maltarich (2021) desarrollan el modelo de gestión estratégica del capital humano, en el cual sostienen que la identificación de necesidades, los criterios de selección y las fases del proceso deben integrarse como un sistema articulado, orientado a maximizar el aporte del talento humano a los resultados organizacionales. Esta contribución aporta un marco analítico para evaluar la estructuración y sistematización del proceso de selección y contratación.

Así mismo, Cappelli y Keller (2020) destacan que la efectividad del proceso de selección depende de la claridad en los criterios de evaluación y de su alineación con las necesidades reales de la organización, lo cual incide directamente en la calidad de las contrataciones y en la retención del talento humano. Estos planteamientos apoyan el cumplimiento del objetivo al ofrecer criterios teóricos para analizar si las fases del proceso de selección permiten una adecuada correspondencia entre el perfil del cargo y las competencias del talento vinculado.

El aporte de Crespo (2021) permite comprender la selección y contratación como parte de un sistema estratégico interrelacionado con la planeación organizacional, lo cual facilita analizar si las políticas y criterios existentes responden realmente a las necesidades institucionales. A su vez, Chiavenato (2020) ofrece una base conceptual clara sobre las fases del proceso de selección, permitiendo evaluar su coherencia, secuencia y alineación con la cultura y los objetivos organizacionales.

Estos elementos teóricos contribuyen al cumplimiento del primer objetivo, ya que brindan para estudiar cómo la Fundación oftalmológica de Nariño estructura su proceso de selección y contratación y su articulación con la gestión estratégica del talento humano.

Finalmente, la Society for Human Resource Management – SHRM (2021) establece que las políticas y fases del proceso de selección deben estar formalizadas, documentadas y ser aplicadas de manera consistente para garantizar procesos transparentes y eficientes. Este planteamiento contribuye al cumplimiento del objetivo al facilitar el análisis de la estructura, formalización y aplicación real de las políticas y fases del proceso de selección y contratación dentro de la organización.

Desde la postura del investigador, los aportes teóricos analizados permiten evidenciar que el proceso de selección y contratación constituye un eje estratégico para el fortalecimiento institucional, especialmente en organizaciones del sector salud. Sin embargo, en la práctica organizacional suele presentarse una brecha entre la planificación del talento humano y la ejecución real de las políticas y fases del proceso de selección, lo que limita su impacto en la eficiencia y sostenibilidad organizacional. La integración de los aportes de los autores revisados permitirá identificar oportunidades de mejora que fortalezcan la planeación del talento humano y

contribuyan a la vinculación de personal competente, impactando positivamente la eficiencia institucional y la retención del talento humano.

El desarrollo del segundo objetivo, y el cumplimiento normativo dentro del proceso de selección y contratación se fundamenta en el enfoque de gobernanza y cumplimiento en la gestión del talento humano, el cual concibe la normativa laboral como un elemento estratégico para la sostenibilidad organizacional. En este sentido, Kaufman (2020) plantea que los sistemas de contratación alineados con la normatividad laboral fortalecen la legitimidad institucional, reducen riesgos legales y mejoran la eficiencia operativa. Este aporte contribuye al cumplimiento del objetivo al proporcionar un marco teórico para evaluar si los aspectos contractuales, de seguridad social y reglamento interno se aplican de manera coherente y efectiva dentro del proceso de selección y contratación.

De manera complementaria, la Organización Internacional del Trabajo – OIT (2021) establece que el cumplimiento de las normas laborales, la afiliación a la seguridad social y la formalización contractual son condiciones esenciales para garantizar trabajo decente y estabilidad laboral. Este enfoque aporta directamente al segundo objetivo al permitir examinar el proceso de selección y contratación desde una perspectiva normativa, identificando fortalezas y debilidades en el cumplimiento legal y su impacto en la vinculación de personal competente.

De igual manera, Armstrong y Taylor (2023) señalan que la efectividad de los procesos de contratación no depende únicamente de la selección del candidato adecuado, sino también de la claridad contractual, la aplicación del reglamento interno y la coherencia normativa, elementos que influyen en la integración y permanencia del trabajador. Este aporte teórico apoya el cumplimiento del objetivo al facilitar el estudio de cómo los aspectos contractuales y normativos inciden en la eficiencia institucional y en la calidad del talento humano vinculado.

El enfoque de Chiavenato (2020) sustenta la importancia de la contratación formal, el cumplimiento de la normatividad laboral y la transparencia como elementos que fortalecen la confianza institucional y reducen riesgos legales. De igual manera, Leal (2023) aporta una visión operativa al relacionar procesos eficientes, uso de tecnología y optimización administrativa con la productividad organizacional.

Estos aportes ayudan al cumplimiento del segundo objetivo, ya que permiten evaluar no solo si el proceso cumple con la normativa, sino también si es efectivo, ágil y funcional, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora que impactan directamente la eficiencia institucional.

La Society for Human Resource Management – SHRM (2022) sostiene que la evaluación de los procesos de selección y contratación debe incluir auditorías periódicas de cumplimiento normativo y análisis de fortalezas y debilidades, con el fin de identificar oportunidades de mejora. Este planteamiento contribuye al cumplimiento del objetivo al ofrecer criterios técnicos para evaluar la efectividad del proceso de selección y contratación, orientándolo hacia la mejora continua y la eficiencia organizacional.

Para el cumplimiento del tercer objetivo, el diseño de una estrategia de mejora del proceso de selección y contratación se sustenta en el enfoque de mejora continua aplicada a la gestión del talento humano. En este sentido, Aguinis, Gottfredson y Joo (2021) plantean que las estrategias de mejora en los procesos de talento humano deben basarse en el análisis sistemático de fallas, brechas de desempeño y resultados de contratación, con el fin de optimizar la calidad del talento vinculado. Este aporte contribuye al cumplimiento del objetivo al proporcionar fundamentos teóricos para estructurar una estrategia orientada a mejorar la efectividad del proceso de selección y contratación.

Los aportes de López (2021) permiten comprender que una adecuada selección, alineada con las expectativas, valores y motivaciones del trabajador, reduce la rotación y fortalece el desempeño, lo cual es clave para diseñar estrategias de mejora enfocadas en la permanencia del talento competente. En concordancia con lo anterior, Leal (2021), desde el enfoque de liderazgo transformador, aporta elementos fundamentales para formular estrategias éticas, participativas y orientadas al desarrollo humano, indispensables en la mejora de los procesos de selección y contratación.

Finalmente, Boxall, Guthrie y Paauwe (2022) destacan que las estrategias de mejora en selección y contratación deben considerar el contexto organizacional y sectorial, especialmente en sectores críticos como la salud, donde la calidad del talento humano impacta directamente la eficiencia y la calidad del servicio. Este aporte teórico contribuye al cumplimiento del objetivo al orientar la estrategia de mejora hacia un enfoque contextualizado y sostenible.

Desde una perspectiva crítica, se considera que muchas organizaciones formulan estrategias de mejora en selección y contratación basadas únicamente en la intuición o en modelos genéricos, sin apoyarse en evidencia ni en análisis riguroso de sus procesos internos. Esta situación limita la efectividad de dichas estrategias y no garantiza la vinculación de talento realmente competente. Por ello, se considera que el diseño de una estrategia de mejora del proceso de selección y contratación debe apoyarse en enfoques teóricos actuales que promuevan la mejora continua, el análisis de datos y la toma de decisiones fundamentadas. La integración de los aportes teóricos analizados permitirá formular una estrategia pertinente, coherente y contextualizada para la Fundación Oftalmológica de Nariño, orientada al fortalecimiento de la vinculación de personal competente y a la eficiencia institucional.

Marco Legal

La aplicación de instrumentos para evaluar el clima laboral y los elementos motivacionales en una organización del sector salud debe desarrollarse bajo un marco legal que garantice la protección de los derechos de los trabajadores, la confidencialidad de la información, la ética en la gestión del talento humano y la coherencia con las políticas de bienestar y seguridad laboral. En Colombia, este marco normativo sustenta tanto la legitimidad del diagnóstico como la implementación de acciones de mejora derivadas de sus resultados.

Constitución Política de Colombia (1991) establece los fundamentos del clima laboral al reconocer el derecho al trabajo en condiciones dignas y justas (artículo 25), así como la obligación del empleador de garantizar el respeto por la dignidad humana, la igualdad y el bienestar del trabajador. Estos principios respaldan la aplicación de instrumentos de evaluación del clima organizacional como mecanismos legítimos para identificar condiciones laborales que afectan la motivación, el desempeño y la calidad de vida laboral.

Código Sustantivo del Trabajo (CST) regula las relaciones laborales y establece deberes del empleador relacionados con el ambiente de trabajo, la convivencia, el trato respetuoso y la estabilidad laboral. La evaluación del clima laboral se enmarca en este código como una herramienta preventiva y correctiva que permite identificar factores organizacionales que inciden en la satisfacción y motivación del trabajador, favoreciendo entornos laborales saludables y productivos.

Ley 1010 de 2006 – Acoso laboral, es clave para la aplicación de instrumentos de clima laboral, ya que define, previene y sanciona conductas de acoso laboral. Las encuestas y entrevistas de clima organizacional permiten detectar tempranamente prácticas como maltrato,

persecución, discriminación o entorpecimiento laboral, contribuyendo a la prevención del acoso y al fortalecimiento de la convivencia organizacional.

Ley 1581 de 2012 – Protección de datos personales. La aplicación de instrumentos de evaluación del clima y la motivación implica la recolección de información sensible relacionada con percepciones, opiniones y experiencias laborales. Esta ley establece la obligación de garantizar la confidencialidad, anonimato, consentimiento informado y uso ético de los datos, asegurando que los resultados sean utilizados exclusivamente con fines de mejora organizacional y no para represalias individuales.

El decreto 1072 de 2015 – Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) exige la identificación, evaluación y control de riesgos psicosociales que afectan la salud mental y emocional de los trabajadores. Los instrumentos de evaluación del clima laboral y la motivación se convierten en herramientas fundamentales para cumplir con este decreto, ya que permiten diagnosticar factores de riesgo asociados a estrés, carga laboral, liderazgo deficiente, comunicación ineficaz y falta de reconocimiento.

