



Facultad de Derecho y Ciencias Sociales

Maestría en Gestión del Talento Humano

Diseño de un Modelo de Gestión para el Aprendizaje Organizacional y

Transferencia de Conocimiento en Clinizad SAS

Presenta:

Maria Alexandra Erazo Ararat

Santiago Jaramillo Lozano

Asesor tutor:

Nombre del tutor

Ciudad, Departamento, País

Fecha

1. Resumen Ejecutivo

Este informe presenta un análisis integral sobre la implementación de un sistema de gestión de capacitaciones en la organización, con el fin de mejorar el desempeño de los empleados y optimizar el clima laboral. En un entorno donde la eficiencia y la adaptación son clave, las capacitaciones juegan un papel fundamental en el desarrollo de competencias para el éxito de la organización. A través de una intervención basada en herramientas internas y accesibles, como lo son Google Classroom, Drive y formularios de Google, este proyecto busca ofrecer una solución eficiente y de bajo costo para la gestión de las capacitaciones, alineada con los objetivos estratégicos de la empresa

2. Tabla de Contenidos

1.	Resumen Ejecutivo.....	2
2.	Tabla de Contenidos.....	3
3.	Justificación de Intervención.....	6
4.	Contexto de Organización y Sector.....	9
	Misión	9
	Visión.....	9
	Valores Institucionales.....	9
	Objetivos.....	10
	Política de Calidad	10
	Política de Humanización	10
	Servicios.....	11
	Clientes	11
	Estructura Organizacional.....	11
	Entorno, Clientes y Competencia	12
	Sector de Pertenencia y Tendencias.....	13
5.	Sustentación Teórica	13
	Conceptos de Capacitación	13
	Impacto de la gestión de Capacitación en el Desempeño de los Colaboradores	16

Teoría del Aprendizaje Organizacional:	16
Beneficios de la Capacitación Efectiva.....	17
Importancia de la capacitación en la reducción de personal.....	17
Como las capacitaciones aportan al Clima Laboral.....	19
Sistemas de Gestión de Capacitaciones	21
La importancia de las capacitaciones en las organizaciones para la competitividad	22
Retos y oportunidades en los programas de capacitación empresarial	23
Implementación de plataformas de E -learning en las compañías	24
Cultura de autoaprendizaje	25
Capacitaciones en el sector salud.....	27
6. Proceso de Intervención	29
Objetivo General:.....	29
Objetivos Específicos:	30
Solución:	30
Efectos Esperados:	32
Plan de acción:	33
7. Metodología	36
Metodología de intervención	36
Políticas para la Gestión de Capacitaciones y Rutas de Aprendizaje:	50
8. Presentación de Resultados.....	52

9. Referencias.....	58
10. Apéndices o Anexos.....	63

3. Justificación de Intervención

Clinizad SAS es un laboratorio clínico líder en el suroccidente colombiano, centrado en proporcionar un servicio de alta calidad que brinde confiabilidad en los resultados gracias a un equipo competente que ofrezca un trato humanizado, actualmente enfrenta algunos problemas relacionados con la falta de control sobre la gestión de sus capacitaciones tanto internas como externas, debido a que no existe una programación clara y un procedimiento documentado de como ejecutar las capacitaciones, lo que genera incertidumbre y baja asistencia, además no se cuenta con un mecanismo para medir si las capacitaciones realmente mejoran las competencias de los colaboradores o si aportan a los objetivos estratégicos de la empresa, tampoco se cuenta con un control que permita verificar la asistencia de los colaboradores a las capacitaciones o las calificaciones resultantes de la misma, y tampoco se cuenta con un procedimiento o mecanismo para identificar necesidades adicionales de formación, todo esto genera confusión en el manejo de las capacitaciones y dificulta la auditoría interna y externa además de afectar la continuidad del proceso.

Beneficios de realizar la intervención al proceso de capacitaciones:

- Las capacitaciones son una herramienta muy importante para el desarrollo de las competencias, además de mejorar del desempeño y la motivación de los colaboradores lo que podría ayudar a reducir la alta rotación de personal que se maneja en la organización.
- Las capacitaciones efectivas son fundamentales para el desarrollo de competencias críticas en los colaboradores, lo que también trae beneficios para la compañía como lo es mejorar la productividad y la calidad del

servicio. Un correcto manejo de las capacitaciones permitirá a Clinizad medir y optimizar el impacto de las formaciones en el desempeño de sus colaboradores.

- Un enfoque sistemático y evaluativo en las capacitaciones permitirá alinear el desarrollo del talento humano con los objetivos estratégicos de Clinizad, como lograr la acreditación en salud para el 2027 y consolidar la satisfacción del cliente y la generación de valor para los accionistas.

La implementación de este proyecto de mejora del proceso de capacitación de Clinizad S.A.S. traerá múltiples beneficios para la empresa. el nuevo proceso permitirá la estandarización de los procesos de formación mediante la creación de un cronograma claro y de fácil acceso para todos los líderes de procesos y colaboradores además de permitir fácil acceso a la documentación de procedimientos para garantizar su continuidad, lo que garantizará la claridad en la metodología de las capacitaciones. Además, al desarrollar herramientas útiles para la evaluación de la efectividad de las capacitaciones, se podrán identificar con mayor facilidad fortalezas, debilidades y áreas de mejora, promoviendo la toma de decisiones basada en datos reales.

Un sistema de seguimiento y control de las capacitaciones también contribuirá a mejorar la satisfacción de los colaboradores, puesto que les permitirá identificar de manera más precisa cuáles son sus aspectos para mejorar en el ámbito profesional, fomentando un ambiente laboral que incentive a los colaboradores a buscar su mejora personal. Esta propuesta de intervención también impactará en la calidad del servicio prestado por Clinizad, ya que los colaboradores obtendrán una mejor capacitación técnica

lo que se traduce en que podrán realizar sus funciones de una manera más eficiente y segura, alineándose con los objetivos de Clinizad.

