# Propuesta de modelo de inducción basado en la gamificación para el personal de nuevo ingreso en el departamento de facturación del Policlínico El Olaya

Leidy Viviana Salas Castellanos

Lizeth Sánchez Martínez

Frey Esneider Galindo Parra

Administración de Empresas, Fundación Universitaria Compensar

Proyecto fin de grado para la Facultad Escuela de Negocios

Docente tutor: Alexandra Córdoba Heredia

Mayo 23 de 2024

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

## Tabla de contenido

2. Introducción ..... 3
4. Objetivo general: ..... 7
5. Objetivos específicos: ..... 7
6. Contexto de la organización ..... 7
7. Antecedentes de investigación: ..... 9
8. Marco teórico conceptual ..... 10
8.1. Teorías de Inducción de Personal ..... 10
8.2. Gestión del Conocimiento ..... 10
8.3. Personal de Nuevo Ingreso ..... 11
8.4. Gamificación ..... 12
8.5 Inducción: ..... 13
8.6 Onboarding: ..... 13
9. Metodología ..... 13
9. Resultados ..... 16
10. Conclusiones ..... 34
11. Referencias ..... 36

## 1. Resumen

El proyecto propuso un modelo de Inducción basado en gamificación para el personal de nuevo ingreso en el departamento de facturación del Centro Policlínico del Olaya, utilizando la gamificación como estrategia central. La iniciativa surgió en respuesta a las limitaciones de los métodos tradicionales de Inducción, que frecuentemente resultaban monótonos y desconectados de la práctica, y que habían mostrado deficiencias en términos de retención de información y compromiso del personal. La gamificación, definida como la aplicación de mecánicas de juego en contextos no lúdicos, se presentó como una solución prometedora para mejorar tanto el aprendizaje como la motivación y el compromiso de los empleados.

El marco teórico del proyecto se sustentó en tres pilares fundamentales: teorías de Inducción de personal, que destacaban la importancia de un aprendizaje activo y experiencial; gestión del conocimiento, que enfatizaba en la creación y compartición de saberes dentro de la organización; y la teoría de la gamificación, que proponía la integración de elementos lúdicos en el aprendizaje para incrementar la participación y el engagement de los empleados. Estos conceptos teóricos guiaron el desarrollo del modelo de Inducción, apuntando a un enfoque más interactivo, práctico y participativo en el proceso de integración de los nuevos empleados.

La metodología empleada para la selección de la mejor solución se basó en el Desing Thinking, un enfoque que prioriza la empatía con los usuarios finales, en este caso, el personal de nuevo ingreso, para identificar sus necesidades y diseñar soluciones efectivas. A través de un proceso iterativo de cinco etapas - empatizar, definir, idear, prototipar y probar - se buscó crear un programa de Inducción que fuera tanto dinámico como efectivo en la orientación y formación del nuevo personal, mejorando su experiencia de incorporación y optimizando su rendimiento y satisfacción laboral.

*Palabras clave*: Inducción, Design Thinking, gamificación, personal, eficiencia, aprendizaje, riesgo laboral.

## 2. Introducción

Como estudiantes de Administración de Empresas de la Fundación Universitaria Compensar, este proyecto de investigación constituyó un reto en la implementación de los conocimientos adquiridos durante la formación académica, así mismo se apuntó a aportar al desarrollo de alternativas distintivas en los procesos de Inducción de personal de nuevo ingreso en un contexto real.

El mundo corporativo se mueve con rapidez y se caracteriza por la permanente evolución de métodos de trabajo, la necesidad de estrategias de Inducción eficientes y atractivas es más imperativa que nunca. El Centro Policlínico del Olaya, reconocido por su excelencia en servicios de salud, enfrenta el desafío de optimizar la inducción de su personal de nuevo ingreso,

específicamente en el departamento de facturación, un área crítica para la operación eficiente de cualquier entidad de salud. La Inducción tradicional, a menudo percibida como monótona y desvinculada de la práctica, Para lo cual Courter (2014) mencionó que “dentro de los años treinta se reflejaba una evidente explotación a los trabajadores” (p. 28). Anteriormente consideraban a su personal productivo, únicamente les interesaba lo que producían sin importar las condiciones o circunstancias en las que se trabaje. Las personas eran contratadas sin importar como se desempeñaban en su puesto de trabajo, lo cual se confirma con lo expuesto por Courter (2014) que aclara que los “trabajadores eran asignados a la ejecución de tareas sin que hubiera coherencia entre sus habilidades, aptitudes y las actividades a realizar” (p. 28). No tenían en cuenta las características que se requerían para ocupar la vacante, lo único que les interesaba era, que tan productivo era la persona.

Se ha mostrado sus limitaciones, especialmente en términos de retención de información y engagement de los empleados. Kahn (1990) es reconocido por sus teorías sobre el compromiso laboral, caracterizando a los empleados comprometidos como individuos que están física, cognitiva y emocionalmente vinculados con sus funciones. Este proyecto propuso el diseño de un modelo de Inducción basado en la gamificación como estrategia central para involucrar y enseñar al personal recién integrado. La gamificación, entendida como la aplicación de mecánicas de juego en contextos no lúdicos, se destaca como una tendencia emergente en la administración de recursos humanos que promete no solo mejorar el aprendizaje y la retención de conocimientos, sino también aumentar la motivación y el compromiso del personal Ruizalba Robledo, J. L., Navarro Lucena, F., & Jiménez Arenas, S. (2013).

El proyecto buscó determinar la mejor alternativa de un modelo de Inducción basado en juegos en comparación con los métodos convencionales, con miras a influir en su impacto en el rendimiento y la satisfacción del personal en el departamento de facturación. A través de este enfoque, se esperó no solo proporcionar una contribución significativa a la práctica administrativa del centro Policlínico del Olaya, sino también ampliar los conocimientos en la intersección de la gamificación y la administración del recurso humano.

En el centro Policlínico del Olaya se ha detectado un problema significativo relacionado con el proceso de incorporación y adaptación del personal de nuevo ingreso para los cargos

designados como Auxiliar de facturación. La raíz de esta problemática se ha identificado como una deficiencia en el programa de Inducción actual, el cual parece no proporcionar de manera rápida y efectiva las orientaciones necesarias para que los nuevos empleados comprendan y se adapten a las normas, procedimientos y dinámicas internas de la organización.

En una observación preliminar realizada en 2024, la junta directiva del centro Policlínico del Olaya ha notado que la falta de instrucciones claras y orientación adecuada está provocando una alta tasa de rotación del personal. Los colaboradores recién incorporados, en particular, han manifestado su frustración y desorientación debido a que no reciben directrices precisas sobre sus responsabilidades ni sobre cómo desempeñarlas adecuadamente. Esta situación se complica aún más porque la formación se realiza frecuentemente "sobre la marcha", en un entorno laboral que exige una rápida adaptación a los ritmos y procedimientos establecidos por los colaboradores más experimentados, lo cual representa un desafío considerable para los nuevos empleados.

Ante esta situación, se plantea la necesidad de desarrollar un programa de Inducción robusto y eficiente, diseñado específicamente para facilitar el proceso de integración y adaptación del nuevo personal. Este programa deberá estar enfocado en ofrecer una comprensión clara y completa de las expectativas de la organización, así como en proporcionar el conocimiento esencial sobre las prácticas de trabajo, las políticas internas, y los valores que rigen en el centro Policlínico del Olaya.

La implementación de dicho programa no solo contribuirá a mejorar la experiencia de los empleados de nuevo ingreso, sino que también se espera que reduzca significativamente la tasa de rotación del personal, al generar un ambiente de trabajo más inclusivo y comprensivo que facilite la adaptación y el compromiso de los colaboradores con la misión y los objetivos de la organización.

## 3. Justificación

En el contexto empresarial contemporáneo, la Inducción del personal emerge como un pilar fundamental para el desarrollo y la eficiencia operativa de las organizaciones. Específicamente, en el departamento de facturación de una empresa como el Centro Policlínico del Olaya, un proceso de Inducción eficaz se constituye como un elemento crucial para asegurar

la precisión, la eficiencia y la efectividad en las operaciones cotidianas. Basados en lo mencionado por Walton (1992) quien sostuvo que" Las capacitaciones tienen vital importancia dado que pueden ser utilizadas como estrategias para la mejora de la competitividad de las organizaciones y su desempeño". Según como se desempeñen los colaboradores ayuda reducir un margen de error de perdida en las organizaciones y así mismo se puede el éxito en el cumplimiento de objetivos. Esta justificación subraya la importancia de implementar un modelo de Inducción basado en gamificación para el personal de nuevo ingreso, enfatizando los beneficios tangibles e intangibles que dicho modelo puede aportar tanto para los empleados como para la organización en su conjunto.

Uno de los argumentos centrales para la implementación de un programa de Inducción robusto es la mejora en el rendimiento y la eficacia con la que un colaborador nuevo lleva a cabo sus responsabilidades y tareas en el lugar de trabajo, pues su correcta estructuración puede impactar de manera directa. La Inducción adecuada dota a los nuevos ingresos de las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus roles de manera más eficiente y efectiva. La correlación entre una Inducción de calidad y la reducción de errores operativos es significativa, lo que se traduce en una optimización de los recursos y en la minimización del tiempo dedicado a la corrección de errores. Este mejoramiento en el desempeño no solo favorece a la empresa en términos de productividad y calidad del servicio, sino que también repercute positivamente en la satisfacción y en la profesionalización del personal.