La resolución 0312 de 2019 – Estándares mínimos del SG-SST establece la obligatoriedad de implementar acciones orientadas al bienestar físico y mental del trabajador. La medición del clima organizacional y de los factores motivacionales aporta evidencia objetiva para el cumplimiento de estos estándares, especialmente en lo relacionado con la prevención del riesgo psicosocial, la participación de los trabajadores y la mejora continua del entorno laboral.

La resolución 1356 de 2012 y resolución 2646 de 2008 – Factores de riesgo psicosocial regulan la identificación, evaluación e intervención de los factores de riesgo psicosocial en el trabajo. La Resolución 2646 de 2008 establece que las organizaciones deben evaluar periódicamente estos factores, lo que legitima el uso de encuestas, entrevistas y otras

herramientas para analizar el clima laboral, la motivación, el liderazgo y las relaciones interpersonales.

Resolución 3100 de 2019 – Habilitación de servicios de salud. En el sector salud, esta resolución exige que las instituciones cuenten con talento humano idóneo, procesos organizados y condiciones laborales que garanticen la calidad del servicio. La evaluación del clima organizacional y la motivación permite identificar factores internos que afectan el desempeño del personal asistencial y administrativo, incidiendo directamente en la seguridad del paciente y la calidad de la atención.

Enfoque Aplicado del Marco Legal

Desde una perspectiva práctica, este marco legal no solo autoriza, sino que exige que las organizaciones evalúen de manera sistemática el clima laboral y los factores motivacionales, siempre que:

- Los instrumentos sean anónimos y voluntarios.
- La información se utilice con fines preventivos y de mejora.
- Los resultados deriven en planes de acción concretos.
- Se garantice la participación del talento humano.

En este sentido, la aplicación de instrumentos de clima organizacional se convierte en una herramienta estratégica, legalmente sustentada y éticamente necesaria, para fortalecer la motivación, el bienestar laboral y el desempeño institucional en la Fundación Oftalmológica de Nariño.

Metodología

Enfoque de la Investigación

El enfoque de la investigación es mixto; esto se debe a que, al combinar ambos enfoques, se pueden obtener los beneficios de la profundidad y la amplitud en la investigación. (EECV 2012:11-2013:1).

Por un lado, el enfoque mixto facilitaría la triangulación de datos, mediante la validación cruzada entre hallazgos cualitativos y cuantitativos, lo que incrementaría la validez y confiabilidad de los resultados.

Alcance de la Investigación (propositivo)

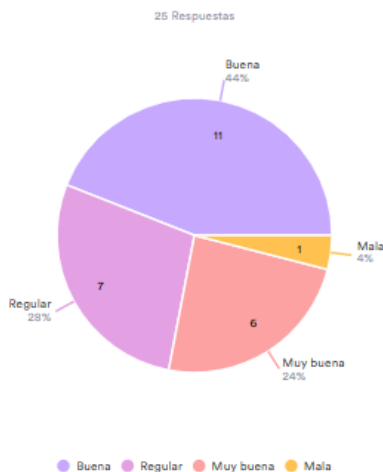
El alcance propositivo de una investigación busca generar soluciones prácticas y recomendaciones aplicables a problemas identificados, partiendo de este análisis se proponen acciones concretas e innovadoras, ya que a partir de los resultados se diseña una estrategia de mejora orientada a optimizar el proceso y fortalecer la eficiencia institucional.

Variables Cualitativas o Cuantitativas

Preguntas de la Encuesta

Figura 1

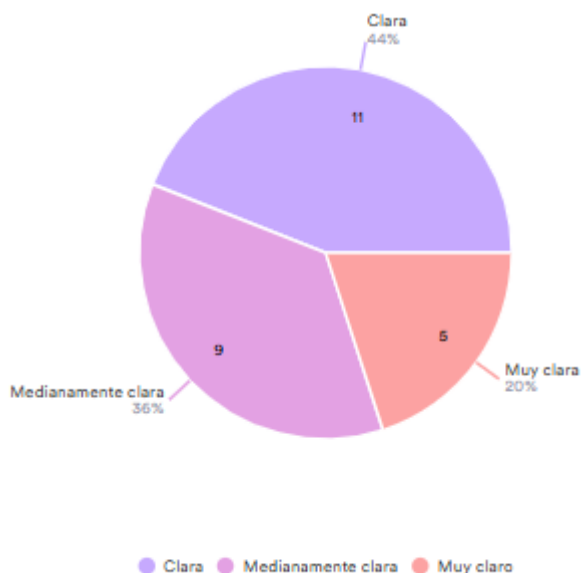
Pregunta 1 ¿Cómo califica el proceso de selección de la empresa?



La gráfica evidencia que la mayoría de los colaboradores percibe de forma favorable el proceso de selección de la Fundación Oftalmológica de Nariño, lo que refleja la existencia de prácticas formales y organizadas que generan confianza en el personal. Sin embargo, las valoraciones intermedias y negativas indican percepciones dispares entre los colaboradores, posiblemente relacionadas con diferencias entre áreas, cargos o momentos de contratación. Por lo tanto, aunque el proceso resulta funcional, se hace necesario fortalecerlo para lograr una experiencia más homogénea, alineada con los objetivos institucionales y orientada a mejorar la satisfacción, el compromiso y la eficiencia organizacional.

Figura 2

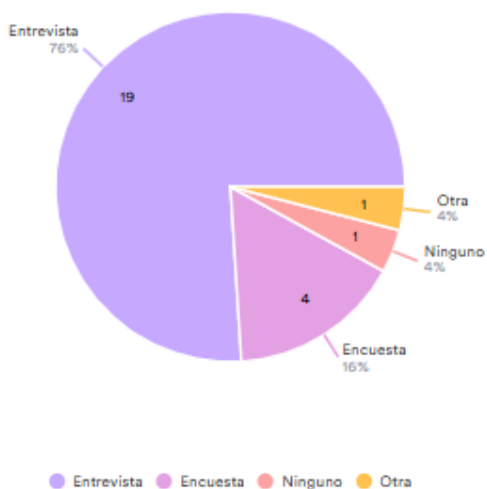
Pregunta 2 ¿La información recibida antes de la vinculación a la empresa fue clara?



En general, los colaboradores consideran que la información recibida antes de la vinculación fue suficiente para comprender el proceso de ingreso; existen percepciones desiguales sobre su claridad, lo que evidencia debilidades en la estandarización de la comunicación previa. Por ello, se hace necesario fortalecer estos procesos informativos para garantizar mayor claridad en la vinculación laboral.

Figura 3

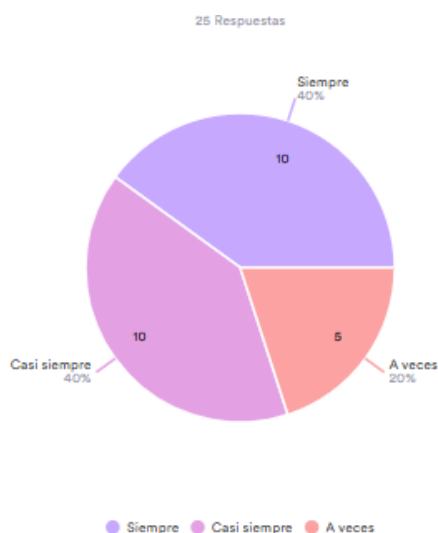
Pregunta 3 ¿Qué método utilizó la empresa para la selección?



Los resultados evidencian que la Fundación Oftalmológica de Nariño se apoya principalmente en la entrevista como herramienta central del proceso de selección, lo cual refleja el uso de un método tradicional que permite una interacción directa con el aspirante y una evaluación inicial de aspectos como la comunicación, la actitud y la disposición frente al cargo.

Figura 4

Pregunta 4 ¿Durante el proceso de selección se evaluaron conocimientos relacionados con el cargo?



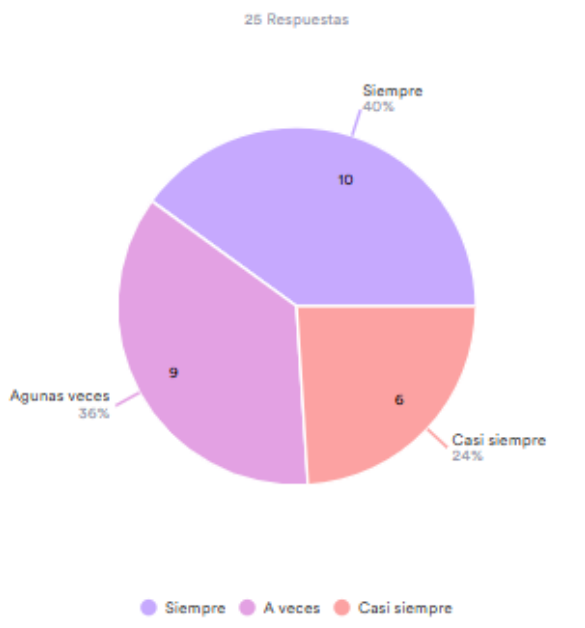
El análisis de la respuesta refleja un panorama favorable del proceso de selección, ya que la gran mayoría de los colaboradores indica que siempre o casi siempre se evaluaron conocimientos relacionados con el cargo, lo que evidencia un esfuerzo institucional por verificar la idoneidad y competencias técnicas de los aspirantes. Este resultado sugiere la existencia de criterios de evaluación alineados con las exigencias de los puestos y orientados a una adecuada selección del talento humano.

Si bien una pequeña cantidad señala que solo a veces se realizó dicha evaluación, este resultado no opaca la tendencia positiva general, sino que representa una oportunidad de mejora para fortalecer y estandarizar los mecanismos de evaluación, asegurando que todos los procesos

mantengan el mismo nivel de rigor y coherencia. En conjunto, los datos permiten concluir que la Fundación cuenta con una base sólida en la evaluación de conocimientos, con un alto potencial para consolidar prácticas aún más consistentes y efectivas.

Figura 5

Pregunta 5. ¿El personal encargado de la selección mostró respeto y profesionalismo?