El proyecto también es importante para la empresa porque alinea el desarrollo del talento humano con sus objetivos corporativos, asegurando que las capacitaciones logren en los colaboradores el desarrollo de las competencias necesarias para alcanzar las metas estratégicas, como la acreditación de salud y la integración de nuevas tecnologías, además de reforzar el compromiso de Clinizad con la excelencia en la calidad del servicio y con la mejora continua, conforme a sus políticas internas de calidad y humanización. Este proyecto también contribuirá a mantener la competitividad de la empresa en un ambiente en el que la innovación tecnológica y la gestión efectiva del talento son esenciales para que la organización pueda adaptarse a los cambios del sector y a las necesidades emergentes del mercado.

La sostenibilidad de esta intervención se garantizará mediante la implementación de procedimientos estandarizados y documentados, que permitan la continuidad y eficiencia del proceso de capacitación y que se mantenga sin importar cambios internos o externos, el uso de herramientas tecnológicas también facilitará la programación, el control y la evaluación de las capacitaciones, además de un acceso rápido a la información, y que permita realizar los ajustes que sean necesarios a tiempo. La mejora continua a través de evaluaciones será clave para asegurar que los procesos de formación se actualicen de acuerdo con las necesidades de la compañía, del sector, cambios en procedimientos o avances tecnológicos.

4. Contexto de Organización y Sector

Clinizad S.A.S. es un laboratorio clínico, con talento humano y capital netamente Nariñense, que nace el 1 de junio de 1996 con una propuesta de valor: Servimos con calidad para su bienestar y por prestar un servicio diferencial importante, se diseñó una plataforma estratégica que permite en el tiempo, garantizar la sostenibilidad y crecimiento de la organización, siempre enfocado en brindar una atención superior y sustentada en los valores institucionales. (Clinizad, s.f)

Misión

Somos una organización de Salud Certificada en Calidad, que presta servicios de análisis científico de laboratorio clínico, con presencia en el Sur Occidente Colombiano; contamos con talento humano competente, comprometido con la responsabilidad, honestidad, el respeto y trato humanizado; disponemos de líneas de producción automatizadas y robotizadas con tecnología de reconocimiento mundial, enfocados a brindar resultados confiables y de utilidad diagnóstica, asegurando accesibilidad, oportunidad y seguridad a las partes interesadas. (Clinizad, s.f)

Visión

Para el año 2027 Clinizad será una entidad acreditada en salud, apoyada en su talento humano, los valores corporativos y el uso de tecnología robótica, con el fin de consolidar la satisfacción del cliente y la generación de valor para sus accionistas.

(Clinizad, s.f)

Valores Institucionales

- Comunicación Efectiva
- Empatía

- Honestidad
- Respeto
- Tolerancia

Objetivos

- Fortalecer la competencia del personal en el desempeño de las actividades asignadas
- Controlar el correcto funcionamiento de la infraestructura que brindan soporte de los procesos misionales de la organización.
- Garantizar que el talento humano de Clinizad contribuya al logro de la propuesta de valor a través del sistema de gestión de capacitaciones.

Política de Calidad

El Laboratorio de Especialidades Clinizad se encuentra comprometido a mantener un entorno de trabajo seguro y saludable para todos. Para lograr esto, nos comprometemos a cumplir con las regulaciones de seguridad y salud, identificar y mitigar riesgos, proporcionar capacitación adecuada, y mantener instalaciones y equipos seguros. Todos los empleados tienen la responsabilidad de cumplir con esta política y contribuir a un lugar de trabajo seguro. (Clinizad, s.f).

Política de Humanización

Laboratorio de Especialidades Clinizad S.A.S. adopta en su sistema integrado de gestión y bajo el direccionamiento estratégico la política de Humanización, con el compromiso de promover entre los funcionarios una cultura de atención empática por medio de la implementación de estrategias de sensibilización con el personal, brindando

así un servicio basado en la atención humanizada; ya que el propósito del laboratorio es ofrecer humanización desde la capacidad de generar EMPATÍA con los usuarios a través de la COMUNICACIÓN EFECTIVA y HONESTA resaltando los derechos de nuestros pacientes y sus beneficiarios, construyendo relaciones basadas en el RESPETO, el reconocimiento de la diversidad desde el trato TOLERANTE con el fin de generar un servicio diferencia y ser reconocidos como una organización prestadora de servicios de salud con calidad. (Clinizad, s.f).

Servicios

Los principales servicios ofrecidos incluyen pruebas de laboratorio clínico en diferentes áreas, como análisis bioquímicos, microbiológicos, hematológicos y citológicos enfocado en cumplimiento de normas de calidad y normativo, con un fuerte énfasis en la seguridad del paciente y la mejora continua de sus procesos.

Clientes

Clinizad sirve principalmente a pacientes, médicos y empresas tanto públicas como privadas que requieren servicios de análisis de laboratorio confiables y rápidos, tanto el sector privado como el público en el suroccidente colombiano.

Estructura Organizacional

La estructura organizacional de Clinizad incluye diversos niveles jerárquicos y roles especializados. En la cúspide se encuentra el Gerente General, seguido por el director ejecutivo y otros directores encargados de áreas claves como sistemas de gestión de calidad, finanzas, comercial, y gestión de talento humano. La empresa cuenta con profesionales de distintas áreas, desde bacteriólogos y citohistólogos hasta técnicos de

sistemas, administradores y personal de apoyo. La organización tiene 157 empleados en distintos cargos.