La propuesta de un modelo de Inducción basado en la gamificación trasciende la mera transmisión de habilidades técnicas, proponiendo un enfoque integral que fomenta la motivación y mejora la moral del personal. Reconociendo que la satisfacción laboral y el compromiso con la empresa son factores determinantes en la retención del talento, este modelo busca crear un ambiente de trabajo estimulante y enriquecedor, donde los empleados no solo adquieran competencias técnicas, sino que también desarrollen un sentido de pertenencia y valoración hacia la empresa. Al invertir en el desarrollo y bienestar de sus empleados, el Centro Policlínico del Olaya se posiciona como un empleador atractivo y responsable, mejorando su reputación tanto interna como externamente.

La implementación de un modelo de Inducción basado en la gamificación para el personal de nuevo ingreso en el departamento de facturación del Centro Policlínico del Olaya representa una estrategia esencial para el fortalecimiento de las capacidades institucionales y la promoción de un ambiente laboral óptimo. A través de la mejora continua del desempeño laboral y el fomento de un clima organizacional motivador, esta propuesta no solo aspira a elevar los estándares de eficiencia y calidad en las operaciones del departamento, sino también a consolidar una cultura corporativa que valore y potencie el desarrollo de su recurso más valioso: sus empleados.

A partir de lo anterior, para la investigación fue determinante plantear la siguiente pregunta de investigación:

*¿Cómo proponer un modelo de Inducción basado en la gamificación para el personal de nuevo ingreso en el departamento de facturación del Centro Policlínico del Olaya?*

## 4. Objetivo general:

Proponer un de Inducción basado en gamificación para el personal de nuevo ingreso en el departamento de facturación de la empresa Centro Policlínico del Olaya.

## 5. Objetivos específicos:

1. Identificar necesidades y posibles soluciones para el proceso de Inducción de personal de nuevo ingreso del departamento de facturación del Centro Policlínico del Olaya, por medio de la metodología Design Thinking.
2. Formular modelo de Inducción basado en gamificación de personal de nuevo ingreso de acuerdo con el contexto de la organización y a la información recolectada.

## 6. Contexto de la organización

De acuerdo con Centro Policlínico del Olaya. (2021). Fundada el 4 de noviembre de 1987, la organización se estableció como una institución de atención de segundo nivel dotada de

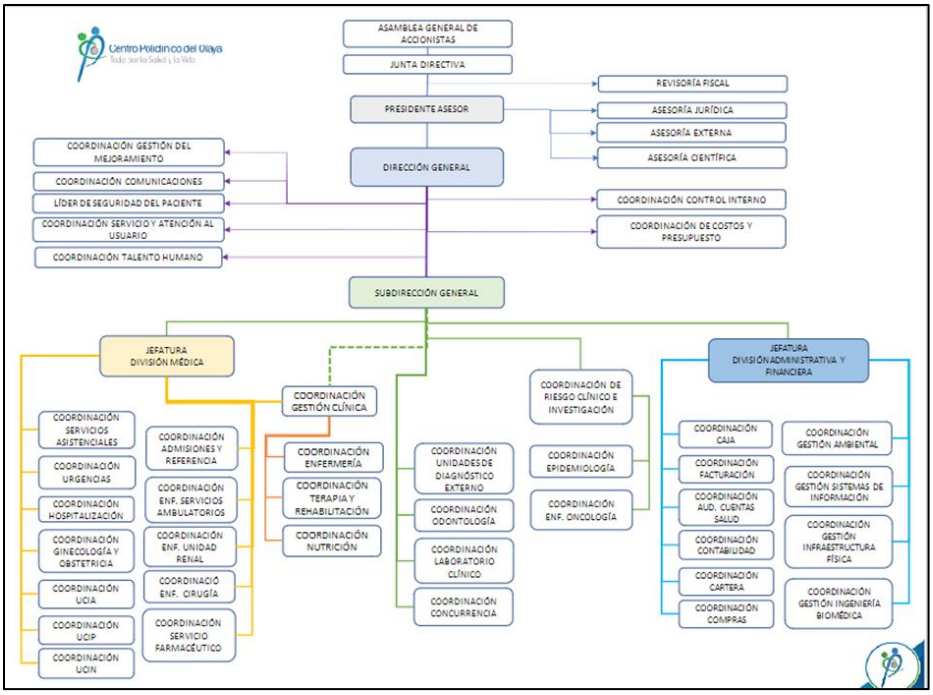
una estructura de tres pisos, que incluía 11 camas de hospitalización, un quirófano y una sala de partos. Desde sus inicios, esta clínica se dedicó a satisfacer las necesidades de salud de las comunidades más vulnerables y con recursos limitados en el sur de Bogotá. Su filosofía, que sigue vigente hasta hoy, consiste en ofrecer servicios que son socialmente responsables y están guiados por principios de calidad, servicialidad y humanismo.

Desde su fundación, el Centro Policlínico del Olaya ha mantenido un enfoque en el crecimiento sostenido. En 1994, se inauguró la torre 2, ampliando significativamente la capacidad hospitalaria del centro. Posteriormente, en 1999, se añadieron nuevos servicios, completando así su portafolio con unidades de cuidado intensivo neonatal y para adultos. La expansión continuó con la apertura de la torre 3 en 2001, que incluyó una unidad de cuidado intensivo pediátrico, y la construcción de la torre 4 en 2004. Esta planificación estratégica facilitó una ampliación considerable entre los años 2007 y 2018. Actualmente, en 2024, el centro dispone de siete torres y una infraestructura de aproximadamente 25,000 metros cuadrados, ofreciendo una extensa variedad de servicios a la comunidad.

El Centro Policlínico del Olaya cuenta con más de 1,000 empleados distribuidos en diversas sedes nacionales. El foco de un proyecto reciente ha sido el área de facturación, que integra a 30 empleados entre auxiliares de facturación, analistas de cuentas médicas, supervisores y coordinadores. Se identificó que la principal causa de alta rotación de personal en esta área era la frustración experimentada por los nuevos empleados al adaptarse a sus roles y responsabilidades. Esta situación se agravaba por la ausencia de un proceso de Inducción estructurado y la recepción de información contradictoria de diferentes empleados, lo que dificultaba su adaptación y comprensión de las tareas asignadas.

Para enfrentar estos desafíos, se ha propuesto un modelo de Inducción enfocado en las funciones específicas que los empleados realizarán tras completar su entrenamiento. Este modelo también busca ofrecer una visión integral de cómo cada proceso se interrelaciona con los demás, resaltando la importancia de entender el propósito de cada uno. Este enfoque está diseñado para mejorar la experiencia de los empleados, reducir la rotación y fortalecer el rendimiento general del área.

**Figura 1** *Organigrama Centro Policlínico del Olaya*




Fuente: tomado de Centro Policlínico del Olaya. (2021).

## 7. Antecedentes de investigación:

La inducción representa un método esencial para las organizaciones, tanto en Colombia como a nivel latinoamericano. Este proceso formal tiene como objetivo introducir a los nuevos empleados a las estructuras y organización de la empresa de una manera cercana y comprensible. La responsabilidad de la inducción en el ámbito del talento humano abarca el diseño, coordinación y programación necesarios para su eficaz implementación. Es crucial asegurar la asistencia obligatoria de todo el personal involucrado, ofreciendo una presentación interactiva que culmina con una evaluación de desempeño. Este último paso es fundamental para medir lo aprendido y mantener un enfoque en la mejora continua.

A lo largo del tiempo, la importancia de la inducción dentro de cada organización ha llevado a una evolución y mejora continua de los procesos para implementarla. Como señalan Camargo, A. J., et al. (2023), la inducción es un componente clave en la estrategia de desarrollo organizacional, enfatizando su rol fundamental en la adaptación y el rendimiento eficiente del personal recién incorporado. Este enfoque holístico hacia la inducción refleja su valor no sólo

como un procedimiento estándar, sino como una inversión en el capital humano de la empresa, propiciando un entorno laboral más integrado y productivo.

Así mismo de acuerdo con Changuán (2020). para alcanzar una alta productividad y asegurar un desarrollo efectivo de la organización, es fundamental contar con un equipo de trabajo capacitado para realizar sus tareas. El talento humano es el pilar sobre el cual descansa el crecimiento y éxito de una empresa. Cuestión que hace importante el adelanto de la presente investigación.

## 8. Marco teórico conceptual

El marco teórico de este proyecto de investigación se centró en los siguientes pilares: teorías de Inducción de personal, gestión del conocimiento, integración de personal de nuevo ingreso y gamificación. Estas áreas conformaron la base teórica desde la cual se exploró la creación de un modelo de Inducción  para el personal de nuevo ingreso basado en la gamificación en el departamento de facturación del centro Policlínico del Olaya.

**8.1. Teorías de Inducción de Personal:** La Inducción de personal es esencial para mejorar las habilidades, el conocimiento y el desempeño de los empleados como lo señala G Guiñazu (2004). La formación proporciona a la organización las herramientas necesarias para comprender las demandas del entorno. A través de la acción hacemos una transformación de la conducta a un cambio de adaptación exitoso. Así mismo lo menciona Rodríguez (2015) la Inducción del personal es un método mediante el cual una empresa facilita que sus empleados adquieran las habilidades y competencias esenciales para su función, promoviendo así el desarrollo profesional de sus colaboradores.