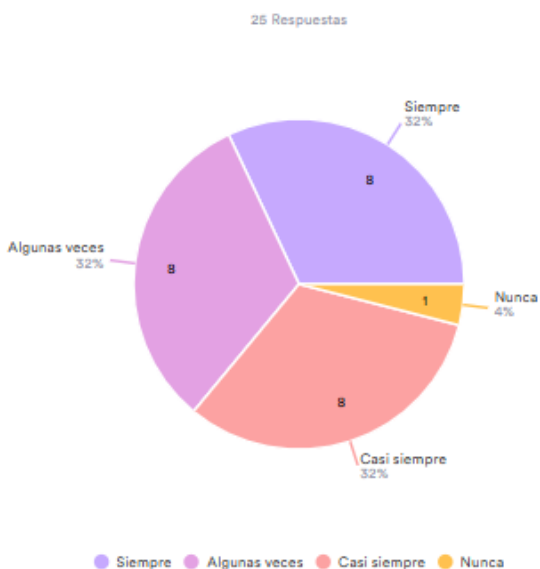


A partir de la gráfica se evidencia que, aunque una parte de los colaboradores percibe un trato respetuoso y profesional por parte del personal encargado del proceso de selección, esta percepción no es consistente en todos los casos. La variabilidad en las respuestas indica que el comportamiento del personal responsable de la selección no siempre cumple de manera uniforme con los estándares esperados de respeto y profesionalismo durante el proceso de vinculación.

En consecuencia, los resultados reflejan la necesidad de fortalecer las competencias del personal encargado de los procesos de selección, promoviendo prácticas basadas en el respeto, la ética y el profesionalismo.

Figura 6

Pregunta 6. ¿El contrato fue explicado antes de su firma?

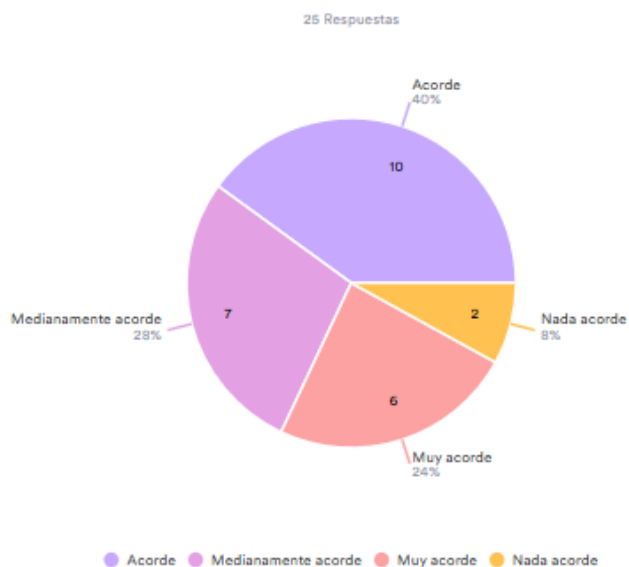


El análisis de los resultados evidencia una situación preocupante en el proceso de contratación, ya que no todos de los colaboradores manifiestan que el contrato fue explicado antes de su firma, mientras que algunos indican que dicha explicación se realizó solo algunas veces o nunca. Dado que la explicación del contrato constituye un elemento crítico para garantizar la transparencia, la comprensión de derechos y deberes, y la seguridad jurídica del trabajador, estos resultados reflejan debilidades significativas en la comunicación contractual.

La presencia de respuestas que indican una explicación ocasional o inexistente del contrato sugiere riesgos de inconformidad, interpretaciones erróneas y posibles conflictos laborales, lo cual puede afectar la confianza del colaborador y la imagen institucional. En este sentido, los datos ponen de manifiesto la necesidad urgente de fortalecer y estandarizar el proceso de explicación contractual previo a la firma, asegurando que todos los colaboradores reciban información clara, completa y oportuna antes de formalizar su vinculación laboral.

Figura 7

Pregunta 7 ¿Considera usted que el contrato es acorde a las funciones del empleo?

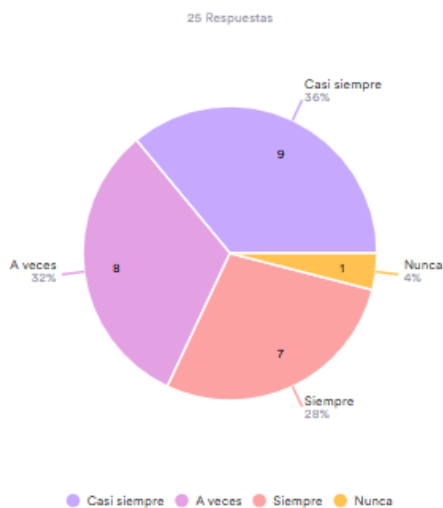


El análisis cualitativo de los resultados evidencia una situación delicada en relación con la coherencia entre el contrato y las funciones desempeñadas por los colaboradores. Si bien una parte del personal percibe que el contrato guarda correspondencia con el empleo, existe una proporción significativa que considera dicha coherencia solo parcial o inexistente, lo cual pone en entredicho la claridad y precisión con la que se definen las responsabilidades laborales al momento de la contratación.

La percepción de que el contrato es apenas medianamente acorde, e incluso nada acorde, sugiere posibles fallas en la descripción de funciones, en la delimitación del cargo o en la comunicación de las condiciones laborales reales. Esta situación representa un riesgo importante, ya que puede generar inconformidad, desmotivación y conflictos laborales, además de afectar la confianza del colaborador en la organización. En consecuencia, los resultados revelan la necesidad de revisar y ajustar los contenidos contractuales, asegurando que estos reflejen de manera fiel las funciones efectivamente asignadas.

Figura 8

Pregunta 8 ¿Recibió una inducción adecuada cuando ingresó a la empresa?



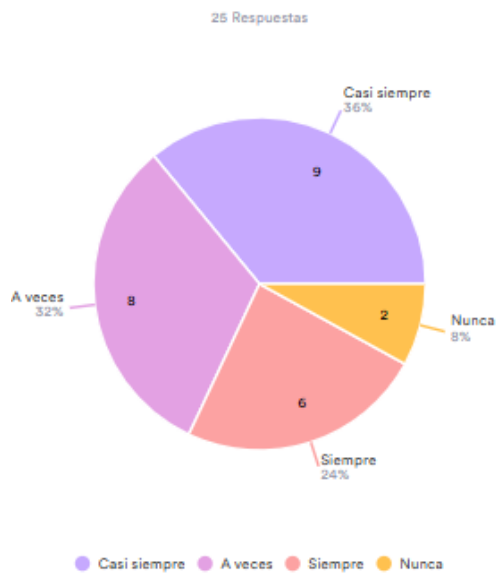
Los resultados indican que, en términos generales, la Fundación Oftalmológica de Nariño realiza procesos de inducción al momento del ingreso del personal, lo cual evidencia un interés institucional por facilitar la integración inicial de los colaboradores a la organización y a sus funciones.

Sin embargo, la variabilidad en las respuestas muestra que este proceso no se desarrolla de manera consistente para todos los colaboradores. La existencia de casos en los que la inducción fue parcial o inexistente refleja debilidades en la estandarización y seguimiento del proceso de ingreso, lo cual puede afectar la adaptación al cargo, el desempeño inicial y la percepción del clima organizacional.

Estos resultados muestran la necesidad de fortalecer y formalizar el proceso de inducción, asegurando su aplicación obligatoria y sistemática para todo el personal que ingresa a la institución, con el fin de garantizar una integración adecuada, reducir posibles dificultades en el desempeño y mejorar la experiencia laboral desde las primeras etapas de vinculación.

Figura 9

Pregunta 9 ¿La inducción facilitó su adaptabilidad al cargo y a la empresa?



Los resultados muestran que, aunque la inducción brinda una orientación inicial a los colaboradores, su efectividad es limitada y no garantiza una adaptación adecuada para todos. Las percepciones intermedias y negativas evidencian inconsistencias en su aplicación, relacionadas con deficiencias en el contenido, la duración y el acompañamiento posterior. Esta situación revela fallas en el proceso de inducción que pueden afectar la integración, el desempeño y el compromiso del personal, haciendo evidente la necesidad de una revisión profunda y de mejoras estructurales para evitar dificultades en la adaptación laboral.

Técnicas e Instrumentos de Investigación

Se utilizó la encuesta como técnica principal, aplicada a través de un cuestionario con preguntas cerradas que evaluó el proceso de selección, la claridad de la información, la coherencia entre el cargo y las funciones, la explicación del contrato, la inducción y el trato del personal.

Este instrumento generó datos numéricos fáciles de comparar, permitiendo análisis estadísticos para detectar tendencias y patrones clave en la gestión del talento. Facilitando

decisiones propositivas para mejorar la eficiencia institucional en procesos de recursos humanos, como en la Fundación Oftalmológica de Nariño.

En la investigación se aplicará la encuesta muestral (o por muestreo), dirigida a una muestra representativa de la población estudiada. Para la recolección de la información se seleccionó una muestra de 25 empleados, pertenecientes a diferentes áreas de la institución, con el propósito de obtener una visión integral evaluando procesos de selección, inducción y trato en la Fundación Oftalmológica de Nariño, identificando patrones cuantificables para propuestas de mejora en talento humano.

Preguntas de tipo cerrado: piden al encuestado que elija entre un conjunto de respuestas, como «sí/no» o entre una lista de opciones múltiples. Las categorías utilizadas en este trabajo de investigación son:

- Calificación general del proceso de selección.
- Métodos utilizados para la selección.
- Evaluación de conocimientos relacionados con el cargo.
- Profesionalismo y respeto del personal encargado.

Instrumentos de Recolección de Informe

El instrumento consistió en un cuestionario de preguntas cerradas, diseñado para medir de forma cuantitativa las percepciones de los colaboradores sobre el proceso de selección, contratación e inducción del talento humano en la Fundación Oftalmológica de Nariño.

El cuestionario se aplicó a 25 empleados y estuvo compuesto por ítems escala de categoría ordenada y de frecuencia, tales como: siempre, casi siempre, a veces, nunca, muy buena, buena, regular y mala.