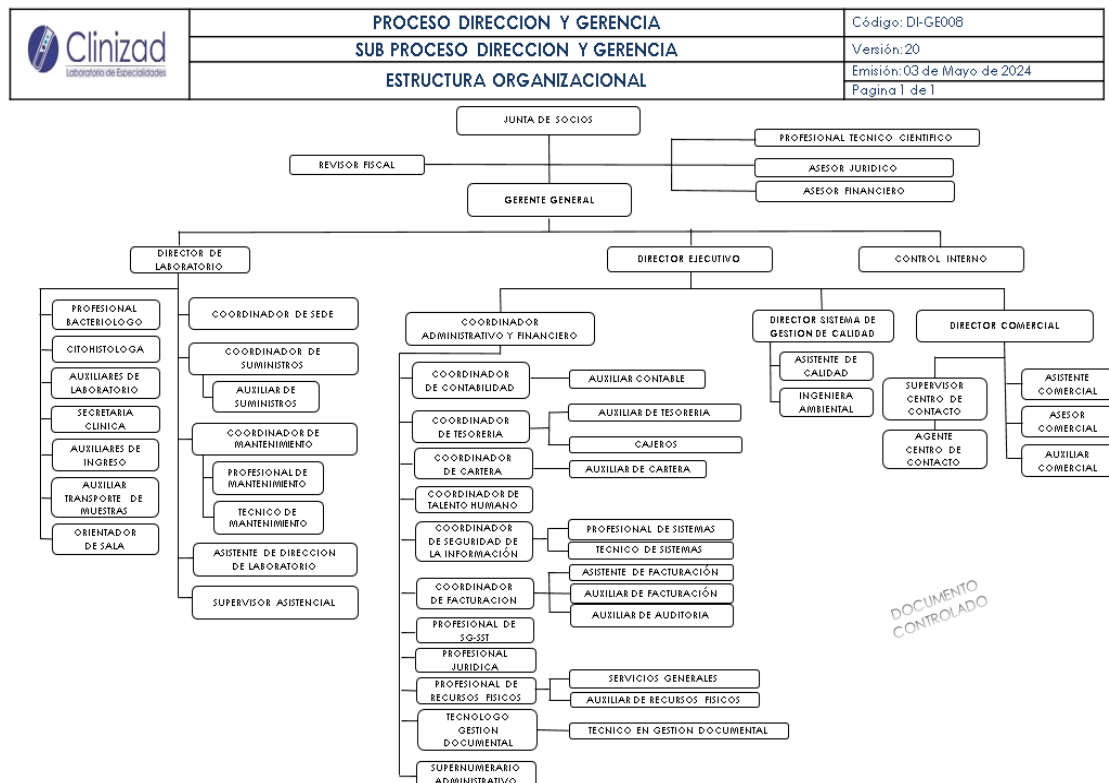


Figura 1, Organigrama Laboratorio clínico de especialidades Clinizad SAS.
Fuente: Documentación Interna del Laboratorio.

Entorno, Clientes y Competencia

Clinizad actúa en un mercado en donde la tecnología y la innovación resultan fundamentales para preservar la competitividad. Los usuarios de Clinizad requieren servicios de laboratorio clínico de excelente calidad, con resultados rápidos y exactos. La competencia en este sector incluye otros laboratorios tanto locales como nacionales que brindan servicios similares. Clinizad se diferencia por su enfoque en la automatización, el uso de tecnologías de vanguardia y su compromiso con la calidad, la seguridad del paciente y el trato humanizado.

Sector de Pertenencia y Tendencias

Clinizad desarrolla su actividad económica en el sector salud, como un laboratorio clínico. Este sector se distingue por la exigencia de altos estándares de calidad, adherencia a las regulaciones, y una tendencia ascendente hacia la automatización y digitalización de procesos.

Entre las principales tendencias en el sector están la adopción de nuevas tecnologías como la robótica y la integración de la inteligencia artificial para mejorar la precisión y la eficiencia de los análisis clínicos. También hay un creciente enfoque en la humanización de la atención al paciente, la integración de sistemas de información de salud y el acceso a la información a través de canales digitales. Clinizad se alinea con estas tendencias a través de su política de humanización y el uso de tecnologías avanzadas para la mejora continua de sus servicios.

5. Sustentación Teórica

Conceptos de Capacitación

La capacitación en las organizaciones ha sido ampliamente reconocida como un proceso fundamental para el desarrollo del talento humano y la mejora del desempeño laboral. Más allá de ser una actividad puntual, hoy se entiende como una estrategia continua que permite al personal adquirir y fortalecer conocimientos, habilidades y competencias necesarias para adaptarse a los retos del entorno organizacional.

Autores como Noe (2017) destacan que la capacitación busca cerrar brechas entre lo que un colaborador sabe actualmente y lo que necesita saber para desempeñarse de forma efectiva. Por tanto, no se trata solo de formar por formar, sino de invertir

estratégicamente en el crecimiento del equipo humano y en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Blanchard y Thacker (2019) definen la capacitación como un proceso de enseñanza sistemática que se enfoca en mejorar el desempeño de los empleados en tareas específicas. Este enfoque reconoce que la capacitación es clave para la mejora continua de los procesos internos de la organización y para mantener la competitividad en el mercado. Además, Blanchard y Thacker subrayan la importancia de una adecuada identificación de necesidades de capacitación para diseñar programas que realmente respondan a las carencias de habilidades presentes.

La teoría del aprendizaje social de Bandura (1977), la cual sostiene que las personas aprenden observando y modelando comportamientos en su entorno, aplicada al contexto organizacional por diversos autores contemporáneos, como Saks y Haccoun (2020), sostiene que las personas aprenden observando y modelando comportamientos en su entorno de trabajo. Según esta teoría, la capacitación efectiva debe incorporar oportunidades para que los empleados observen y practiquen nuevas habilidades en contextos similares a los de su trabajo real. Saks y Haccoun (2020) argumentan que los programas de capacitación que incluyen elementos de aprendizaje social, como simulaciones y role-playing, tienden a ser más efectivos porque permiten a los empleados internalizar mejor los nuevos conocimientos.