**8.2. Gestión del Conocimiento:** El conocimiento es un activo estratégico que impulsa la ventaja competitiva y la eficacia organizacional. La gestión del conocimiento implica procesos de creación, compartición, utilización y manejo de la información y el conocimiento dentro de la organización. Se hace hincapié en la importancia de convertir el conocimiento tácito en explícito para facilitar su transferencia y aplicación. Los conceptos de comunidades de práctica y sistemas de gestión del conocimiento son cruciales para el desarrollo del modelo propuesto, permitiendo

la creación de un entorno de aprendizaje que fomente la colaboración y el intercambio de conocimientos.

(Rincón, 2018) Establece que para realizar un buen proceso de investigación y enseñanza se debe tener en cuenta y establecer a un buen profesor, también teniendo en cuenta y adjuntando las TIC (tecnologías de Información y comunicaciones) en las cuales defiende y establece como herramientas las cuales se diseñan para reducir los tiempos de investigación y de comunicación y de esta manera ayudar a generar una comunicación clara, precisa y concisa también genera una fuerte crítica, y base en la cual se mantiene en la idea de la falta de interés por parte de las organizaciones al tema de reusó de actualización de las diferentes herramientas para poder desarrollar este parámetro mucho más a fondo y modernos de esta manera estableciendo que el uso de las TIC son necesarias hoy en día pero tal vez no se les da el protagonismo que deberían generar de manera que se establecen de manera importante a las carreras a la cuales están sobresaliendo hoy en día, el modo de uso de las herramientas como el teletrabajo, clases virtuales entre otras son un gran avance los cuales se establecen de manera potencialmente mejorando nuestra calidad de vida.

**8.3. Personal de Nuevo Ingreso:** La integración efectiva del personal de nuevo ingreso es fundamental para garantizar su retención y optimizar su desempeño dentro de la organización. Los primeros días en la empresa son cruciales para cimentar una relación positiva entre el empleado y la organización, subrayando la importancia de un proceso de entrada de nuevo personal, minucioso y efectivo. Desde la perspectiva de las teorías de socialización organizacional, se obtienen valiosas entradas de información, acerca de cómo los nuevos empleados pueden adquirir las habilidades, conocimientos y comportamientos esenciales para desempeñarse de manera eficiente en su nuevo ambiente laboral. En este contexto, Pandapè (2023) enfatiza la relevancia de contar con un manual de ingreso adecuado para el personal recién incorporado, Sostiene que es una valiosa herramienta para el personal nuevo al enfrentarse a su nuevo entorno laboral. Esta observación destaca la importancia de proporcionar a los nuevos empleados las herramientas y la información necesarias desde el inicio, facilitando así su rápida adaptación y contribución al entorno de trabajo.

**8.4. Gamificación:** Aplica elementos y principios de diseño de juegos en contextos no lúdicos para motivar y aumentar la participación de los usuarios. La teoría de la gamificación sostiene que, al incorporar aspectos como puntos, insignias, tableros de liderazgo y narrativas, es posible mejorar significativamente el engagement y la motivación. En el contexto de la Inducción de personal, la gamificación se presenta como una estrategia prometedora para hacer que el aprendizaje sea más interactivo, atractivo y memorable.

La famosa cadena de café ha lanzado una iniciativa de fidelización llamada Mr Starbucks Reward, la cual es un ejemplo exitoso de gamificación. Según M. Tena (2016), el usuario debe descargar la aplicación móvil y, con cada compra que realiza, recibe puntos en forma de estrellas. A medida que el cliente acumula estrellas, se van desbloqueando niveles que lo acercan cada vez más a premios especiales, como bebidas gratis.

González (2021) señala la importancia de crear una combinación de aspectos y espacios diversificados para facilitar la interacción de las nuevas generaciones. Esto se debe a que estas generaciones se enfrentan a un entorno competitivo y hostil, caracterizado por grandes campañas publicitarias agresivas, avances tecnológicos y plataformas de streaming. En este contexto, generar un espacio o un punto de equilibrio donde se pueda realizar una inducción adecuada representa un desafío significativo.

El modelo de Inducción propuesto busca integrar cuatro pilares teóricos para desarrollar un programa que no solo sea informativo, sino también altamente interactivo y participativo. Mediante la aplicación de la gestión del conocimiento y teorías de Inducción en un contexto de gamificación, el modelo tiene como objetivo proporcionar una experiencia de ingreso de personal única. Esta experiencia está diseñada para facilitar una integración rápida y efectiva del personal de nuevo ingreso, mientras fomenta un entorno de aprendizaje continuo y colaborativo. Este enfoque integral tiene el potencial de transformar el proceso de Inducción en el Departamento de Facturación del Policlínico El Olaya, contribuyendo significativamente al desarrollo tanto individual como colectivo, y mejorando la retención y el desempeño del personal.

**8.5 Inducción:** De acuerdo con (Bizneo, 2020), se considera que, en el proceso de incorporación de nuevo personal, la Inducción es una herramienta básica pero útil para gestionar. Se puede ajustar y modificar según las necesidades, generando una visión general de la empresa. Es estratégica para proporcionar pautas y directrices tanto a los nuevos ingresos como al personal antiguo. Se identifica la necesidad de capacitar al personal debido a la evolución de la empresa, ya sea por la introducción de nuevas herramientas o por el desempeño inadecuado de ciertas actividades según las necesidades organizacionales.

**8.6 Onboarding:** De acuerdo (Michael Page, 2019) es el sistema en el cual se establecen pautas, para que el el empleador pueda estudiar, generar de alguna manera, puntos en los cuales el empleado pueda generar y expresas, su conformidad laboral de manera que no solo se habla de poder supervisar continuamente, pero si se toma en cuenta la idea de supervisarlo, periódicamente, de manera que no se sienta la presión y la forma del estudio y hasta cuándo se debe realizar.

Teniendo en cuenta los puntos de vista se tiene en cuanta que no todos los procesos se deben llevar a cabo de manera precisa, de forma que es la simple observación y paso que debe tener una persona a la hora de realizar un proceso de encaje, cuando comienza a trabajar en un lugar nuevo, o un proceso en el cual el personal asciende y por tal motivo deberá tener el proceso de adaptabilidad, ya sea con un nuevo sistema, con las personas que normalmente se relaciona

Durante el proceso de onboarding, los nuevos empleados suelen recibir información sobre la misión y visión de la empresa, realizar sesiones de formación y Inducción, conocer a sus compañeros de equipo y supervisores, recibir orientación sobre sus funciones y responsabilidades, y familiarizarse con los sistemas y herramientas que utilizarán en su trabajo. El objetivo es que los nuevos empleados se sientan bienvenidos, comprendan su rol dentro de la organización y puedan comenzar a contribuir de manera efectiva lo más pronto posible.

## 9. Metodología

El enfoque de la metodología de investigación basada en Design Thinking se orienta hacia la innovación educativa y puede clasificarse como un tipo de investigación aplicada y exploratoria de corte cualitativo. Según Rincón (2018), esta metodología busca generar experiencias en innovación educativa, con aplicabilidad en el ámbito organizacional porque está

diseñada para resolver problemas específicos a través de soluciones prácticas y tangibles que mejoran productos, servicios, procesos o experiencias. Además, tiene un enfoque exploratorio ya que pretende adquirir un conocimiento profundo sobre las necesidades, deseos y comportamientos de los usuarios.

Este enfoque también se caracteriza por ser altamente interactivo y colaborativo, involucrando la participación activa de los actores y usuarios finales en el proceso de investigación y diseño. A través de la iteración continua de sus fases, el Design Thinking facilita una exploración profunda y flexible de problemas complejos, permitiendo la adaptación y refinamiento de soluciones a medida que se recibe nueva información y retroalimentación.

La investigación actual se realizó bajo un enfoque cualitativo, basado en lo establecido por Roberto Sampieri (2006). Se utilizaron encuestas dirigidas a diferentes figuras mencionadas en su libro, lo cual, a pesar de generar resultados cuantitativos, enfoca el análisis hacia la comprensión cualitativa del tema.

Durante el proceso de investigación, se prestó atención a las experiencias de los candidatos encuestados, especialmente en lo relacionado con el proceso de inducción. Se observaron inconformidades específicas como la falta de claridad en la gestión del personal, la no especificación de áreas de trabajo, y la indeterminación de horarios y actividades a realizar.

Finalmente, la selección de 20 empleados del área de facturación como muestra para este estudio se justifica en base a principios metodológicos y prácticos clave en la investigación social y organizacional, asegurando la representatividad y relevancia de los datos obtenidos.

1. Representatividad: Trabajar con 20 personas permitió obtener una muestra considerablemente representativa del área de facturación. Esto garantiza que los hallazgos y conclusiones del estudio sean aplicables a la mayoría del personal en este departamento, reflejando así de manera efectiva las actitudes, percepciones, y comportamientos generales.
2. Manejabilidad: Desde un punto de vista práctico, trabajar con una muestra más pequeña que la población total facilita la administración de encuestas, entrevistas, o cualquier otra metodología de recolección de datos utilizada. Esto es especialmente relevante cuando los recursos son limitados, ya sea en términos de tiempo, presupuesto, o ambos.

3. Profundidad del análisis: Limitar el tamaño de la muestra permite una mayor profundidad en el análisis de los datos recogidos. Con un grupo más reducido, es posible realizar un seguimiento más detallado y personalizado, lo cual es crucial para entender las dinámicas específicas del área de facturación y las necesidades individuales de los empleados.
4. Eficacia: Seleccionar una muestra significativa pero manejable aumenta la eficacia del proceso de investigación. Facilita la rápida recolección y análisis de datos, permitiendo a los investigadores concentrarse en generar insights accionables que puedan ser implementados para mejorar procesos, prácticas de inducción, o cualquier otra área de interés en el departamento.
5. Especificidad de los objetivos de la investigación: El tamaño de la muestra puede haber sido determinado por los objetivos específicos del estudio. Si la investigación buscaba explorar aspectos particulares del clima organizacional o la satisfacción laboral que requieren una interacción detallada con los participantes, una muestra de 20 empleados puede ofrecer el equilibrio perfecto entre amplitud y profundidad.

