

**Diseño de una propuesta de capacitación basado en cross skilling para el fortalecimiento de las competencias transversales en la IPS Servicios de Patología Oscar Messa Botero S.A.S.
Informe Final Consultoría Empresarial**

Juan David Niño Moreno

Juan Nicolas Ortiz Ávila

Estudiantes

Diana Carolina Hernández Gualdrón

Magister en Gestión Social Empresarial

Directora Del Proyecto

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.

Escuela de Estudios en Psicología, Talento Humano y Sociedad

Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano

Bogotá, abril de 2025.

Tabla De Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	5
INTRODUCCIÓN	6
FASE FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
CONTEXTO EMPRESARIAL.....	7
ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	8
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	9
FASE PLANEACIÓN	10
JUSTIFICACIÓN	11
OBJETIVOS DEL PROYECTO	12
ALCANCE DEL PROYECTO	14
MARCO DE REFERENCIA	15
METODOLOGÍA DE LA CONSULTORÍA	25
FASE IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO DE LAS ESTRATEGIAS.....	31
DESARROLLO DEL PLAN DE TRABAJO	31
SEGUIMIENTO GERENCIAL	34
MONITOREO: MATRIZ MARCO LÓGICO	35
FASE CIERRE Y CONCLUSIONES	37
PRODUCTOS FINALES.....	38
LECCIONES APRENDIDAS	39
RECOMENDACIONES PARA LA GERENCIA.....	44
REFERENCIAS.....	50
ANEXO_A-MATRIZ DOFA	52
ANEXO_B-INFORME DE DIAGNÓSTICO (CLIENTE INTERNO).....	56
ANEXO_E-MEMORIAS DE LA SESIÓN DE DIVULGACIÓN.....	85
ANEXO_F-LISTA DE ASISTENCIA DE LA SESIÓN DE DIVULGACIÓN	86
ANEXO_G-ACTA DE SEGUIMIENTO GERENCIAL NO 1.....	87
ANEXO_H-ACTA DE SEGUIMIENTO GERENCIAL NO 2.....	90



Lista De Tablas

Tabla 1. Alcance del proyecto	14
Tabla 2. Marco Normativo	24
Tabla 3. Matriz RACI del proyecto	28
Tabla 4. Matriz Marco Lógico	36
Tabla 5. Descripción de Productos de la Consultoría	38



Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. <i>Árbol de problemas</i>	10
Ilustración 2. <i>Árbol de objetivos</i>	13
Ilustración 3. <i>Estructura Organizacional</i>	26
Ilustración 4. <i>Plan de trabajo</i>	30



Resumen Ejecutivo

La compañía Servicios de Patología Oscar Messa Botero S.A.S. se topa con obstáculos en la continuidad de sus operaciones a causa de la especialización de funciones en su equipo. Esto supone peligros frente a la falta de empleados esenciales. El propósito principal de esta asesoría es diseñar una propuesta de capacitación basado en Cross Skilling en el equipo del laboratorio de Servicios de Patología Oscar Messa Botero S.A.S. con el fin de asegurar la flexibilidad y el buen desempeño del equipo de trabajo en los procesos. Las tareas llevadas a cabo comprenden el análisis de habilidades presentes, el diseño de un programa de formación completa, mapa de competencias y la elaboración de protocolos normalizados. Las enseñanzas adquiridas subrayan la relevancia de la cooperación y la formación constante para promover un entorno de trabajo resistente y calidad de vida laboral.

Palabras que son clave: Capacitación, Competencias, Calidad de vida laboral, Mapa de Competencias, Cross Skilling

Abstract

The Company Servicios de Patología Oscar Messa Botero S.A.S. is experiencing challenges in maintaining operational continuity due to the high level of role specialization within its team. This creates significant risks when key staff members are unavailable. The core objective of this consultancy is to develop a Cross Skilling-based training plan for the laboratory team, aimed at enhancing flexibility and ensuring peak performance in their processes. Key activities include a detailed assessment of current skills, the creation of a comprehensive training program, the development of a competency map, and the standardization of protocols. Among the most important insights is the emphasis on collaboration and ongoing learning as essential elements for fostering a resilient work environment and improving overall work-life quality.

Keywords: Training, Competencies, Work-life quality, Competency Map, Cross Skilling.

Diseño de una propuesta de capacitación basado en cross skilling para el fortalecimiento de las competencias transversales en la IPS Servicios de Patología Oscar Messa Botero S.A.S.

Introducción

Este proyecto de consultoría se desarrolla en la IPS Servicios de Patología Oscar Messa Botero S.A.S., con el propósito de identificar y solucionar un problema crítico relacionado con la gestión del talento humano. Dicha problemática radica en la interrupción de las operaciones durante momentos clave, como vacaciones o ausencias imprevistas de los colaboradores lo cual afecta directamente la eficiencia operativa y la calidad de los servicios que ofrece la IPS.

Para enfrentar este reto, se plantea una estrategia integral que prioriza la implementación de un programa de capacitación. Este plan no solo busca fortalecer las competencias esenciales de los colaboradores, sino también garantizar que el equipo esté preparado para asumir responsabilidades adicionales en situaciones de contingencia. De esta manera, se asegura la continuidad de las operaciones y se mantiene un alto nivel de eficiencia en todas las áreas de la organización



Fase Formulación del Problema

En esta fase inicial se delimita la idea en torno a la solución de un problema central que orientará la intervención de la consultoría en la organización.

Contexto Empresarial

En el activo sector salud, la IPS Servicios de Patología Oscar Messa Botero S.A.S. logra destacar en la oferta de servicios médicos altamente especializados para una amplia variedad de clientes, desde hospitales o clínicas a médicos o profesionales de salud independientes. Su misión es clave para el diagnóstico médico o, dicho de otra forma, la consolidación de su buen nombre como la IPS, colocándola como un referente de confianza dentro del diagnóstico médico. Con el objetivo firme de fomentar la calidad y la innovación la empresa cuenta con un sistema bien elaborado para la documentación de sus procesos y procedimientos asistenciales y permite realizar evaluaciones de sus actividades para promover no solo el adecuado funcionamiento de la IPS; sino que también cumplir con su principal objetivo que no es otro que la oferta de servicios seguros y de excelencia como ha venido haciendo de hace muchos años.

La IPS Servicios de Patología Oscar Messa Botero S.A.S. se enfoca totalmente en la realización de diagnósticos cualitativos de anatomía y patología, ya que son el tratamiento fundamental de numerosas enfermedades, en particular de varios tipos de cáncer. No emplean otro tipo de servicio que no sea “riesgo patológico”, dado que el propósito principal de la entidad es la emergencia del caso en el paciente. Van a tener el diagnóstico en los siguientes días que se realiza la práctica correspondiente; en caso contrario, el diagnóstico va a ser prolongado y, en el caso de hacer un paralelo con los tipos de patólogos de los cuales se dispone, la misión de la IPS es conseguir que el diagnóstico del paciente sea claro, breve y, sobre todo rápido.

Antecedentes de la Gestión del Talento Humano

La IPS Servicios de Patología Oscar Messa Botero S.A.S. se enfrenta a una serie de desafíos en la gestión de su talento humano, que afectan directamente su capacidad para mantener altos niveles de eficiencia y continuidad en sus servicios de diagnóstico especializado dentro del laboratorio. A pesar de ser una entidad con una misión crítica de brindar diagnósticos rápidos y confiables, la compañía carece de un área de talento humano formalmente estructurada, lo que limita la implementación de estrategias y programas de formación estandarizados y, por ende, el desarrollo continuo de habilidades en sus colaboradores. Esta deficiencia organizativa en la gestión del capital humano ha generado una serie de problemáticas que necesitan ser abordadas para asegurar la sostenibilidad y la mejora continua en la prestación de servicios.

Las deficiencias observadas en el área de talento humano no sólo generan un impacto en el funcionamiento normal de la IPS, sino que, por otro lado, también constituyen una limitante a los alcances de las metas trazadas. Las metas son: la mejora continua de la calidad, la aplicación de innovaciones a los aspectos relacionados con el diagnóstico y la mejora del rendimiento operativo. Por ello, se hace necesario la aplicación de acciones que permitan reestructurar y reconfigurar el área de talento humano, como son los programas de capacitación, los planes de sucesión o los planes de capacitación con el fin de reducir los riesgos de la dependencia de roles. Esta es la forma de conseguir la promoción de una cultura organizacional que favorezca la flexibilidad, el trabajo en equipo y el aprendizaje.

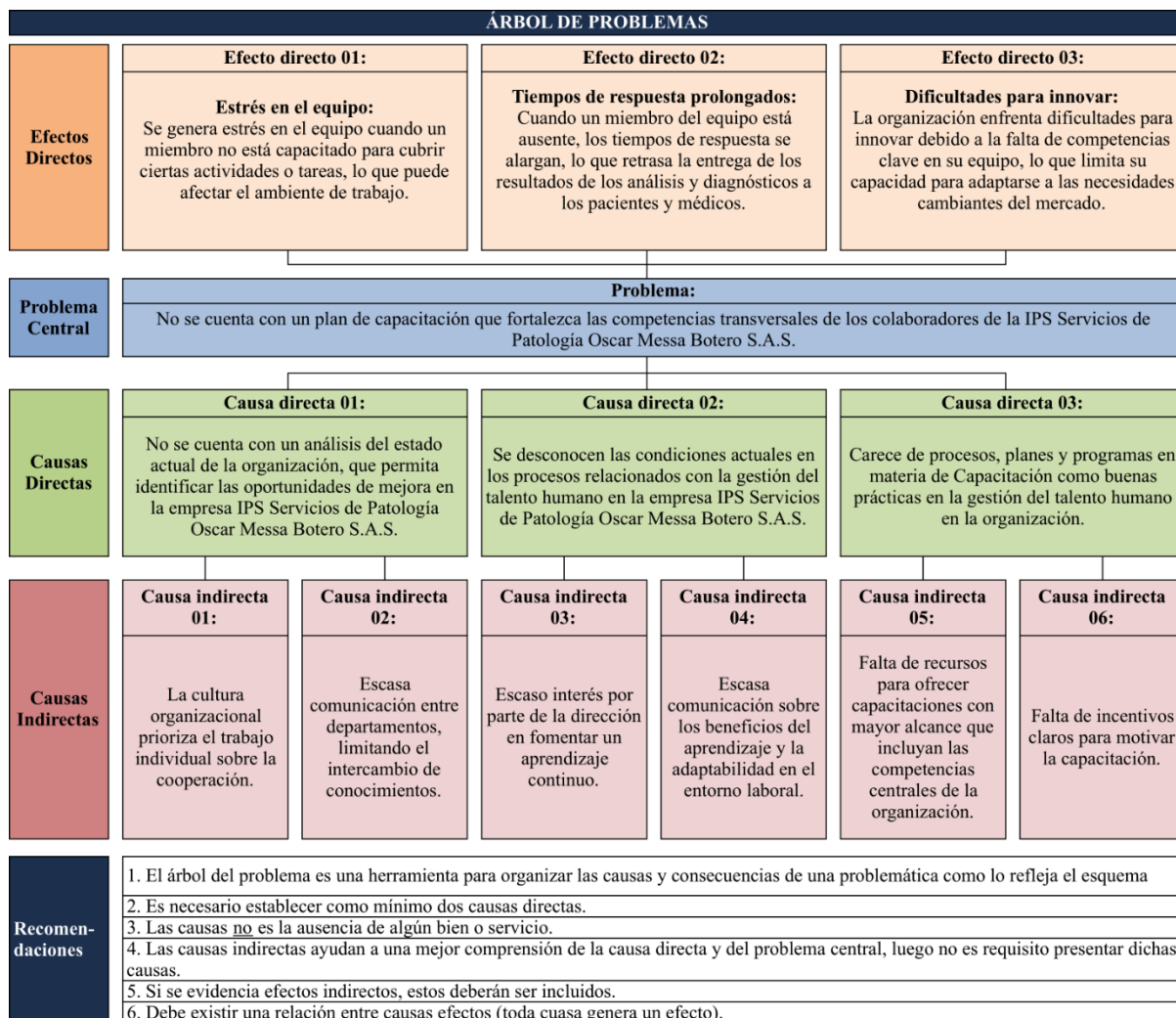
Identificación del Problema

La IPS Servicios de Patología Oscar Messa Botero S.A.S. se enfrenta a dificultades con los trabajadores porque no se cuentan con las competencias transversales necesarias en la organización en caso de ausencia o vacaciones de alguno de los colaboradores. La falta de tener claro cuáles son las competencias que deben de tener las personas para desempeñarse bien en sus cargos ha generado una dependencia de ciertos colaboradores que son clave, lo que pone en riesgo la prestación, eficiencia y calidad del servicio cuando hay ausencias de estos colaboradores. Por ello, surge la necesidad de diseñar una propuesta de capacitación basado en el modelo Cross Skilling que permita a los empleados adquirir un conjunto más amplio de competencias, garantizando la flexibilidad operativa y la continuidad del trabajo, incluso en situaciones de rotación o ausencia del talento humano.

Pregunta problema: ¿Cómo diseñar una propuesta de capacitación basada en Cross Skilling para fortalecer las competencias transversales de los colaboradores en la IPS Servicios de Patología Oscar Messa Botero S.A.S.?



Ilustración 1. Árbol de problemas



Nota: Construcción propia, (2025).

Fase Planeación

Una vez detectado el problema, resulta provechoso detallar las metas del proyecto. Esto implica identificar el objetivo principal que se busca lograr y el campo que se va a cubrir dentro de una consultoría. Asimismo, es necesario elaborar un plan de acción definido que conlleve hacia el propósito con el que se inició.

Justificación

La poca versatilidad del equipo de colaboradores en la IPS Servicios de Patología Oscar Messa Botero S.A.S. puede desencadenar consecuencias significativas y perjudiciales. La falta de flexibilidad en las funciones del equipo de trabajo ocasiona retrasos en los tiempos de respuesta y genera una dependencia excesiva en algunas tareas críticas para el funcionamiento diario del laboratorio. Esta situación no solo puede provocar frustración entre los empleados, sino que también impacta negativamente en la percepción de los pacientes, quienes asocian la calidad del servicio con la imagen y eficiencia de la organización, la cual, hasta ahora, ha mantenido un alto estándar de reputación. En vista de lo anterior, queda de manifiesto la necesidad de diseñar una propuesta de Capacitación por medio del Cross Skilling, ya que esta técnica formativa va a permitir que los colaboradores formados e instruidos tengan habilidades en las diferentes áreas, lo que va a facilitar la adaptabilidad de los colaboradores, así como la Intercolaboración entre todos los miembros del grupo. Lo previsible es que, tras esa intervención, se pueda obtener un clima laboral más favorable, una productividad del grupo de trabajo más elevada y una distribución de la carga de trabajo mucho más equitativa, así como alcanzar un entorno laboral más equilibrado y saludable.

La puesta en marcha de la propuesta de Capacitación basado en Cross Skilling no solo podrá resolver los problemas operativos identificados en la IPS Servicios de Patología Oscar Messa Botero S.A.S., sino que también podrá generar beneficios significativos en diversos ámbitos. La idea es que, para la IPS, este plan podría mejorar sus procesos internos, por ejemplo, en un entorno de trabajo más armónico y un fortalecimiento de su reputación corporativa en el sector salud. Por otro lado, los maestros tenemos la oportunidad de aplicar los conocimientos obtenidos durante la educación, cultivando habilidades fundamentales en asesoramiento y administración de proyectos, que es el caso. Para el Politécnico como institución educativa, este proyecto podría reforzar su relación con el sector empresarial y

podría reafirmar su función como una entidad que capacita profesionales capaces de proporcionar soluciones innovadoras. Con relación a la sociedad, se aportará a incrementar la calidad de los servicios que presta como IPS y a promover condiciones de trabajo más equitativas y sostenibles.

Objetivos del Proyecto

El fin último de la consultoría surge del diagnóstico y de la evaluación de la situación actual, esto es detectar los obstáculos que presenta el equipo y determinar cuál es el problema central que se quiere llevar a cabo y para ello se va a utilizar la herramienta del árbol de problemas en el cual se va a poder ir representando las relaciones existentes en cuanto a todas las distintas cuestiones.

Objetivo General

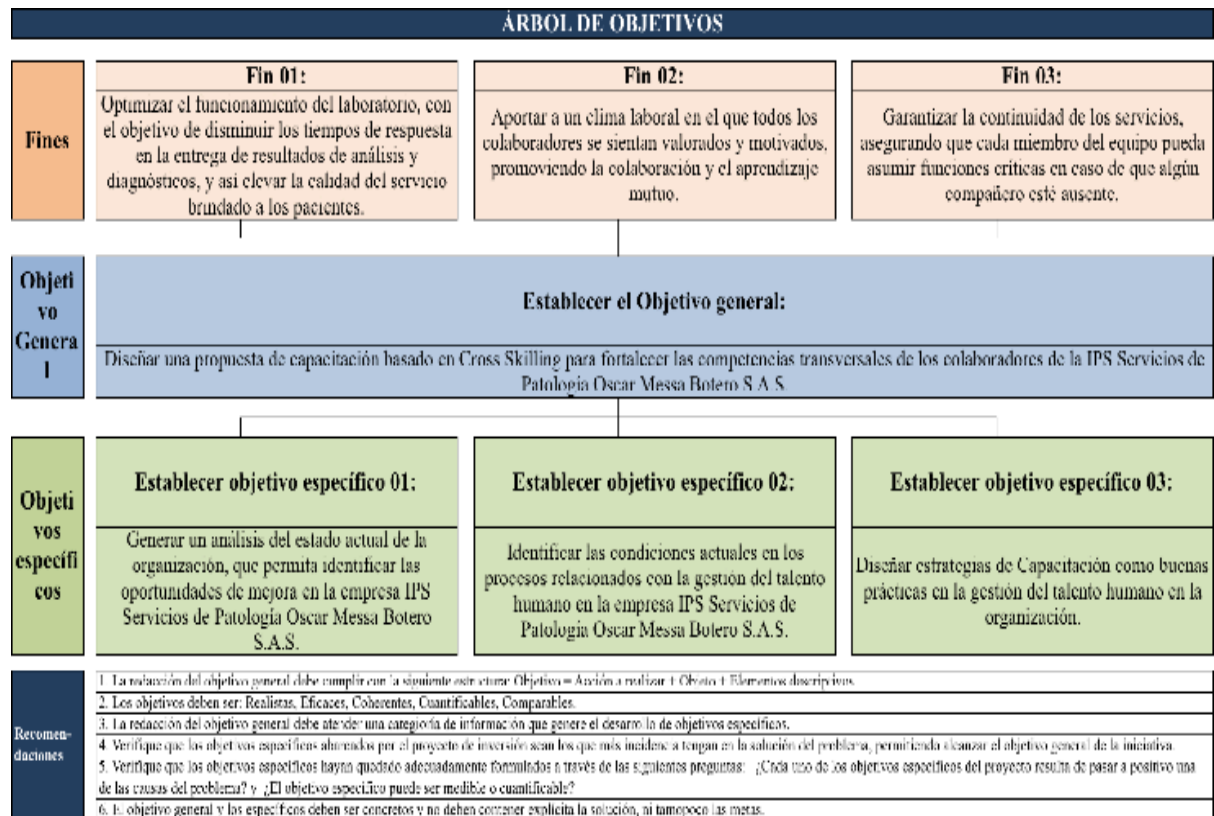
Diseñar una propuesta de capacitación basado en Cross Skilling para el fortalecimiento de las competencias transversales de los colaboradores de la IPS Servicios de Patología Oscar Messa Botero S.A.S.

Objetivos Específicos

1. Generar un análisis del estado actual de la organización, que permita identificar las oportunidades de mejora en la empresa IPS Servicios de Patología Oscar Messa Botero S.A.S.
2. Identificar las condiciones actuales en los procesos relacionados con la gestión del talento humano en la empresa IPS Servicios de Patología Oscar Messa Botero S.A.S.
3. Diseñar estrategias de Capacitación como buenas prácticas en la gestión del talento humano en la organización.