La teoría de la transferencia del aprendizaje, propuesta por Baldwin y Ford (1988) y ampliada por investigadores como Blume, Ford, Baldwin & Huang (2010), destaca que la capacitación es verdaderamente efectiva sólo si los conocimientos y habilidades adquiridos se aplican en el puesto de trabajo. Según Blume, Ford, Baldwin & Huang

(2010), para que ocurra esta transferencia, es crucial que el entorno organizacional proporcione apoyo al aprendizaje, como retroalimentación continua, refuerzo positivo y oportunidades para practicar las nuevas habilidades. Estos autores también sugieren que la capacitación debe estar alineada con la cultura organizacional y las expectativas de desempeño para facilitar la transferencia del aprendizaje.

La evidencia también respalda el impacto positivo de la capacitación. Investigaciones como la de Kavanagh y Thite (2009) muestran que las organizaciones que desarrollan programas de formación alineados con sus metas estratégicas logran mejoras en la satisfacción del personal, en la retención del talento y en los resultados de desempeño.

Tannenbaum y Yukl, citados por Ford (2018), coinciden en que la clave está en la relevancia: los programas deben responder a los retos reales del cargo y adaptarse al perfil de quienes participan, utilizando metodologías activas y basadas en competencias.

En síntesis, la capacitación es un proceso crítico que permite a las organizaciones mantener su competitividad y adaptabilidad en un entorno empresarial cambiante. Las teorías contemporáneas, como la del aprendizaje social y la transferencia del aprendizaje, proporcionan un respaldo teórico fuerte para demostrar la importancia de diseñar programas de capacitación que sean no sólo efectivos en términos de contenido, sino también en términos de su aplicabilidad en el contexto laboral real.

En cuanto a las modalidades, autores como Marcos, Támez y Lozano (2009) destacan el valor de la educación virtual. Su investigación muestra cómo los entornos asíncronos, como las plataformas e-learning, pueden facilitar el acceso a la formación, especialmente en contextos donde el tiempo o la ubicación geográfica son una barrera.

Esto es especialmente útil para organizaciones como Clinizad, donde la operación continua exige métodos flexibles de capacitación.

En síntesis, la literatura coincide en que la capacitación, cuando está bien planeada, contextualizada y respaldada por la organización, se convierte en una herramienta poderosa no solo para el desarrollo individual, sino también para el crecimiento sostenible de la empresa.

Impacto de la gestión de Capacitación en el Desempeño de los Colaboradores

Teoría del Aprendizaje Organizacional:

Según Argyris & Schön, (1996), La teoría del aprendizaje organizacional sugiere que las organizaciones que fomentan un entorno de aprendizaje continuo son más capaces de adaptarse a cambios en su entorno, innovar y mejorar su rendimiento. La capacitación, como mecanismo de aprendizaje, permite a los empleados adquirir nuevas habilidades y conocimientos que pueden aplicar directamente a sus roles, mejorando su eficiencia y eficacia en el trabajo.

Estudios Empíricos sobre Capacitación y Desempeño:

Un estudio de Salas (2012) señala que los programas de capacitación bien diseñados y alineados con las necesidades de la organización y los empleados pueden llevar a una mejora significativa en el desempeño laboral. Según los autores, la capacitación efectiva es aquella que está estructurada, dirigida a objetivos específicos y que incluye un componente de retroalimentación continua.

Modelos de capacitación y Desarrollo Profesional

El modelo de "Aprendizaje 70-20-10" sugiere que el 70% del aprendizaje ocurre a través de la experiencia en el trabajo, el 20% a través de interacciones con otros, y el 10%

mediante programas de formación formal, Lombardo & Eichinger, (2000). La gestión efectiva de la capacitación, por lo tanto, no solo implica proporcionar formación formal, sino también fomentar un entorno de aprendizaje informal y continuo.

Beneficios de la Capacitación Efectiva

Mejora del Desempeño Individual y Organizacional

La capacitación no solo mejora el conocimiento y las habilidades técnicas de los empleados, sino que también puede aumentar su motivación y compromiso hacia la organización. Un análisis realizado por Arthur, Bennett, Edens & Bell (2003) encontró que la capacitación mejora significativamente el rendimiento de los empleados, con efectos positivos en las medidas de productividad, eficiencia y satisfacción laboral.

Desarrollo de Habilidades de Liderazgo

Los programas de capacitación también son cruciales para el desarrollo de habilidades de liderazgo dentro de la organización. Según Yukl (2013), las habilidades de liderazgo pueden ser significativamente mejoradas a través de programas de formación dirigidos que incluyen simulaciones, estudios de caso, y coaching, lo que a su vez contribuye a un mejor desempeño organizacional.

Importancia de la capacitación en la reducción de personal

Una tesis doctoral de García (2020) encontró que las empresas que implementan programas de capacitación continua y específicos para cada puesto logran reducir su tasa de rotación de empleados en un 20%. El estudio destaca que los empleados sienten una mayor conexión con la organización cuando tienen oportunidades claras de aprendizaje y crecimiento.

Otra investigación de Pérez (2018) analizó cómo los programas de capacitación orientados al desarrollo de habilidades interpersonales y técnicas disminuyen la intención de renuncia de los empleados en organizaciones del sector tecnológico. El estudio encontró que, además de mejorar el desempeño, estos programas ayudan a construir un sentido de pertenencia entre los empleados, lo cual reduce la rotación.

Teoría de la Retención del talento

La teoría de la retención del talento sostiene que los empleados son más propensos a permanecer en una organización cuando sienten que está invierte en su desarrollo personal y profesional Kyndt, Dochy, Michielsens & Moayaert (2009). Las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional son percibidas como un reconocimiento al valor del empleado, lo cual refuerza su compromiso y satisfacción laboral.

Evidencia Empírica sobre Capacitación y Reducción de la Rotación

Según un estudio de Kim (2012), las empresas que invierten en programas de capacitación efectivos observan una reducción significativa en la rotación de empleados. Los empleados valoran las oportunidades de crecimiento y desarrollo, lo que aumenta su compromiso con la organización y disminuye su intención de buscar empleo en otros lugares.