La metodología Design Thinking se ha consolidado como una herramienta moderna y efectiva, ampliamente valorada por su capacidad para abordar problemas complejos. Esto se logra fomentando la creatividad y ofreciendo múltiples enfoques para la resolución de dilemas. Se estructura en cinco pilares esenciales: Empatizar, Definir, Idear, Prototipar y Evaluar. Herbert Simon (1996) es reconocido como un pionero en el desarrollo de esta metodología, habiendo sentado las bases de sus fundamentos.

Además, Laoyan (2022-2024) subraya la aplicabilidad de Design Thinking en el ámbito empresarial para resolver una variedad de problemas, desde la innovación de  hasta la responsabilidad social. Este enfoque no solo incluye técnicas como mapas mentales y mapas de procesos, sino que también integra prácticas de ingeniería e innovación. John E. Arnold es reconocido como uno de los principales promotores de esta metodología desde 1959, destacando la importancia de seguir los pasos de manera secuencial. Esta secuencia actúa como una cadena de ejecución, donde cada etapa complementa a la siguiente, facilitando soluciones efectivas y coherentes a los desafíos planteados.

Este enfoque sistemático y flexible de Design Thinking permite a las organizaciones adoptar una perspectiva más amplia en la resolución de problemas, promoviendo soluciones innovadoras y sostenibles que responden eficazmente a las necesidades cambiantes del entorno empresarial y social.

## 9. Resultados

Para dar cumplimiento al primer objetivo de la investigación, se procedió a desglosar y aplicar cada uno de los pasos de la metodología Design Thinking, la cual, en la búsqueda de enfoques alternativos y modernos para la implementación eficaz de proyectos, emergió como un camino prometedor hacia la innovación y la solución creativa de problemas. Este enfoque sistemático fomenta el manejo y control de la indagación a los colaboradores participantes del proyecto, la generación y evaluación de ideas mediante lluvias de ideas, y la planificación y estudio meticuloso de las propuestas. A través de la metodología Design Thinking, se hace imperativo considerar tanto las perspectivas positivas como las negativas, reconociendo que no todas las ideas generadas serán viables o beneficiosas para el proyecto. Sin embargo, esta realidad se convierte en una ventaja, ya que obliga a los equipos a explorar diferentes puntos de vista y a considerar aspectos que pueden ser cruciales para departamentos o roles relacionados, como el área de facturación. Design Thinking impulsa a los equipos a validar sus propuestas, decidir si avanzar con ellas o, si es necesario, retroceder a etapas anteriores para corregir fallos o buscar nueva retroalimentación. Este ciclo de iteración y mejora continua es esencial para el éxito y la adaptabilidad del proyecto en su entorno.

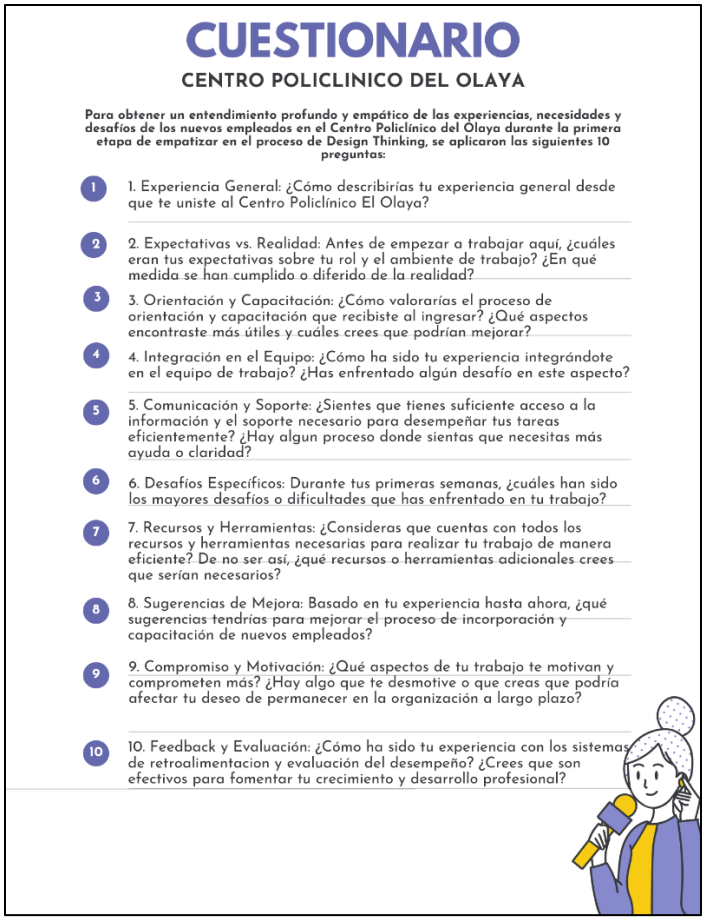
**Etapa 1. Empatizar** Para esta primera etapa en el contexto del Policlínico El Olaya, fue fundamental adoptar un enfoque holístico y metódico. Este proceso implicó sumergirse en las percepciones y las experiencias de los empleados del área de facturación, con el fin de comprender profundamente sus necesidades, motivaciones, y los desafíos a los que se enfrentan.

Dado lo anterior con el propósito de entender y conocer a los usuarios, se llevó a cabo una investigación cualitativa por medio de la aplicación de 10 preguntas en entrevistas a profundidad individuales a 20 colaboradores, entre los que se encontraban auxiliares de facturación, analistas de cuentas médicas, donde se buscó captar un espectro amplio de

experiencias y percepciones. Las preguntas se consideraron abiertas y orientadoras para comprender su experiencia desde el primer día, sus expectativas con relación a la realidad, y las dificultades específicas en el aprendizaje de normas y procedimientos.

Para obtener un entendimiento profundo y empático de las experiencias, necesidades y desafíos de los nuevos empleados en el Centro Policlínico del Olaya durante la primera etapa de empatizar en el proceso de Design Thinking, se aplicaron las preguntas descritas en la imagen 2.

**Figura 2.** Cuestionario Centro Policlinico del Olaya



# CUESTIONARIO

## CENTRO POLICLINICO DEL OLAYA

**Para obtener un entendimiento profundo y empático de las experiencias, necesidades y desafíos de los nuevos empleados en el Centro Policlínico del Olaya durante la primera etapa de empatizar en el proceso de Design Thinking, se aplicaron las siguientes 10 preguntas:**

1. 1. Experiencia General: ¿Cómo describirías tu experiencia general desde que te uniste al Centro Policlínico El Olaya?
2. 2. Expectativas vs. Realidad: Antes de empezar a trabajar aquí, ¿cuáles eran tus expectativas sobre tu rol y el ambiente de trabajo? ¿En qué medida se han cumplido o diferido de la realidad?
3. 3. Orientación y Capacitación: ¿Cómo valorarías el proceso de orientación y capacitación que recibiste al ingresar? ¿Qué aspectos encontraste más útiles y cuáles crees que podrían mejorar?
4. 4. Integración en el Equipo: ¿Cómo ha sido tu experiencia integrándote en el equipo de trabajo? ¿Has enfrentado algún desafío en este aspecto?
5. 5. Comunicación y Soporte: ¿Sientes que tienes suficiente acceso a la información y el soporte necesario para desempeñar tus tareas eficientemente? ¿Hay algun proceso donde sientas que necesitas más ayuda o claridad?
6. 6. Desafíos Específicos: Durante tus primeras semanas, ¿cuáles han sido los mayores desafíos o dificultades que has enfrentado en tu trabajo?
7. 7. Recursos y Herramientas: ¿Consideras que cuentas con todos los recursos y herramientas necesarias para realizar tu trabajo de manera eficiente? De no ser así, ¿qué recursos o herramientas adicionales crees que serían necesarios?
8. 8. Sugerencias de Mejora: Basado en tu experiencia hasta ahora, ¿qué sugerencias tendrías para mejorar el proceso de incorporación y capacitación de nuevos empleados?
9. 9. Compromiso y Motivación: ¿Qué aspectos de tu trabajo te motivan y comprometen más? ¿Hay algo que te desmotive o que creas que podría afectar tu deseo de permanecer en la organización a largo plazo?
10. 10. Feedback y Evaluación: ¿Cómo ha sido tu experiencia con los sistemas de retroalimentacion y evaluación del desempeño? ¿Crees que son efectivos para fomentar tu crecimiento y desarrollo profesional?

Fuente: elaboración propia (2024)

Estas preguntas se diseñaron para generar una conversación abierta y sincera, permitiendo a los empleados expresar libremente sus experiencias y percepciones. La información recopilada proporcionará entradas de información valiosas para identificar áreas de mejora y desarrollar soluciones centradas en el usuario que aborden efectivamente las necesidades y desafíos del personal de nuevo ingreso.