Las preguntas permitieron obtener datos cuantificables, los cuales fueron analizados mediante estadística descriptiva y representados en porcentajes y gráficos

Tratamiento de la Información

La información recolectada mediante las encuestas fue organizada, tabulada y analizada utilizando estadística descriptiva. Las respuestas fueron clasificadas según las categorías definidas y las escalas categóricas ordenadas empleadas en el instrumento. Posteriormente, los datos se procesaron en términos de frecuencias y porcentajes, los cuales fueron representados mediante tablas y gráficos, facilitando la interpretación de los resultados y la identificación de tendencias relevantes para el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

Población y Muestra. La población objeto de estudio estuvo conformada por los colaboradores de la Fundación Oftalmológica de Nariño, quienes participan de manera directa o indirecta en los procesos de selección, contratación e inducción del talento humano.

Para la recolección de la información se seleccionó una muestra de 25 empleados, pertenecientes a diferentes áreas de la institución, con el fin de obtener una visión integral de las percepciones sobre el proceso de vinculación del talento humano.

El tipo de muestreo utilizado fue no probabilístico por conveniencia, dado que la selección de los participantes se realizó considerando la disponibilidad y accesibilidad de los colaboradores al momento de la aplicación del instrumento.

Proceso de Selección y Contratación del Talento Humano en la Fundación Oftalmológica de Nariño

El proceso de selección y contratación del talento humano en la Fundación Oftalmológica de Nariño constituye un componente estratégico dentro de la gestión administrativa y operativa de la institución. En el sector salud, la selección del personal no solo responde a una necesidad funcional, sino que representa una decisión crítica que impacta directamente la calidad del servicio, la satisfacción del paciente, la seguridad clínica y la sostenibilidad organizacional. En este sentido, la Fundación reconoce la importancia de contar con procesos estructurados, objetivos y acordes con los principios de la gerencia moderna del talento humano, basados en la meritocracia, la idoneidad y el cumplimiento del marco legal vigente.

A continuación, se presenta un análisis detallado de los componentes, políticas, fases, aspectos contractuales y desafíos actuales que caracterizan el proceso de selección y contratación de personal dentro de la institución.

Políticas y Criterios de Selección

La Fundación Oftalmológica de Nariño orienta su proceso de selección bajo políticas institucionales que buscan garantizar la transparencia, equidad, idoneidad y pertinencia de las decisiones de vinculación. Estas políticas se sustentan en los valores corporativos de calidad, humanización y compromiso social, promoviendo una gestión del talento humano centrada en el mérito y las competencias profesionales.

Cada proceso de selección se inicia con la identificación formal de una necesidad de personal, derivada de la expansión de servicios, la creación de nuevos programas, la rotación interna o el reemplazo de colaboradores. La solicitud de vacante es evaluada y aprobada por la

Dirección Administrativa y el área de Talento Humano, quienes verifican la coherencia de la necesidad con el plan estratégico institucional y el presupuesto operativo.

Los principales criterios de selección definidos por la Fundación incluyen: formación académica y técnica alineada con el perfil y las responsabilidades del cargo, experiencia laboral comprobada, especialmente en el ámbito clínico y de servicios oftalmológicos, competencias blandas como la empatía, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo y la orientación al servicio, evaluación ética y comportamental, asegurando la integridad y compromiso con los valores institucionales, cumplimiento de competencias específicas descritas en los manuales de funciones institucionales y las normas de habilitación en salud (Resolución 3100 de 2019).

Estas políticas garantizan procesos de selección basados exclusivamente en el mérito, evitando cualquier forma de discriminación y promoviendo la igualdad de oportunidades. Además, el área de Talento Humano asegura la confidencialidad y trazabilidad en todas las etapas del proceso, en cumplimiento de la Ley 1581 de 2012 sobre protección de datos personales.

Fases del Proceso de Selección y Contratación

El proceso de selección en la Fundación se desarrolla de forma estructurada, técnica y participativa, articulando diferentes etapas que buscan asegurar la vinculación del talento humano más competente y a fin con los objetivos de la organización. Las fases principales son las siguientes:

Planeación y Detección de Necesidades. La primera fase consiste en identificar las necesidades de personal con base en los requerimientos operativos, niveles de demanda del servicio y evaluación del desempeño organizacional. Esta información se consolida mediante solicitudes formales de los jefes de área, revisadas por la Dirección Administrativa.

El área de Talento Humano evalúa la justificación, disponibilidad presupuestal y pertinencia del cargo, asegurando que cada incorporación responda a una planificación coherente con la estructura organizacional.

Análisis y Descripción del Cargo. Una vez aprobada la vacante, se realiza una revisión exhaustiva del manual de funciones para definir las competencias técnicas, responsabilidades, conocimientos y habilidades exigidas. Este paso permite ajustar los perfiles al contexto actual del servicio y garantizar que la selección responda a los requerimientos reales de la institución.

Reclutamiento. El reclutamiento puede ser interno o externo. En el reclutamiento interno, se prioriza la promoción del personal ya vinculado, fomentando la movilidad y el desarrollo profesional mientras que, en el reclutamiento externo, el área de Talento Humano realiza convocatorias a través de bolsas de empleo, universidades, redes profesionales o plataformas digitales, asegurando un proceso abierto y transparente.

Durante esta fase se busca captar candidatos con valores, competencias y experiencia alineadas con la filosofía institucional.

Selección y Evaluación de Candidatos. El proceso de selección incluye la aplicación de pruebas psicotécnicas, entrevistas por competencias, validación de referencias laborales y verificación de antecedentes judiciales, fiscales y disciplinarios, conforme a las normas de habilitación en salud (Resolución 3100 de 2019).

Las entrevistas son conducidas por profesionales del área de Talento Humano y directivos de las áreas solicitantes, con el fin de valorar la idoneidad técnica y la compatibilidad cultural del aspirante con la organización.

Contratación. Una vez seleccionado el candidato más apto, se procede a la formalización de la relación laboral, mediante la elaboración y firma del contrato

correspondiente, el cual puede ser: a término fijo, indefinido o por prestación de servicios profesionales, según la naturaleza del cargo y la modalidad de vinculación establecida por la normatividad vigente.

El contrato estipula las funciones, jornada laboral, condiciones salariales, período de prueba y demás derechos y deberes laborales conforme al Código Sustantivo del Trabajo. Todos los contratos son registrados y custodiados por el área de Talento Humano, garantizando la trazabilidad documental y la transparencia del proceso.

Afiliaciones y Documentación. Posterior a la firma del contrato, la Fundación gestiona las afiliaciones del trabajador al Sistema General de Seguridad Social Integral, que incluye salud, pensión, riesgos laborales (ARL) y caja de compensación familiar, de acuerdo con los lineamientos de la Ley 100 de 1993 y el Decreto 1072 de 2015.

Así mismo, se realiza la apertura de la carpeta laboral del colaborador, con los documentos exigidos por el Ministerio del Trabajo y la Superintendencia Nacional de Salud.

Inducción y Socialización Institucional. Finalmente, todo colaborador participa en un proceso de inducción institucional, donde se socializan la misión, visión, política de calidad, reglamento interno, protocolos de bioseguridad, política de seguridad del paciente y lineamientos de atención humanizada.

Este proceso tiene como objetivo fortalecer el sentido de pertenencia, alinear al trabajador con los valores organizacionales y promover la cultura de servicio centrada en el usuario.

Cumplimiento Normativo y la Efectividad del Proceso de Selección y Contratación.

El proceso contractual en la Fundación Oftalmológica de Nariño se rige por los principios del Código Sustantivo del Trabajo, la Ley 50 de 1990, la Ley 100 de 1993 y las disposiciones del Decreto 1072 de 2015, garantizando condiciones laborales justas, dignas y transparentes.

Cada contrato laboral establece de manera clara las condiciones de empleo, tipo de vinculación, período de prueba, jornada laboral, remuneración y beneficios. Además, la institución cumple con todas las obligaciones relacionadas con la seguridad social integral, incluyendo la afiliación oportuna a EPS, AFP, ARL y Caja de Compensación Familiar.

El Reglamento Interno de Trabajo, aprobado por el Ministerio del Trabajo, regula aspectos esenciales como la conducta, disciplina, permisos, vacaciones, seguridad y convivencia laboral. Este reglamento promueve la equidad, la participación y la resolución pacífica de conflictos, siendo un instrumento clave para mantener un clima organizacional saludable y productivo.

Así mismo, la Fundación oftalmológica de Nariño garantiza la aplicación de medidas de prevención y promoción en seguridad y salud en el trabajo (SG-SST), conforme al Decreto 1443 de 2014 y la Resolución 0312 de 2019, protegiendo la integridad física y mental de los colaboradores.

Resultados

Para estudiar las política, criterios y fases del proceso de selección y contratación se emplearon conversaciones informales con actores claves de la fundación, utilizadas como fuente cualitativa. El proceso de selección y contratación de talento humano en la Fundación Oftalmológica de Nariño sigue un marco normativo del sector salud con procedimientos básicos que aseguran cumplimiento legal y continuidad asistencial. Sin embargo, adopta un enfoque operativo reactivo, con oportunidades de mejora para integrarlo a una gestión estratégica.

Las necesidades de personal se identifican de forma reactiva (reemplazos, demanda inmediata), sin planeación anticipada, lo que limita la promoción interna, retención y preparación para roles futuros, afectando la sostenibilidad.

Las políticas priorizan meritocracia, transparencia y requisitos formales (formación, experiencia), pero carecen de procedimientos estandarizados, perfiles actualizados y responsables claros, generando inconsistencias entre áreas.

Los criterios dependen excesivamente de entrevistas, sin herramientas complementarias como pruebas de competencias, lo que reduce objetividad y precisión.

Las fases (solicitud, revisión, selección, contratación, afiliaciones, inducción) presentan fallos en articulación: falta de lineamientos sobre información, responsables y socialización de condiciones (contrato, funciones, beneficios), más un programa de inducción no estructurado, impactando adaptación y desempeño.

En resumen, el proceso es administrativo, no estratégico, limitando su aporte a la calidad del servicio y objetivos institucionales.