Impacto de la Capacitación en el Compromiso Organizacional

Los programas de capacitación que están alineados con las expectativas y necesidades de los empleados fortalecen el compromiso organizacional. Un estudio realizado por Meyer y Allen (1991) demostró que los empleados que perciben una fuerte

inversión en su desarrollo profesional muestran un mayor nivel de compromiso afectivo hacia la organización, lo cual se traduce en una menor rotación.

Como las capacitaciones aportan al Clima Laboral

El clima laboral es el ambiente emocional y psicológico que se vive dentro de una organización, influenciado por factores como la comunicación, el liderazgo, la motivación, el reconocimiento y las relaciones interpersonales. De acuerdo con Chiavenato (2017), el clima laboral se refiere a la calidad del ambiente de trabajo que afecta la motivación, satisfacción y el desempeño de los empleados. Un clima laboral positivo es fundamental para que los colaboradores se sientan cómodos, valorados y comprometidos con la empresa.

Las capacitaciones juegan un papel importante en la mejora del clima laboral, ya que son percibidas por los empleados como una inversión en su desarrollo personal y profesional. Según Fernández y Montes (2016), las capacitaciones contribuyen al clima laboral al fomentar un entorno de aprendizaje continuo, promover la interacción positiva entre compañeros y mejorar la comunicación y el trabajo en equipo. Estas acciones, a su vez, incrementan el compromiso y la motivación de los empleados, generando un ambiente laboral más positivo.

Un estudio realizado por Salgado y Moscoso (2019) en una muestra de empresas españolas reveló que las organizaciones que implementan programas de capacitación efectiva reportan mejoras significativas en la satisfacción de los empleados y en el clima laboral. Este estudio sugiere que las capacitaciones promueven un ambiente de trabajo más colaborativo, reducen la rotación de personal y mejoran la relación entre compañeros y superiores.

Otro estudio de Rodríguez y Agudelo (2020) sobre el impacto de las capacitaciones en el clima laboral en empresas del sector salud en Colombia encontró que los programas de formación contribuyen a mejorar la motivación y el bienestar de los empleados, al tiempo que facilitan la integración de los equipos de trabajo. Los autores concluyen que una política de capacitación bien diseñada puede ser un factor clave para fomentar un clima laboral positivo, especialmente en organizaciones con altos niveles de estrés y demanda, como las del sector salud

En un trabajo de grado de Martínez (2018) sobre el impacto de las capacitaciones en el clima organizacional de una empresa manufacturera, se encontró que los empleados que participan en capacitaciones regulares reportan una percepción más positiva del ambiente laboral, una mayor satisfacción con su trabajo y una mayor disposición a colaborar con sus colegas. Martínez (2018) recomienda que las organizaciones consideren la capacitación como una estrategia integral para mejorar no solo el desempeño, sino también la satisfacción y la cohesión del equipo

Por otro lado, García (2017) encontró en su tesis doctoral que la implementación de programas de capacitación no solo mejora las competencias técnicas de los empleados, sino que también promueve un ambiente de confianza y respeto mutuo, lo cual es esencial para un clima laboral saludable. El estudio de García (2017) destaca que, al sentirse más competentes y respaldados por la organización, los empleados muestran niveles más altos de satisfacción y compromiso, lo que a su vez contribuye a un mejor ambiente de trabajo.

Sistemas de Gestión de Capacitaciones

Definición e Importancia de los Sistemas de Gestión de Capacitaciones

Los Sistemas de Gestión de Capacitaciones (SGC) son plataformas tecnológicas diseñadas para planificar, ejecutar, controlar y evaluar programas de formación dentro de las organizaciones. Estas plataformas permiten automatizar el ciclo completo de gestión de la capacitación, desde la identificación de necesidades hasta la evaluación de su efectividad. Según Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2016), un sistema de gestión de capacitaciones bien implementado no solo organiza la logística de las formaciones, sino que también asegura que los programas estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

Los SGC ofrecen herramientas para gestionar de manera eficiente el seguimiento de los empleados que participan en las capacitaciones, los contenidos impartidos, las evaluaciones y la generación de reportes. Además, facilitan la programación y personalización de los planes de formación, lo que asegura que cada empleado reciba las capacitaciones que necesita en función de su rol y trayectoria profesional Chiavenato (2017).

Diversos estudios han analizado los beneficios de los sistemas de gestión de capacitaciones en las organizaciones, un estudio realizado por García y Ramírez (2019) en empresas del sector financiero en Colombia encontró que la implementación de un sistema de gestión de capacitaciones mejoró la efectividad de los programas formativos al permitir una mejor organización y seguimiento de las actividades. Los autores sugieren que los SGC ayudan a alinear las actividades de formación con los objetivos de la empresa, facilitando la identificación de necesidades de capacitación en función de los

resultados de evaluaciones de desempeño. Además, el estudio destaca que los empleados perciben los SGC como una herramienta que mejora su experiencia formativa al proporcionar acceso a materiales actualizados y seguimiento personalizado de su progreso.

López (2018) investigó la implementación de un sistema de gestión de capacitaciones en una empresa de manufactura en México. Los resultados de su investigación indicaron que el uso de un SGC permitió a la empresa reducir los tiempos y costos asociados a la planificación de las capacitaciones, mejorar la participación de los empleados en los programas de formación y aumentar la satisfacción general de los empleados con las oportunidades de desarrollo profesional ofrecidas por la empresa. López (2018) también recomendó la adopción de sistemas que integren herramientas de autoevaluación y seguimiento continuo, para maximizar el impacto de los programas formativos en el desempeño organizacional.

Fernández (2020), en su estudio sobre el impacto de los SGC en el sector de la salud, resaltó que la automatización de los procesos de capacitación mediante un SGC no solo incrementó la eficiencia operativa, sino que también permitió un seguimiento más riguroso de las competencias adquiridas por los empleados, mejorando la calidad del servicio brindado a los pacientes.