Ilustración 2. Árbol de objetivos



Nota: Construcción propia, (2025).

Alcance del Proyecto

En esta parte, se establece la delimitación del proyecto, donde se detallan las actividades a llevar a cabo, junto con los resultados previstos de su realización, teniendo en cuenta que cada actividad se convertirá en un compromiso dentro de la consultoría y estará vinculada a uno o varios productos o entregables que actuarán como evidencia de este.

Tabla 1. Alcance del proyecto

Alcance del Proyecto			
No.	Actividad / Compromiso	ID.	Producto / Entregable
1	Análisis de la situación actual del proceso de talento humano	A	Matriz DOFA
2	Trabajo de campo	B	Informe de investigación de mercados
3	Identificación de elementos o factores clave	C	Mapa de Competencias
		D	Plan de Capacitación basado en Cross Skilling
4	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	E	Memorias de la sesión de divulgación
		F	Lista de asistencia de la sesión de divulgación
5	Seguimiento gerencial	G	Acta de seguimiento gerencial No 1
		H	Acta de seguimiento gerencial No 2

Nota: Construcción propia, (2025).

Marco de Referencia

A continuación, se exponen los conceptos fundamentales y los modelos de referencia que constituyen el fundamento de la propuesta de esta consultoría para obtener una mejor comprensión de la problemática y de los ámbitos a abordar.

Marco Teórico

En esta sección se exponen los conceptos fundamentales relacionados con las variables de intervención, además de las teorías y procedimientos que respaldan la propuesta de intervención de la organización. El objetivo es proporcionar una perspectiva nítida y precisa de la iniciativa, con el fin de que la dirección superior pueda entender la esencia y el enfoque del plan, los datos más significativos que respaldan el plan de intervención. No se queda simplemente en un glosario, ni en un texto que expone la lógica de la propuesta desde el ámbito académico, sino que refiere a la información externa que hará parte de la estrategia, utilizando fuentes fiables que proceden de artículos y libros escritos por expertos en la materia, con la intención de construir un documento breve de valor, que acompañe a la toma de decisiones.

La Capacitación se basa en la actividad de formación y desarrollo de habilidades y conocimientos de las personas que tienen la finalidad de incrementar el rendimiento laboral (Alles, 2019). Cuando hablamos del presente, cuando las organizaciones están sometidas a continuos cambios y a una competencia cada vez más difícil, la capacitación se ha convertido en un recurso fundamental no solo para cubrir plazas o espacios, sino para promover y desarrollar el potencial de los colaboradores. Tal y como lo explica Raymond A. Noe (2020), en su libro *Employee Training and Development*, de una manera muy clara: "La capacitación debe considerarse como una inversión estratégica que permite a las organizaciones no solo cubrir plazas, sino desarrollar el potencial de su fuerza de trabajo para la obtención de un

mejor nivel de rendimiento alineado con los objetivos estratégicos" (p. 45). El propio Noe, con más de tres décadas de experiencia en el estudio de la gestión del talento humano, sostiene también que la capacitación no debe interpretarse como un gasto sino como una inversión a largo plazo. No se trata solo de enseñar habilidades técnicas para un puesto específico en el caso de la IPS, sino de preparar a los empleados para que puedan estar un poco más preparados para los cambios, asumir nuevos desafíos y contribuir al crecimiento sostenible de la organización. De esta manera, el autor destaca que la capacitación debe ir más allá de ser un esfuerzo puntual para cubrir necesidades que se dan en el momento. Debe ser un proceso continuo y bien planificado, enfocado en desarrollar competencias que vayan por el mismo camino con los objetivos estratégicos de la empresa. Esto no solo favorece a la organización, sino que también les da en cierto modo poderes a los trabajadores y les permite crecer profesionalmente y sentirse más comprometidos con su trabajo. Noe (2020) también enfatiza que la formación debe estar integrada en la cultura organizativa para que la formación funcione; no hay que ofrecer un curso o un taller en forma aislada, sino que hay que generar un clima que promueva y valore el aprendizaje. Esto implica, por ejemplo, que los líderes de la organización se involucren activamente en el proceso, brindando retroalimentación y reconociendo los esfuerzos de los empleados por mejorar sus habilidades.

La capacitación no tiene que ser únicamente un entrenamiento de tareas concretas, sino un proceso continuo que permita a los trabajadores mejorar sus niveles de habilidades y destrezas, incrementar su capacidad de responsabilidad de tal forma que logren adecuarse a los cambios que puedan generarse en el mercado y en el sector correspondiente a la industria, en este caso el sector salud que, como queda comprobado, siempre introduce modificaciones en éste. Otro aspecto a tener en cuenta está en que cuando la capacitación se encuentra alineada a los objetivos estratégicos, la institución pública maximizando así el desempeño, se

produce un evento de optimización en las habilidades que logra aprovechar al máximo todo el potencial de la fuerza de trabajo.

Como afirman López y Rodríguez (2019), el ejercicio eficaz de la función pública, en la investigación que desarrollaron acerca de las competencias laborales de las personas que laboran en el ámbito público, depende de una cierta combinación de competencias técnicas, interpersonales y de liderazgo. Identifican, además, que la capacitación continua es clave para mantener las competencias laborales de los empleados en el sector público.

Para los autores Ulrich, Brockbank, Younger y Wright (2016), las competencias más importantes, no solo definen el potencial de los empleados, sino que también orientan el diseño de las estrategias de una cualquier organización, haciendo de esta manera, que las habilidades y capacidades del talento sean, por ejemplo, un bien importante para cumplir los objetivos estratégicos.

Se señala que, para McClelland, Hines (2018), la calidad de vida en los lugares de trabajo no se tiene que limitar a la simple satisfacción, si bien es cierto que es necesario dotar de un entorno adecuado que facilite a los empleados el desarrollo de sus habilidades y competencias, el sentido de la vida profesional y un equilibrio entre la vida laboral y propio de la persona. El equilibrio entre la vida laboral y la personal es fundamental para dotar a los empleados de la motivación necesaria, lo cual les permite ajustar su tiempo y sus responsabilidades personales, con la posterior disminución de su sufrimiento, la búsqueda de la felicidad y la mejora de la productividad. Los empleados que son capaces de tomarse el tiempo necesario para descansar, cuidar a su familia, o simplemente disfrutar de su tiempo libre, pueden regresar al lugar de trabajo con una actitud renovada y con mayor predisposición a ayudar a alcanzar los objetivos prefijados por la organización.

Cuando se hace un buen uso de la calidad de vida laboral, los efectos son positivos para el individuo y la propia organización. Los empleados no sólo participarán más en su



trabajo, sino que, además, serán más leales, de modo que se reducirá la rotación de los mismos y se reforzará la cultura de la organización. Por consiguiente y por tanto, un lugar de trabajo donde se valore y fomente el concepto de calidad de vida laboral, favorece no sólo a los trabajadores, sino también a la organización de la cual forman parte, de un modo que también ayuda a mejorar el rendimiento, la innovación y la adaptabilidad al cambio en los entornos de trabajo (por McClelland, Hines (2018)).

Un mapa de competencias fue creado, funcionando como una pieza central en la estrategia. Este no solo ayuda a descubrir las destrezas precisas para tener éxito, sino que también garantiza que encajen con la cultura y la visión de la entidad. Como en su momento dijeron Sparrow, Brewster y Vernon (2020) es clave para una gestión eficiente del talento, asegurando que los empleados tengan lo necesario para hacer bien su trabajo y añadir al crecimiento grupal. En la IPS Servicios de Patología Oscar Messa Botero S A S, un mapa de competencias, un poco diferente, es ahora una guía, facilitando por ejemplo, identificar, planificar y nutrir las capacidades esenciales de cada posición. En su desarrollo, hallamos cuatro fases principales que parecen cruciales:

1. Definir los Objetivos Organizacionales:

El propósito de la IPS es proveer diagnósticos precisos, con confianza y en el momento correcto, junto a una optimización de la gestión administrativa y de atención al paciente. Por lo tanto, es necesario por ejemplo, saber qué capacidades son necesarias para alcanzar estas metas.

2. Identificar las Competencias Clave:

Aquí es donde entra la investigación y la colaboración. Se encontró que, en estudios actualizados, como los de Sparrow, Brewster y Vernon (2020), quienes destacan que las competencias deben alinearse con la estrategia global de la organización. Además, se realizaron entrevistas con los colaboradores y líderes de



cada área para entender las habilidades que realmente se necesitan en el día a día.

3. Clasificación de la competencia:

Una vez detectadas, las competencias se agrupan en categorías que pretenden ser comprensibles para un número grande de situaciones. Por ejemplo:

- a. **Competencias Técnicas (Hard Skills):** Como pueden ser el manejo de equipos de diagnóstico o la correcta interpretación de resultados de laboratorio; son muy importantes para asegurar la precisión y seguridad en los diagnósticos.
- b. **Competencias Transversales (Soft Skills):** El trabajo en equipo, la comunicación efectiva entre los trabajadores y la adaptabilidad son habilidades muy importantes en este caso. Son como el pegamento que mantiene unido al equipo, por ejemplo, en un entorno tan dinámico como el de la IPS.
- c. **Competencias de Gestión y Liderazgo:** para todas aquellas personas, las que se encuentren dirigiendo equipos de trabajo o controlando decisiones estratégicas, y que son competencias tales como la toma de decisiones o la gestión del cambio.
- d. **Competencias Específicas por Cargo:** Cada rol tiene sus particularidades. Por ejemplo, un técnico de laboratorio necesita habilidades diferentes a las de un auxiliar administrativo.
- e. **Competencias en Tecnología:** esto conlleva a un mundo cada vez más digital, siendo por ende el manejo de herramientas tecnológicas clave para la optimización de procesos de trabajo.
- f. **Competencias en Gestión de la Calidad y Normativas:** para que todos los procesos se lleven a cabo dentro de los estándares de calidad y cumpla las normativas vigentes.

4. Validar y Ajustar:

El mapa no es estático; es una herramienta viva. Se validó con los colaboradores y



líderes, ajustándolo según las necesidades cambiantes de la organización. Como dice Ulrich y Dulebohn (2015), "las competencias deben evolucionar junto con la organización".

Para los autores Boudreau y Jesuthasan, por allá en 2019, el cross skilling, consideraron que era muy importante mejorar la flexibilidad en la organización. Así, los empleados se adaptan como campeones, y son más resilientes frente a algunos cambios y retos que se avecinan. También, dicen que el cross skilling es fundamental, sobre todo por ejemplo, en este mundo laboral que corre a toda velocidad, gracias a la tecnología, la globalización y las expectativas que cambian ¡a cada rato! Mientras los trabajos y roles se complican, y la tecnología se mete más en los procesos laborales, ¡las empresas necesitan gente que sepa hacer de todo! no solo una tarea, sino muchas a medida que cambian las cosas. En esencia, el cross skilling no se limita a enseñar a los empleados a hacer de todo, ¡técnicamente hablando! Sino que también busca un rollo de trabajo en equipo y un aprendizaje constante. Este enfoque promueve que los empleados por ejemplo, se sientan como parte de un equipo de trabajo multifuncional, aportando en diversas áreas, lo que a su vez fortalece la organización.

Imaginemos un equipo de trabajo en el que cada colaborador sea un verdadero experto en su área, pero también con la capacidad de apoyar en otras áreas como, por ejemplo, en el caso de que la persona experta falte. En este contexto el equipo sigue adelante sin problemas en sus actividades porque cada uno se ha preparado para ayudar de tal forma que, aparece como una maestra aportando su experiencia para ayudar a sus compañeros en un caso requerido. Esto es justamente lo que persigue el modelo de capacitación que se propone indagar sobre él: el modelo Cross-Skilling; que va más allá de las habilidades específicas del puesto, capacitaciones cargadas de un equipo más resiliente, versátil y colaborativo. Desde la IPS Servicios de Patología Oscar Messa Botero S.A.S. la capacitación no consiste

únicamente en preparar a los colaboradores en su propia área, sino que también es aprender las actividades solamente de un área diferente. Por ejemplo, el auxiliar de laboratorio podría aprender cómo manejar el software de facturación de un departamento, un recepcionista podría aprender el funcionamiento del sistema de análisis preliminares resultados, ello les permite crecer profesionalmente, pero también la confianza de saberse capacitados para ayudar a otros compañeros y ahora bien como lo afirma Ledford (2014), el Cross-Skilling no es solamente una práctica de eficiencia, sino una forma de empoderar a las personas; con esta forma de aprendizaje no sólo se siente el colaborador mejor preparado, sino que descubre que hay forma de pertenencia y cuando se aporta con el resto de los compañeros trabajando para el equipo, la parte de pertenecer hace que la cultura del aprendizaje y la colaboración continúen su proceso en el medio en el que se trabaja.

Siendo así, se usó como referencia para el proyecto, el modelo 70-20-10 desarrollado por McCall, Lombardo y Eichinger (1988), el cual es una propuesta utilizada en el desarrollo organizacional y la gestión del talento. Esta teoría sugiere que, por ejemplo, el aprendizaje efectivo en el entorno laboral se compone de tres componentes principales y que interactúan de manera dinámica para así fomentar el crecimiento profesional y personal de los colaboradores:

- **70% Aprendizaje en el Trabajo: Aprender Haciendo**

La mayor parte de lo que se aprende viene de las mismas experiencias que tenemos. Por ejemplo, es ese momento en el que un auxiliar de laboratorio decide saltar al área de facturación, teniendo para sí mismo nuevos desafíos y descubriendo habilidades que no sabía que tenía. Otro ejemplo es cuando un recepcionista se anima a explorar un nuevo software de gestión y, poco a poco, se convierte en un experto. Este aprendizaje es como caminar sobre el terreno: puede ser desafiante, pero es donde realmente se crece. Esto enseña a la

adaptación, a resolver problemas y a confiar en la capacidad para aprender.

- **20% Aprendizaje Social: Aprender de los Demás**

Aquí nadie aprende solo. Una buena parte del conocimiento proviene de quienes nos rodean: ese compañero que da el consejo adecuado para resolver un problema, el mentor que se esforzará en guiar sólidamente durante el tiempo que sea necesario, el equipo que da un apoyo fuerte cuando más se necesita. Por ejemplo, imaginar a un patólogo en una discusión que comparte su experiencia con un auxiliar de laboratorio, le enseña a interpretar resultados que sean de la línea del auxiliar y a partir de esto le va generando confianza para que "se atreva" a tomar decisiones. Este aprendizaje se comporta como una conversación entre amigos: se nutre de la confianza, de la colaboración, de la generosidad de compartir lo que se sabe.

- **10% Formación Formal: Aprender con Estructura**

Aunque representa un porcentaje menor, la formación formal es como la base de una casa: se dan las herramientas esenciales para construir sobre ellas. Son esos cursos de bioseguridad que se preparan para trabajar con seguridad, los talleres de gestión del tiempo que ayudan a organizar mejor o las capacitaciones en software que permiten ser más eficientes. Este aprendizaje se adquiere en la teoría y las técnicas que complementan lo que se vive y se comparte en el día a día.

Este modelo no es boletín informativo sino una manera de comprender cómo el aprendizaje es un proceso viviente, que se alimenta de lo que se hace, de las personas que existen en el entorno y de las oportunidades que se buscan. Significa que todos podemos

tener un potencial para crecer, con tal de que se puede estar dispuesto a dar el primer paso, a escuchar a las personas y a seguir aprendiendo.

Finalmente para edificar una propuesta formativa, fundada en Cross-Skilling y la metodología 70-20-10, es un tanto como armar un puente, Une el ahora con el futuro de una organización, con énfasis en las IPS y sus retos diarios. Para empezar por ejemplo, se necesita un diagnóstico ¡bien profundo! de las requerimientos de los trabajadores; allí se reconocen las faltas técnicas, así como habilidades para ajustarse a nuevos trabajos y retos. Sparrow, Brewster y Vernon (2020), señalan que el Cross-Skilling, es primordial para impulsar la versatilidad y resiliencia organizacional. Así, se prepara al personal a trabajar en varias áreas, reduciendo la dependencia de roles y mejorando la eficiencia general. Para lograrlo la estrategia se cimienta en tres pilares cruciales, el 70% se aprende en el curro, ahí los empleados aprenden trabajando como un ayudante de laboratorio brinca al área de facturación para aprender nuevos trucos; un 20% se nutre de interacciones con mentores y colegas, por ejemplo, cuando un patólogo guía a un auxiliar a interpretar resultados; y para terminar un 10% es pura capacitación, incluyendo cursos y talleres para pulir habilidades concretas, tipo bioseguridad o manejo del tiempo. Dicha forma de trabajo, apoyándose en Ledford (2014), no solo aporta conocimientos técnicos y habilidades transversales; a la vez fomenta el empoderamiento del mismo equipo, consolidando un entorno individual de aprendizaje continuado y de colaboración. En definitiva, nada como ir directamente al grano; el objetivo es desarrollar un equipo más flexible, con motivación y suficiente para afrontar los retos que como IPS aparecen a diario.

Este marco teórico da los fundamentos para la creación de un diseño de capacitación que busca resaltar las necesidades particulares de la compañía IPS Servicios de Patología Oscar Messa Botero S.A.S, con la finalidad no solo de proporcionar el crecimiento profesional de los empleados, sino también de facilitar el crecimiento de la compañía ante las

demandas del sector de la salud.

Marco Normativo

Tabla 2. Marco Normativo

Normatividad	Objeto de la norma
Decreto 1083 de 2015. Art. 45.	Establecer lineamientos para la gestión del talento humano en el sector salud.
Ley 100 de 1993. Art. 18.	Regular el sistema de salud y la calidad de servicios de salud en Colombia.
Resolución 3100 de 2019.	Regula la calidad en la prestación de salud, pues como se ha comentado establece mínimos que, todo prestador de servicios de salud suministrados deberá cumplir y que entran en la capacitación de persona.
Decreto 1950 de 2019.	Establece criterios sobre la organización y el funcionamiento de las IPS (Importante para consultores en el área de la gestión y mejora de procesos).
Artículo 57, el Código Sustantivo del trabajo	El empleador queda obligado a formar a los trabajadores en las actividades que les corresponden, y ha de proporcionar todos los medios de que disponga para el correcto cumplimiento de sus obligaciones.
ISO 9001:2015	Propone que la empresa identifique las competencias necesarias para sus propios empleados y garantice que reciban la capacitación que conviene.

Nota: Construcción propia, (2025).



Metodología de la Consultoría

La asesoría se concreta a través de la implementación de las metodologías del Banco de Conocimiento de la Gestión de Proyectos (PMBOK) y la perspectiva de Marco Lógico, modificando el primero para diseñar el proyecto en su totalidad, incluyendo además tres componentes del Marco Lógico: el árbol de problemas, el árbol de metas y la Matriz Marco Lógico, que serán útiles para guiarle en su evolución.

El Project Management Body of Knowledge (PMBOK) es una guía de reconocimiento global que establece un marco estandarizado para la gestión de proyectos, que abarca prácticas, herramientas y técnicas que ayudan al gerente en la planificación, ejecución y supervisión de proyectos con el fin de cumplir con los objetivos establecidos y en los plazos y presupuestos establecidos (PMI, 2021).