**Etapa 2. Definir** A partir de la información recopilada en la etapa de empatía, se analizaron las respuestas de los y las participantes por medio de la identificación de criterios de análisis que destacan patrones, palabras comunes, y necesidades identificadas, los utilizados durante la investigación fueron:

*Palabras Clave Comunes:* Se Identificaron las palabras y frases que se repiten a través de las respuestas, estas palabras clave revelaron preocupaciones comunes y áreas de interés para los

y las participantes, encontrando que Estabilidad laboral, Crecimiento personal y profesional, Aprendizaje continuo, Dificultades con el sistema informático y Necesidad de un proceso de inducción mejor estructurado, son las palabras clave identificadas y estas reflejan aspectos esenciales del proceso de incorporación y desarrollo dentro del Centro Policlínico El Olaya. La mención frecuente de la "estabilidad laboral" sugiere que los empleados valoran la seguridad que ofrece el empleo en la institución. Sin embargo, esta apreciación de la estabilidad se ve acompañada por la expresión de deseos de "crecimiento personal y profesional", lo que indica una aspiración por oportunidades de progreso y aprendizaje en su entorno laboral. Esto último es crucial ya que, a pesar de valorar la seguridad del empleo, los trabajadores no desean estancarse, sino evolucionar y contribuir de manera significativa.

La referencia al "aprendizaje continuo" refleja un reconocimiento de la dinámica cambiante de la industria de la salud y la necesidad de mantenerse actualizado en habilidades y conocimientos. Por otro lado, las "dificultades con el sistema informático" destacan la importancia de contar con infraestructuras tecnológicas robustas y eficientes que faciliten, en lugar de obstaculizar, la labor cotidiana de los empleados. Este aspecto tecnológico es fundamental en un contexto de rápida evolución digital y demanda de eficiencia operativa.

Finalmente, las múltiples referencias a la "necesidad de un proceso de inducción mejor estructurado" sugieren que hay una percepción de que los procesos actuales pueden ser inadecuados o insuficientes. Esto señala la importancia de invertir en la fase inicial de la incorporación de empleados para asegurar que la transición al nuevo ambiente laboral sea fluida y productiva. Un proceso de inducción sólido y bien diseñado es crítico para equipar a los nuevos empleados con las herramientas y la confianza necesarias para realizar sus tareas de manera efectiva y eficiente.

Dado lo anterior, se puede inferir que estos resultados enfatizan la necesidad de fortalecer la infraestructura de apoyo y desarrollo dentro del Centro Policlínico El Olaya. Es fundamental que la administración considere estas áreas clave para mejorar la experiencia del empleado y, por ende, el desempeño general de la institución. El compromiso con la mejora continua en estos aspectos podría resultar en una fuerza laboral más motivada, comprometida y capaz de enfrentar los retos del sector salud.

*Necesidades de Inducción:* Las necesidades de Inducción expresadas por los empleados del Centro Policlínico del Olaya subrayan puntos críticos que, si se abordan adecuadamente, pueden potenciar el desempeño y la satisfacción laboral, así como la calidad del servicio ofrecido por la institución.

Inducción más completa y estructurada: Los comentarios resaltan la necesidad de un programa de inducción que no solo sea exhaustivo, sino también coherente y bien organizado. Una inducción adecuada puede establecer una base sólida para el desarrollo del empleado, asegurando que todos los nuevos miembros del equipo comprendan los valores, la misión, los protocolos y las expectativas de la organización. La estructura y contenido de la inducción deben diseñarse de manera que faciliten la integración y el sentido de pertenencia desde el inicio.

Inducción en normativas del sector salud: La atención a la Inducción en las normativas vigentes refleja una preocupación por mantenerse actualizados en un sector altamente regulado. Es esencial que el personal comprenda y aplique correctamente las leyes y regulaciones para evitar errores que puedan llevar a sanciones legales o a la disminución de la calidad del cuidado al paciente.

Manejo y comprensión del sistema informático: Dado el papel central que juega la tecnología en la administración de la salud moderna, es imprescindible que los empleados sean competentes en el uso de sistemas informáticos. La Inducción debe ser práctica y recurrente para asegurar que los empleados no solo se familiaricen con los sistemas durante su incorporación, sino que también se mantengan al tanto de cualquier actualización o cambio.

Procesos y procedimientos del área de facturación: Los comentarios indican que hay una necesidad de mejorar la comprensión y manejo de los procedimientos de facturación, lo que es fundamental en la administración de la salud para garantizar la precisión y eficiencia en los cobros. La Inducción en esta área debería ser detallada y específica, posiblemente desglosada en módulos para abordar las distintas complejidades de la facturación.

Estrategias para una comunicación asertiva y efectiva: La comunicación efectiva es crucial en cualquier organización, pero en el sector salud, donde la coordinación y la claridad pueden tener implicaciones directas en el bienestar de los pacientes, es especialmente importante.

Las estrategias de comunicación asertiva deben formar parte de la Inducción para fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y eficiente.

Para abordar estas necesidades, la administración podría considerar estrategias de Inducción diversificadas, incluyendo sesiones presenciales, talleres prácticos, módulos en línea y seguimiento continuo. Además, sería ventajoso adoptar un enfoque de Inducción continua, que permita a los empleados actualizar sus habilidades y conocimientos de forma regular y ajustada a los cambios del entorno sanitario y las innovaciones tecnológicas.

*Menciones a Métodos de Inducción Preferidos:* Se Analizaron las referencias a tipos específicos de Inducción que los empleados creen que serían más efectivos, destacando que los resultados revelan preferencias claras hacia métodos de Inducción dinámicos e interactivos, lo que sugiere una oportunidad para el Centro Policlínico del Olaya de repensar y revitalizar sus estrategias de formación del personal. Estas preferencias también indican una necesidad de compromiso y participación activa en los procesos de aprendizaje, lo cual es fundamental en un entorno de rápido cambio como es el sector salud.

Inducción interactiva: Esta preferencia señala el deseo de un aprendizaje basado en la participación activa más que en la recepción pasiva de información. Los métodos interactivos pueden incluir simulaciones, estudios de caso, y role-playing, que no solo mantienen a los empleados comprometidos, sino que también les permiten practicar habilidades en un entorno controlado y recibir retroalimentación inmediata.

Juegos y dinámicas de grupo: La mención de juegos y dinámicas de grupo sugiere que los empleados valoran las oportunidades de aprendizaje que también fomentan la cohesión de equipo y la comunicación interpersonal. Los juegos y actividades de grupo pueden ser particularmente efectivos para introducir conceptos complejos de una manera más relajada y accesible, y para romper las barreras entre los nuevos empleados y el equipo existente.

Enfoque práctico y aplicado: La preferencia por un enfoque práctico implica que los trabajadores encuentran un mayor valor en el aprendizaje que pueden aplicar directamente a sus tareas diarias. Esto puede lograrse a través de talleres prácticos, sesiones de trabajo en vivo, y el

uso de software de simulación que permita a los empleados experimentar con escenarios reales de trabajo.

Orientación personalizada: La demanda de una orientación personalizada refleja una necesidad de reconocer y adaptarse a las diferencias individuales en estilos de aprendizaje y niveles de conocimiento previo. Las sesiones de orientación que se adaptan a las necesidades individuales pueden ser más eficientes y efectivas, permitiendo a los nuevos empleados avanzar a su propio ritmo y según sus necesidades específicas.

Sistemas de retroalimentación y evaluación constructivos: Los empleados aprecian cuando la retroalimentación y la evaluación se utilizan como herramientas para el crecimiento personal y profesional, en lugar de como meros ejercicios administrativos. Implementar sistemas que proporcionen evaluaciones constructivas y oportunidades regulares para la retroalimentación puede fomentar un entorno de mejora continua y desarrollo profesional.

Para incorporar estos métodos preferidos en la estrategia de Inducción, la administración podría considerar una combinación de tecnología educativa y recursos humanos especializados. Por ejemplo, la gamificación puede utilizarse para diseñar módulos de aprendizaje que son a la vez educativos y atractivos. Asimismo, el coaching uno a uno y las sesiones de Mentoría podrían complementar la formación en el aula para proporcionar una experiencia más personalizada. También es fundamental que los sistemas de retroalimentación y evaluación se diseñen de manera que refuercen positivamente el progreso y fomenten el diálogo abierto y honesto entre empleados y supervisores. Estos enfoques pueden conducir no solo a un personal mejor capacitado, sino también a un ambiente de trabajo más motivador y colaborativo.

*Patrones de Sentimiento:* Se observó la prevalencia de sentimientos como la frustración, desmotivación, confusión y sobrecarga. Estos sentimientos negativos indican áreas críticas donde la experiencia de nuevo ingreso actual no está cumpliendo con las expectativas de los nuevos empleados, específicamente se encontró que La categoría "Patrones de Sentimiento" refleja las emociones y actitudes del personal frente a su experiencia laboral, lo que es un indicador valioso del clima organizacional y la satisfacción en el trabajo. Analizando los sentimientos expresados,

es posible discernir áreas clave en las que la administración podría intervenir para mejorar la experiencia del empleado y, en última instancia, la calidad del servicio.

Motivación por aprendizaje y mejora continua: La mención frecuente del aprendizaje y la mejora continua indica que los empleados valoran y están comprometidos con su desarrollo profesional. Esto es una señal positiva de una fuerza laboral que busca activamente mejorar y contribuir al éxito de la organización. Para nutrir este sentimiento, la empresa podría fomentar y facilitar oportunidades de aprendizaje continuo, como el acceso a cursos en línea, talleres y conferencias relevantes a su área de trabajo.