La importancia de las capacitaciones en las organizaciones para la competitividad

Cuando una Empresa piensa en sus colaboradores y crea programas de capacitación de acuerdo a las necesidades hace que sus colaboradores sean más competitivos, como lo plantea Fleitman, J. (2013) ,Un buen plan de capacitación debe contemplar los conocimientos, las habilidades y las actitudes que una persona debe

adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar con mayor eficiencia y eficacia sus funciones. Es conveniente capacitar al personal que ya labora en la empresa para que pueda ser ascendido a puestos de mejor nivel e, inclusive, para moverlos de un área operativa a una administrativa, así mismo la capacitación es una de las mejores soluciones a los problemas de las empresas y para mejorar la competitividad de un país.

Algunas reflexiones alrededor de la capacitación y el desarrollo encontramos a Pelaez (2000). Este autor plantea que la capacitación y el desarrollo del personal son dos tópicos en los que el área de Recursos Humanos de las empresas puede, muy claramente, añadir valor a la organización, al mismo tiempo que fortalecer su rol de servicio al cliente interno y asesoría a la alta gerencia. La capacitación y el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones parten del supuesto que la mayoría de los empleados puedan ser naturalmente motivados a trabajar y a aprender. El hecho de tener una actividad estimulante, de progresar en su profesión o campo de acción y de recibir recompensas por su desempeño son factores que movilizan y atraen su atención y energía.

Retos y oportunidades en los programas de capacitación empresarial

De Oca & Villarreal (2024). Gestión del talento humano en la era de la inteligencia artificial: retos y oportunidades en el entorno laboral. El artículo es analizar la función de la inteligencia artificial (IA) en la gestión del talento humano (GTH) de las organizaciones, metodológicamente tiene un enfoque cualitativo, basado en revisiones literarias generando una investigación de tipo documental, con alcance exploratorio y propuestas para la implementación de IA en las empresas y el área de GTH. Los hallazgos principales incluyen en primer lugar la identificación de retos para la integrar

IA en la empresa tales como promover el liderazgo adaptativo, contar con una infraestructura tecnológica, la transformación y adaptación digital de funciones, preparación del talento humano en IA y construcción de una cultura tecnológica. En segundo lugar, se analizan oportunidades potenciales en las funciones del área de GTH desde la planeación estratégica de talento humano hasta el desarrollo de competencias humanas con acciones que incluyen la IA, dando énfasis a los requerimientos humanos para la adaptación efectiva, como habilidades y coeficiente digitales, la creatividad y habilidades socioemocionales, promoción del aprendizaje permanente, inversión en capital humano y la robotización. Finalmente, como tercer hallazgo, se proponen acciones estratégicas de implementación de IA tales como el diagnóstico de oportunidades de IA, la integración de los miembros de la organización en el proceso, elección de soluciones de IA, el ajuste de la estrategia empresarial, la preparación para el cambio y el seguimiento con evaluación continua. El trabajo investigativo muestra una visión optimista del aprovechamiento de IA para la optimización y competitividad de las organizaciones.

Implementación de plataformas de E-learning en las compañías

Las plataformas E-learning son herramientas que permiten capacitar a los colaboradores de manera virtual a los colaboradores de una Organización, esto facilita el aprendizaje, los registros de asistencia, seguimiento, y permite abarcar temas técnicos y habilidades blandas aportando significativamente al desarrollo de las competencias organizacionales a los colaboradores.

El autor plantea Buzón & García (2005). La incorporación de plataformas virtuales a la enseñanza: una experiencia de formación on-line basada en competencias,

que la cotidianeidad y el proceso de integración exponencial que están teniendo las tecnologías en todos los campos, ha provocado y está provocando cambios cada vez más significativos en las formas de enseñanza-aprendizaje.

Dentro de estos cambios se encuentran la utilización cada vez más de las plataformas de enseñanza como vía de formación a un amplio abanico de usuarios, desde aquellos que por su ubicación geográfica se encuentran lejos para acceder a una formación presencial, hasta los que por falta de tiempo, prefieren aprender desde casa en los ratos libres. Nuestra aportación se centra en la exposición de una experiencia de aplicación de un modelo de formación basado en competencias puesto en marcha con la plataforma Virtual Pro fre4 utilizada por la Universidad de Sevilla. Presentaremos el diseño de este modelo, como se ha desarrollado y algunas reflexiones derivadas de su desarrollo dentro de dicha plataforma de enseñanza.

Cultura de autoaprendizaje

Definición y Concepto de Cultura de Autoaprendizaje

La cultura de autoaprendizaje se refiere a la creación de un entorno dentro de las organizaciones donde los empleados se sienten motivados y empoderados para aprender de forma autónoma, buscando el desarrollo continuo de sus competencias. Según García (2018), el autoaprendizaje implica que los empleados asumen la responsabilidad de su propio desarrollo, accediendo a recursos de formación y utilizando herramientas para adquirir nuevos conocimientos y habilidades. En este contexto, las organizaciones fomentan una cultura de aprendizaje continuo, donde los empleados tienen acceso a recursos educativos y se valora el aprendizaje como parte de la estrategia de crecimiento personal y profesional.

Esta cultura no solo responde a las necesidades de desarrollo individual, sino que también está alineada con los objetivos estratégicos de la organización, ya que permite que los empleados adquieran competencias que les permitan adaptarse a los cambios del entorno laboral, mejorar su desempeño y contribuir al éxito organizacional (Pérez, 2017).

La teoría del aprendizaje autodirigido, desarrollada por Knowles (1975), es uno de los marcos teóricos más relevantes en el estudio del autoaprendizaje. Esta teoría postula que los individuos son capaces de dirigir su propio proceso de aprendizaje, eligiendo los contenidos, los métodos y las metas de acuerdo con sus intereses y necesidades. En el contexto organizacional, esta teoría se aplica al fomentar un entorno en el cual los empleados puedan acceder a recursos de aprendizaje de manera flexible y autodirigida, facilitando el desarrollo continuo de competencias que son estratégicamente relevantes para la empresa.