Cumplimiento Normativo y Efectividad del Proceso de Selección y Contratación del Talento Humano en la Fundación Oftalmológica de Nariño

Tabla 1

Lista de Chequeo

FUNDACIÓN OFTALMOLÓGICA DE NARIÑO		Lista de chequeo	
Ítem evaluado	Cumple	No cumple	Observaciones
Existencia de contrato laboral escrito para el personal vinculado	✓		La vinculación del personal se realiza mediante contrato escrito, conforme a la normatividad laboral vigente.
Definición del tipo de contrato según la modalidad de vinculación	✓		El tipo de contrato se establece de acuerdo con las necesidades del cargo y la institución.
Afiliación al sistema de seguridad social (salud, pensión y ARL)	✓		La institución cumple con las afiliaciones obligatorias desde el inicio de la relación laboral.
Existencia de un reglamento interno de trabajo	✓		La Fundación cuenta con reglamento interno conforme a la normatividad vigente.
Socialización del reglamento interno al momento de la vinculación		X	No se evidencia un mecanismo formal y

Existencia de un proceso de selección con etapas definidas	✓	<p>estandarizado que garantice su socialización a todos los colaboradores.</p> <p>El proceso contempla etapas básicas desde la solicitud de la vacante hasta la vinculación del personal.</p>
Definición de criterios claros para la selección del personal		<p>Los criterios existen a nivel general, pero no están formalizados ni estandarizados para todas las áreas y cargos.</p> <p>X</p>
Uso de herramientas complementarias a la entrevista		<p>El proceso depende principalmente de la entrevista, sin apoyo sistemático de pruebas técnicas o evaluaciones por competencias.</p> <p>X</p>
Socialización de las condiciones contractuales antes del inicio de labores		<p>No existen lineamientos claros que aseguren una explicación completa y uniforme antes del</p> <p>X</p>

Existencia de un proceso de inducción institucional	X	ingreso del colaborador. La inducción se realiza de manera informal y depende del área o jefe inmediato.
---	---	---

Nota. Esta tabla muestra la evaluación del cumplimiento normativo y efectividad del proceso de contratación y evaluación.

Tabla 2

Matriz DOFA

Factores Internos	
Fortalezas +	Debilidades –
F1. Marco normativo definido: El proceso de selección y contratación se encuentra respaldado por la normativa vigente del sector salud, lo que garantiza el cumplimiento legal y la formalización de los vínculos laborales.	D1. Falta de planeación estratégica del talento humano: La planeación del talento humano se realiza principalmente para cubrir vacantes existentes, sin anticiparse a necesidades futuras ni apoyar el crecimiento organizado del recurso humano.
F2. Existencia de procedimientos básicos de selección y contratación: La Fundación cuenta con etapas definidas para la vinculación del personal, lo que permite atender de manera oportuna las necesidades operativas y asegurar la continuidad del servicio asistencial.	No se cuenta con análisis previos de rotación, proyecciones de crecimiento ni planes de sucesión que orienten la toma de decisiones en selección y contratación.
F3. Políticas de selección basadas en meritocracia y transparencia: Se prioriza la formación académica, la experiencia laboral y el cumplimiento de	D3. Lineamientos poco claros para la aplicación de las políticas de selección: La ausencia de procedimientos estandarizados, perfiles de cargo actualizados y responsables definidos genera diferencias en

requisitos legales, lo que favorece la vinculación de personal idóneo para los cargos.

F4. Enfoque en la continuidad del servicio asistencial:

El proceso de selección responde de manera ágil a vacantes y requerimientos inmediatos, evitando afectaciones en la prestación del servicio de salud.

la aplicación de los criterios de selección entre áreas.

D4. Dependencia excesiva de la entrevista como criterio de selección:

La falta de herramientas complementarias, como pruebas técnicas o evaluaciones por competencias, reduce la objetividad y precisión del proceso.

D5. Débil articulación entre las fases del proceso:

La ausencia de lineamientos claros en la transición entre selección, contratación e inducción genera vacíos en la socialización de condiciones contractuales y en la integración del nuevo colaborador.

D6. Inducción institucional no estructurada:

La falta de un programa formal de inducción con contenidos, tiempos y responsables definidos afecta la adaptación inicial, el desempeño y el sentido de pertenencia del personal.

Factores Externos

Oportunidades +

O1. Avances en modelos de gestión estratégica del talento humano:
Existen herramientas y enfoques actuales que permiten fortalecer la planeación, evaluación por competencias y desarrollo del talento humano, tales como los programas de inducción estructurados, planes de desarrollo y sucesión, entre otros.

O2. Disponibilidad de talento humano calificado en el sector salud: El sector salud

Amenazas –

A1. Cambios en la normatividad laboral y del sector salud:
Nuevas leyes o ajustes normativos pueden modificar los requisitos de contratación y vinculación del personal.

A2. Incremento de la inflación y de los costos operativos:
El aumento de costos puede limitar los recursos disponibles para la contratación y retención del talento humano.

cuenta con profesionales calificados que pueden fortalecer la calidad del servicio, siempre que se realice una selección adecuada.

O3. Fortalecimiento institucional a través de procesos organizados: Mejorar el proceso de selección e inducción puede contribuir a la retención del talento, la mejora del clima laboral y el desempeño organizacional.

O4. Interés institucional en la mejora continua:

Interés en fortalecer los procesos organizacionales y mejorar la gestión del talento humano, promoviendo prácticas más eficientes en los procesos de selección, contratación e inducción del personal.

A3. Situaciones de orden público y factores sociales externos:

Eventos como paros o bloqueos pueden afectar los procesos de reclutamiento y permanencia del personal.

A4. Alta demanda de servicios de salud:

El incremento en la demanda puede presionar los procesos de contratación y reducir el tiempo para una selección adecuada.

Nota. En esta tabla se presentan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Fundación Oftalmológica de Nariño.

Estrategia de Mejora del Proceso de Selección y Contratación del Talento Humano en la Fundación Oftalmológica de Nariño

Objetivo de la Estrategia


Fortalecer el proceso de selección y contratación del talento humano mediante la implementación de acciones claras, organizadas y aplicables, que permitan una vinculación más eficiente, transparente y alineada con los objetivos institucionales, garantizando la incorporación de personal competente y comprometido con la calidad del servicio asistencial.

Paso 1: Formato Para la Identificación y Planeación Básica de Necesidades de Personal. Objetivo del formato: Anticipar necesidades de personal, priorizar cargos críticos y

apoyar la planeación del proceso de selección, evitando contrataciones improvisadas o de carácter urgente.

Figura 10

Formato Identificación y Planeación de Necesidades de Talento Humano

		Formato: Identificación y Planeación de Necesidades de Talento Humano		Código: Versión: 01 Fecha: 25/01/2026	
				Responsable: Talento Humano	
Área / Servicio	Cargo	Motivo de la necesidad (rotación, aumento de demanda, carga laboral, otro)	Nivel de criticidad del cargo (Alto / Medio / Bajo)	Fecha estimada de requerimiento	Observaciones

Nota. El uso de este formato permite a talento humano recibir las necesidades organizadas y planeadas de las diferentes áreas de la fundación, evitando que el requerimiento del personal llegue de forma imprevista o urgente, facilitando una visión más organizada del recurso humano. Además, apoya la toma de decisiones del área de Talento Humano al contar con información anticipada sobre cargos críticos, lo que contribuye a planificar con mayor tiempo los procesos de selección y contratación.

Paso 2: Actualización y Estandarización de los Perfiles de Cargo. Estrategia: Definir perfiles de cargo claros, actualizados y estandarizados como base obligatoria del proceso de selección y contratación.

Para garantizar que los criterios de selección se apliquen de manera uniforme y objetiva en todas las áreas, se propone la implementación de un formato único de perfil de cargo, que sirva como referencia obligatoria durante la selección, contratación e inducción del personal.

Este perfil debe ser construido y/o actualizado de manera conjunta entre el área de Talento Humano y los jefes de cada área, asegurando que responda a las necesidades reales del cargo y a las exigencias del sector salud.

Figura 11

Formato Estandarizado del Sector Salud

Formato Estandarizado De Perfil De Cargo	
Nombre del cargo:	
Área / Servicio:	
Tipo de cargo: (Asistencial / Administrativo / Apoyo)	
Dependencia jerárquica:	
Fecha de actualización:	
Objetivo del cargo: (Descripción breve del propósito del cargo dentro de la institución y su aporte al servicio asistencial o administrativo)	

Nota. En este formato se detalla el perfil requerido.

Formación Académica Requerida

- Nivel mínimo de formación (técnico, tecnólogo, profesional, especialización).
- Títulos exigidos por normatividad del sector salud (si aplica).
- Cursos o certificaciones obligatorias (si aplica).

Experiencia Mínima Requerida

- Tiempo mínimo de experiencia.
- Tipo de experiencia (clínica, administrativa, atención al usuario, etc.).
- Experiencia específica en el sector salud (si aplica).

Funciones Principales. Listado claro y conciso de las funciones clave del cargo, priorizando aquellas que impactan directamente la calidad del servicio y el cumplimiento normativo.

Competencias Requeridas. Competencias técnicas: Conocimientos específicos del cargo, manejo de herramientas, equipos o sistemas.

Competencias conductuales: Trabajo en equipo, comunicación efectiva, responsabilidad, ética y compromiso institucional, orientación al usuario/paciente.

Condiciones Generales del Cargo. Tipo de jornada y descansos, turnos (si aplica), remuneración y beneficios, funciones y nivel de responsabilidad, interacción con pacientes y usuarios.

Observaciones. Aspectos relevantes que deben tenerse en cuenta durante el proceso de selección o inducción

Paso 3. Estandarización de las Políticas y Criterios de Selección. Estrategia: Traducir las políticas de selección existentes en lineamientos operativos claros que orienten de manera uniforme la aplicación del proceso de selección en todas las áreas de la Fundación.