Frustración debido a la falta de apoyo: La frustración señalada por algunos empleados en cuanto a la falta de apoyo puede tener un impacto negativo en la moral y la productividad. Para abordar esto, sería importante revisar las políticas de apoyo existentes y establecer canales claros y efectivos de ayuda y soporte, asegurando que todos los empleados se sientan respaldados en sus roles.

Sentimientos de aislamiento y necesidad de mejor integración social: La sensación de aislamiento puede ser un gran obstáculo para el trabajo en equipo y la colaboración efectiva. Fomentar la integración a través de actividades de team building, espacios comunes de interacción, y eventos corporativos puede ayudar a construir lazos más fuertes entre los empleados y mejorar la cohesión y el ambiente laboral.

Desmotivación debido a la falta de oportunidades de crecimiento profesional: Este sentimiento es particularmente crítico, ya que afecta directamente la retención del personal y la atracción de talentos. La administración debería considerar establecer claras trayectorias de carrera y mecanismos de promoción interna, así como reconocer y recompensar el rendimiento y las contribuciones de los empleados.

Satisfacción con la estabilidad laboral: La satisfacción expresada con respecto a la estabilidad laboral es un aspecto positivo que la empresa debe preservar. Esto puede actuar como un factor compensatorio frente a otros aspectos menos favorables y contribuir a un compromiso a

largo plazo por parte de los empleados. Mantener la estabilidad laboral puede involucrar no solo la seguridad del empleo, sino también el desarrollo de una cultura organizacional que valora la lealtad y la dedicación.

En conjunto, estos patrones de sentimiento proporcionan una guía para que la administración desarrolle políticas que aborden las preocupaciones emocionales y psicológicas del personal. Además, enfatizan la importancia de un liderazgo que sea sensible a las necesidades y experiencias de los empleados para fomentar un lugar de trabajo más positivo y productivo.

*Sugerencias de Mejora:* Se Recopilaron y analizaron cualquier sugerencia específica de mejora proporcionada por los empleados. incluyó que la categoría "Sugerencias de Mejora" es una recopilación de recomendaciones específicas que los empleados consideran vitales para optimizar los procesos de incorporación y formación profesional en el Centro Policlínico del Olaya. Este feedback directo de los empleados es un activo valioso para la gestión del cambio y la mejora continua.

Establecer un proceso de Inducción unificado y estandarizado: La creación de un proceso de Inducción coherente y estandarizado es esencial para asegurar que todos los empleados tengan el mismo nivel de comprensión y habilidades requeridas para realizar sus tareas. Esto podría implicar el desarrollo de módulos de Inducción centralizados que abarquen los procesos operativos, las políticas y los sistemas utilizados en la organización.

Ofrecer una inducción más amena y participativa: Una inducción atractiva y participativa puede mejorar significativamente la experiencia del empleado desde el comienzo, facilitando una mejor integración y comprensión del entorno laboral. Los juegos y las actividades de grupo pueden hacer que el proceso de aprendizaje sea más interactivo y memorable.

Proporcionar recursos y herramientas actualizadas: Disponer de herramientas modernas y eficientes es fundamental para la productividad y satisfacción del personal. La administración debe asegurarse de que el personal cuente con tecnología actualizada y recursos adecuados para desempeñar sus funciones de manera efectiva.

Mejorar la calidad y estabilidad del sistema informático: La eficiencia del sistema informático es crucial para las operaciones diarias. Una inversión en infraestructura tecnológica puede reducir los tiempos de inactividad y mejorar la eficiencia operativa, lo cual es directamente proporcional a la satisfacción del empleado.

Fomentar el trabajo en equipo y la integración social: Estimular la colaboración y la cohesión entre los empleados puede conducir a un mejor ambiente laboral y a una mayor eficiencia. Estrategias como reuniones regulares de equipo, retiros corporativos y actividades fuera de la oficina pueden fomentar lazos más fuertes.

Desarrollar oportunidades claras de crecimiento y desarrollo profesional: La claridad en las trayectorias de carrera y las oportunidades de desarrollo son aspectos claves para mantener la motivación y el compromiso a largo plazo del personal. Implementar programas de mentoría, promoción interna y formación profesional son ejemplos de cómo la organización puede apoyar el crecimiento personal y profesional.

Implementar sistemas de evaluación que promuevan el desarrollo personal y profesional: Los sistemas de evaluación deben ser justos, transparentes y centrados en el desarrollo. La retroalimentación constructiva y el reconocimiento de logros contribuyen al crecimiento personal y profesional, al tiempo que mejoran el rendimiento general.

En resumen, las sugerencias de mejora reflejadas por los empleados ofrecen una hoja de ruta para que la gestión del Centro Policlínico El Olaya mejore su estrategia de recursos humanos. Al actuar sobre estos comentarios, la institución puede no solo incrementar la satisfacción y eficiencia del personal, sino también fortalecer su cultura organizacional y competitividad en el sector de la salud.

Estos criterios de análisis ayudaron a comprender mejor las percepciones y experiencias de los empleados en el proceso de nuevo ingreso, facilitando la identificación de oportunidades específicas para mejorar la estrategia de Inducción en el Policlínico El Olaya. Al centrarse en

estos aspectos, la organización puede diseñar intervenciones más efectivas para mejorar la satisfacción y el rendimiento de los nuevos empleados.

Con base en el análisis previo, se formuló la siguiente declaración clara y concisa del problema que resume los desafíos principales que enfrenta el personal de nuevo ingreso en el Centro Policlínico del Olaya: El personal de nuevo ingreso en el Centro Policlínico del Olaya se enfrenta a desafíos significativos para integrarse eficazmente al equipo de trabajo debido a una Inducción inicial que no logra transmitir de manera clara, interactiva y atractiva las normas, procedimientos y dinámicas internas de la organización, resultando en sentimientos de confusión, frustración y un alto índice de rotación.

Así mismo se estableció el Objetivos de la Solución: Proponer un programa de Inducción basado en un juego creativo en un plazo de 6 meses, que logre reducir la tasa de rotación del personal de nuevo ingreso en un 25% y mejorar su satisfacción y comprensión de las dinámicas organizacionales en un 40%.

**Etapa 3. Idear** En esta fase, se generaron 10 ideas creativas para solucionar el problema definido. Se organizaron sesiones de lluvia de ideas con equipos multidisciplinarios, incluyendo personal de diferentes áreas del Policlínico, nuevos empleados y una representante de los estudiantes que orientaban el proyecto de investigación, El objetivo fue concebir un programa de Inducción que utilice dinámicas de juego para enseñar de manera efectiva y amena. Se explorarán diferentes tipos de juegos (rol, estrategia, simulación, etc.) que puedan adaptarse a los contenidos de Inducción.

Documentación de Ideas:

Se registraron todas las ideas presentadas durante la sesión de lluvia de ideas, la documentación se realizó en la siguiente matriz.

**Tabla 1.** *Lluvia de ideas documentadas*

| Ideas | Detalle | Criterio 1 | Criterio 2 | Criterio 3 | Criterio 4 | Criterio 5 | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Programa de Capacitación Basado en Juegos de Simulación y Estrategia: Desarrollar juegos de simulación que modelen escenarios realistas del día a día del Policlínico, complementados con talleres de estrategia y toma de decisiones. | 9 | 10 | 10 | 10 | 9 | 48 |
| 2 | Sistema de Mentoría: Parear a cada nuevo empleado con un mentor experimentado que proporcione orientación y apoyo individualizados durante sus primeras semanas. | 10 | 10 | 10 | 9 | 9 | 48 |
| 3 | Plataforma E-Learning: Desarrollar un curso de capacitación en línea con módulos específicos para cada proceso clave del Policlínico, incluyendo evaluaciones interactivas. | 8 | 8 | 8 | 9 | 9 | 42 |
| 4 | Seminarios Web en Vivo: Organizar sesiones de capacitación en vivo por videoconferencia, permitiendo interacción en tiempo real y respuesta a preguntas. | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 9 |
| 5 | Realidad Virtual/Aumentada: Crear simulaciones de realidad virtual o aumentada para prácticas inmersivas en procedimientos y políticas del Policlínico. | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 10 |
| 6 | Jornadas de Inmersión: Programar días completos de inmersión en los que los nuevos empleados puedan observar y participar en todas las áreas del Policlínico. | 10 | 8 | 8 | 8 | 8 | 42 |
| 7 | Programa de Juegos y Talleres: Implementar una serie de juegos interactivos y talleres prácticos diseñados para familiarizar al personal de nuevo ingreso con los procedimientos y cultura del Policlínico. | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 40 |
| 8 | Manuales Interactivos: Elaborar manuales con elementos interactivos como códigos QR que enlacen a videos explicativos o demostraciones prácticas. | 10 | 7 | 7 | 7 | 7 | 38 |
| 9 | Grupo de Integración en Redes Sociales: Crear un grupo en una plataforma de redes sociales para nuevos empleados donde puedan compartir experiencias, hacer preguntas y recibir respuestas rápidas. | 7 | 5 | 5 | 5 | 5 | 27 |
| 10 | Talleres de Retroalimentación Continua: Establecer talleres regulares donde los empleados puedan dar y recibir feedback sobre el proceso de integración y capacitación. | 8 | 7 | 9 | 9 | 9 | 42 |

Se procedió a la selección de ideas para la Inducción, estableciendo criterios claros que garantizaran su efectividad y relevancia. Entre estos criterios se destacaron: la innovación, ofreciendo un enfoque fresco y atractivo que se diferencia de los métodos tradicionales; el engagement, aprovechando el gran potencial de los juegos para captar la atención y el interés de los empleados, facilitando así un aprendizaje más efectivo y memorable; la adaptabilidad, ya que la naturaleza flexible de los juegos permite adaptar el contenido a diversas necesidades de aprendizaje y estilos, cubriendo efectivamente las necesidades identificadas de los usuarios; y la costo-efectividad, considerando que aunque el desarrollo inicial puede requerir una inversión, los juegos son fácilmente escalables y reutilizables, ofreciendo un retorno de inversión a largo plazo.