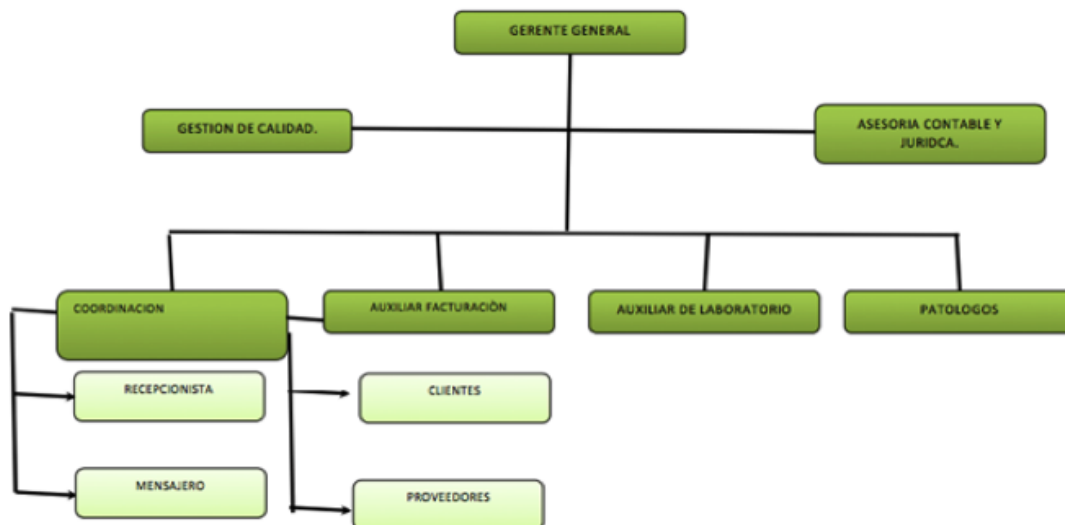
El Marco Lógico es un instrumento que se utiliza para la planificación que permite llevar a cabo una identificación. Esto es así porque se centra básicamente en las relaciones entre actividades, sus resultados y sus objetivos. En este momento, los componentes de las propuestas y las evaluaciones de impacto de las intervenciones son realizadas por los equipos. La metodología resulta provechosa para la gestión y la evaluación de proyectos ya que valora la sistematicidad relacionada a las evidencias (CEPAL, 2005).

Población

Se inicia la descripción de la audiencia objetivo para el proyecto de consultoría al reconocer la estructura organizativa de la IPS Servicios de Patología Oscar Mesa Botero S.A.S., que se especifica a continuación:



Ilustración 3. Estructura Organizacional



Nota: Construcción propia de la IPS Servicios de Patología Oscar Mesa Botero S.A.S., (2015).

La organización jerárquica y funcional es la estructura organizacional de la compañía Servicios de Patología Oscar Mesa Botero S.A.S. El gerente general está en la posición más alta, encargada de las operaciones de toda la entidad. Bajo esta figura se encuentran las entidades estratégicas, como la gestión de calidad y las unidades del departamento de Contabilidad y Asesoría Jurídica. Debajo de esta figura también actúan el jefe de coordinación, jefes de facturación y patólogos. Dependen de la Coordinación, la Recepcionista y el Mensajero, y también las relaciones con Clientes y Proveedores, etc.; todo resulta con una clara organización de tareas y funciones.

Ya que se trata de una empresa pequeña y en la cual no hay departamento de Talento Humano, la función le es delegada al Gerente General y a otros miembros importantes de la empresa. En el desarrollo de este proyecto se formulará un trabajo directo con la Coordinación y los Auxiliares de Facturación, a quienes se les estará solicitando su cooperación en la ejecución operacional de las nuevas estrategias. Se cubrirá una Asesoría Jurídica y de la Gestión de Calidad en el desarrollo de todas las actividades para asegurar que

dichas actividades se ajusten a la legislación vigente. Este trabajo en equipo interdepartamental será muy importante para el cumplimiento del objeto del proyecto, haciendo posible un abordaje eficaz y coherente.

Esta propuesta va a tener un impacto en un total de 13 colaboradores, los cuales están agrupados en las distintas áreas de la IPS. En primer lugar, el Gerente General será el responsable del proyecto. Habrá también una persona asignada a la Gestión de Calidad, cuya labor será mantener las condiciones de calidad imposibles de abandonar a pesar de la implementación. También habrá un colaborador en el área Contable y Jurídica, quien se encargará de todo lo legal y contable del plan.

En la Coordinación, habrá 3 colaboradores que se encargarán de que todo lo previsto en el plan se cumpla y de que la comunicación entre las áreas se mantenga. Un colaborador de Recepción se encargará de recibir y remitir visitas y comunicaciones de entrada y salida. Habrá además una persona Mensajero, que se encargará del trabajo de mensajería dentro de la empresa y fuera de ella.

El diseño anticipará la dedicación de 2 Auxiliares de Facturación que se encargarán de la facturación de los servicios prestados, cuidando que la administración se realice.

Finalmente, el equipo contará con 3 Patólogos, que serán los responsables de los estudios patológicos, insustituibles para el adecuado funcionamiento de la organización.

Esta propuesta que se diseña garantiza que todos los colaboradores, independientemente de su rol o nivel en la IPS, se van a beneficiar de las implementaciones del proyecto. Por ejemplo, al tener en cuenta todas las áreas de manera equitativa, se crea un ambiente de trabajo más colaborativo, promoviendo una cultura de mejora continua que impactará positivamente en la eficacia y el equilibrio general de la IPS.



Stakeholders

Con el fin de asegurar que la consultoría tenga éxito, resulta relevante identificar a aquellas personas, dentro de la organización que participarán originando la creación del proyecto y realizando una cooperación estrecha con el grupo de consultores que estén involucrados en el proyecto. Para ello, el proceso de rescatar a aquellas personas que se verán afectadas y que, de forma directa o indirecta, irán en favor del propósito de construir el proyecto que involucra recoger información relevante acerca de sus intereses como también sobre su papel influyente en aquello que hace al éxito del propio proyecto. Los Stakeholders se pueden ubicar en distintos niveles en la Organización, y cuentan con diferentes grados de poder e interés, para poder capturar la información de todas las personas que se ven allí implicadas o interesadas en el proyecto, podrán ser clasificadas, analizadas, jerarquizadas de forma sistemática a través de una matriz RACI. La matriz RACI presenta la oportunidad para caracterizar a los Stakeholders pero en función del rol que puedan llegar a ejecutar, esto es muy relevante para conseguir identificar el compromiso de dichos intereses recabados en el Stakeholder (PMI, 2021).

Cuando hablamos de la IPS Servicios de Patología Oscar Messa Botero S.A.S., y de los stakeholders, se refiere a todas aquellas personas que tienen algún interés, por ejemplo, en el proyecto de capacitación que se basa en Cross Skilling. Estos se pueden clasificar en internos y externos. Los stakeholders internos incluyen a los colaboradores de la IPS, quienes podrán participar directamente en la capacitación; los coordinadores y el gerente, quienes tienen el poder de aprobar recursos y decisiones; y el equipo de recursos humanos, responsable de la gestión del talento. Hablando de los stakeholders externos comprenden a los clientes (pacientes, clínicas privadas y médicos particulares), quienes buscan un servicio de alta calidad; los proveedores, que suministran insumos y equipos; y las entidades reguladoras, que supervisan el cumplimiento de normas.

Tabla 3. Matriz RACI del proyecto

RACI				
Actividad	Responsable	Autoridad	Consultar	Informar
Análisis de la situación actual del proceso de talento humano	Equipo de Consultoría	Gerente	Gerente	Gerente
Trabajo de campo	Equipo de Consultoría	Gerente	Área Administrativa	Gerente
Identificación de elementos o factores clave	Equipo de Consultoría	Gerente	Gerente	Gerente
Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	Equipo de Consultoría	Gerente	Área Administrativa	Planta General
Seguimiento gerencial	Gerente	Gerente	Equipo de Consultoría	Gerente

Responsables: Quien realizan el trabajo para completar una tarea. Es el dueño operativo de un proceso, quien lo lleva a cabo y debe responder por la entrega de la tarea.

Autoridad: Responsable por la finalización adecuada de una tarea, es decir, es quién delega las tareas que deben ser ejecutadas y tiene la autoridad sobre la toma de decisiones en el nivel inmediato.

Consultar: Aquellos que brindan opiniones de valor, generalmente son expertos en el tema con quienes hay comunicación en ambas direcciones. Son buscados por los involucrados en el proyecto para comprender mejor un tema determinado.

Informar: Son actualizados sobre el progreso del proyecto, que generalmente ocurre al momento de la finalización y la entrega de la tarea.

Nota: Construcción propia, (2025).

Plan de Trabajo

A continuación, se describen las tareas a realizar en el marco del proyecto de consultoría, junto con la propuesta de calendario para su ejecución.

Ilustración 4. Plan de trabajo

PLAN DE TRABAJO SEGUNDO SEMESTRE													
#	Actividad	Octubre				Noviembre				Diciembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
0	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CONTRACTUAL												
0.1	Obtener autorización de la empresa para el proyecto	■	■	■									
0.2	Obtener los documentos de la empresa para el contrato				■								
0.3	Firma del acta de inicio						■						
0.4	Generar el Acuerdo							■					
0.5	Radicar acuerdo firmado al POLI								■				
1	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA												
1	Introducción: Delimitación tema del proyecto			■									
1.1	Contexto Empresarial					■							
1.2	Antecedentes de la Gestión de Talento Humano					■							
1.3	Identificación del problema: Árbol de problemas.					■							
1.4	Anexo_A-Matriz DOFA						■						
1.5	Anexo_B-Informe de investigación de mercados.							■					
2	PLANEACIÓN												
2.1	Justificación.							■					
2.2	Objetivos del proyecto: Árbol de Objetivos.					■							
2.3	Alcance.					■							
2.4	Marco de referencia: Teórico, Normativo.							■					
2.5	Metodología: PMBOK / MML								■				
2.6	Metodología: Población									■			
2.7	Metodología: Stakeholders / RACI										■		
2.8	Metodología: Plan de trabajo.											■	
3.2	Anexo_H-Acta de seguimiento gerencial No 1											■	
4.1	Construcción Matriz Marco Lógico								■	■			

PLAN DE TRABAJO TERCER SEMESTRE													
#	Actividad	Enero				Febrero				Marzo			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
3	IMPLEMENTACIÓN (EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN)												
3.1	Desarrollo del plan de trabajo.		■	■	■	■	■	■	■				
3.1.1	Anexo_C- Mapa de Competencias		■	■	■	■							
3.1.2	Anexo_D- Plan de Capacitación basado en Cross Skilling					■	■	■	■				
3.1.3	Anexo_E-Memorias de la sesión de divulgación										■		
3.1.4	Anexo_F-Lista de asistencia de la sesión de divulgación											■	
3.2	Anexo_G-Acta de seguimiento gerencial No 2												■
3.3	Monitoreo mediante Matriz Marco Lógico		■	■	■	■	■	■	■	■			
4	CIERRE Y CONCLUSIONES												
4.1	Descripción Productos Finales												■
4.2	Lecciones aprendidas.												■
4.3	Recomendaciones para la gerencia.												■

Nota: Construcción propia, (2025).

Fase Implementación y Monitoreo de las Estrategias

En esta fase, se realiza la intervención en la entidad, generando los resultados establecidos en el ámbito del proyecto. Al concluir este reporte, se exponen los entregables pertinentes.

Desarrollo del Plan de Trabajo

A continuación, se detallan las medidas implementadas en el marco del plan de trabajo del proyecto de consultoría empresarial. La acción llevada a cabo respalda la innovación en la administración de empresas implementada y cumple con las especificaciones del proyecto.

Con el fin de tratar de comprender de manera más precisa el presente de la IPS y, a su vez, de ir hacia un pronóstico, se llevó a cabo un análisis exhaustivo que estuvo conformado por la realización de un conjunto de entrevistas con los trabajadores, un análisis de los procesos internos, del entorno competitivo y de las tendencias del área de la salud. Como resultado de este ejercicio se elaboró una lista con las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa, la que posteriormente fue trasladada a la Matriz DOFA (debilidades; oportunidades; fortalezas; amenazas), la que resulta ser un recurso que permitió ordenar y visualizar los hallazgos más relevantes. Por ejemplo, se identificó que la existencia de una escasa cantidad de programas de capacitación para los colaboradores, junto a la posibilidad de mejorar la gestión del talento humano mediante el uso de herramientas tecnológicas y prácticas innovadoras. (ver Anexo A – Matriz DOFA).

Para la construcción del segundo producto de la consultoría, que consiste en un informe sobre las necesidades de formación en la IPS Servicios de Patología Oscar Messa Botero S.A.S., se realizó un diagnóstico enfocado en identificar las competencias transversales que requieren mejora entre los colaboradores. Para ello, se llevó a cabo



entrevistas y encuestas dirigidas a recopilar información sobre las habilidades necesarias para el trabajo en las diferentes áreas del laboratorio, así como aquellas competencias clave para desempeñar funciones organizacionales más amplias. Además, se analizó las posibles dificultades que podrían surgir en caso de ausencias de los colaboradores y las áreas de mejora más urgentes. La información que se obtuvo sirvió como insumo para diseñar un plan de capacitación, el cual busca fortalecer tanto las competencias técnicas como las transversales de los colaboradores, promoviendo la flexibilidad operativa y la mejora continua de los procesos internos de la IPS. (Ver Anexo B - Informe de investigación de mercados - Cliente interno).

El tercer informe de la consultoría, orientado a construir un mapa de competencias, se basa en el supuesto de que para conformar un plan de formación eficaz había que reconocer cuáles eran las competencias de la organización y, a partir de ahí, profundizar en las competencias comunes, específicas e individuales que requería la IPS Servicios de Patología Oscar Messa Botero S.A.S. con el objetivo de incrementar la capacidad de adaptación de sus colaboradores y, en definitiva, de la IPS. El proceso desarrolló la recolección de información a través de entrevistas y cuestionarios que facilitaron el identificar las competencias que se hace necesario propiciar y desarrollar en los colaboradores para que puedan ofrecer un desempeño óptimo e idóneo. Estas competencias son, desde unas competencias explícitamente técnicas hasta competencias transversales que son muy necesarias para el funcionamiento de las diferentes realidades de la organización. Con esta información se ha permitido determinar cuáles son las competencias que efectivamente se deben desarrollar los colaboradores, cuáles son las fortalezas en las que hay que profundizar o en cuál se nota que hay que trabajar. La importancia del mapa de competencias es que da la oportunidad de formar el plan de formación de la IPS revisar cuál es la idoneidad de las personas que están en la misma.

El mapa de competencias permite alinear las competencias e individualizar cada una de ellas para facilitar a la IPS llegar a todos los niveles estratégicos de la organización, todo ello para poder ir adecuando la IPS a los retos de hoy en día (Ver Anexo C - Mapa de Competencias).

Diseñando la propuesta de capacitación para la IPS Servicios de Patología Oscar Messa Botero S A S, empezamos entendiendo por ejemplo, las peculiares demandas de la organización y su gente. Por medio de entrevistas y encuestas, se logró por ejemplo, destapar las habilidades actuales de los trabajadores y las lagunas en áreas cruciales para la labor. Esto, a su vez, clarificó qué es vital robustecer, con el fin de optimizar el rendimiento del equipo. Teniendo en cuenta eso, se desarrolló un plan de capacitación integral que no se limita a impulsar capacidades más importantes, sino también presenta un elemento innovador: el Cross Skilling. Este método trasciende la capacitación habitual, preparando a los empleados para funcionar en diversos cargos dentro de la IPS. Eso eleva la flexibilidad del grupo, además asegura la ininterrumpida entrega del servicio, por ejemplo, ante faltas o rotación del personal. El valor real del plan recae en que, sumado a cubrir las necesidades de capacitación primordiales, incluye una estrategia de cruce de competencias. Eso implica que los empleados, ¡no tan solo!, profundizan en sus experticias centrales; sino también, aprenden otras destrezas útiles, permitiéndoles lidiar con un montón de problemas en la organización. Esta estrategia potencia los equipos y a la vez, refina la eficacia, y mejora aún más, la calidad del servicio dado por la IPS. (Vea el Anexo D, que es el plan de entrenamiento.

Con el propósito de fortalecer la capacidad institucional de IPS Servicios de Patología Oscar Messa Botero S.A.S. y garantizar la continuidad del proyecto, se llevó a cabo una sesión de divulgación para presentar los productos generados por la consultoría. Durante esta sesión, se dio a conocer el contenido relevante de los productos entregados y se brindó

capacitación a las personas encargadas del área de Talento Humano, para que puedan continuar con la implementación de las acciones necesarias. El objetivo fue dotar a estos colaboradores clave con las herramientas y conocimientos requeridos para asegurar el éxito del modelo de capacitación basado en cross skilling, garantizando así que las iniciativas del proyecto se mantengan vivas y sean eficaces en el tiempo. Esta acción refuerza el compromiso de la organización con el desarrollo continuo de su equipo y con la implementación de prácticas sostenibles. (ver Anexo E- Memorias de la sesión de divulgación y Anexo_F- Lista de asistencia de la sesión de divulgación).

Seguimiento Gerencial

A lo largo de la administración del proyecto, se llevan a cabo dos etapas de seguimiento por el gerente o supervisor de este y la organización, de las cuales se conservan las pruebas vinculadas en las actas de seguimiento, que constituyen un componente esencial de la documentación de la consultoría.

El propósito de este proyecto, que se presentó, radica en el diseño de un sistema de capacitación con la metodología Cross Skilling, con el fin de potenciar las habilidades de los colaboradores de la IPS Servicios de Patología Oscar Messa Botero S.A.S. La reunión incluyó la exposición del plan de trabajo, el reporte de las tareas ejecutadas y los productos entregados hasta el momento. Al respecto de las metas del proyecto, se hizo énfasis en el análisis de la situación actual de la organización, la detección de mejoras, y la concepción de estrategias de capacitación para la gestión del recurso humano en la empresa. En esta parte, se reafirmaron los compromisos asumidos, por ejemplo, la elaboración de un mapa de competencia, diseño de un plan de capacitación en torno a las habilidades transversales y un plan de contribución al cumplimiento de los objetivos organizacionales. (ver Anexo_G- Acta de seguimiento gerencial No 1).



Con el cierre de la consultoría, se llevó a cabo la segunda sesión de seguimiento gerencial en IPS Servicios de Patología Oscar Messa Botero S.A.S., donde se entregaron los productos finales del proyecto. Durante esta reunión, se presentó a la gerencia el conjunto de herramientas desarrolladas, que incluyen la matriz DOFA, el informe de investigación de mercados, el mapa de competencias, la propuesta de capacitación basado en cross skilling, y las memorias de divulgación. El objetivo principal de esta sesión fue asegurar que la gerencia tuviera una comprensión clara y detallada de los resultados alcanzados, así como de las acciones que deben continuar implementándose para fortalecer la capacidad institucional y asegurar la sostenibilidad del proyecto a largo plazo. (ver Anexo_H- Acta de seguimiento gerencial No 2).

Monitoreo: Matriz Marco Lógico

La evaluación es un procedimiento de supervisión y control que ocurre durante el desarrollo del proyecto, paralelamente a su implementación. Observa, analiza y controla su avance y rendimiento. A raíz de lo anterior, se describen las actividades realizadas en comparación con las tareas asignadas en el plan de trabajo, las cuales son características de cada etapa de la consultoría.