Aunque la Fundación cuenta con políticas de selección basadas en principios de meritocracia, transparencia y cumplimiento normativo, estas se formulan de manera general y no definen con claridad cómo deben aplicarse en la práctica. Por ello, se propone la elaboración de un Instructivo Operativo de Selección, que permita estandarizar los criterios, responsabilidades y herramientas del proceso, sin modificar las políticas existentes.

Este instructivo servirá como una guía sencilla y obligatoria para todos los procesos de selección, garantizando coherencia, objetividad y alineación con los perfiles de cargo previamente definidos.

Instructivo Operativo de Selección de Personal

Criterios de Selección Obligatorios

Todo proceso de selección deberá evaluar, como mínimo, los siguientes criterios:

- Formación académica: cumplimiento de los requisitos establecidos en el perfil de cargo.
- Experiencia laboral: experiencia mínima requerida y relación con el cargo.
- Competencias técnicas: conocimientos y habilidades específicas del cargo.
- Competencias conductuales: trabajo en equipo, comunicación, ética, responsabilidad y orientación al servicio.

Estos criterios deben estar directamente relacionados con el perfil de cargo y no podrán modificarse de forma arbitraria.

Ponderación de los Criterios. Para reducir la subjetividad del proceso, se propone una ponderación básica que permita evaluar de forma equilibrada a los candidatos.

Tabla 3

Ponderación de Criterios

Criterio	Ponderación
Formación académica	25%
Experiencia laboral	25%
Competencias técnicas	30%
Competencias conductuales	20%
Total	100%

Nota. Esta ponderación podrá ajustarse ligeramente según el tipo de cargo (asistencial o administrativo), pero siempre deberá quedar documentada.

Herramientas de Evaluación. El proceso de selección deberá apoyarse en más de una herramienta, evitando la dependencia exclusiva de la entrevista.

- Revisión de hoja de vida: verificación del cumplimiento del perfil de cargo.

- Entrevista estructurada: basada en preguntas previamente definidas según las competencias del cargo.
- Formato de evaluación: registro del puntaje obtenido por el candidato en cada criterio.

Figura 12

Formato Básico de Evaluación del Candidato

Formato básico de evaluación del candidato		
Nombre del candidato:		
Cargo al que aspira:		
Fecha:		
Criterio	Puntaje (1-5)	Observaciones
Formación académica		
Experiencia laboral		
Competencias técnicas		
Competencias conductuales		
Puntaje total		

Nota. Este formato permite justificar la selección del candidato y fortalecer la transparencia del proceso.

Responsables del Proceso

- Talento Humano: coordina el proceso, verifica el cumplimiento normativo y consolida la evaluación.
- Jefe del área solicitante: participa en la evaluación técnica y en la entrevista.
- Decisión final: se toma de manera conjunta, con base en los resultados registrados en el formato de evaluación.

Registro y Trazabilidad. Todos los documentos del proceso (perfil de cargo, evaluación, acta de selección) deben conservarse como soporte del cumplimiento normativo y como insumo para procesos de auditoría y mejora continua.

Paso 4. Fortalecimiento de las Herramientas de Selección. Estrategia: Complementar la entrevista con herramientas básicas de evaluación que permitan valorar de manera más objetiva las competencias técnicas y conductuales de los candidatos.


Actualmente, el proceso de selección se apoya principalmente en la entrevista, lo cual limita la evaluación integral del candidato y aumenta la subjetividad en la toma de decisiones. Para fortalecer este aspecto, se propone incorporar herramientas sencillas, prácticas y de bajo costo, que puedan aplicarse de forma uniforme en todas las áreas y que complementen la información obtenida en la entrevista.

Herramientas básicas de Evaluación Propuestas

Lista de Verificación por Competencias. Esta herramienta permite evaluar de forma estructurada las competencias clave definidas en el perfil del cargo.

Figura 13

Formato: Lista de Verificación por Competencias

Cargo: Nombre del candidato:				
		Formato: Lista de Verificación por Competencias	Código:	
			Versión: 01 Fecha: 25/01/2026 Responsable: Talento Humano	
Competencia	Cumple	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones
Conocimiento técnico del cargo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Comunicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Responsabilidad y ética	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Orientación al servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Nota. Esta lista se diligencia durante o después de la entrevista, permitiendo comparar candidatos con los mismos criterios.

Prueba Técnica Básica Según el Cargo. Se propone aplicar una prueba sencilla que evalúe conocimientos esenciales del cargo, especialmente en puestos asistenciales o administrativos críticos.

Ejemplos

- Cargo asistencial: preguntas básicas sobre procedimientos, normas de bioseguridad o manejo de equipos.
- Cargo administrativo: ejercicios simples relacionados con manejo de documentos, atención al usuario o conocimientos básicos del área.
- Características de la prueba: Breve (10–15 minutos), enfocada en funciones reales del cargo, evaluada con una escala simple (Aprobado / No aprobado).
- Validación estructurada de la experiencia laboral: Además de revisar la hoja de vida, se propone validar la experiencia mediante preguntas guía y verificación básica.

Figura 14

Formato: Lista de Verificación por Competencias

FUNDACIÓN OFTALMOLÓGICA DE NARIÑO		Formato: Lista de Verificación por Competencias		Código: Versión: 01 Fecha: 25/01/2026 Responsable: Talento Humano
Aspecto evaluado	Si	No	Observaciones	
Experiencia relacionada con el cargo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Tiempo mínimo requerido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Funciones similares a las del perfil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Nota. Este formato permite confirmar que la experiencia declarada sea coherente con las necesidades del cargo.

Integración de resultados. Los resultados de estas herramientas deben consolidarse junto con la entrevista, permitiendo una evaluación más completa y equilibrada del candidato, reduciendo la dependencia de percepciones subjetivas.

Paso 5. Mejora en la Socialización de las Condiciones Contractuales. Estrategia:


Estandarizar la información contractual entregada al nuevo colaborador antes del inicio de labores, garantizando claridad, comprensión y uniformidad en el proceso.

Una de las principales debilidades identificadas en el proceso de selección y contratación es la falta de claridad y homogeneidad en la información contractual que recibe el nuevo colaborador. Esta situación se presenta debido a que no existe un procedimiento estandarizado que defina qué información debe entregarse, cómo debe explicarse y quién es el responsable de realizar esta socialización.

Para mejorar este aspecto, se propone implementar un formato único de socialización contractual, el cual debe ser utilizado obligatoriamente en todos los procesos de vinculación, sin importar el área o tipo de cargo. Este formato permitirá asegurar que todos los colaboradores reciban la misma información básica, de manera clara y oportuna, antes de iniciar sus labores.

Figura 15

Formato: Socialización de Condiciones Contractuales

Nombre del colaborador: Cargo: Área: Fecha de vinculación: Responsable de la socialización:			
		Formato: Socialización de Condiciones Contractuales	Código: Versión: 01 Fecha: 25/01/2026 Responsable: Talento Humano
Aspecto	Explicado	No explicado	Observaciones
Tipo de contrato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Duración del contrato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Salario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Forma y periodicidad de pago	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Jornada y horarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Funciones principales del cargo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Beneficios laborales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Responsabilidades del cargo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Afiliaciones a seguridad social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Normas básicas del reglamento interno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Firma del colaborador: _____ Firma del responsable: _____ Fecha: _____			

Nota. En este formato se encuentra el chequeo de las condiciones contractuales.

Procedimiento

- El área de Talento Humano diligencia el formato previo al inicio de labores.
- Se realiza una explicación verbal de cada punto con el colaborador.
- El colaborador firma como constancia de recepción y comprensión.
- El formato se archiva en la carpeta laboral del colaborador.

Paso 6. Diseño e Implementación de un Programa de Inducción Institucional.

Estrategia: Estructurar e implementar un programa básico de inducción institucional que garantice que todos los nuevos colaboradores reciban información clara, uniforme y oportuna sobre la Fundación y su rol dentro de ella.

Actualmente, la inducción institucional no se desarrolla de manera estructurada, principalmente por la ausencia de un programa formal que defina contenidos, tiempos y responsables. Esta situación genera que el nuevo colaborador inicie sus labores sin un conocimiento claro de la institución, de sus funciones y de las normas básicas de trabajo, lo que dificulta su adaptación y desempeño inicial.

Para fortalecer este aspecto, se propone diseñar un programa de inducción institucional sencillo, corto y práctico, aplicable a todos los colaboradores, sin importar el área o tipo de cargo.

Programa Básico de Inducción Institucional

- Inducción institucional: *2 a 4 horas (primer día de ingreso)*
- Inducción específica al cargo: *Primeros 3 a 5 días de labores*

Tabla 4

Contenido Mínimo de la Inducción Institucional

FUNDACIÓN OFTALMOLÓGICA DE NARIÑO		Inducción Institucional	
Tema	Responsable	Tiempo estimado (minutos)	Realizado
Presentación de la Fundación (historia, misión, visión y valores)	Talento Humano	20	<input type="checkbox"/>
Estructura organizacional y áreas	Talento Humano	15	<input type="checkbox"/>
Reglamento interno y normas básicas	Talento Humano	30	<input type="checkbox"/>
Políticas institucionales	Talento Humano	20	<input type="checkbox"/>
Normas de seguridad y salud en el trabajo	SST	30	<input type="checkbox"/>

Cultura organizacional y comportamiento esperado	Talento Humano	15	<input type="checkbox"/>
--	----------------	----	--------------------------

Nota. En esta tabla se encuentra el chequeo del onboarding.

Tabla 5

Inducción Específica al Cargo

FUNDACIÓN OFTALMOLÓGICA DE NARIÑO		Inducción Específica al Cargo	
Tema	Responsable	Tiempo estimado	Realizado
Funciones del cargo	Jefe inmediato		<input type="checkbox"/>
Procedimientos del área	Jefe inmediato		<input type="checkbox"/>
Herramientas de trabajo	Jefe inmediato		<input type="checkbox"/>
Horarios y dinámica del área	Jefe inmediato		<input type="checkbox"/>

Nota. En esta tabla se encuentra las justificaciones del cargo.