Seguidamente se procedió a hacer una selección otorgando una calificación a cada criterio en cada una de las 10 soluciones propuestas, con base en la siguiente escala de valoración:

**Tabla 2.** *Escala de valorización*

| Escala de Puntuación | |
|---|---|
| **1** | 1: No Viable - La solución sugerida no es práctica, no aborda los problemas identificados o no es posible implementarla debido a limitaciones organizativas, financieras o temporales. |
| **2** | 2: Muy Poco Viable - La solución tiene muy bajo potencial de ser implementada con éxito; presenta desafíos significativos que dificultan su adopción. |
| **3** | 3: Poco Viable - Existen algunas posibilidades de implementación, pero la solución carece de apoyo o recursos necesarios. |
| **4** | 4: Ligeramente Viable - La solución podría funcionar pero necesita una cantidad considerable de ajustes o cambios antes de considerarse práctica. |
| **5** | 5: Medianamente Viable - La solución es factible pero requiere esfuerzos de mediana magnitud para su implementación efectiva y sostenible. |
| **6** | 6: Moderadamente Viable - Con algunos ajustes y apoyo adecuado, la solución podría ser implementada con un nivel razonable de éxito. |
| **7** | 7: Bastante Viable - La solución es bastante práctica y sólo necesita mejoras menores para ser implementada eficazmente. |
| **8** | 8: Muy Viable - La solución presenta un alto grado de factibilidad y puede ser implementada con pocos ajustes. |
| **9** | 9: Extremadamente Viable - Casi lista para implementarse, la solución es muy prometedora y se adapta bien a los problemas y necesidades identificados. |
| **10** | 10: La Más Viable - La solución es ideal, perfectamente alineada con los requisitos y capacidades de la organización y está lista para ser implementada con resultados óptimos previstos. |

Una vez calificadas todas las ideas, se procedió a hacer una reducción a las 3 Mejores Ideas, Basándose en el análisis detallado, se seleccionó la propuesta de un programa de Inducción para personal de nuevo ingreso basado en gamificación y se destaca como la más viable en términos de innovación, pertinencia y costos.

**Etapa 4. Prototipar** Con las ideas generadas, se procedió a prototipar el programa novedoso de Inducción basado en juegos, la ruta de Inducción incluirá 5 juegos, cada uno diseñado para orientar sobre unos de los principales procesos de la organización, para su desarrollo se seleccionaron cinco de los procesos principales del área de facturación en la

organización que son críticos para el funcionamiento del Policlínico y para los cuales el personal de nuevo ingreso necesita orientación, entre ellos errores en la liquidación de los registros, no ser integrales, no poder hacer las funciones de una forma eficiente etc.

**Modelo de Inducción:** CapaciQuest, la Búsqueda del Conocimiento

**Juego 1:** Quiz Médico Maestro
**Objetivo:** Evaluar y reforzar el conocimiento sobre la liquidación de pacientes mediante un concurso dinámico de preguntas y respuestas.
**Duración:** 30 minutos.
**Materiales:** Tarjetas de pregunta, tablero de puntos, timbre o buzzer.
**Paso a Paso:**
**Introducción:** Explicar las reglas y distribuir materiales.
**Competencia:** Rondas de preguntas, sumar puntos por respuestas correctas.
**Desafío Rápido:** Ronda de bonificación con preguntas difíciles.
**Conclusión y Feedback:** Revisar respuestas, discutir temas y premiar al ganador.

**Juego 2:** Simulador de Situaciones Laborales
**Objetivo:** Desarrollar habilidades de resolución de conflictos y adaptación mediante simulaciones de situaciones laborales.
**Duración:** 45 minutos.
**Materiales:** Escenarios en tarjetas, roles asignados, hojas de puntuación.
**Paso a Paso:**
**Preparación:** Explicar el propósito, distribuir roles y escenarios.
**Actuación:** Actuar según roles y enfrentar desafíos.
**Evaluación:** Observadores califican soluciones y estrategias.
**Discusión:** Revisar actuaciones y destacar aprendizajes.
**Juego 3:** Crono-Liquidación
**Objetivo:** Mejorar la precisión y rapidez en la liquidación de historias clínicas bajo presión de tiempo.

**Duración:** 20 minutos.

**Materiales:** Historias clínicas simuladas, cronómetros, checklists de verificación.

**Paso a Paso:**

**Instrucción:** Explicar la tarea y el tiempo límite.

**Ejecución:** Iniciar cronómetro y comenzar liquidación.

**Revisión:** Revisar historias clínicas con checklist.

**Análisis y Mejora:** Discutir errores y estrategias de mejora.

**Juego 4:** Tablero de Procedimientos

**Objetivo:** Familiarizar al personal con los procesos y procedimientos del hospital mediante un juego de tablero interactivo.

**Duración:** 40 minutos.

**Materiales:** Juego de tablero específico, tarjetas de situación, fichas y dados.

**Paso a Paso:**

**Configuración:** Explicar reglas y propósito del juego.

**Juego:** Avanzar en el tablero, resolver desafíos y responder preguntas.

**Interacción:** Fomentar discusión y colaboración.

**Evaluación y Feedback:** Reflexionar sobre el juego y discutir relevancia con el trabajo diario.

**Juego 5:** El Gran Detective de Facturas

**Objetivo:** Desarrollar habilidades analíticas al identificar y corregir errores en facturas simuladas.

**Duración:** 25 minutos.

**Materiales:** Facturas con errores, lápices, formularios de corrección.

**Pasó a Paso:**

**Distribución de Materiales:** Explicar objetivo y entregar facturas con errores.

**Identificación de Errores:** Examinar y marcar errores en las facturas y socialización de los aprendizajes durante el juego.

**Etapa 5. Probar** la fase 5 del proceso de Design Thinking, se llevó a cabo en el Centro Policlínico del Olaya y consistió en evaluar los prototipos de juegos desarrollados con cinco usuarios finales, nuevos empleados del centro. El objetivo era validar la efectividad de estos

juegos para capacitar sobre los principales procesos organizacionales y recoger recomendaciones para su mejora, de esta manera se seleccionó un grupo diverso de cinco empleados, asegurando una representación equitativa de los diferentes cargos y departamentos involucrados en los cinco principales procesos de la organización, las sesiones se organizaron en un espacio adecuado que facilitara la interacción y movilidad necesarias para los juegos. Se programaron en momentos que minimizaran la interrupción de las actividades regulares del Policlínico y se proveyeron todos los materiales necesarios. Además, se aseguró que los facilitadores estuvieran bien preparados para guiar las actividades. Se designaron miembros del equipo de diseño y algunos empleados experimentados para actuar como observadores durante las pruebas, tomando nota de las interacciones, el engagement de los participantes y cualquier área de dificultad o confusión. Al final se recogieron las sugerencias y percepciones de los y las participantes por medio de unas encuestas Post-Juego.

**Tabla 3.** *Preguntas orientadoras para la entrevista.*

| ENCUESTAS ENGAGEMENT | |
|---|---|
| **INDICARDOR** | **PREGUNTAS** |
| 1. Efectividad del Aprendizaje | ¿En qué medida sientes que el juego ha facilitado tu comprensión de los procesos y procedimientos del Policlínico del Olaya en comparación con los métodos de capacitación tradicionales? |
| 2. Engagement y Motivación | ¿te sentiste motivado y comprometido con la actividad? |
| | ¿Qué aspectos del juego crees que contribuyeron a tu nivel de engagement o falta de este? |
| 3. Claridad y Orientación | ¿Fue clara la información y las instrucciones proporcionadas durante el juego? |
| | ¿Hubo algún momento en que te sentiste confundido o desorientado sobre lo que se esperaba que hicieras? |
| 4. Aplicabilidad Práctica | ¿Cómo de aplicables te parecen las habilidades y conocimientos adquiridos a través del juego para tu rol diario en el Policlínico? |
| | ¿Hay ejemplos específicos de cómo podrías usar lo aprendido? |
| 5. Sugerencias de Mejora | ¿qué mejoras sugerirías para el juego? |

Al final de la fase de prueba, el Policlínico del Olaya tendrá un conjunto de juegos de Inducción refinados y listos para ser implementados a mayor escala. Este enfoque innovador y práctico no solo mejora la integración y el aprendizaje del personal de nuevo ingreso sino que también contribuye a una cultura organizacional más dinámica y participativa.

Se identificaron las siguientes oportunidades de mejora para el modelo de Inducción "CapaciQuest" a partir de las respuestas simuladas recogidas durante la fase de prueba:

**Personalización de Contenido:** Ajustar los juegos para que se adapten mejor a las necesidades específicas de cada departamento. Se sugiere incorporar escenarios más variados que reflejen situaciones reales y cotidianas específicas de cada área de trabajo.

**Duración de los Juegos:** Algunos participantes señalaron que la duración de ciertos juegos era demasiado larga, lo que podría reducir el engagement. Se recomienda optimizar el tiempo de cada juego para mantener la concentración y el interés de los participantes.