Tabla 4. Matriz Marco Lógico

Resumen Narrativo del Objetivo		Indicador	Medio de verificación	Supuesto
Fin	La contribución al desarrollo o impacto (s) del proyecto en el sector, en el entorno o en un sistema superior.	Reducción de las interrupciones en las operaciones debido a la falta de colaboradores.	Informes operacionales sobre interrupciones o falta de trabajadores, encuestas de satisfacción laboral.	La ejecución correcta y efectiva del plan de capacitación permitirá reducir la dependencia de áreas y cargos especializados.
Propósito	El efecto directo o el objetivo central del proyecto; el que resuelve el problema. Es el resultado de utilizar los componentes del proyecto	Porcentaje de empleados capacitados en al menos una función adicional al rol principal.	Registros de asistencia a capacitaciones, resultados de evaluaciones de desempeño post-capacitación.	Los empleados están dispuestos a participar en el proceso de capacitación y en el cambio de funciones.
Componentes	Los productos que entrega la gerencia de ejecución del proyecto	Número de programas de formación diseñados y entregados.	Documentos entregados: plan de capacitación y mapa de competencias.	Con la participación del equipo, el diseño y entrega del plan de capacitación se entregará dentro de los plazos establecidos.
Actividades Específicas Integradas:	Análisis de la situación actual de la organización y diagnóstico del estado de la gestión del talento humano: Costo 2'000,000	Documento Diagnóstico y Matriz DOFA	Matriz e informe diagnóstico generados y aprobados.	La situación organizacional será clara y disponible para el análisis.
	Identificación de los elementos clave para generar productos de la	Identificación y elaboración de documentos que	Documentos elaborados: Anexos C y D.	La información clave estará disponible para la

	consultoría Costo 2'000,000	responderán a la necesidad institucional: Anexos C y D.		elaboración de los documentos necesarios.
	Seguimiento gerencial y monitoreo de la gestión del proyecto Costo 2'000,000	Actas de seguimiento y memorias de las sesiones de divulgación: Anexos E, F, G y H.	Actas de seguimiento, asistencia, y memorias de las sesiones de divulgación.	El seguimiento de la Gerencia se realizará de manera acorde a lo establecido y dentro de los plazos trazados

Nota: Elaboración propia basada en Cepal (2005).

Fase Cierre y Conclusiones

En esta fase se concluye oficialmente el proyecto con la distribución de los productos finales y el reporte de administración de las modificaciones implementadas que promueven la innovación en la administración de empresas.



Productos Finales

Tabla 5. Descripción de Productos de la Consultoría

Descripción de Productos de la Consultoría				
No.	Actividad / Compromiso	ID.	Producto / Entregable	Nombre del Archivo del Producto
1	Análisis de la situación actual del proceso de talento humano	A	Matriz DOFA	Anexo_A-Matriz DOFA
2	Trabajo de campo	B	Informe de investigación de mercados	Anexo_B-Informe de investigación de mercados
3	Identificación de elementos o factores clave	C	Mapa de Competencias	Anexo_C- Mapa de Competencias
		D	Propuesta de Capacitación basado en Cross Skilling	Anexo_D- Propuesta de Capacitación basado en Cross Skilling
4	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	E	Memorias de la sesión de divulgación	Anexo_E-Memorias de la sesión de divulgación
		F	Lista de asistencia de la sesión de divulgación	Anexo_F-Lista de asistencia de la sesión de divulgación
5	Seguimiento gerencial	G	Acta de seguimiento gerencial No 1	Anexo_G-Acta de seguimiento gerencial No 1
		H	Acta de seguimiento gerencial No 2	Anexo_H-Acta de seguimiento gerencial No 2

Nota: Construcción propia, (2025).

Lecciones Aprendidas

Una vez finalizado el proyecto, se confirma que todos los entregables han sido completados y aceptados por la IPS Servicios de Patología Oscar Messa Botero S.A.S. En este proyecto, se diseñó una propuesta de capacitación basado en el modelo de Cross Skilling, con el objetivo de fortalecer las competencias transversales de los colaboradores, mejorando su versatilidad y garantizando la continuidad operativa en situaciones de ausencias o rotación del equipo. A través de un diagnóstico detallado, se identificaron las competencias clave a desarrollar en áreas como manejo de equipos, comunicación, atención al cliente y control de calidad, lo que permitió formular un plan integral de capacitación. Como resultado, se elaboraron productos clave como la matriz DOFA, el mapa de competencias, el plan de capacitación y un informe de investigación de mercados, que ofrecen una visión clara sobre las áreas de mejora y las oportunidades para optimizar la gestión del talento humano dentro de la organización. Además, se llevó a cabo una sesión de divulgación para asegurar que los responsables de la gestión del equipo pudieran implementar y dar seguimiento a las acciones propuestas, asegurando la sostenibilidad del modelo a largo plazo. Con este proceso se espera que contribuya a mejorar la flexibilidad y eficiencia operativa, alineando a la IPS con las mejores prácticas en la gestión del talento humano.

Los resultados del proyecto fueron alcanzados satisfactoriamente. El objetivo principal fue el de diseñar una propuesta de formación en el modelo Cross Skilling como forma de activar las competencias transversales de los miembros que integran IPS Servicios de Patología Oscar Messa Botero S.A.S., y mediante un sistema de diagnóstico y análisis exhaustivo se determinaron las competencias claves por mejorar en los miembros de la organización, lo que permitió llegar al diseño de un plan de capacitación. Los productos entregables, como la matriz DOFA, el mapa de competencias, el informe sobre la investigación si sobre la formación de mercados, sirvieron para orientar este proceso

asegurando así que se alcanzaron los objetivos planteados desde el inicio del proyecto.

Para estar seguros de que los productos cumplieran por ejemplo, con los estándares de calidad y las expectativas de los clientes, todo el tiempo de la elaboración del proyecto de grado, se mantuvo una buena comunicación con la gerencia de la IPS, especialmente con el gerente Oscar Alberto Messa Botero, quienes fueron los encargados de revisar cada documento. Además, se implementó un proceso de retroalimentación donde se presentó los productos de manera parcial antes de la entrega final, lo que permitió hacer ajustes y mejoras en tiempo real. La validación de los entregables se llevó a cabo en varias etapas, asegurando que todos los documentos y planes estuvieran alineados por ejemplo, con las necesidades de la organización. Si se necesitaban algunos ajustes, estos eran solicitados de manera específica por la IPS y se entregaban según lo que requerían.

Los beneficios que se pudieron obtener la organización respecto a la consultoría fueron muy satisfactorios; la construcción de los productos entregables, como el plan de capacitación y el mapa de competencias, conllevó a que la IPS obtuviera las herramientas necesarias para afianzar la operatividad flexible de sus colaboradores; de esta manera se pudo llegar a la distorsión de la dependencia de algunas de las figuras críticas para continuar con el propio servicio de la IPS para ocasiones de ausencias o bien rotación de los colaboradores. Al ser una empresa pequeña, se supone que recibir el servicio de consultoría gratuita a la IPS le da un valor significativo, como sería proveerles las herramientas y los conocimientos necesarios, pero sin asumir el coste. Esto propició un crecimiento institucional a la IPS, aunque sean necesidades de las IPS que tengan que ver con la mejora de las capacidades para enfrentar cambios a la vez que fortalecer el propio equipo de trabajo.

Se recibieron comentarios muy favorables y con una actitud muy positiva y abierta, demostrando un fuerte compromiso con el proceso y un interés genuino por mejorar sus operaciones internas. A lo largo del proyecto, la IPS mostró un entusiasmo constante por



implementar las recomendaciones y por participar activamente en las sesiones de retroalimentación. Al finalizar, la gerencia encabezada por el Doctor Oscar Alberto Messa Botero expresó su satisfacción con los entregables y destacó la aplicabilidad de los productos desarrollados. Se recibieron comentarios muy favorables, señalando que los resultados superaron sus expectativas y que los productos entregados eran útiles para mejorar la eficiencia del equipo y optimizar los procesos internos.

A lo largo del periodo correspondiente a la realización del proyecto, aparecieron oportunidades para mejorar la gestión del tiempo y la planeación de las actividades. Al avanzar en el proceso, se dio cuenta que había actividades que requerían más tiempo para su realización o se producía cierto retraso en la entrega de algunos de los entregables. Por ejemplo, para poder solucionar estos problemas, se mejoró la asignación de recursos y se tuvo en cuenta de manera más importante la entrega de los productos más relevantes, ajustando el cronograma cuando fue necesario. A pesar de estos contratiempos, no se vio ningún riesgo que afectara los resultados del proyecto que se estaba desarrollando en la IPS. Se recomienda que se hiciera una nueva consultoría y poder hacer algo de otra manera, sería mejorar la estimación de los tiempos de trabajo en etapas iniciales del proyecto para evitar los ajustes de última hora.

En general, el tiempo destinado al proyecto fue suficiente, aunque hubo ciertos momentos en que hubo que correr para cumplir con los plazos de entrega, sobre todo en las etapas finales de la entrega de los productos. Varios elementos que estaban planteados inicialmente quedaron fuera dada la falta de tiempo, como por ejemplo el perfeccionamiento de varios detalles de la implementación de las herramientas tecnológicas. En consecuencia, se reconstruyó la orientación para centrarse en los entregables más críticos, asegurando que lo mínimo fuere completado y entregado a tiempo. En caso tal de haber tenido más tiempo, se podría haber llevado a cabo un análisis más profundo de ciertas áreas de secundarias y se

podría haber hecho más formación tecnológica.

La comunicación con el cliente fue generalmente fluida, aunque en algunos momentos la IPS estaba muy ocupada con sus operaciones diarias, lo que dificultaba la coordinación de reuniones y la respuesta rápida a algunas solicitudes. Para contrarrestar esto, se implementó una estrategia de comunicación constante mediante correos electrónicos detallados y reuniones breves pero efectivas, buscando siempre ajustar a la disponibilidad de los responsables. Para mejorar la comunicación en futuros proyectos, se recomienda establecer un calendario de reuniones más estructurado y asegurar de que haya tiempos definidos para cada fase del proyecto.

La capacitación propuesta en la sesión de divulgación fue satisfactoria. Las personas implicadas mostraron una actitud bastante receptiva y activa, con una actitud muy clara por aprender e implementar las herramientas y estrategias presentadas. La sesión fue productiva; es decir, se dieron a los responsables principales las claves para llevar a cabo el producto dado en la sesión y para dar el seguimiento que se les exigía. Sin embargo, en futuras sesiones, una mejora de las relaciones y un mayor conocimiento por parte de los implicados de los aspectos prácticos de las herramientas hace que puedan poner en práctica aquello que se ha trabajado más directamente en las tareas que llevan a cabo.

El uso de las herramientas tecnológicas en el proyecto también tuvo sus complicaciones, especialmente en lo que respecta a la aplicación de las herramientas de medición digital. Hubo dificultades iniciales en la recolección y análisis de algunos de los datos; el conocimiento o familiaridad con algunas de las plataformas en la organización eran bastante escasos y esto también generó algunos problemas. Para mitigar los riesgos existentes se propone una capacitación adicional y soporte en todo lo que compete a la aplicación de estas herramientas. También se recomienda que más adelante, se haga una evaluación más

exhaustiva de la capacidad tecnológica existente en la organización antes de empezar, con la finalidad de poder adecuar las herramientas a las necesidades y a la capacidad tecnológica real de la empresa.

Uno de los grandes logros del proyecto fue la adaptación a las necesidades que cambiaban con el tiempo de la IPS y ofrecer soluciones prácticas que fueron muy bien recibidas por el equipo. El éxito se debió por ejemplo, a la colaboración constante entre el equipo consultor y la IPS, así como a la dedicación de personas clave en la organización, como la señora Zenaida Huérfano y el señor William Zaens, quienes estuvieron muy involucrados en el proceso y proporcionaron retroalimentación valiosa a lo largo de todo el proyecto.

Como estudiantes que desarrollamos un proyecto de consultoría, la experiencia fue muy enriquecedora. Hay una gran satisfacción con los productos que desarrollamos, especialmente al ver cómo cada uno de estos pudo aportar al crecimiento y desarrollo de la organización y además del crecimiento como profesionales en diferentes áreas del conocimiento. El hecho de que la IPS tuviera la oportunidad de beneficiarse por ejemplo, de una consultoría gratuita, sin necesidad de asumir los costes normalmente inherentes a un proceso de consultoría, dio una satisfacción personal importante. A medida que el proceso iba avanzando, también llegó a sentirse que la contribución fuera cual fuera pareciera significativa, y el ver cómo el trabajo realizado impactaba positivamente a la organización fue gratificante.

Como profesionales, este proyecto ofreció valiosas lecciones, tanto en términos de gestión de proyectos como en la aplicación de conocimientos técnicos. Uno de los mayores retos fue la gestión del tiempo y la coordinación con un cliente tan ocupado, lo que dificultó en ciertas etapas del proyecto la realización de este. Además, la experiencia tan enriquecedora en todo sentido tanto personal como profesional que se aprendió fue bastante,

por ejemplo, se desarrollaron estrategias y competencias aprendidas en la maestría y se aplicaron a la consultoría. Lo que se haría de diferente en un futuro sería gestionar mejor los tiempos y conocer con mayor antelación todo acerca de la organización con la que se va a trabajar, haciendo de esta manera, un mejor desarrollo en el proyecto. Finalmente, lo que se repetiría en la experiencia como consultores, sería el enfoque colaborativo y la comunicación constante con el equipo y el cliente. A pesar de los desafíos, la cercanía y el intercambio continuo de ideas y feedback fueron cruciales para poder adaptar las necesidades del proyecto y encontrar soluciones eficaces. También se repetiría el uso de métodos ágiles para asegurar que el proyecto avanzara de forma flexible y adaptada a las circunstancias cambiantes. En general, esta experiencia consolidó las habilidades como consultores, y dejó lecciones importantes para futuros proyectos.

Recomendaciones para la Gerencia

Para impulsar la potenciación de la capacidad institucional y la sostenibilidad de la innovación llevada a cabo a través del proyecto de consultoría, a corto, mediano y largo plazo, en este segmento se sugiere a la dirección lo siguiente:

A corto plazo:

Es fundamental realizar sesiones de retroalimentación con los colaboradores directamente involucrados en la consultoría para identificar lecciones aprendidas y áreas de mejora inmediata. Estas sesiones ayudarán a detectar cualquier brecha o ajuste necesario en la implementación de los productos entregados. Las acciones de mejora derivadas de estas reuniones deben ser implementadas de forma rápida para garantizar que el equipo pueda seguir avanzando sin obstáculos. La retroalimentación directa permitirá fortalecer el

compromiso y asegurar que las expectativas se hayan cumplido.

Después de finalizar el proyecto de consultoría, se considera que es muy importante que la gerencia a cargo del doctor Oscar Alberto Messa botero, asigne responsabilidades para el seguimiento y el mantenimiento de los productos utilizados. Se sugiere por ejemplo, que el Sr. William Zaens, como coordinador administrativo, pueda tomar el liderazgo, ya que se vio su interés por aprender y siguiendo las recomendaciones que se han dado. Por otro lado, hacer que todos los involucrados conozcan sus roles y las expectativas sobre el modo de proceder a largo plazo garantizará que se prolongue el trabajo desarrollado y que los productos no queden olvidados. Esto podría permitir por ejemplo, una transición más fluida a las actividades cotidianas de la organización.

Para asegurar que los productos generados durante la consultoría sean utilizados adecuadamente, se sugiere que la gerencia debe garantice que todos los interesados, especialmente aquellos responsables de la implementación de las soluciones tengan acceso continuo a los materiales, especialmente el coordinador administrativo porque se notó su compromiso durante todo el proceso. Esto incluye hacer disponibles los informes, el plan de capacitación, las matrices y cualquier otra herramienta generada durante el proceso. Una plataforma digital de fácil acceso podría ser una buena solución.

La capacitación de los colaboradores de la IPS que van a implementar los productos que entregamos es muy importante. Ésta debe centrarse en que se sepa adaptar e implementar los nuevos procesos, herramientas o metodologías que se van a introducir en sus áreas de trabajo. Por ejemplo, debe tener en cuenta las estrategias de capacitación para adaptar el cambio y una motivación hacia la innovación, ya que la aceptación de los cambios es una clave para que la implementación tenga éxito y no se olvide.

Es conveniente que la gerencia sea la que se encargue de difundir los resultados del proyecto en toda la organización. Organizar una presentación o sesión de cierre puede ayudar



a difundir los resultados obtenidos, el impacto del proyecto, los productos entregados y el proceso seguido. Va a ayudar a que los colaboradores entiendan que la solución implantada es importante y el hecho de sentirse parte de todo el proceso puede contribuir a la aceptación del cambio.

Para la gerencia podría resultar recomendable que se reconozcan públicamente los logros del proyecto y el esfuerzo de los colaboradores. Es particularmente importante que se reconozca la participación de la señora Zenaida Huérfano y del señor William Zaens en el desarrollo del proyecto. Esto es muy importante para mantener alta la moral y hacer que sea muy positivo el ambiente de trabajo. El reconocimiento de un éxito no sólo va a motivar a los que han participado directamente, sino que también pone de manifiesto que la contribución de los colaboradores en su conjunto es importante y que ello engendra un compromiso también con los futuros proyectos en los que la misma persona u otras participen.

A mediano plazo:

Durante el desarrollo de este proyecto, algunos riesgos fueron materiales, como, por ejemplo, los retrasos en la recolección de información o la falta de familiaridad con las herramientas tecnológicas. Es importante que la gerencia tenga en cuenta estas situaciones y ponga medidas preventivas para evitar que se repitan en proyectos futuros. Una de las acciones clave es realizar reuniones donde se discutan los errores cometidos y las soluciones que se puedan tener en cuenta, de modo que todos los involucrados aprendan de estos desafíos.

A fin de asegurar la vigencia de los productos de la consultoría, se proponen los indicadores de desempeño (KPI) que permitan evaluar el éxito de la puesta en práctica de las soluciones. Algunos de estos KPI pueden evaluar la mejora en las competencias del equipo, la satisfacción de los colaboradores con el nuevo modelo de formación o las mejoras en la

eficacia dentro del proceso operativo. Contar con los indicadores permitir contribuir a la evaluación de la alineación de los productos en relación con los objetivos estratégicos de la organización.

La correcta puesta en práctica de los productos diseñados ha de contar con recursos suficientes, tanto financieros como humanos, técnicos y logísticos. Se recomienda que la dirección evalúe las necesidades de recursos y que se asignen presupuestos específicos para continuar desplegando las estrategias tratadas durante la consultoría. Esto puede ser el uso de herramientas tecnológicas, la contratación de personas especializadas si lo estiman necesario o la obtención de materiales que permitan aplicar productos.

Si bien las acciones inminentes son necesarias, no es menos importante que la dirección se olvide que lo inminente ha de coexistir con aquellas acciones de mediano plazo que han de permitir asegurar la continuidad del proyecto. Por ejemplo, mantener el seguimiento de las acciones de puesta en práctica, realizar los ajustes de productos atendiendo a los resultados que van obteniendo o continuar formando a nuevas personas colaboradoras que vayan haciéndose con la organización.

A largo plazo:

Para estar seguros de que los posibles beneficios del proyecto de consultoría que se entrega se mantengan con el tiempo, es importante por ejemplo, mirar como se crea un plan de trabajo a un plazo no tan largo que guíe para ver como evolucionan los productos entregados. Por ejemplo, este plan debería contemplar acciones para mejorar los productos a medida que la IPS crezca o cambien sus necesidades. Además, es crucial mantener un seguimiento permanente y recibir retroalimentación continua para que los productos sigan siendo relevantes y estén alineados con los objetivos estratégicos.

Con el fin de que el proyecto no pierda absolutamente los beneficios esperados en sus resultados, se debe ejecutar una efectiva transición desde los resultados de este hacia las prácticas cotidianas de la organización. Esto puede venir dado por introducir las nuevas herramientas y procesos a los procedimientos estándar de trabajo de la organización o bien por la asignación a los líderes clave de la responsabilidad de llevar a cabo un seguimiento de las prestaciones de las propias soluciones.

El desarrollo de un mecanismo para hacer un seguimiento del impacto de los productos en el tiempo es importante, lo cual puede venir dado por una reevaluación periódica del comportamiento de los indicadores que se hayan definido, así como por la realización de encuestas de satisfacción entre los colaboradores que llevan a cabo las soluciones. El seguimiento de estos puntos asegurará que los beneficios se lleven a cabo, reconduciendo a los mecanismos establecidos, o bien modificando las estrategias conjuntas a raíz de los cambios que acontecen en las prácticas de la organización.