Figura 16

Constancia de Inducción

FUNDACIÓN OFTALMOLÓGICA DE NARIÑO	Constancia de Inducción
Nombre del colaborador: _____ Firma: _____ Fecha: _____ Firma responsable Talento Humano: _____ Firma jefe inmediato: _____	

Nota. Formato de constancia de recibo de la inducción institucional y específica al cargo, y que la información fue clara y suficiente para el inicio de mis labores.

Procedimiento

- Talento Humano programa la inducción el primer día de ingreso.
- Se desarrolla la inducción institucional con contenidos estandarizados.

- El jefe inmediato realiza la inducción específica al cargo.
- Se diligencia y archiva la constancia de inducción en la carpeta laboral.

Paso 7. Articulación del Proceso de Selección, Contratación e Inducción. Estrategia:

Integrar las etapas de selección, contratación e inducción como un solo sistema continuo, orientado a una vinculación efectiva del talento humano.

Una de las principales debilidades del proceso actual es que las etapas de selección, contratación e inducción se desarrollan de manera aislada, lo que genera vacíos en la información, falta de seguimiento y una integración incompleta del nuevo colaborador. En muchos casos, el proceso se considera finalizado con la firma del contrato, sin verificar si el colaborador recibió toda la información necesaria o si logró una adecuada adaptación inicial.

Para mejorar esta situación, se propone que el proceso de selección y contratación no finalice con la firma del contrato, sino con la culminación efectiva del proceso de inducción institucional y específica al cargo. Esto implica asumir el proceso como un sistema continuo, en el cual Talento Humano realice un seguimiento inicial al nuevo colaborador durante su primer periodo de adaptación.

Figura 17

Lista de Verificación de Articulación del Proceso

FUNDACIÓN OFTALMOLÓGICA DE NARIÑO		Lista de Verificación de Articulación del Proceso	
Nombre del colaborador:			
Cargo:			
Área:			
Fecha de ingreso:			
Responsable Talento Humano:			
Seguimiento al proceso de vinculación			
Etapa	Cumple	No cumple	Observaciones
Perfil de cargo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Entrevista realizada según lineamientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Herramientas complementarias aplicadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Socialización de condiciones contractuales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Firma de contrato y afiliaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Inducción institucional realizada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Inducción específica al cargo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Seguimiento inicial realizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Nota. Lista de chequeo para verificar que se cumplieron los procesos contratación.

Seguimiento Inicial al Colaborador. Se propone realizar un seguimiento básico durante el primer mes de vinculación, a través de una reunión corta entre Talento Humano, el jefe inmediato y el colaborador, con el fin de verificar:

- Claridad frente a funciones y responsabilidades.
- Comprensión de normas y políticas institucionales.

- Dificultades presentadas en el cargo.
- Necesidades de apoyo o capacitación inicial

Figura 18

Constancia de Cierre del Proceso de Inserción

FUNDACIÓN OFTALMOLÓGICA DE NARIÑO	Constancia de cierre del proceso
<p>Firma Talento Humano: _____</p> <p>Firma jefe inmediato: _____</p> <p>Fecha: _____</p>	

Nota. Constancia del cumplimiento y cierre del proceso de inserción del colaborador.

Resultado de las estrategias. La implementación de esta guía permitirá organizar y fortalecer el proceso de selección y contratación del talento humano, pasando de un enfoque centrado únicamente en el cumplimiento administrativo a un proceso planificado y articulado con las necesidades reales de la Fundación Oftalmológica de Nariño, la institución podrá vincular personal más idóneo para cada cargo al contar con criterios claros, herramientas básicas de evaluación, una adecuada socialización contractual y un programa de inducción estructurado.

De esta manera, el proceso de selección y contratación contribuirá de forma directa a mejorar la adaptación y el desempeño inicial de los colaboradores, reducir errores en la vinculación y fortalecer el compromiso del personal. Como resultado, se espera un impacto positivo en la calidad del servicio asistencial, en el cumplimiento de los objetivos institucionales y en la sostenibilidad de la Fundación Oftalmológica de Nariño.

Propuesta de Mejoras para Fortalecer la Vinculación de Personal Competente y la Eficiencia Institucional en la Fundación Oftalmológica de Nariño

A partir del análisis del proceso de selección y contratación del talento humano, se identificaron debilidades relacionadas con la planeación del personal, la estandarización de criterios, la socialización contractual, el proceso de inducción y la articulación entre las diferentes etapas del proceso. Con base en estos hallazgos, se proponen las siguientes mejoras, las cuales buscan fortalecer la vinculación de personal competente y contribuir a una gestión más eficiente del talento humano en la Fundación Oftalmológica de Nariño.

Tabla 6

Propuestas de Mejoras

		Propuesta de Mejoras
Mejora 1	Implementación de una planeación básica del talento humano:	Se propone que la Fundación incorpore una planeación básica y periódica de las necesidades de personal, que permita anticipar vacantes y priorizar cargos críticos, en lugar de depender únicamente de contrataciones reactivas. Contribución a la institución: Esta mejora permitirá organizar mejor los procesos de selección, reducir contrataciones urgentes y asegurar que la vinculación del personal responda tanto a las necesidades operativas como a los objetivos institucionales, fortaleciendo la eficiencia en el uso del talento humano
Mejora 2	Estandarización de perfiles de cargo y criterios de selección:	propone formalizar perfiles de cargo claros y actualizados, acompañados de criterios de selección definidos y aplicados de manera uniforme en todas las áreas. Contribución a la institución: Esto facilitará la selección de personal con las

		competencias necesarias para cada cargo, reducirá diferencias en la aplicación del proceso y mejorará la calidad de las decisiones de vinculación, fortaleciendo la coherencia y la transparencia institucional.
Mejora 3	Fortalecimiento de las herramientas de evaluación del personal:	propone complementar la entrevista con herramientas sencillas como listas de verificación por competencias y pruebas técnicas básicas, ajustadas a cada tipo de cargo. Contribución a la institución: Esta mejora permitirá una evaluación más objetiva de los candidatos, aumentando la probabilidad de vincular personal competente y reduciendo errores en el proceso de selección que puedan afectar el desempeño y la calidad del servicio.
Mejora 4	Estandarización de la socialización contractual:	Se propone implementar un formato único para la socialización de las condiciones contractuales, garantizando que todos los colaboradores reciban información clara y completa antes de iniciar labores. Contribución a la institución: Esta mejora fortalece la transparencia, reduce inconformidades laborales y mejora la relación entre la institución y el colaborador desde el inicio, contribuyendo a una vinculación más clara y organizada.
Mejora 5	Implementación de un programa estructurado de inducción institucional:	Se propone formalizar un programa básico de inducción institucional y específica al cargo, con contenidos, tiempos y responsables definidos. Contribución a la institución: Esta mejora facilita la adaptación del nuevo colaborador, mejora su desempeño inicial y fortalece el sentido de

		pertenencia, impactando positivamente la eficiencia institucional y la calidad del servicio asistencial.
Mejora 6	Seguimiento inicial al personal vinculado:	Se propone realizar un seguimiento básico durante el primer periodo de vinculación, verificando el cumplimiento de todas las etapas del proceso de selección, contratación e inducción. Contribución a la institución: Esta mejora permite detectar oportunamente dificultades, brindar apoyo inicial y asegurar que el proceso de vinculación se complete de manera efectiva, fortaleciendo la retención del talento humano. La implementación de estas mejoras permitirá que la Fundación Oftalmológica de Nariño fortalezca la vinculación de personal competente y optimice la gestión del talento humano, alineando el proceso de selección y contratación con los objetivos institucionales. De esta manera, el talento humano dejará de gestionarse únicamente desde una perspectiva administrativa y se consolidará como un factor clave para la eficiencia institucional, la calidad del servicio asistencial y la sostenibilidad organizacional.

Nota. En esta tabla se proponen las mejoras para fortalecer la vinculación de personal competente y la eficiencia institucional en la Fundación Oftalmológica de Nariño.

La implementación de estas mejoras permitirá que la Fundación Oftalmológica de Nariño fortalezca la vinculación de personal competente y optimice la gestión del talento humano, alineando el proceso de selección y contratación con los objetivos institucionales. De esta manera, el talento humano dejará de gestionarse únicamente desde una perspectiva

administrativa y se consolidará como un factor clave para la eficiencia institucional, la calidad del servicio asistencial y la sostenibilidad organizacional.

Los resultados se derivan del análisis sistemático del proceso de selección y contratación del talento humano en la Fundación Oftalmológica de Nariño, con el propósito de identificar su nivel de estructuración, cumplimiento normativo, efectividad y oportunidades de mejora. Estos resultados responden de manera directa a los objetivos planteados y constituyen la base para la formulación de propuestas orientadas al fortalecimiento de la vinculación de personal competente y a la eficiencia institucional.

Para alcanzar los resultados del estudio se emplearon diferentes herramientas y medios de análisis, los cuales permitieron abordar el proceso de selección y contratación desde una visión integral, entre ellos se encuentran la revisión de la normatividad laboral y del sector salud vigente, el análisis de los procedimientos internos relacionados con la vinculación del personal y el estudio de referentes teóricos sobre gestión estratégica del talento humano.

Adicionalmente, se realizaron encuestas aplicadas a 25 empleados cumpliendo los objetivos planteados mediante la identificación de fortalezas y debilidades en el proceso de selección y contratación de talento humano en la Fundación Oftalmológica de Nariño, con estrategias de mejora específicas. Describiendo tendencias en gráficos, se infieren de las interpretaciones cualitativas: mayorías favorables (estimadas >60-70% en percepción positiva del proceso), variabilidades medias (30-50% en inconsistencias) y minorías negativas (<20-30% en fallas graves), las cuales permitieron identificar percepciones relacionadas con la claridad del proceso de selección, la información previa a la vinculación y el desarrollo del proceso de inducción. Como herramientas de apoyo al análisis se elaboraron una lista de chequeo para

verificar el cumplimiento normativo y una matriz DOFA, las cuales facilitaron la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proceso.

La triangulación de estas herramientas permitió obtener resultados consistentes y coherentes, que sustentan tanto el análisis diagnóstico como las propuestas de mejora formuladas.