Otro marco teórico relevante es la teoría de la motivación intrínseca de Deci y Ryan (1985), que destaca que el autoaprendizaje es más efectivo cuando las personas están intrínsecamente motivadas para aprender. En este sentido, el éxito de una cultura de autoaprendizaje en las organizaciones depende de la capacidad de la empresa para generar un entorno en el cual los empleados se sientan motivados a adquirir nuevas habilidades por su propio deseo de crecer profesionalmente, más allá de recompensas externas.

En un estudio realizado por González (2020), basado en una muestra de empleados de empresas tecnológicas, se demostró que aquellos que participaron en programas de autoaprendizaje reportaron mejoras significativas en su desempeño, así como un mayor compromiso con la organización. El estudio recomienda que las

empresas fomenten la creación de una cultura de autoaprendizaje proporcionando acceso a plataformas de formación en línea, creando incentivos para que los empleados continúen su formación de manera autónoma y generando espacios de aprendizaje colaborativo entre compañeros

Por su parte, la investigación doctoral de Márquez (2019) analiza cómo la implementación de programas de autoaprendizaje en el sector de salud permite a los empleados adquirir nuevas competencias de manera flexible, mejorando su capacidad para adaptarse a los cambios tecnológicos y metodológicos en su trabajo diario. Márquez (2019) concluye que el éxito de una cultura de autoaprendizaje depende de la disposición de los empleados para participar activamente en su propio proceso de formación y de la capacidad de la organización para proporcionar los recursos y el apoyo necesarios para que esto ocurra.

En el ámbito educativo, la tesis de maestría de López (2018) estudia la implementación de programas de autoaprendizaje en instituciones educativas y concluye que la creación de una cultura de autoaprendizaje entre los docentes mejora no solo su desempeño profesional, sino también la calidad de la enseñanza que brindan. Este estudio destaca la importancia de ofrecer a los empleados el tiempo necesario para dedicarse a su formación, así como el acceso a recursos de aprendizaje que sean relevantes para sus áreas de desarrollo

Capacitaciones en el sector salud

Importancia de las capacitaciones en el sector salud

Las capacitaciones en el sector salud son esenciales debido a la naturaleza crítica de los servicios ofrecidos y la rápida evolución de la tecnología médica, las normativas

sanitarias y los protocolos de atención. Según Rodríguez (2019), las capacitaciones en este sector no solo mejoran el desempeño técnico de los empleados, sino que también tienen un impacto directo en la calidad de la atención brindada a los pacientes, reduciendo errores médicos y mejorando los resultados clínicos.

El sector salud, por sus características dinámicas, requiere una formación constante de su personal. Los profesionales de la salud están expuestos a continuas innovaciones en tratamientos, tecnologías y normativas, lo que implica que la capacitación debe ser vista como un proceso continuo. De acuerdo con López y García (2020), las capacitaciones en el sector salud no solo están enfocadas en aspectos técnicos, sino que también abordan áreas como la comunicación efectiva, la ética médica y el manejo del estrés, todos factores cruciales para la mejora en la calidad del servicio.

La teoría del capital humano, propuesta por Becker (1964), es fundamental para comprender la inversión en capacitaciones dentro del sector salud. Esta teoría sostiene que la formación y desarrollo del personal de salud no solo aumentan sus competencias, sino que también incrementan su valor dentro de la organización, resultando en un mejor rendimiento y una mayor calidad en la atención a los pacientes. La capacitación es una inversión que se traduce en una mejora en la eficiencia y la competitividad de las instituciones de salud.

Asimismo, la teoría del aprendizaje organizacional de Argyris y Schön (1996) es clave para comprender cómo las organizaciones del sector salud pueden aprender y adaptarse a través del desarrollo continuo de su personal. Esta teoría sugiere que las instituciones de salud deben crear entornos que favorezcan el aprendizaje constante,

donde los profesionales puedan mejorar sus habilidades y conocimientos de manera continua, permitiendo una mejor respuesta a los desafíos del sector

En un estudio realizado por Márquez (2020) sobre la efectividad de las capacitaciones en hospitales de México, se concluye que la capacitación periódica del personal médico y administrativo mejora la calidad del servicio, reduce el índice de errores y aumenta la satisfacción de los pacientes. El estudio también muestra que las instituciones que invierten en programas de capacitación bien estructurados tienen una mayor retención de personal y reportan menos casos de burnout entre los empleados.

Por su parte, la investigación de Navarro (2018) revela que las capacitaciones en salud que incluyen simulaciones clínicas y casos prácticos son las más efectivas, ya que permiten a los profesionales de la salud enfrentarse a situaciones reales en un entorno controlado. Este enfoque no solo mejora las habilidades técnicas, sino que también refuerza la capacidad de tomar decisiones críticas bajo presión.

Finalmente, Gómez y Torres (2021) en su investigación doctoral analizan la relación entre la capacitación y la satisfacción laboral en hospitales públicos. Los resultados indican que los empleados que reciben capacitaciones periódicas tienen un mayor compromiso con la organización y están más motivados para mejorar su desempeño. Además, los hospitales que invierten en la formación de su personal reportan un menor índice de rotación y ausentismo.

6. Proceso de Intervención

Objetivo General:

Optimizar y actualizar el sistema de gestión de capacitaciones de Clinizad S.A.S. mediante el uso de herramientas digitales gratuitas como Google Classroom, Meet,

Sheets y Forms, buscando fortalecer las competencias del equipo humano, mejorar su desempeño y contribuir a un clima laboral más positivo.

Objetivos Específicos:

- Actualizar los procedimientos internos de formación, integrando herramientas digitales que faciliten la planificación y ejecución de los programas en un plazo de tres meses.
- Crear formatos en Google Sheets y Forms que permitan un control más claro de asistencia, seguimiento de resultados y retroalimentación, asegurando su uso desde los primeros dos meses.
- Implementar evaluaciones y encuestas de satisfacción digitalizadas que permitan valorar el impacto real de las capacitaciones.
- Medir mejoras en participación y satisfacción de los colaboradores, buscando un incremento del 10% en los indicadores internos durante los primeros seis meses.