Para que una organización se mantenga competitiva y ágil, es importante por ejemplo, cultivar una cultura de mejora continua que valore la capacitación constante y el desarrollo de nuevas habilidades que se pueden aprender. Los líderes podrían inspirar a sus equipos a reflexionar sobre sus procesos y compartir lo que han aprendido, fomentando así una mentalidad de crecimiento en la IPS. El cross-skilling, que implica por ejemplo entre tantas cosas, aprender nuevas competencias en diferentes áreas, no solo aumenta la adaptabilidad de la organización, sino que también permite a los empleados enfrentar nuevos desafíos y contribuir de una mejor manera en su trabajo. Además, al invertir en el desarrollo de las personas, se crea un ambiente de trabajo más dinámico, donde los beneficios del aprendizaje se muestran en el día a día y se traducen en un crecimiento tanto personal como organizacional.

Es muy recomendable que la gerencia incorpore un plan donde reconozca y celebre

los logros del equipo. Celebrar la consecución de los hitos no solo genera efectos positivos, sino que, además, potencia el compromiso y la implicación del equipo en seguir trabajando con el mismo nivel de dedicación para cumplir con lo que se proponen. Lo que se recomienda incluir aquí es la celebración a nivel de eventos internos, la entrega premiada de los equipos destacados o el mero reconocimiento de los logros a nivel público, que hace que haya una suerte de vínculo emocional con el proyecto y sus resultados.

Se cree que esta serie de recomendaciones llevará a contribuir de forma efectiva a la sostenibilidad de los frutos del proyecto de consultoría, esto es, asegurar que los productos continúen siendo válidos y beneficiosos a medida que la organización se consolida. Se considera, además, que el seguimiento del proyecto, el reconocimiento de los logros y la adecuada asignación de recursos son los pilares de la sostenibilidad y del impacto positivo generado.



Referencias

- Alles, M. (2019). *Transformación del Talento Humano: Flexibilidad y Resiliencia Organizacional en el Nuevo Mundo del Trabajo*. Editorial XYZ.
- Alles, M. (2015). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Ediciones Granica.
- Boudreau, J. W., & Jesuthasan, R. (2019). *Recruited for the Future: How to Cross-Skill Your Workforce for Tomorrow's Challenges*. Harvard Business Press.
- CEPAL. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf
- Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2016). *Documento Guía del módulo de capacitación virtual en Teoría de Proyectos*. Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas.
https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/MGA_WEB/Documento%20Base%20Modulo%20Teoria%20de%20Proyectos.pdf
- González, J., & Wagenaar, R. (2018). *Tuning Educational Structures in Europe: Competences in Higher Education*. Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- Ledford, G. E. (2014). *Cross-Skilling: Building Agile and Resilient Organizations*. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(2), 40-58. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-02-2014-0009>
- López, M., & Rodríguez, A. (2019). *Competencias laborales en el sector público: Un estudio sobre el perfil del empleado público en España*. *Journal of Public Administration*.
- Llopis, J. (2018). *Gestión de competencias: Un enfoque estratégico para la organización*. Editorial Oxford.
- Martínez, P., & Fernández, R. (2019). *Gestión del talento en la era digital: Estrategias para la adaptabilidad y el crecimiento*. Ediciones Pirámide.
- McClelland, D. C., & Hines, J. L. (2018). *The Human Side of Work and the Quality of Life: A Manager's Guide*. Routledge.
- McCall, M. W., Lombardo, M. M., & Eichinger, R. A. (1988). *The Career Architect Development Planner* (1st ed.). Minneapolis: Lominger.
- Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- PMI (Project Management Institute). (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (7th ed.). PMI.
- Project Management Institute – PMI. (2021). *Guía Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*. 7a Edición. <https://www.pmi.org/pmbok-guide->
-

standards/foundational/pmbok?sc_camp=D750AAC10C2F4378CE6D51F8D987F49
D

Sánchez, R. (2020). *Capacitación y desarrollo: Retos y oportunidades en las organizaciones del siglo XXI*. Ediciones Universidad.

Sánchez, M., & Gómez, L. (2020). *Capacitación y desarrollo de talento humano: Enfoques y estrategias contemporáneas*. Editorial Pearson.

Sparrow, P. R., Brewster, C., & Vernon, G. (2020). *International Human Resource Management: Contemporary Issues and Challenges*. Routledge.

Ulrich, D., Brockbank, W., Younger, J., & Wright, M. N. (2016). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Society for Human Resource Management.

Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management*, 54(2), 85-103. <https://doi.org/10.1002/hrm.21609>



Anexo_A-Matriz DOFA

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
1. Experiencia en el sector: Llevan años trabajando en el área de patología, lo que les da una base sólida.	1. Falta de una perspectiva completa de la situación: Al no poder disponer de un diagnóstico exhaustivo y actualizado sobre la situación de cómo están funcionando el conjunto de los aspectos dentro de la organización, se limita la capacidad para detectar adecuadamente y de forma precisa las áreas susceptibles de ser mejoradas y por tanto la mejora de la eficiencia.
2. Equipo comprometido: Aunque no se ha detallado en profundidad, los trabajadores tengan un alto grado de dedicación y experiencia.	2. Desconocimiento de la situación del talento humano: No hay una clara visión de que haya un área de talento humano, lo que imposibilita tomar decisiones informadas.
3. Oportunidad de mejorar: Tienen el espacio para hacer cambios y mejorar la calidad de vida laboral a través de programas de capacitación.	3. No hay programas establecidos: No hay procesos o planes formales en relación a los procesos de capacitación en los que puedan dar lugar a la insatisfacción de los empleados.
Oportunidades (O)	Amenazas (A)
1. Crecimiento del sector salud: Existe una cada vez más marcada demanda de servicios de salud, lo que proporciona oportunidades a la empresa.	1. Competencia feroz: Otras empresas del sector pueden estar más avanzadas en términos de desarrollo de sus colaboradores.
2. Tendencias de recursos humanos: Hoy en día, muchas empresas están adoptando mejores prácticas en gestión de talento humano, lo que podría ser un buen modelo a seguir.	2. Cambios en las regulaciones: Las leyes sobre salud en el trabajo pueden cambiar, lo que podría derivar en riesgos si no disponemos de los procesos que hay que cumplir.
3. Tecnología a nuestro alcance: Las herramientas digitales permiten realizar la capacitación de los empleados de una manera más efectiva.	3. Quedarse atrás tecnológicamente: Si no se adoptan las nuevas tecnologías, podrían perder competitividad frente a otras organizaciones que ya las usan.

Nota: Construcción propia, (2025).

Fortalezas (F)

Experiencia en el sector de la salud:

La IPS Servicios de Patología Oscar Messa Botero S.A.S., posee una amplia experiencia en el fascinante mundo de la patología; esto, vamos, le ha facilitado forjarse una merecida reputación... ¡es decir, como una IPS de fiar y experta en el tema! Con un gran conocimiento del sector, ¡claro está! Sobretudo con los servicios de patología. Esa vasta trayectoria, es un buen comienzo, la base idónea para añadir cositas, como por ejemplo, un buen plan de capacitación, ya que la organización entiende de lleno la onda del mercado y qué necesitan sus pacientes. ¡Entienden mucho! Su historia en el sector ayuda a ver cuáles son esas áreas claves donde la formación puede cambiar las cosas... por ejemplo, optimizar procesos técnicos y, mucho más importante, la atención al paciente, sí.

Equipo comprometido:

Sabemos que, por el corto tiempo de la consultoría, no se logró detallar profundamente algunos o muchos aspectos de la organización, los colaboradores de la IPS

muestran un alto grado de dedicación y experiencia en lo que hacen. Este compromiso es un pilar crucial, dado que un equipo motivado muestra mayor predisposición a involucrarse en programas de formación y a incorporar nuevas competencias. La dedicación de este facilita la puesta en marcha de un plan de capacitación, dado que los empleados estarán dispuestos a adquirir nuevas habilidades y a cooperar entre departamentos.

Oportunidad de mejorar:

La IPS tiene un gran potencial para avanzar por ejemplo, en áreas como la eficiencia operativa y la calidad de vida laboral. Esta apertura al cambio es una verdadera fortaleza, ya que indica que la organización está lista para invertir en proyectos que generen un impacto positivo. estar dispuestos a mejorar crea un ambiente muy bueno para poder implementar un plan de capacitación que lleve a la gente a tener flexibilidad y a colaborar entre ellos mismos.

Debilidades (D)

Falta de una perspectiva completa de la situación:

La IPS no cuenta un análisis completo y actualizado de su funcionamiento interno, lo que limita su capacidad para identificar por ejemplo, áreas de mejora. Esta falta de información puede resultar en decisiones que no sean las más adecuadas para la IPS. Para que una propuesta de formación sea realmente efectiva, debe basarse en un análisis detallado de las necesidades de los empleados y de los sectores clave de la organización.

Desconocimiento de la situación del talento humano:

No se cuenta con un área dedicada a la gestión del talento humano, lo que dificulta la toma de decisiones informadas sobre formación y desarrollo. Esto puede llevar por ejemplo, a desacuerdos entre los mismos colaboradores y el gerente del área de talento humano. Para poner en marcha una propuesta de capacitación, es importante entender las habilidades que se necesitan ahora y en el futuro. Sin un departamento de recursos humanos, es crucial establecer procedimientos que ayuden a identificar estas necesidades de la IPS.

Falta de programas de capacitación establecidos:

La IPS carece de procedimientos formales de capacitación, lo que puede provocar descontento entre los trabajadores y restringir su desarrollo profesional. Esta vulnerabilidad impacta de manera directa en la productividad y la permanencia del personal. La falta de programas de formación subraya la imperiosa necesidad de poner en marcha un plan



organizado que posibilite a los empleados adquirir nuevas competencias y potenciar su rendimiento.

Oportunidades (O)

Crecimiento del sector salud:

El crecimiento en la demanda de servicios de salud es una gran oportunidad para que la IPS amplíe sus operaciones y nombre en el mercado que es más competitivo. Sin embargo, para aprovechar al máximo esta oportunidad, es fundamental tener un equipo de colaboradores bien capacitados y versátiles. Por ejemplo, implementar un programa de capacitación le permitirá a la IPS responder de manera más efectiva a la creciente demanda, al contar con colaboradores que puedan desempeñarse en diversas áreas.

Tendencias en recursos humanos:

Muchas organizaciones están adoptando mejores prácticas en gestión de talento humano, como un plan de capacitación, lo que puede generar un modelo a seguir para la IPS. Al tener en cuenta estas prácticas de mejora, por ejemplo, la IPS puede mejorar su competitividad y retener a sus colaboradores, ofreciéndoles oportunidades de desarrollo profesional y personal.

Tecnología al alcance:

Las herramientas digitales que hay a disposición hoy en día hacen que implementar programas de capacitación sea mucho más fácil y efectivo. Gracias a la tecnología por ejemplo, se puede crear y llevar a cabo propuestas de formación para ofrecer de esta manera, una mayor flexibilidad y personalización para el desarrollo de los colaboradores.

Amenazas (A)

Competencia feroz:

Otras empresas del sector podrían estar avanzando más en el desarrollo de sus empleados, lo que representa un riesgo para la IPS si no se toman en estos momentos medidas para mejorar. Es muy importante por ejemplo, crear un plan de capacitación que ayude a la IPS a mantenerse competitiva y evitar quedarse atrás frente a otras organizaciones.



Cambios en las regulaciones:

Las regulaciones y leyes en el ámbito sanitario pueden variar, lo que podría ocasionar peligros si la IPS no está capacitada para satisfacer los nuevos requisitos. Un programa de capacitación actualizado posibilitará que la IPS se ajuste con rapidez a las modificaciones regulatorias, garantizando el acatamiento y la continuidad de sus operaciones.

Quedarse atrás tecnológicamente:

Si la IPS opta por no adoptar tecnologías que estén en tendencia hoy en día, podría quedarse atrás frente a otras empresas del sector salud que ya las están utilizando. Es fundamental que la propuesta incluya formación en el uso de estas tecnologías, asegurando que los empleados estén preparados para desenvolverse en un entorno que todos sabemos es cada vez más tecnológico.



Anexo_B-Informe de Diagnóstico (Cliente interno)

Informe de Mercado para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

El objetivo del presente informe es poner en práctica un instrumento apto para poder recoger la información sobre las necesidades de capacitación y competencias transversales en la IPS Servicios de Patología Oscar Messa Botero S.A.S, contemplando las diferentes visiones reflejadas por la dirección de la empresa y las percepciones de los colaboradores sobre las áreas de mejora.

Instrumento sugerido: Encuesta estructurada.

Introducción

La IPS Servicios de Patología Oscar Messa Botero S.A.S., parece batallar con cosas como la flexibilidad y la capacidad de adaptación de su gente. Esto es particularmente cierto en cosas como, cuando faltan al trabajo, horarios raros y cambios de los procesos. Estos líos afectan directamente a la eficiencia de sus tareas y a la calidad del cuidado que reciben los pacientes, un problema. Para solucionar esto, primero hay que ver qué tipo de capacitación y habilidades son necesarias para mejorar en los empleados, es clave. Este documento muestra lo que encontramos al analizar una encuesta, echada en la IPS con unos cuantos trabajadores. La meta? Armar una propuesta de capacitación basada en el modelo de Cross Skilling.

Objetivo del Informe

El objetivo de este informe es diagnosticar las necesidades de capacitación en competencias transversales de los colaboradores de la IPS Servicios de Patología Oscar Messa Botero S.A.S., a partir de la recolección y análisis de información proporcionada por los colaboradores y directivos. Este diagnóstico podría identificar las áreas que necesitan mayor atención y así poder justificar la propuesta que se tiene de un plan de capacitación.

Metodología de Recolección de Información

Con la autorización y permiso del gerente de la IPS, el Dr. Oscar Messa, se diseñó una encuesta estructurada que va aplicada a algunos colaboradores de diferentes áreas de la IPS. La encuesta tuvo preguntas abiertas y cerradas, con el fin de obtener una visión amplia y detallada de las necesidades de capacitación. Las preguntas se centraron por ejemplo en:



- Las competencias actuales de los colaboradores de la IPS.
- Las dificultades enfrentadas en ausencias o rotaciones de los trabajadores.
- Las áreas de mejora percibidas por los colaboradores.
- La disposición para participar en programas de capacitación.

La encuesta fue aplicada a 6 trabajadores en áreas como por ejemplo, facturación, patología, coordinación y análisis de muestras.

Resultados de la Encuesta

Estos son los resultados que se lograron obtener con la aplicación de la encuesta a la IPS:

Competencias más importantes para el desempeño laboral

Los trabajadores lograron identificar las siguientes competencias como las más importantes para su trabajo diario y un mejor desempeño laboral:

- Gestión del tiempo (mencionada por el 83% de los encuestados).
- Atención al detalle (67%).
- Trabajo en equipo (50%).

Estos resultados muestran lo importante de las competencias transversales en el día a día de la IPS.

Dificultades ante ausencias o rotaciones

El 67% de los encuestados mostraron haber tenido ciertos problemas cuando algún compañero no podía asistir a trabajar. Las áreas más críticas identificadas fueron:

- Tareas administrativas (facturación, recepción de documentos, etc.).
- Coordinación entre departamentos.

Esto da a conocer que hay poca flexibilidad en los roles y una dependencia excesiva en ciertos colaboradores.

Necesidades de capacitación



Los colaboradores de la IPS mostraron mucho interés en poder recibir capacitación en las siguientes áreas:

- Gestión del tiempo y organización (83%).
- Comunicación interdepartamental (67%).
- Herramientas administrativas y de gestión (50%).

Además, el 83% de los encuestados manifestó estar dispuesto a participar en programas de capacitación en áreas fuera de su rol específico.

Flexibilidad actual de la organización

El 67% de los colaboradores calificó la flexibilidad de la organización como poco o nada flexible para cubrir roles en ausencias o rotaciones, por ejemplo, el caso más común, es que falta un compañero de trabajo porque tiene a un familiar enfermo. Esto refuerza la necesidad de implementar un plan de capacitación que fomente la versatilidad y la colaboración entre áreas.

Análisis de los resultados

Los resultados de la encuesta muestran las áreas críticas que justifican la propuesta de capacitación basado en Cross Skilling:

1. Falta de flexibilidad en los roles: La dependencia excesiva en ciertos colaboradores en sus puestos de trabajo, por ejemplo, para cubrir roles en ausencias o rotaciones muestran la necesidad de crear un equipo de trabajo más transversal.

2. Necesidad de fortalecer competencias transversales: Las competencias como la gestión del tiempo, la atención al detalle y el trabajo en equipo son muy importantes mejorar la eficiencia laboral y la calidad del servicio que va dirigida a los pacientes y demás clientes externos.

3. Disposición al cambio: La mayoría de los colaboradores de la IPS muestran que están dispuestos a participar en programas de capacitación, lo que facilita la propuesta del plan.



Recomendaciones

Según los resultados que se obtuvieron con la encuesta y el análisis realizado, se recomienda:

1. Diseñar una propuesta de capacitación basado en Cross Skilling: Esta propuesta debe enfocarse en desarrollar competencias transversales como la gestión del tiempo, la comunicación interdepartamental y el trabajo en equipo.
2. Implementar un programa de rotación de roles: Esto permitirá a los colaboradores tener más experiencia en diferentes áreas y fomentar la colaboración entre departamentos, por ejemplo, los del área de facturación, podrían hacer trabajos de coordinación, etc.
3. Fomentar la capacitación continua: Establecer un programa permanente de capacitación que le ayude a los colaboradores actualizar sus habilidades y adaptarse a los cambios en el sector, en este caso la IPS.

Conclusiones

El diagnóstico realizado a través de la encuesta que se realizó mostró la clara necesidad de la propuesta de capacitación basado en Cross Skilling en la IPS Servicios de Patología Oscar Messa Botero S.A.S. Los resultados muestran, por ejemplo, que la falta de flexibilidad en los roles, la necesidad de fortalecer competencias transversales y la disposición al cambio por parte de los colaboradores, quienes, en su momento, hicieron saber eso, son factores bastante importantes que justifican esta propuesta. Con dicha propuesta de este plan, la IPS podría mejorar su eficiencia en el trabajo diario, tener un clima laboral más colaborativo y mantener su posición competitiva en el sector de la salud.

En este informe, se habló con todos los colaboradores y directivos para aplicar una encuesta que consiste en las siguientes preguntas:

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en Competencias Transversales en I.P.S Servicios de Patología Oscar Messa Botero S.A.S.

Objetivo: Recoger la mayor información sobre las competencias transversales que los trabajadores consideran necesarias para su correcto desempeño, y las áreas de capacitación que ellos perciben que son más importantes en ese sentido.

Instrucciones: Por favor, responda las siguientes preguntas según su experiencia en la empresa.

Marque la opción que más se ajuste a su opinión.

1. ¿En qué área de la organización trabaja actualmente?

Competencias y habilidades

2. Desde su experiencia, ¿qué habilidades o competencias considera más importantes para desempeñar su rol de manera efectiva?
3. ¿Qué habilidades o competencias cree que le hacen falta para desempeñar su rol de manera más eficiente?

Dificultades y áreas de mejora

4. ¿Ha enfrentado dificultades cuando algún compañero de su equipo ha estado ausente?
 - Sí
 - No
5. Si respondió "Sí" a la pregunta anterior, ¿en qué áreas específicas ha tenido dificultades?
6. ¿Considera que su equipo tiene las habilidades necesarias para cubrir roles o funciones cuando algún miembro está ausente?
 - Sí
 - No
 - No estoy seguro/a

Necesidades de capacitación

7. ¿Qué tipo de capacitación considera más relevante para mejorar su desempeño y el de su equipo?
8. ¿En qué áreas cree que podría mejorar si tuviera la oportunidad de recibir formación adicional?