Al Estudiar las políticas, criterios y fases del proceso de selección y contratación se permitió identificar que la Fundación Oftalmológica de Nariño cuenta con prácticas orientadas principalmente al cumplimiento normativo y a la atención de las necesidades operativas del servicio asistencial. El proceso contempla etapas básicas como la identificación de necesidades, la selección del candidato, la formalización del contrato y la inducción institucional.

Sin embargo, los resultados evidencian que la identificación de las necesidades de personal se realiza de manera predominantemente reactiva, centrada en el reemplazo de vacantes y en el aumento de la demanda de servicios. Esta situación limita la planeación estratégica del talento humano, ya que no se cuenta con mecanismos que permitan anticipar necesidades futuras, preparar al personal para asumir nuevos roles o fortalecer la promoción interna.

En cuanto a las políticas y criterios de selección, se encontró que estos se basan principalmente en el cumplimiento de requisitos formales, como formación académica y experiencia laboral. No obstante, la ausencia de lineamientos operativos claros dificulta su aplicación uniforme en todas las áreas, lo que afecta la coherencia del proceso y su alineación con una gestión estratégica del talento humano. Así mismo, se evidenció una débil articulación entre las fases del proceso, especialmente entre la contratación y la inducción.

A partir de la aplicación de la lista de chequeo, se evidenció que la Fundación cumple, en términos generales, con los requisitos normativos relacionados con la formalización del contrato

de trabajo, la afiliación al sistema de seguridad social y el cumplimiento de disposiciones básicas del reglamento interno. Este aspecto constituye una fortaleza institucional, al garantizar condiciones legales mínimas para la vinculación del personal.

No obstante, los resultados reflejan que el cumplimiento normativo no siempre se traduce en un proceso efectivo y claro para el colaborador. Se identificaron debilidades en la estandarización de la socialización de las condiciones contractuales y en la formalización del proceso de inducción, afectando la comprensión inicial del vínculo laboral y la adecuada integración del colaborador, lo que puede incidir en su desempeño y adaptación al cargo.

Con base en los resultados del análisis y en las debilidades identificadas, se diseñó una estrategia integral de mejora orientada a fortalecer el proceso de selección y contratación desde un enfoque práctico y aplicable. Esta estrategia se materializa en una guía que articula todas las etapas del proceso, desde la identificación de necesidades hasta el seguimiento inicial del colaborador.

La estrategia propuesta responde directamente a los hallazgos del estudio, al incorporar acciones concretas como la planeación básica del talento humano, la estandarización de perfiles de cargo y criterios de selección, el uso de herramientas básicas de evaluación, la socialización clara de las condiciones contractuales y la implementación de un programa estructurado de inducción institucional.

Se formularon mejoras concretas orientadas a fortalecer la vinculación de personal competente y la eficiencia institucional. Estas mejoras permiten transformar el proceso de selección y contratación en un sistema más organizado, coherente y alineado con los objetivos institucionales.

Los resultados de las encuestas aplicadas refuerzan la pertinencia de estas propuestas, al evidenciar percepciones relacionadas con la claridad del proceso, la información previa a la vinculación y el desarrollo de la inducción, lo cual confirma la necesidad de fortalecer estos aspectos para mejorar la experiencia del colaborador y la calidad del servicio.

En conjunto, los resultados obtenidos evidencian que, si bien la Fundación Oftalmológica de Nariño cumple con los requerimientos normativos básicos del proceso de selección y contratación, existen oportunidades claras de mejora en su planeación, estandarización y articulación. El desarrollo de este trabajo aporta insumos técnicos, herramientas prácticas y propuestas aplicables que contribuyen al fortalecimiento de la vinculación de personal competente, a la mejora de la eficiencia institucional y a la sostenibilidad del servicio asistencial.

Conclusiones

El estudio de las políticas, criterios y fases del proceso de selección y contratación del talento humano en la Fundación Oftalmológica de Nariño permitió comprender cómo se gestiona actualmente la vinculación del personal y su relación con la gestión estratégica. A partir de este análisis, se concluye que el proceso se encuentra orientado principalmente a responder a necesidades operativas y al cumplimiento normativo. Desde un enfoque gerencial de talento humano, se evidenció la necesidad de fortalecer la articulación entre la identificación de necesidades, la selección y los objetivos organizacionales, con el fin de aprovechar el recurso humano como clave para la sostenibilidad y el mejoramiento continuo del servicio asistencial.

La identificación del cumplimiento normativo y de la efectividad del proceso de selección y contratación permite concluir, de manera positiva, que la institución aplica de forma adecuada los aspectos contractuales, de seguridad social y el reglamento interno, garantizando la legalidad, transparencia y protección de los derechos tanto del trabajador como de la organización. Este cumplimiento fortalece la confianza institucional y reduce riesgos legales y administrativos optimizando procedimientos, estandarizando prácticas y reforzando los mecanismos de control.

El diseño de una estrategia de mejora resulta necesario y pertinente para fortalecer el proceso de selección y contratación del talento humano en la Fundación Oftalmológica de Nariño. Esta estrategia debe enfocarse en la estandarización de los procesos, la diversificación de los métodos de selección, la claridad contractual, la formalización de los perfiles de cargo y el fortalecimiento del proceso de inducción, con el fin de garantizar la vinculación de personal competente y alineado con los objetivos institucionales

La implementación focalizada de estas mejoras transformará el proceso de selección y contratación en un eje estratégico que vincule talento idóneo, reduzca rotación y eleve la eficiencia operativa de la Fundación. Se proyecta un impacto directo en calidad asistencial mediante personal mejor adaptado y alineado con objetivos.

Recomendaciones

A partir del diagnóstico del proceso de selección y contratación en la Fundación Oftalmológica de Nariño, se recomienda implementar una planeación básica del talento humano que permita anticipar vacantes y priorizar cargos críticos, reduciendo la dependencia de contrataciones reactivas. Asimismo, es fundamental actualizar y estandarizar los perfiles de cargo, contruidos conjuntamente entre Talento Humano y los jefes de área, para que sirvan como base obligatoria del proceso y garanticen coherencia, objetividad y transparencia en la toma de decisiones.

Se sugiere estandarizar las políticas y criterios de selección mediante un instructivo operativo que defina lineamientos claros, responsabilidades, herramientas de evaluación y ponderaciones, con el fin de reducir la subjetividad y asegurar una aplicación uniforme del proceso. De igual forma, es aconsejable fortalecer las herramientas de evaluación complementando la entrevista con listas de verificación por competencias, pruebas técnicas básicas y formatos de validación de la experiencia, lo que permitirá una garantía de ejecución evaluación del proceso.

Finalmente, se recomienda estandarizar la socialización de las condiciones contractuales, implementar un programa estructurado de inducción institucional y articular las etapas de selección, contratación e inducción como un sistema continuo. Estas acciones, junto con el seguimiento inicial del personal vinculado y la adecuada trazabilidad documental, contribuirán a una mejor adaptación del nuevo colaborador, a la retención del talento humano y a la consolidación de una gestión estratégica del talento alineada con la calidad del servicio y la sostenibilidad institucional.

Referencias Bibliográficas

- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2021). *Mejora continua en la gestión del talento humano*. https://www.researchgate.net/publication/251550799_Why_we_hate_performance_management-And_why_we_should_love_it
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2021). *Mejora continua en la gestión del talento humano*. https://www.researchgate.net/publication/251550799_Why_we_hate_performance_management-And_why_we_should_love_it
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers. [Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the ... - Michael Armstrong, Stephen Taylor - Google Libros](#)
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill. Biblioteca Digital de Bogotá. <https://www.bibliotecadigitaldebogota.gov.co/resources/3649996/>
- Crespo, G. (2021). *La gestión moderna de recursos humanos*. Eudeba. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/195575?page=113>
- De Colombia, C. P. (1991). *Constitución Política Cle Colombia-1991*. [Constitución Política de Colombia - 1991 - Constitución Política de Colombia](#)
- ECOTEC Universidad. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*. <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>
<https://repositorio.unicordoba.edu.co/bitstreams/d1458de9-83ad-4f93-800c-daac36cf7c18/download>

Javeriana Virtual. (2025). *Upskilling y reskilling: impulsa tu desarrollo profesional*.

<https://virtual.javerianacali.edu.co/contenidos-educativos/administracion-y-negocios/como-impulsar-tu-desarrollo-profesional/>

Leal Afanador, J. A. (2023). *Trabajo inteligente productivo*. Sello Editorial

UNAD. <https://doi.org/10.22490/9789584975096>

López, A. (2021). *Motivación laboral: teorías y aplicación práctica*. Universidad Autónoma de

Madrid. <https://repositorio.uam.es/handle/10486/710865>

Molina Salazar, T. (s.f.). *Proceso de inducción laboral, capacitación y entrenamiento en*

organizaciones. https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/48801/1/tmo_linas.pdf

Pelao Hernández, Y. (2022). *Diseño del plan de acción de inducción y reinducción del personal*.

Society for Human Resource Management – SHRM. (2021). Best Practices in Recruitment and

Hiring. https://www.shrm.org/topics-tools/news/talent-acquisition/recruiting-top-hr-concern-2021?utm_source

Society for Human Resource Management – SHRM. (2021). Best Practices in Recruitment and

Hiring. https://www.shrm.org/topics-tools/news/talent-acquisition/recruiting-top-hr-concern-2021?utm_source

Apéndices

Apéndice 1

Encuesta de Seguimiento de Contratación

Encuesta

Pregunta 1 ¿Cómo califica el proceso de selección de la empresa?

Pregunta 2 ¿La información recibida antes de la vinculación a la empresa fue clara?

Pregunta 3 ¿Que método utilizo la empresa para la selección?

Pregunta 4 ¿Durante el proceso de selección se evaluaron conocimientos relacionados con el cargo?

Pregunta 5. ¿El personal encargado de la selección mostro respeto y profesionalismo?

Pregunta 6. ¿El contrato fue explicado antes de su firma?

Pregunta 7 ¿Considera usted que el contrato es acorde a las funciones del empleo?

Pregunta 8 ¿Recibió una inducción adecuada cuando ingreso a la empresa?

Pregunta 9 ¿La inducción facilito su adaptabilidad al cargo y a la empresa?