**Instrucciones Claras:** Reforzar la claridad en las instrucciones de los juegos. Se observó que algunos participantes tenían dudas sobre cómo proceder en diferentes etapas de los juegos. Proporcionar instrucciones más detalladas y considerar una breve sesión de preguntas antes de comenzar cada juego podría ser beneficioso.

**Retroalimentación en Tiempo Real:** Implementar mecanismos para proporcionar retroalimentación inmediata durante los juegos. Esto ayudaría a los participantes a entender mejor sus errores y aprender de manera más efectiva.

## 10. Discusión

Inducción de nuevo personal: La Inducción del nuevo personal es una piedra angular en la construcción de un equipo de trabajo cohesivo y competente en cualquier organización de salud. Los datos recolectados del Centro Policlínico El Olaya revelan que hay un deseo palpable de mejora en los procesos de inducción y formación, con una clara inclinación hacia métodos de Inducción más interactivos y prácticos. Este enfoque está respaldado por la teoría del aprendizaje experiencial, que sostiene que los adultos aprenden mejor a través de la acción y la reflexión directas sobre esa acción. Kolb (1984) destaca que la transformación de la experiencia en conocimiento ocurre en un ciclo de aprendizaje que involucra la experimentación activa y la observación reflexiva, lo que sugiere que los juegos, las simulaciones y los ejercicios prácticos podrían facilitar la comprensión y retención de los procedimientos y políticas del centro.

Además, los resultados muestran una demanda por parte de los nuevos empleados de un proceso de orientación personalizado, que se alinea con la teoría de la autodeterminación de. Deci y Ryan (1985), que postula que para alcanzar una motivación intrínseca óptima, los individuos necesitan sentir autonomía, competencia y relación. Una inducción que reconoce las

necesidades individuales y proporciona una sensación de control y pertenencia puede mejorar significativamente la integración de los nuevos empleados, haciéndolos sentir valorados y competentes más rápidamente. Esto puede mitigar los sentimientos de aislamiento y la frustración destacados en las respuestas del personal, creando un entorno laboral más solidario y unido.

Por último, la necesidad de oportunidades claras de crecimiento profesional resuena con la teoría del desarrollo de la carrera de Super (1957), que considera que la satisfacción laboral y el desarrollo de la carrera son procesos a largo plazo y que deben ser abordados desde el inicio del ciclo de vida laboral de un individuo. Esto implica que las organizaciones deben no solo capacitar en habilidades y conocimientos técnicos sino también en aquellas que permiten la proyección de una carrera dentro de la institución. Por lo tanto, el Centro Policlínico El Olaya se beneficiaría al vincular los programas de Inducción con rutas de progresión de carrera claras, brindando retroalimentación constructiva y apoyo para el desarrollo profesional continuo.

Personal nuevo ingreso: La inclusión y adaptación del personal de nuevo ingreso en el Centro Policlínico del Olaya representan desafíos significativos que, según los hallazgos, impactan directamente en su desempeño y satisfacción laboral. La literatura en psicología organizacional sugiere que la fase inicial de un empleado en una organización es crítica para su desarrollo, compromiso y retención a largo plazo (Bauer & Erdogan, 2011). La necesidad expresada de una inducción más completa y estructurada refleja la importancia de abordar no solo el conocimiento técnico sino también el acoplamiento cultural y la integración social dentro del entorno laboral. Esto resuena con la teoría de la socialización organizacional de Van Maanen y Schein (1979), que enfatiza cómo los individuos aprenden los aspectos socioemocionales y prácticos de su nuevo rol, lo que facilita su transición y adaptación al entorno de trabajo.

Además, el sentido de aislamiento y la necesidad de una mejor integración social destacados en las respuestas apuntan hacia la relevancia de crear estrategias que fomenten la cohesión de equipo y la colaboración desde el inicio. Tuckman (1965) describe las etapas de formación de un equipo, sugiriendo que una orientación y Inducción efectivas pueden acelerar el paso del personal nuevo desde la formación hasta la normativización y el rendimiento. Esto implica crear oportunidades para que los nuevos empleados interactúan, colaboran y se integren

con sus colegas, promoviendo un ambiente de trabajo inclusivo y solidario que pueda mejorar su satisfacción laboral y su intención de permanencia en la organización.

Gamificación Respecto a la gamificación, este enfoque emerge como una solución eficiente para enfrentar los desafíos de Inducción y adaptación del nuevo personal. La gamificación, que se refiere al uso de elementos de diseño de juegos en contextos no lúdicos para motivar y aumentar la participación del usuario (Deterding et al., 2011), puede ser particularmente efectiva en entornos de aprendizaje. Al incorporar mecánicas de juego, como puntos, insignias, y tablas de líderes, en los procesos de Inducción, se podría aumentar significativamente el compromiso y la retención del conocimiento en el personal de nuevo ingreso. La teoría de autodeterminación (Ryan & Deci, 2000) sugiere que este enfoque puede satisfacer las necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relación, potenciando la motivación intrínseca hacia el aprendizaje y la integración. Aplicar gamificación en el contexto del Centro Policlínico del Olaya podría no solo hacer la orientación más efectiva y agradable sino también facilitar la cohesión del equipo y mejorar la percepción del clima organizacional.

## 10. Conclusiones

La implementación del modelo de Inducción basado en la gamificación, para el personal de nuevo ingreso en el departamento de facturación del Centro Policlínico del Olaya ha demostrado ser fundamental para mejorar la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y la retención del personal. Este modelo, centrado en estrategias pedagógicas modernas y adaptativas como la gamificación y la Inducción interactiva, no solo mejora la comprensión y retención de conocimientos esenciales, sino que también fomenta una cultura de trabajo en equipo, motivación y compromiso organizacional.

El uso de la metodología Design Thinking ha permitido identificar y diseñar soluciones creativas y efectivas para satisfacer las necesidades específicas de los empleados, observando el proceso desde diversas perspectivas para encontrar oportunidades de mejora en eficiencia y calidad de la Inducción. Este enfoque ha revelado áreas clave que requieren

innovación, especialmente en la adaptación de los nuevos empleados al sistema y la cultura del equipo, destacando la necesidad de un soporte más robusto y orientado.

La formulación de un modelo de Inducción personalizado, que considera el contexto específico de la organización, ha marcado un hito en la gestión de recursos humanos del Centro Policlínico del Olaya. Integrando prácticas de aprendizaje interactivas y de gamificación, el modelo no solo facilita la adquisición de conocimientos técnicos sino también el desarrollo de habilidades blandas esenciales para el desempeño efectivo y la integración cultural. Este enfoque promete mejorar significativamente los resultados de Inducción, contribuyendo a la cohesión del equipo y la eficiencia operativa.

Finalmente, la introducción de técnicas de gamificación ha emergido como una estrategia prometedora para revolucionar los métodos tradicionales de Inducción y orientación, facilitando una mayor interacción, participación y motivación entre los nuevos empleados. Este enfoque transforma la Inducción en una experiencia más atractiva y memorable, optimizando el proceso de adaptación de los nuevos empleados y mejorando tanto su desempeño como su satisfacción laboral. Se sugiere continuar con la inversión en la mejora de los procesos de Inducción para mantener un ambiente laboral colaborativo y motivador, lo cual se traduciría en un aumento significativo en la eficiencia y la calidad del servicio.

## 11. Referencias

Courter, R. (2014). *Introducción a la administración*. México: Pearson Education.

Centro Policlínico del Olaya. (2021). *Informe GRI 2019 CPO* [modificaciones julio]. Recuperado de https://www.cpo.com.co/cpo/wp-content/uploads/2021/07/Informe-GRI-2019-CPO-modificaciones-julio-final.pdf

Changuán, M. P. O. (2020). Inducción del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *Eca sinergia*, *11*(2), 166-173.

Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (11.a ed.). México: Pearson Educación.

González, J. R. (2021). Aplicación de la gamificación en la teoría de EF a través de Twitch. En J. R. González, *Aplicación de la gamificación en la teoría de EF a través de Twitch* (p. 45). Madrid: Editorial Inclusión.

Grados, J. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal* (3.a ed.). México: El Manual Moderno.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, *33*, 692.

Laoyan, S. (11 de febrero de 2022-2024). Asana. Obtenido de https://asana.com/es/resources/design-thinking-process

M. Tena. (2016). La gamificación: ¡A jugar! [Online]. Disponible en https://www.bbva.com/es/la-gamificacion-jugar

Michael Page. (23 de 05 de 2019). Michael Page. Obtenido de Michael Page: https://www.michaelpage.com.co/advice/centro-de-clientes/integraci%C3%B3n-y-compromiso/proceso-de-onboarding-estrategia-para-optimizar-la-integraci%C3%B3n-

y#:~:text=El%20proceso%20de%20Onboarding%20es%20una%20estrategia%20de%20integraci%C3%B3n%20que,a%C3%

Quiñoy, L. (19 de febrero de 2024). APD. Obtenido de https://www.apd.es/design-thinking-que-es/

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2006). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores.

Ruizalba Robledo, J. L., Navarro Lucena, F., & Jiménez Arenas, S. (2013). Gamificación como estrategia de marketing interno. *Intangible Capital*, *9*(4), 1113-1144.

Rincón, A. C. (2018). Experiencias en innovación educativa. En A. C. Rincón, *Experiencias en innovación educativa* (p. 441). Bogotá: Ediciones de la U.

Walton, M. (1992). *El método Deming en la práctica*. Norma.

Bizneo. (2020). Bizneo. Obtenido de Bizneo: https://www.bizneo.com/blog/induccion-de-personal/