Disposición y sugerencias

9. ¿Estaría dispuesto/a a participar en programas de capacitación en áreas fuera de su rol específico?
 - Sí
 - No
 - Tal vez
10. ¿Cómo calificaría la flexibilidad actual de la organización para cubrir roles cuando un miembro del equipo está ausente?
 - Muy flexible
 - Moderadamente flexible
 - Poco flexible
 - Nada flexible
11. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la capacitación en su lugar de trabajo?



Anexo_C- MAPA DE COMPETENCIAS

MAPA DE COMPETENCIAS

En la IPS Servicios de Patología Oscar Mesa Botero S.A.S., se reconoce que las personas son el núcleo esencial de la organización. La creación de un mapa de competencias no es simplemente una cuestión técnica; representa una oportunidad muy importante para poder identificar y potenciar las habilidades que cada miembro del equipo tiene, alineándolas de manera estratégica con los objetivos de la IPS. Este mapa, más que un conjunto de competencias se convierte en una guía para el crecimiento personal y profesional, brindando a cada colaborador la oportunidad de avanzar de acuerdo con sus fortalezas y aspiraciones.

Para Martha Alles (2015), las competencias se definen como un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que se manifiestan por ejemplo, en el desempeño laboral. Esta teoría también es dicha otros autores como por ejemplo, Llopis (2018), quien afirma que las competencias son dinámicas y deben adaptarse continuamente a la realidad cambiante del entorno organizacional. Así, el desarrollo de competencias no solo se refiere a lo que una persona sabe hacer, sino que también a cómo lo hace y a su capacidad para relacionarse con los demás en su entorno laboral.

La importancia de identificar las brechas de competencias y generar planes de capacitación continúa siendo clave para fomentar el aprendizaje continuo. Según Sánchez (2020), “el desarrollo de competencias debe ser un proceso constante y alineado con las metas estratégicas organizacionales”. Esto refuerza la idea de que el aprendizaje no solo beneficia a la organización, sino también al crecimiento y bienestar de cada colaborador. El mapa de competencias se ha construido con base en las teorías o fundamentos de los anteriores autores mencionados. Dicho esto, el mapa quedaría estructurado de la siguiente manera para incluir las subcategorías técnicas y comportamentales, con las 3 categorías que son las comunes, específicas y las individuales:

1. Competencias Comunes (Transversales para todos los niveles):

- **Comportamentales (Soft Skills):**
 - Trabajo en equipo
 - Adaptabilidad
 - Resolución de problemas
 - Comunicación efectiva
 - Gestión del tiempo
 - Técnicas (Hard Skills):
 - Cumplimiento de normativas de calidad en laboratorios
 - Protocolos de bioseguridad
 - Documentación y trazabilidad de procesos

2. Competencias Específicas por Nivel:

2.1. Nivel Directivo (Gerente General):

- **Comportamentales:**
 - Toma de decisiones
 - Liderazgo situacional
 - Gestión del cambio
 - Técnicas:
 - Manejo de equipos de diagnóstico
 - Gestión de procesos
 - Control de calidad en patología
 - Supervisión de procesos de facturación y control de flujos financieros

2.2. Nivel Operativo (Coordinación, Facturación, Auxiliar de Laboratorio y Patólogos):

- **Comportamentales:**
 - Trabajo en equipo
 - Comunicación efectiva
 - Resolución de problemas
 - Técnicas:
 - Manejo de equipos de diagnóstico
 - Interpretación de resultados de laboratorio
-
-

- Técnicas de preparación de muestras
- Uso de software de gestión de laboratorio
- Manejo de plataformas de facturación electrónica
- Actualización en tecnologías de diagnóstico molecular

2.3. Nivel Técnico (Recepcionista y Mensajero):

- **Comportamentales:**
 - Comunicación efectiva
 - Adaptabilidad
 - Técnicas:
 - Manejo de equipos de bioseguridad
 - Documentación y trazabilidad de procesos
 - Uso de software de gestión de laboratorio (básico)

3. Competencias Individuales (Desarrollo personal y habilidades específicas)

3.1. Gerente General (Nivel Directivo)

- **Comportamentales (Soft Skills):**
 - Liderazgo estratégico
 - Negociación y manejo de conflictos
 - Innovación y pensamiento crítico
 - Técnicas (Hard Skills):
 - Gestión financiera y presupuestaria
 - Conocimiento avanzado de normativas de calidad en salud
 - Uso de herramientas de análisis de datos para la toma de decisiones

3.2. Coordinación (Nivel Operativo)

- **Comportamentales (Soft Skills):**
 - Capacidad de análisis y atención al detalle administrativo
 - Gestión de proyectos
 - Competencia digital (ciberseguridad básica)
 - Técnicas (Hard Skills):
 - Uso de software de gestión de laboratorio (avanzado)
 - Conocimiento de normativas de calidad y bioseguridad
 - Planificación y supervisión de recursos humanos

3.3. Facturación (Nivel Operativo)

- **Comportamentales (Soft Skills):**
-
-

- Orientación al detalle y precisión al momento de facturar
- Gestión del tiempo y organización
- Técnicas (Hard Skills):
- Competencia digital (herramientas de facturación electrónica)
- Conocimiento de normativas de facturación en salud
- Manejo de plataformas de gestión financiera

3.4. Auxiliar de Laboratorio (Nivel Operativo)

- **Comportamentales (Soft Skills):**
 - Atención al detalle y precisión con las muestras
 - Trabajo en equipo
 - Técnicas (Hard Skills):
 - Competencia digital (software de gestión de laboratorio)
 - Técnicas de preparación y manejo de muestras
 - Conocimiento de protocolos de bioseguridad

3.5. Patólogos (Nivel Operativo)

- **Comportamentales (Soft Skills):**
 - Pensamiento crítico y análisis en diagnóstico
 - Comunicación técnica
 - Técnicas (Hard Skills):
 - Actualización continua en diagnóstico molecular
 - Interpretación avanzada de resultados de laboratorio
 - Uso de tecnologías de diagnóstico avanzado

3.6. Recepcionista (Nivel Técnico)

- **Comportamentales (Soft Skills):**
 - Orientación al servicio al cliente
 - Comunicación efectiva y empatía
 - Técnicas (Hard Skills):
 - Organización y gestión de agendas
 - Uso de software de gestión de laboratorio (básico)
 - Conocimiento de protocolos de atención al paciente

3.7. Mensajero (Nivel Técnico)

- **Comportamentales (Soft Skills):**
 - Orientación al servicio y puntualidad
 - Adaptabilidad y resolución de problemas
 - Técnicas (Hard Skills):
 - Manejo de recursos logísticos
-

- Conocimiento de protocolos de bioseguridad en transporte de muestras
- Uso de herramientas de seguimiento y ruteo

Mapa de Competencias

1. Competencias Comunes
2. Competencias Específicas
3. Competencias Individuales

Competencias Comunes

1. Trabajo en equipo
2. Adaptabilidad
3. Resolución de problemas
4. Comunicación efectiva
5. Gestión del tiempo
6. Cumplimiento de normativas
7. Protocolos de bioseguridad
8. Documentación y trazabilidad

Competencias Específicas

Nivel Directivo (Gerente General)	Nivel Operativo (Coordinación, Facturación, Auxiliar de Lab., Patólogos)	Nivel Técnico (Recepcionista, Mensajero)
Comportamentales 1. Toma de decisiones 2. Liderazgo situacional 3. Gestión del cambio	Comportamentales 1. Trabajo en equipo 2. Comunicación efectiva 3. Resolución de problemas	Comportamentales 1. Comunicación efectiva 2. Adaptabilidad
Técnicas 1. Manejo de equipos de diagnóstico 2. Gestión de procesos 3. Control de calidad en patología 4. Supervisión de procesos de facturación	Técnicas 1. Manejo de equipos de diagnóstico 2. Interpretación de resultados 3. Técnicas de preparación de muestras 4. Uso de software de gestión 5. Manejo de plataformas de facturación 6. Actualización en tecnologías de diagnóstico molecular	Técnicas 1. Manejo de equipos de bioseguridad 2. Documentación y trazabilidad 3. Uso de software de gestión (biótico)

Competencias Individuales

Cargo	Competencias Comportamentales (Soft Skills)	Competencias Técnicas (Hard Skills)
Gerente General	- Liderazgo estratégico. - Negociación y manejo de conflictos. - Innovación y pensamiento crítico.	- Gestión financiera y presupuestaria. - Conocimiento avanzado de normativas. - Uso de herramientas de análisis de datos. - Uso de software de gestión (avanzado).
Coordinación	- Capacidad de análisis y atención al detalle. - Gestión de proyectos. - Competencia digital (ciberseguridad básica).	- Conocimiento de normativas de calidad y bioseguridad. - Planificación y supervisión de recursos humanos. - Competencia digital (herramientas de facturación electrónica).
Facturación	- Orientación al detalle y precisión. - Gestión del tiempo y organización.	- Conocimiento de normativas de facturación en salud. - Manejo de plataformas de gestión financiera. - Competencia digital (software de gestión).
Auxiliar de Laboratorio	- Atención al detalle y precisión. - Trabajo en equipo.	- Técnicas de preparación y manejo de muestras. - Conocimiento de protocolos de bioseguridad.
Patólogos	- Pensamiento crítico y análisis. - Comunicación técnica.	- Actualización continua en diagnóstico molecular. - Interpretación avanzada de resultados. - Uso de tecnologías de diagnóstico avanzado.
Recepcionista	- Orientación al servicio al cliente. - Comunicación efectiva y empática.	- Organización y gestión de agendas. - Uso de software de gestión (básico). - Conocimiento de protocolos de atención al paciente.
Mensajero	- Orientación al servicio y puntualidad. - Adaptabilidad y resolución de problemas.	- Manejo de recursos logísticos. - Conocimiento de protocolos de bioseguridad en transporte. - Uso de herramientas de

MAPA DE COMPETENCIAS

Categoría	Nivel/Cargo	Tipo	Competencia	Definición	Comportamientos Asociados
Común	Todos	Comportamental	Trabajo en equipo	Es la capacidad de colaborar de manera efectiva con otros para alcanzar metas comunes, creando un ambiente laboral positivo basado en el respeto y la confianza mutua.	Colabora activamente en proyectos grupales. Escucha y respeta las opiniones de los demás.
			Adaptabilidad	Se refiere a la capacidad de una persona para adaptarse a nuevas situaciones y a los cambios en el entorno laboral, asegurando que sigue siendo eficiente en su trabajo.	Acepta y se ajusta a nuevos procedimientos. Mantiene la calma ante situaciones imprevistas.
			Resolución de problemas	Habilidad que tiene una persona para reconocer los obstáculos o dificultades que se presentan, y lo más importante, para encontrar soluciones efectivas. Esto se logra a través de un enfoque práctico y analítico que permite abordar cada situación de manera efectiva.	Analiza situaciones críticas. Propone soluciones prácticas y efectivas.
			Comunicación efectiva	Esto se refiere a la capacidad de una persona para expresarse de manera clara y asertiva, ya sea hablando o escribiendo. Al hacerlo, se promueve un entendimiento mutuo y se minimizan los malentendidos.	Escucha activamente. Expresa ideas de forma clara y concisa.
			Gestión del tiempo	Es la habilidad de una persona para organizar, coordinar, establecer prioridades y optimizar el trabajo con el fin de cumplir con los plazos establecidos.	Cumple con plazos establecidos. Prioriza tareas según su importancia.
		Técnica	Cumplimiento de normativas	Es crucial entender y seguir las normas de calidad y bioseguridad que tiene la organización. Esto es esencial para asegurarnos de que todo funcione de manera segura y efectiva en el ámbito del biocontrol.	Sigue protocolos establecidos. Reporta incumplimientos o riesgos.
			Protocolos de bioseguridad	Se refiere a la correcta implementación de los protocolos de bioseguridad en todos los aspectos de la organización para proteger tanto a los colaboradores como a los pacientes.	Usa equipos de protección personal. Sigue procedimientos de desinfección.
			Documentación y trazabilidad	Se refiere a la capacidad de contar con un registro confiable de todos los procesos y actividades de la organización, asegurando que la verificación permita	Registra datos de manera precisa. Mantiene archivos organizados y actualizados.

				<p>acceder a la información y a los datos de manera fiable.</p> <p>Es la habilidad para tomar decisiones informadas, considerando los objetivos estratégicos de la organización y los posibles riesgos y beneficios asociados.</p>	<p>Evalúa riesgos y beneficios.</p> <p>Decide en función de los objetivos organizacionales.</p>
			Comportamental	<p>Liderazgo situacional</p> <p>Este concepto se refiere a la capacidad de ajustar el estilo de liderazgo de un equipo según las necesidades y las circunstancias del entorno. De esta manera, se asegura la motivación y el compromiso de todos los miembros del equipo.</p>	<p>Motiva al equipo según las necesidades.</p> <p>Delega responsabilidades de manera efectiva.</p>
	Directivo (Gerente General)			<p>Gestión del cambio</p> <p>Capacidad de guiar a la organización a través de los procesos de transformación, asegurando que la transición sea suave y que todos los miembros del equipo se adapten de manera efectiva.</p>	<p>Comunica cambios de manera clara.</p> <p>Acompaña al equipo durante la transición.</p>
				<p>Gestión de procesos</p> <p>Se refiere a la habilidad para mejorar y optimizar los procesos operativos de la organización para hacerlos más eficientes y alineados con los objetivos estratégicos.</p>	<p>Identifica áreas de mejora.</p> <p>Implementa cambios para aumentar la eficiencia.</p>
Específica	Operativo (Coordinación)			<p>Uso de software de gestión</p> <p>Se identifica con la habilidad de manejar software especializado para garantizar la correcta gestión de datos y reportes dentro de la organización.</p>	<p>Ingresa datos de manera precisa.</p> <p>Genera reportes y facturas electrónicas.</p>
	Operativo (Patólogos)			<p>Interpretación de resultados</p> <p>Es la capacidad de entender y analizar de manera precisa los resultados de las pruebas de laboratorio, ofreciendo diagnósticos confiables que ayuden en los procesos de toma de decisiones clínicas.</p>	<p>Revisa resultados con atención al detalle. Emite informes claros y precisos.</p>
	Operativo (Auxiliar de Lab.)	Técnica		<p>Técnicas de preparación de muestras</p> <p>Se refiere al conocimiento de las mejores prácticas para la preparación de muestras y a la necesidad de garantizar que estén listas para el análisis con el más alto nivel de calidad.</p>	<p>Sigue protocolos de preparación.</p> <p>Asegura la integridad de las muestras.</p>
	Operativo (Facturación)			<p>Manejo de plataformas de facturación</p> <p>Es la habilidad de gestionar de manera efectiva las plataformas de facturación electrónica, asegurándose de que la información que se ingresa sea correcta, así como de presentar los informes de trabajo correspondientes.</p>	<p>Emite facturas de manera oportuna.</p> <p>Verifica la exactitud de los datos.</p>
	Operativo (Patólogos)			<p>Actualización en tecnologías de diagnóstico</p> <p>Es esencial mantenerse al día con las nuevas tecnologías y técnicas de diagnóstico molecular, ya que esto es fundamental</p>	<p>Aprende y aplica nuevas técnicas.</p> <p>Mantiene actualizados los protocolos de diagnóstico.</p>

				para ofrecer servicios de calidad en el ámbito de la salud.	
	Técnico (Recepcionista)		Manejo de equipos de bioseguridad	La habilidad para operar y mantener los equipos de bioseguridad, asegurando que se cumplan las normas y protejan a todos los involucrados.	Sigue protocolos de bioseguridad. Limpia y mantiene equipos según normas.
				Es la competencia de hacer avanzar la organización hacia el futuro, esto es, aplicar las estrategias requeridas por la visión y misión asegurándose de que se mantenga la orientación hacia los objetivos a largo plazo.	Define la visión y misión de la organización. Alinea estrategias con los objetivos.
	Directivo (Gerente General)		Liderazgo estratégico		
		Comportamental	Negociación y manejo de conflictos	Se refiere a la capacidad de resolver problemas y negociar, buscando soluciones que beneficien a todas las partes involucradas.	Media en situaciones de conflicto. Busca soluciones beneficiosas para todas las partes.
Individual	Operativo (Coordinación)		Capacidad de análisis y atención al detalle	Es la habilidad de analizar la información de manera efectiva y reconocer errores, asegurando que todo el trabajo se lleve a cabo con la mayor precisión y eficiencia posible.	Revisa documentos con precisión. Detecta errores y los corrige de manera oportuna.
	Operativo (Facturación)	Técnica	Competencia digital (ciberseguridad)	Se refiere al conocimiento de las medidas básicas de seguridad digital, protegiendo los datos sensibles y garantizando la integridad de la información.	Protege contraseñas y datos sensibles. Reporta incidentes de seguridad.
	Técnico (Recepcionista)		Orientación al servicio	Tiene que ver con la capacidad de atender de manera eficaz las necesidades de los pacientes o clientes, generando experiencias positivas.	Saluda y atiende con amabilidad. Resuelve inquietudes de manera rápida y eficiente.
		Comportamental		Es la habilidad para organizar y coordinar tareas de manera eficiente, asegurando que todo se ejecute a tiempo y de forma ordenada.	Planifica rutas de entrega. Cumple con horarios establecidos.
	Técnico (Mensajero)		Organización y planificación		

Nota: Construcción propia, (2025).

Anexo_D-Propuesta de Capacitación basado en Cross Skilling

Propuesta de Capacitación 2025

Institución

IPS Servicios de Patología Oscar Mesa Botero S.A.S.

Elaborado por

Juan David Niño Moreno y Juan Nicolas Ortiz Ávila

Marzo de 2025

Introducción

En el marco de la consultoría organizacional que se está llevando a cabo para IPS Servicios de Patología Oscar Mesa Botero S.A.S., se ha identificado la necesidad urgente de diseñar un plan de capacitación alineado con las necesidades organizacionales actuales. Este plan tiene como objetivo mejorar la resiliencia operativa y la adaptabilidad de la empresa, dos aspectos fundamentales para mantener la competitividad y la eficiencia en un entorno en constante cambio.

Uno de los principales problemas que encontramos es la ausencia de versatilidad, característica que tiene que ver, a su vez, en los tiempos de respuesta y en la dependencia en tareas concretas. Por ejemplo, no solo produce demoras en muchos aspectos, sino que afecta la percepción de los pacientes sobre la calidad y la eficiencia, provocando frustración en los empleados y en los mismos pacientes que visitan la IPS.

Ante esta situación, se recomienda implementar un Plan de Capacitación que se basa en la estrategia de Cross Skilling. Esto permitirá por ejemplo, a los colaboradores de la IPS aumentar sus habilidades y competencias en diferentes áreas. Así, se busca fomentar una mayor adaptabilidad y colaboración entre ellos mismos, lo que resultará en una mejora notable del ambiente laboral y, por ende, en un aumento de la productividad del equipo de trabajo. Este enfoque, por ejemplo, también ayudará a aliviar la carga de tareas específicas, promoviendo un entorno de trabajo más equilibrado, saludable y eficiente.



Objetivo

Desarrollar y fortalecer las competencias técnicas, comportamentales y transversales de los trabajadores de IPS Servicios de Patología Oscar Mesa Botero S.A.S., con el propósito de aumentar la capacidad institucional, mejorar la eficiencia operativa y garantizar la calidad del servicio. Este plan se enfoca en mejorar habilidades clave como el manejo de equipos de diagnóstico molecular, la interpretación precisa de resultados, el uso de software de gestión y facturación electrónica, así como el fortalecimiento de competencias comportamentales como la adaptabilidad al cambio, la resolución de problemas y el trabajo en equipo. Con el Cross Skilling se permite que los colaboradores adquieran habilidades complementarias en áreas diferentes a su especialización principal. Este enfoque fomenta la versatilidad, la colaboración interdepartamental y la capacidad de adaptación, creando un entorno laboral más flexible y resiliente. Al cruzar competencias entre cargos, se busca reducir la dependencia de tareas específicas, optimizar los tiempos de respuesta y mejorar la experiencia tanto de los colaboradores como de los pacientes.

Marco Conceptual

¿Qué se entiende por Competencia?

Se entiende por competencia a la capacidad que tienen las personas para poder realizar cosas de forma efectiva, generando de esta manera conocimientos, habilidades, actitudes o valores agregados en algunas situaciones específicas. Por ejemplo, para González y Wagenaar (2018), "la competencia es la capacidad de movilizar conocimientos, habilidades y actitudes para resolver problemas que son difíciles en situaciones de la vida real, demostrando un rendimiento eficiente y adaptativo" (p. 45). Este concepto de competencia hace énfasis en la necesidad de que sea una competencia aplicada y adaptable a situaciones diversas y cambiantes, sin perder de vista la eficacia de esta.

¿Qué se entiende por Capacitación?

La capacitación es un proceso organizado que sirve para construir conocimientos, habilidades y actitudes de los sujetos con la finalidad de poder facilitar su rendimiento en un puesto de trabajo o en un área concreta. Definen Sánchez y Gómez (2020) la capacitación como "un proceso de aprendizaje intencionado y planificado, que busca desarrollar las capacidades de los sujetos en función de las exigencias laborales y organizativas" (p. 78).

Este proceso formativo orienta no solo la construcción de conocimientos técnicos, igualmente la de competencias transversales.

¿Qué se entiende por Cross-Skilling?

El cross-skilling es una estrategia de desarrollo profesional que consiste en enseñar a los sujetos habilidades beneficiosas que complementan o son diferentes a la especialidad profesional principal, con el fin de aumentar la polivalencia y la adaptación de los profesionales a su desarrollo en diversos perfiles profesionales. Martínez y Fernández (2019) se refieren al cross-skilling como "una herramienta clave para la flexibilidad, puesto que a través de esta metodología se pueden conseguir que los empleados sean polivalentes y, de esta forma, alcanzar objetivos organizacionales de forma más integral" (p. 112). Esta manera de capacitación es muy importante en los temas laborales donde los cambios son continuos y cambiantes y en organizaciones tendientes a la multidisciplina.

La propuesta planteada es: Modelo 70-20-10 (McCall, Eichinger, & Lombardo, 1988)

Para implementar el cross-skilling, se propone un enfoque práctico y equilibrado:

70% Aprendizaje en el Trabajo:

Los colaboradores aprenden haciendo. Por ejemplo, un auxiliar de laboratorio puede rotar a facturación para aprender tareas básicas, o un recepcionista puede manejar el software de gestión.

20% Aprendizaje Social:

Los colaboradores aprenden de otros. Esto incluye mentorización, trabajo en grupo y compartición de conocimientos entre áreas. Por ejemplo, un patólogo guía al auxiliar para la interpretación de los resultados.

10% Formación Formal:

Los colaboradores, en este caso de la IPS, asisten a cursos o talleres para mejorar habilidades concretas como, por ejemplo, la bioseguridad, gestión del tiempo o uso de software.



Diagnóstico

El diagnóstico del plan de capacitación se llevó a cabo mediante una serie de encuestas semiestructuradas dirigidas a los líderes y colaboradores clave de la organización. El objetivo de este conjunto de encuestas en cuestiones de formación era identificar las principales necesidades en este sentido, así como las posibles brechas competenciales que deben abordarse para incrementar el rendimiento y la productividad de los colaboradores.

Hallazgos principales

El análisis de las respuestas surgidas de las encuestas que se realizaron en la IPS permite identificar competencias que deberían atenderse de manera urgente: como son las competencias técnicas y competencias comportamentales.

1. Competencias Técnicas

- El manejo de equipos de diagnóstico molecular: Se ha identificado que al equipo de trabajo de la IPS le falta formación, por ejemplo, en el manejo y mantenimiento de los equipos de ellos mismos más recientes de diagnóstico molecular, lo que impacta en la precisión y eficiencia en los procesos de diagnóstico.
- El uso del software de gestión del laboratorio y de la facturación: Hay un desconocimiento insuficiente de las herramientas tecnológicas que se utilizan para la gestión de los procesos internos del laboratorio y la facturación. Esta falta de habilidades va a provocar una disminución de la eficiencia operativa y da lugar a la posibilidad de generar errores en la gestión de datos y de los procesos administrativos.
- Técnicas avanzadas de control de calidad: El equipo está teniendo problemas en la aplicación de las técnicas avanzadas de control de calidad y por lo tanto, su fiabilidad y su consistencia respecto a los resultados de los exámenes y pruebas realizadas en el laboratorio van a estar comprometidas.

2. Competencias Comportamentales

- Adaptabilidad al cambio: Se ha constatado que algunas personas trabajadoras no se habitúan al cambio, por lo que les cuesta poner en marcha nuevas metodologías, nuevas maneras de hacer o nuevas tecnologías dentro de la organización.



- Trabajo en equipo/comunicación interdepartamental: Las áreas de trabajo no siempre comparten alineamientos y hay una falta de comunicación fluida entre distintas áreas. Esto provoca retrasos en la ejecución de las tareas, la cual no se ve acompañada por las intervenciones del resto de equipos de trabajo.
- Resolución de problemas: En situaciones inesperadas o en situaciones de nivel de presión elevado, algunas personas trabajadoras no pueden contar con las herramientas necesarias para tomar decisiones rápidas y que sean eficaces, lo que puede acabar generando cuello de botella y afectando la calidad del servicio.

A partir de lo anterior, nace la necesidad de crear un plan de capacitación que aborde las competencias tanto técnicas como comportamentales. La capacitación en competencias clave como la utilización de equipos de última generación y la optimización de los procesos administrativos y los recursos interpersonales se antojan imprescindibles para satisfacer las exigencias de la resiliencia de los empleados y la adaptabilidad de dicho sistema, lo que redundará no sólo en mayor adecuación de los procesos sino también en una mejor experiencia y satisfacciones de los colaboradores y pacientes.

Recursos

Para la implementación del plan, se recomienda a la gerencia aprovechar los recursos internos de la organización, evitando costos externos. Los recursos necesarios son:

- **Humanos:** Facilitadores internos (colaboradores y líderes de área).
- **Materiales:** Equipos de diagnóstico, software y salas de capacitación.
- **Tecnológicos:** Plataformas de aprendizaje virtual y herramientas digitales propias de la IPS.

Evaluación de los resultados:

El propósito de la evaluación de la capacitación es medir la eficacia del plan de formación y comprobar que las competencias adquiridas se ajustan a los objetivos empresariales. Esta evaluación se realizará a través de varias herramientas y métodos de modo que se logre una visión amplia del impacto que la capacitación ha tenido en las personas y en la organización. De esta manera, las encuestas de satisfacción a todos los trabajadores permitirán saber su opinión en lo que tiene que ver con la utilidad, la pertinencia y la calidad de las actividades de capacitación, siendo esto bastante importante para la

identificación de áreas de mejora y de aspectos que deberían reajustarse en la próxima sesión de capacitación.

- Entrevistas de Retorno: Se llevarán a cabo entrevistas personales con algunos participantes para recoger una retroalimentación más detallada. Las entrevistas se enfocarán en canalizar la identificación del grado de implementación de los conocimientos, así como la obtención de las dificultades o cualquier tipo de problemas que hayan tenido los colaboradores en el proceso de desarrollo.
- Observaciones Directas a los colaboradores: A través de la observación del desempeño de los colaboradores en sus roles diarios, se evaluará la aplicación de las nuevas competencias adquiridas. Esta observación irá relacionada a las funciones que los trabajadores pueden desarrollar de manera flexible con relación a la capacitación de la técnica de Roles Rotativos y el Cross Skilling.

El propósito de esta evaluación es poder garantizar que los colaboradores estén mejor entrenados para adaptarse a las exigencias del entorno diario del trabajo, poder mejorar la productividad general y la resiliencia de la organización, y para que la IPS retroalimente el ajuste de las estrategias de capacitación de manera continua que aseguran el aprendizaje y la correspondencia con el reto que la empresa tiene.

Cronograma de Evaluación de los resultados:

La evaluación de los resultados se realizará en enero 2026, al finalizar el ciclo de capacitación, con el fin de medir el impacto y realizar los ajustes necesarios para el futuro.

Cronograma del Plan de Capacitación

El plan se llevará a cabo en cuatro etapas o fases como se pueda llamar y planificará acciones concretas, prácticas metodologías y responsables identificados en sus tres modalidades, con el objetivo de asegurar que todos los colaboradores de la IPS tengan esta mínima capacitación técnica para integrarse de la manera más eficaz y proactiva a la cultura laboral de la organización.

Etapas 1: Capacitación Técnica en Diagnóstico y Calidad

(julio - agosto 2025)

Inducción General (julio 2025)

- **Qué se va a hacer:** Se llevará a cabo una actividad de integración, de tal forma que todos los colaboradores se familiaricen con la misión, visión, valores y procesos claves de la organización con la intención de asegurar que toda la infraestructura laboral pueda alinearse con los objetivos marcados por la organización para el próximo año.
- **Cómo se va a hacer:** La actividad será en forma de una sola sesión presencial en la que participará el Gerente General, quien se dirigirá a la organización con un discurso que repase algunos de los aspectos básicos que la organización debe llevar a cabo en este periodo de transición. Se entregará un manual de procesos anexo a esta actividad para que cualquier colaborador pueda recurrir a él en el momento en que lo necesiten.
- **Recursos:** Las sesiones presenciales se llevarán a cabo en la sala de reuniones de la empresa y el manual de procesos se entregará impreso o en digital.
- **Responsable:** Gerente General (Nivel Directivo).

Utilización de Equipos de Diagnóstico (agosto 2025)

- **Qué se va a hacer:** Se capacitará a los auxiliares de laboratorio en como usar de manera adecuada y hacerle un buen mantenimiento de los equipos de diagnóstico, para estar seguros del óptimo funcionamiento y la longevidad de los equipos.
- **Cómo se va a hacer:** La capacitación será práctica, participativa, con la asesoría de los patólogos con experiencia en el manejo de estos equipos, quien se encargará de guiar a los auxiliares en demostraciones en el puesto de trabajo, realizar juegos de roles que simulan situaciones reales y resolver problemas frecuentes.
- **Recursos:** Se utilizarán los equipos de diagnóstico del laboratorio, junto con guías de uso y mantenimiento proporcionadas por los fabricantes.
- **Responsable:** Patólogos (Nivel Operativo).

Etapas 2: Capacitación Transversal en Gestión de Procesos y Trabajo en Equipo (septiembre - octubre 2025)

Interpretación de Resultados (septiembre 2025)

- **Qué se va a hacer:** Se trabajará en mejorar la precisión y eficiencia en la interpretación de resultados de laboratorio, lo que es muy importante para poder brindar por ejemplo y en este caso, diagnósticos confiables.



- **Cómo se va a hacer:** Se llevarán a cabo, por ejemplo, talleres prácticos donde los patólogos y auxiliares analizarán casos reales de resultados complejos de la IPS. Además, habrá discusiones grupales para compartir experiencias y resolver dudas.
- **Recursos:** Se utilizarán muestras de laboratorio reales e informes de resultados históricos para los ejercicios prácticos.
- **Responsable:** Patólogos senior (Nivel Operativo).

Control de Calidad en Patología (octubre 2025)

- **Qué se va a hacer:** Se realizarán talleres prácticos en los que patólogos y auxiliares trabajan con casos reales de resultados difíciles. Habrá también discusiones grupales para compartir experiencias y resolver las dudas que tengan.
- **Cómo se va a hacer:** La capacitación incluirá una parte teórica, con charlas sobre normativas de calidad, y una parte práctica, donde los colaboradores rotarán por el área de calidad para aplicar lo aprendido.
- **Recursos:** Se utilizarán los protocolos de calidad actuales de la organización y listas de verificación para asegurar que se sigan los procedimientos correctamente.
- **Responsable:** Patólogos (Nivel Operativo).

Etapa 3: Capacitación en Facturación y Gestión Administrativa

(noviembre 2025)

Facturación Electrónica (noviembre 2025)

- **Qué se va a hacer:** Con el fin de tener una muy buena administración y poder reducir errores en estas áreas, se capacitará al equipo administrativo para el uso de la plataforma de facturación electrónica que tiene la IPS.
- **Cómo se va a hacer:** La capacitación será práctica, por ejemplo, con ejercicios guiados en la plataforma de facturación que maneja la IPS. También se realizarán juegos de roles para simular situaciones que todos tengan en común, como la emisión de facturas o la resolución de problemas técnicos.
- **Recursos:** Se utilizará la plataforma de facturación de la empresa y un manual de usuario proporcionado por el proveedor del software.
- **Responsable:** Coordinador de facturación (Nivel Operativo).

Etapa 4: Fortalecimiento del Trabajo en Equipo

(diciembre 2025)

Trabajo en Equipo (diciembre 2025)

- **Qué se va a hacer:** La idea es fomentar la comunicación y la colaboración entre las distintas áreas que hay en el laboratorio, con el único objetivo de mejorar la eficiencia organizativa y crear un ambiente de trabajo más unido entre todos.
- **Cómo se va a hacer:** Se podrán desarrollar actividades de grupo como juegos, tareas que requieran la participación de todos los integrantes del grupo. Habrá sesiones de intercambio de experiencias introducidas por los grupos que pondrán en común los retos que aparecen y sus logros.
- **Recursos:** Se utilizará la sala de reuniones de la empresa y materiales como tarjetas, juegos y presentaciones para las dinámicas.
- **Responsable:** Gerente General (Nivel Directivo) y Coordinación (Nivel Operativo).

Descripción del Plan

Este plan de capacitación nace de la necesidad de fortalecer las habilidades y conocimientos del equipo de trabajo, con el fin de mejorar no solo su desempeño individual, sino también el funcionamiento general de la organización. Se sabe que el éxito de cualquier empresa depende en gran medida de la preparación y motivación de sus colaboradores, y por eso se ha diseñado un programa que busca potenciar sus competencias, fomentar la adaptabilidad y fortalecer el trabajo en equipo.

La idea es simple: aprender haciendo. Por eso, cada actividad está pensada para que los participantes no solo reciban información teórica, sino que también la pongan en práctica de inmediato en su puesto de trabajo. El plan es utilizar metodologías dinámicas, como talleres prácticos, juegos de roles y dinámicas grupales, que permitirán a los colaboradores experimentar y resolver situaciones reales en un entorno controlado y de apoyo.

Este plan que se creó se encuentra en etapas claras y que llevan un proceso, comenzando con una inducción integral. Como primer punto tiene que ver con todos los trabajadores de la IPS, sin tener en cuenta el nivel de jerarquía, para que cada uno se sienta conectado con la misión, visión y principios que están establecidos. Después, se procederá a capacitaciones más especializadas que tendrán que ver con temas como la utilización de equipos diagnósticos, la interpretación precisa de resultados, el aseguramiento de la calidad

en los distintos procesos y un uso optimizado de las herramientas para la facturación electrónica. Para culminar, se llevarán a cabo actividades orientadas a reforzar el trabajo colaborativo y la comunicación entre departamentos, ya que se sostiene que la cooperación es fundamental para lograr los objetivos compartidos.

Cada actividad cuenta con lo necesario para un aprendizaje real o no; esto abarca por ejemplo, manuales, el equipo, plataformas digitales y material interno de la misma IPS. Además, se sugiere fichar expertos dentro de cada tema quienes pueden ayudar y darle la mano a los empleados durante todo el tiempo. Ahora, el calendario se diseñó pensando en que las capacitaciones sean ordenadas y constantes, distribuido a lo largo de medio año.

En resumen, este plan no es solo una serie de capacitaciones, sino una inversión en el crecimiento del equipo y, por ende, de la organización. Se cree que, al fortalecer las habilidades de los colaboradores, no solo se van a mejorar la eficiencia y calidad de los procesos, sino que también se va a crear un ambiente de trabajo más motivador y colaborativo. Este es un paso más hacia la meta de ser una organización resiliente, adaptativa y comprometida con la excelencia. (Ver Anexo 1 - Descripción del plan).

Seguimiento y Evaluación

El seguimiento y evaluación del plan de capacitación son esenciales para garantizar la efectividad y el alineamiento continuo con los objetivos organizacionales. A través de diversos indicadores y métodos de evaluación, se podrá medir el impacto de la capacitación en la eficiencia operativa, la calidad de los procesos y la adaptabilidad de los colaboradores. A continuación, se presentan los indicadores, métodos y revisiones periódicas para asegurar el éxito del plan de capacitación:

Aspecto	Descripción
Indicadores de Evaluación	- Mejora en la eficiencia operativa: Medición de la productividad y reducción de tiempos de respuesta.
	- Reducción de errores en procesos críticos: Menor cantidad de errores en tareas fundamentales como, por ejemplo, el diagnóstico y la interpretación de resultados.
	- Satisfacción de los colaboradores con la capacitación: Evaluación de cómo perciben los trabajadores la capacitación que han recibido.
	- Flexibilidad para cubrir funciones interdepartamentales: Evaluación de la habilidad de los colaboradores de la IPS para hacer

	tareas en varias áreas.
Métodos para la Evaluación	- Pruebas prácticas y simulaciones: Evaluación sobre aplicación de conocimientos en situaciones que sean reales en el entorno laboral de los colaboradores de la IPS.
	- Encuestas de satisfacción y entrevistas de retroalimentación: Recolección de información ante la percepción de los colaboradores mediante encuestas y entrevistas y sus resultados.
	- Observación directa del desempeño en roles rotativos: Evaluación del desempeño en funciones asignadas de manera rotativa dentro de la IPS, por ejemplo, cuando cambian de área.

Nota: Construcción propia, (2025).

Revisiones Periódicas:

Cada seis meses se llevarán a cabo evaluaciones regulares para adaptar el programa de capacitación de acuerdo con las necesidades emergentes de la organización. En el transcurso de estas revisiones, se procederá a la revisión minuciosa de los resultados obtenidos mediante indicadores y métodos evaluativos, lo que permitirá tomar decisiones informadas sobre cómo modificar o reforzar las actividades formativas en respuesta a las alteraciones en la estructura de la empresa o en el entorno del mercado. En cuanto a este proceso, se puede garantizar que el esquema de capacitación mantenga su efectividad, contribuyendo de una manera muy buena a la mejora de la resiliencia en las tareas de los colaboradores y la capacidad de adaptación de la IPS Servicios de Patología Oscar Mesa Botero S.A.S.



Cross-Skilling: La Propuesta planteada

Como se mencionó en el marco teórico, el cross-skilling es una estrategia clave para fortalecer las competencias de los colaboradores. A continuación, se presenta una tabla de cruce de competencias que muestra cómo los colaboradores pueden aprender habilidades de otras áreas:

Cargo	Competencias Propias	Competencias a Adquirir (Cross-Skilling)	Área de Cruce	Fecha de Implementación
Técnicos de Laboratorio	Manejo de equipos de diagnóstico, preparación de muestras	Facturación electrónica, control de calidad	Área administrativa y calidad	Agosto - Septiembre 2025
Patólogos	Interpretación de resultados, diagnóstico	Gestión de procesos, comunicación interdepartamental	Coordinación y administración	Septiembre - Octubre 2025
Equipo Administrativo	Facturación, gestión de pagos	Manejo básico de equipos de diagnóstico	Área técnica	Noviembre 2025
Recepcionista	Atención al cliente, manejo de agendas	Documentación y trazabilidad de procesos	Área técnica y administrativa	Diciembre 2025
Mensajero	Logística y entrega de documentos	Protocolos de bioseguridad	Área técnica	Diciembre 2025

Nota: Construcción propia, (2025).

Para este año 2025, se puede recomendar hacer énfasis en las siguientes competencias clave:

- Comunes: El Trabajo en equipo, la adaptabilidad y la comunicación efectiva.
- Específicas: Manejo de equipos de diagnóstico, facturación electrónica y control de calidad.
- Individuales: Orientación al servicio, organización y planificación.

Estas competencias se podrán llevar a cabo a través de capacitaciones internas, aprovechando el conocimiento de los colaboradores y minimizando costos.

Este esquema ha sido elaborado con el objetivo de ser tanto eficiente como económico. Por ejemplo, en su mayoría, las capacitaciones se impartirán dentro de la IPS, utilizando a los propios colaboradores como formadores y no solo eso, también equipos y material de la misma IPS. Esta estrategia no solo contribuye a la reducción de los gastos operativos, sino que, además, genera un ambiente de aprendizaje colaborativo que impulsa el trabajo en equipo y esto es muy bueno para cualquier organización.

Anexo 1 - Descripción del plan

Etapa	Descripción de la Actividad	Costo Estimado	Detalle de Costo Asociado	Objetivo	Cargos Involucrados	Metodología	Recursos	Encargados Internos	Cronograma
Etapa 1: Capacitación Técnica en Diagnóstico y Calidad	Inducción General (julio 2025)	\$ 100.000	Sala de Reuniones: Uso de la sala de reuniones de la empresa (sin costo adicional).	Integrar a los colaboradores con la misión, visión y procesos clave, fortaleciendo la resiliencia organizacional.	Todos los cargos	- Sesión presencial: Charla introductoria sobre la organización.	- Sala de reuniones	Gerente General (Nivel Directivo)	jul-25
			Material de Lectura (Manual de Procesos): Impresión de manuales de procesos y procedimientos (costo asociado a la impresión de manuales).			- Material de lectura: Manual de procesos y procedimientos.	- Manual impreso o digital		
Etapa 1.1: Capacitación Técnica en Diagnóstico y Calidad	Manejo de Equipos de Diagnóstico (agosto 2025)	\$ 100.000	Recursos Humanos: Costos del tiempo de patólogos durante los dos días de capacitación práctica.	Capacitar en el uso y mantenimiento de equipos para asegurar eficiencia y adaptabilidad tecnológica.	Auxiliar de Laboratorio (Nivel Operativo)	- Entrenamiento práctico: Se hace en el puesto de trabajo de cada uno.	- Equipos de diagnóstico	Patólogos (Operativo)	ago-25
			Materiales: Guías de uso y mantenimiento de los equipos de diagnóstico (costo por adaptación de guías o compra de guías específicas).			- Juego de roles: Se juega con situaciones reales.	- Guías de uso y mantenimiento		
Etapa 1.2: Capacitación Técnica en Diagnóstico y Calidad	Cursos del SENA sobre Manejo de Equipos Médicos	\$ 0	Plataforma SENA: No incurre en costos, ya que es un recurso gratuito proporcionado por el SENA. Los colaboradores accederán a los cursos en línea sin ningún costo adicional.	Complementar la formación en el uso de equipos médicos y diagnóstico.	Auxiliar de Laboratorio (Nivel Operativo)	- Capacitación en línea: Curso gratuito sobre manejo de equipos médicos (SENA).	- Plataforma SENA	Recursos del SENA (Online)	Durante todo el año

Etapa 2: Capacitación Transversal en Gestión de Procesos y Trabajo en Equipo	Interpretación de Resultados (septiembre 2025)	\$ 50.000	Recursos Humanos: Costos del tiempo de patólogos senior y auxiliares de laboratorio durante dos días de capacitación práctica.	Mejorar la precisión en la interpretación de resultados para optimizar la eficiencia operativa.	Patólogos y Auxiliar de Laboratorio (Operativo)	- Talleres prácticos: Análisis de casos reales.	- Muestras de laboratorio	Patólogos senior (Operativo)	sep-25
			Materiales: Uso de muestras de laboratorio e informes históricos para análisis (sin costos adicionales por uso de muestras).			- Estudios de caso: Discusión grupal sobre resultados complejos.	- Informes de resultados		
Etapa 2: Capacitación Transversal en Gestión de Procesos y Trabajo en Equipo	Control de Calidad en Patología (octubre 2025)	\$ 400.000	Recursos Humanos: Costos del tiempo de patólogos para capacitación teórica y rotación en el área de calidad.	Reforzar los protocolos de calidad para garantizar resultados consistentes y mejorar la percepción de los pacientes.	Patólogos y Auxiliar de Laboratorio (Operativo)	- Capacitación teórica: Charlas sobre normativas de calidad.	- Protocolos de calidad	Patólogos (Operativo)	oct-25
			Materiales: Protocolos de calidad y listas de verificación (costo por impresión o adaptación de documentos).			- Práctica: Rotación de funciones en el área de calidad.	- Listas de verificación		
Etapa 2: Capacitación Transversal en Gestión de Procesos y Trabajo en Equipo	Cursos del SENA sobre Control de Calidad y Buenas Prácticas	\$ 0	Plataforma SENA: Capacitación gratuita proporcionada por el SENA en línea, sin costos adicionales para la empresa.	Complementar la capacitación en calidad con cursos sobre buenas prácticas.	Todos los cargos operativos	- Capacitación en línea: Curso gratuito sobre control de calidad y buenas prácticas (SENA).	- Plataforma SENA	Recursos del SENA (Online)	Durante todo el año
Etapa 3: Capacitación en Facturación y Gestión Administrativa	Facturación Electrónica (noviembre 2025)	\$ 250.000	Recursos Humanos: Costos del tiempo del Coordinador de facturación durante dos días de capacitación.	Mejorar la eficiencia administrativa y la adaptabilidad mediante el uso de plataformas	Equipo administrativo (Facturación - Operativo)	- Entrenamiento práctico: Uso de la plataforma de facturación.	- Plataforma de facturación	Coordinador de facturación (Operativo)	nov-25

			Materiales: Manual de usuario de la plataforma de facturación electrónica (costo de impresión o adaptación).	de facturación.		- Juego de roles: Simulación de procesos de facturación.	- Manual de usuario		
Etapa 3: Capacitación en Facturación y Gestión Administrativa	Cursos del SENA sobre Facturación Electrónica	\$ 0	Plataforma SENA: Capacitación gratuita proporcionada por el SENA sobre facturación electrónica, sin costos adicionales.	Complementar la capacitación administrativa con cursos gratuitos sobre facturación electrónica.	Equipo administrativo	- Capacitación en línea: Curso gratuito sobre facturación electrónica (SENA).	- Plataforma SENA	Recursos del SENA (Online)	Durante todo el año
Etapa 4: Fortalecimiento del Trabajo en Equipo	Trabajo en Equipo (diciembre 2025)	\$ 450.000	Recursos Humanos: Costos de Gerente General y Coordinadores dedicando tiempo a facilitar actividades grupales durante dos días.	Fomentar la colaboración y comunicación interdepartamental para aumentar la eficiencia organizacional.	Todos los cargos	- Talleres gamificados: Dinámicas de grupo para fortalecer el trabajo en equipo.	- Sala de reuniones	Gerente General (Directivo) y Coordinación (Operativo)	dic-25
			Materiales: Tarjetas, juegos y otros materiales para dinámicas de grupo (costo asociado a la compra de materiales).			- Sesiones de gestión del conocimiento: Intercambio de experiencias entre áreas.	- Material para dinámicas (tarjetas, juegos)		
Etapa 4: Fortalecimiento del Trabajo en Equipo	Cursos del SENA sobre Trabajo en Equipo y Colaboración	\$ 0	Plataforma SENA: Capacitación gratuita en línea sobre trabajo en equipo y colaboración interdepartamental. No incurre en costos adicionales.	Mejorar las habilidades de trabajo en equipo y colaboración interdepartamental.	Todos los cargos	- Capacitación en línea: Curso gratuito sobre trabajo en equipo y colaboración (SENA).	- Plataforma SENA	Recursos del SENA (Online)	Durante todo el año

Nota: Construcción propia, (2025).

Anexo_E-Memorias de la sesión de divulgación

<p>Diseño de un Plan de capacitación basado en Cross Skilling para el fortalecimiento de las competencias transversales en la IPS Servicios de Patología Oscar Messa Botero S.A.S.</p> <p>Memorias de la sesión de divulgación Juan David Moreno Niño Juan Nicolas Ortiz <u>Avila</u></p>	<h3>INTRODUCCIÓN</h3> <p>En esta presentación, se divulgarán los productos generados durante el proyecto llevado a cabo por los consultores del Politécnico <u>Grancolombiano</u>.</p> <p>Los productos desarrollados son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Matriz DOFA • Informe de Investigación de Mercados • Mapa de Competencias • Plan de Capacitación
<h3>MATRIZ DOFA</h3> <p>El análisis incluyó:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los procesos internos de la IPS. • Estudio del entorno competitivo en el sector de la salud. • Identificación de áreas de mejora en la administración del talento humano y la implementación de herramientas tecnológicas. <p>Los resultados de este análisis están detallados en el Anexo A, específicamente en la Tabla 4 del informe, que muestra el diagnóstico estratégico realizado.</p>	<h3>INFORME DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de necesidades formativas realizado dentro de la IPS Servicios de Patología Oscar Messa Botero S.A.S. • El objetivo fue identificar las competencias transversales que los profesionales necesitan mejorar. • Se realizó una encuesta estructurada para obtener información sobre las competencias requeridas y las dificultades asociadas con la ausencia de colaboradores. <p>Los resultados y recomendaciones están reflejados en el Anexo B, que contiene el informe completo del diagnóstico de necesidades formativas.</p>
<h3>MAPA DE COMPETENCIAS</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de un mapa de competencias orientado a la capacitación de los colaboradores de la IPS. • Se diseñó un plan de Cross Skilling, que permite a los trabajadores especializarse y, al mismo tiempo, desarrollarse en diferentes roles dentro de la organización. • Este plan de capacitación busca mejorar la flexibilidad organizacional, la calidad del servicio y la eficiencia operativa. <p>Los detalles del "Mapa de Competencias" están incluidos en el Anexo C.</p>	<h3>PLAN DE CAPACITACIÓN</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de un Plan de Capacitación basado en el concepto de Cross Skilling. • El análisis de las competencias actuales permitió identificar brechas en áreas clave de la IPS. • Se estableció un conjunto de actividades de capacitación que abordan tanto las competencias técnicas como las comportamentales y colaborativas. • El objetivo es mejorar la flexibilidad organizacional, permitiendo que los empleados desempeñen diferentes roles en la IPS y asegurando la continuidad de los servicios ante ausencias laborales. <p>El "Plan de Capacitación" se detalla en el Anexo D.</p>
<h3>CONCLUSIONES</h3> <ul style="list-style-type: none"> • En resumen, los productos generados contribuyen a la mejora de la IPS Servicios de Patología Oscar Messa Botero S.A.S., con énfasis en la mejora de competencias y la flexibilidad organizacional. • Estos productos son fundamentales para optimizar el desempeño organizacional y la continuidad operativa en el contexto de cambios o ausencias laborales. • El siguiente paso será implementar las recomendaciones y actividades de capacitación propuestas para asegurar un crecimiento sostenible y eficiente. 	

Anexo_F-Lista de asistencia de la sesión de divulgación

LISTA DE ASISTENCIA

Diseño de un Plan de Capacitación basado en Cross Skilling para el Fortalecimiento de las Competencias Transversales en la IPS Servicios de Patología Oscar Mesa Botero S.A.S.

Sesión de Divulgación de Productos de la Consultoría

#	Nombre Completo	Cargo	Área	Firma	Fecha de Asistencia
1	Martha Garzón	Recepcionista	Recepción	Martha Garzon	7-04-2025
2	Andrés Rojas	Patólogo	Patología	Andrés Rojas	7-04-2025
3	Luisa Marchena	Contadora	Contable	Luisa Marchena	7-04-2025
4	Cindy Salgado	Profesional en Calidad	Gestión de Calidad	Cindy S.	7-04-2025
5	Yesid Huertas	Patólogo	Patología	YESID H.	7-04-2025
6	Carlos Castro	Mensajero	Mensajería	Carlos Castro	7-04-2025
7	Zenaida Huérfano	Coordinadora Administrativa	Coordinación	Zenaida	7-04-2025
8	William Zaens	Coordinador de Facturación	Coordinación	William Z.	7-04-2025
9	Yeimy Castro	Auxiliar de Facturación	Facturación	Yeimy Castro	7-04-2025
10	Oscar Mesa	Gerente	Gerencia	Oscar Mesa	7-04-2025

Productos Divulgados:

1. Matriz DOFA
2. Informe de Investigación de Mercados
3. Mapa de Competencias
4. Plan de Capacitación

Instrucciones:

- **Nombre Completo:** Ingresar el nombre completo de los asistentes.
- **Cargo:** Especificar el cargo que ocupa el asistente dentro de la organización.
- **Área:** Indicar el área o departamento al que pertenece el asistente.
- **Firma:** El asistente debe firmar para confirmar su participación en la sesión.
- **Fecha de Asistencia:** Registrar la fecha en que se lleva a cabo la sesión.

Anexo_ G-Acta de seguimiento gerencial No 1

PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL



Número de acta:	001
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#01] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

DATOS DEL ACTA

Fecha/Hora inicio: Enero 13 de 2025. 9:00 a.m.	Fecha/Hora final: Enero 13 de 2025. 10:00 a.m.
Lugar de la reunión¹: Presencial en la Calle 64 7-42 consultorio 103	Empresa: Servicios de Patología Oscar Messa Botero S.A.S.
Proyecto: Diseño de un Plan de capacitación basado en cross skilling para el fortalecimiento de las competencias transversales en la IPS Servicios de Patología Oscar Messa Botero S.A.S.	Número de Acuerdo: [Número]
Supervisor del proyecto en la empresa: Oscar Albero Messa Botero Gerente y Representante Legal Gerencia	Consultores: Juan David Niño Moreno Juan Nicolas Ortiz Avila Estudiantes Politécnico Grancolombiano.

TEMAS TRATADOS²

<p><i>Tema:</i></p> <p>1. Primer seguimiento gerencial al avance semestral del proyecto de consultoría como opción de grado de los estudiantes de la Maestría en Gerencia del Talento Humano, de acuerdo con el plan de trabajo, reporte de actividades y revisión de productos.</p> <p>Se presentó el propósito general del proyecto de capacitación, que consiste en diseñar e implementar un plan de capacitación basado en el enfoque de Cross Skilling, con el fin de mejorar las competencias transversales de los colaboradores, garantizando la flexibilidad operativa y la continuidad de los servicios en caso de ausencias o rotación de los trabajadores. Los objetivos del proyecto son los siguientes:</p> <p>Objetivo General</p> <p>Diseñar un plan de capacitación basado en Cross Skilling para el fortalecimiento de las competencias transversales de los colaboradores de la IPS Servicios de Patología Oscar Messa Botero S.A.S.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar un análisis del estado actual de la organización, que permita identificar las oportunidades de mejora en la empresa IPS Servicios de Patología Oscar Messa Botero S.A.S. • Identificar las condiciones actuales en los procesos relacionados con la gestión del talento humano
--

¹ Calle 64 7-42 consultorio 103

² Describir dentro del recuadro los temas tratados.

PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL



Número de acta:	001
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#01] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

en la empresa IPS Servicios de Patología Oscar Messa Botero S.A.S.

- Diseñar estrategias de Capacitación como buenas prácticas en la gestión del talento humano en la organización.

Desarrollo:

De acuerdo con el plan de trabajo de este proyecto, nos comprometemos a desarrollar las siguientes actividades.

1. Analizar el estado actual de la organización.
2. Construir un mapa de competencias.
3. Identificar las competencias necesarias y diseñar un plan de capacitación que, si se aplica correctamente, contribuirá al logro de los objetivos de manera más efectiva.
4. Hacer seguimiento gerencial.

Adicional, el alcance de los entregables de nuestra consultoría son los siguientes:

Descripción de Productos de la Consultoría				
No.	Actividad / Compromiso	ID.	Producto / Entregable	Nombre del Archivo del Producto
1	Análisis de la situación actual del proceso de talento humano	A	Matriz DOFA	Anexo_A-Matriz DOFA
2	Trabajo de campo	B	Informe de investigación de mercados	Anexo_B-Informe de investigación de mercados
		C	Mapa de Competencias	Anexo_C- Mapa de Competencias
3	Identificación de elementos o factores clave	D	Plan de Capacitación basado en Cross Skilling	Anexo_D- Plan de Capacitación basado en Cross Skilling
		E	Memorias de la sesión de divulgación	Anexo_E-Memorias de la sesión de divulgación
4	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	F	Lista de asistencia de la sesión de divulgación	Anexo_F-Lista de asistencia de la sesión de divulgación
		G	Acta de seguimiento gerencial No 1	Anexo_G-Acta de seguimiento gerencial No 1
5	Seguimiento gerencial	H	Acta de seguimiento gerencial No 2	Anexo_H-Acta de seguimiento gerencial No 2



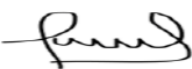
De lo que establecimos que íbamos a hacer, ya elaboramos la matriz DOFA y el trabajo de campo que corresponde a los entregables 1 y 2.

PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

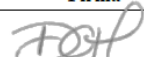


Número de acta:	001
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#01] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

FIRMAS DE APROBACIÓN - ASISTENTES AL SEGUIMIENTO GERENCIAL³

Nombre	Cargo o rol	Firma
Oscar Alberto Messa Botero	Supervisor del proyecto en la empresa.	
Juan David Niño Moreno	Consultor #01. Estudiante MGTH.	
Juan Nicolas Ortiz Avila	Consultor #02. Estudiante MGTH.	

FIRMAS DE RECIBIDO- DIRECTOR DEL PROYECTO

Nombre	Cargo o rol	Firma
Diana Carolina Hernández G.	Director del proyecto de consultoría.	



Anexo_H-Acta de seguimiento gerencial No 2



PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

Número de acta:	002
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#01] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

DATOS DEL ACTA

Fecha/Hora inicio: Marzo 20 de 2025. 9:00 a.m.	Fecha/Hora final: Marzo 20 de 2025. 10:00 a.m.
Lugar de la reunión¹: Presencial en la Calle 64 7-42 consultorio 103	Empresa: Servicios de Patología Oscar Messa Botero S.A.S.
Proyecto: Diseño de una propuesta de capacitación basado en cross skilling para el fortalecimiento de las competencias transversales en la IPS Servicios de Patología Oscar Messa Botero S.A.S.	Número de acuerdo: [Número]
Supervisor del proyecto en la empresa: Oscar Albero Messa Botero Gerente y Representante Legal Gerencia	Consultores: Juan David Niño Moreno Juan Nicolas Ortiz Avila Estudiantes Politécnico Gran colombiano.

TEMAS TRATADOS²

Tema:

A continuación, se relacionan las actividades realizadas, con los respectivos productos resultados de estas, dando cumplimiento al cronograma y compromisos propios de la consultoría:

1. Matriz DOFA
2. Informe de investigación de Mercados.

3. Mapa de competencias
4. Plan de capacitación basado en Cross Skilling.

De acuerdo con el plan de trabajo quedan pendientes las siguientes actividades por desarrollar y así mismo generar los respectivos documentos o entregables (si aplica):

1. Acta de divulgación.
2. Certificado de divulgación.
3. Acta de recibido a satisfacción.

¹ Si es presencial indicar el lugar y si es virtual indicar el medio.




² Describir dentro del recuadro los temas tratados.

PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL



Número de acta:	002
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#01] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

FIRMAS DE APROBACIÓN - ASISTENTES AL SEGUIMIENTO GERENCIAL³

Nombre	Cargo o rol	Firma
Oscar Alberto Messa Botero	Supervisor del proyecto en la empresa.	
Juan David Niño Moreno	Consultor #01. Estudiante MGTH.	
Juan Nicolas Ortiz Avila	Consultor #02. Estudiante MGTH.	

FIRMAS DE RECIBIDO- DIRECTOR DEL PROYECTO

Nombre	Cargo o rol	Firma
Diana Carolina Hernández G.	Director del proyecto de consultoría.	