Solución:

La propuesta se centra en renovar el proceso de capacitación utilizando herramientas tecnológicas ya disponibles dentro de la organización. No se trata solo de cambiar formatos, sino de construir un sistema organizado, accesible y medible que acompañe a los colaboradores desde la planificación hasta la evaluación final, se trabajaría con las plataformas:

Google Classroom: Este será el centro principal para gestionar cursos de capacitación, programar sesiones de capacitación, almacenar materiales para tus cursos, proporcionar grabaciones de tus sesiones, así como gestionar tareas o exámenes.

Google Meet: Utilizada para realizar sesiones de capacitación en vivo, aprovechando la suscripción existente del negocio, las sesiones se grabarán y guardarán en Classroom para que todo el personal pueda revisarlas si tuviese dudas respecto al tema; también proporcionará evidencia de su ejecución para auditorías.

Google Sheets: permitirá organizar la información de asistencia, calificaciones y reportes, generando visibilidad en tiempo real para tomar decisiones informadas.

Formularios de Google: Se utilizarán para evaluar a cada colaborador después de la capacitación, además de encuestas de satisfacción para medir el impacto percibido por los participantes y verificar el objetivo esperado de la capacitación. El control de asistencia también se gestionará a través de Google Forms, que registrará datos de los empleados que completen las evaluaciones.

Justificación de la solución: Esta solución responde directamente a las necesidades identificadas en el análisis del problema como lo son la falta de una organización adecuada y la necesidad de la empresa de tener de un sistema para medir el cumplimiento, resultados y efectividad de las capacitaciones, Al implementar esta solución la organización podrá mejorar el proceso de formación sin incurrir en costos adicionales de software, además se emplearán herramientas de Google los cuales tienen un diseño simple que va a facilitar la accesibilidad de cualquier persona, lo que facilitará su adopción por parte de los colaboradores y su acceso desde cualquier lugar.

Desde una perspectiva teórica, la teoría del capital humano de Becker (1964) sigue siendo aplicable, ya que la solución permitirá maximizar la inversión en el desarrollo de los empleados al garantizar que las capacitaciones sean organizadas, seguidas y evaluadas de manera efectiva. Asimismo, la teoría de la gestión por

competencias (Boyatzis, 1982) apoya esta propuesta, ya que la solución permitirá identificar y desarrollar las competencias necesarias en los empleados a través de una gestión adecuada de las capacitaciones.

Efectos Esperados:

Con la implementación de esta propuesta se espera lograr:

- Mejoras en la organización y control de las capacitaciones a través del uso de Google Classroom como plataforma central que facilitará la organización de cursos, el control de resultados, la comunicación con los empleados, el control de asistencia facilitando el seguimiento riguroso de la participación de los colaboradores y la detección temprana de posibles problemas para ingresar a la plataforma.
- Mayor efectividad en la evaluación de las capacitaciones, al gestionarse a través de formularios de Google ofrecerá resultados claros sobre el impacto de las capacitaciones y los resultados obtenidos, permitiendo a la organización ajustar los programas de formación según las necesidades de la empresa y de los colaboradores.
- Incremento en la participación y satisfacción de los colaboradores, al ofrecer una plataforma accesible y de fácil manejo como Google Classroom y las evaluaciones en línea fáciles de completar, que arrojan retroalimentación al instante, hará que los colaboradores se sientan más motivados a participar activamente en las capacitaciones, además de facilitar el acceso desde cualquier lugar y utilizando cualquier dispositivo, se espera un aumento de al

menos un 10% en la satisfacción y motivación de los empleados con respecto a las capacitaciones en un periodo de seis meses.

- Optimización de los recursos, ya que esta iniciativa no implica costos adicionales a la organización, lo que significa que se podrá optimizar el uno de los recursos internos, Al ser herramientas gratuitas el área de talento humano podrá gestionar el sistema de manera autónoma reduciendo la dependencia de terceros o de soluciones costosas.

Plan de acción:

A continuación, se presenta el plan de acción que se seguirá para implementar el Sistema de Gestión de Capacitaciones en la organización

Paso	Acciones	Responsables	Recursos necesarios	Duración
Diagnóstico de necesidades formativas	Aplicar encuestas y revisar evaluaciones de desempeño para identificar brechas de competencias.	Talento Humano	Formularios de Google	2 semanas
Actualización del Procedimiento	Redactar el nuevo procedimiento de formación incluyendo el uso de herramientas digitales.	Talento Humano	Plantilla del procedimiento interno	3 semanas

Configuración de Google Classroom	Crear espacios en Google Classroom, cargar materiales e integrar las capacitaciones.	Talento humano y Coordinadores de Áreas	Formularios de Google	2 semanas
Crear plantillas en Drive	Diseñar hojas de cálculo en Google Sheets para controlar asistencia, participación y resultados.	Talento humano	Plantillas de Excel	2 semanas
Desarrollo de Formularios de Google	Elaborar formularios para evaluaciones y encuestas de satisfacción tras cada capacitación.	Talento Humano y Coordinadores de Áreas	Formularios de Google	2 semanas
Ejecución de las capacitaciones	Llevar a cabo las sesiones formativas, monitorear la participación y almacenar evidencia.	Instructores y Talento Humano	Instalaciones Físicas / Virtuales	6 meses

Evaluación De resultados	Analizar los datos obtenidos a través de formularios y hojas de cálculo para tomar decisiones.	Talento Humano e Instructores	Formularios de Google	4 semanas
Ajustes y mejoras	Aplicar mejoras al proceso de formación con base en los resultados y retroalimentación recibida.	Dirección Administrativa y Talento Humano	Informes e indicadores generados	Continuo

Tabla 1, Plan de Acción. Fuente: Elaboración Propia.

Cronograma Mensual de Trabajo						
Actividad	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Análisis de necesidades formativas						
Actualización del procedimiento						
Socialización del procedimiento						

Configuración de Google Classroom						
Creación de Plantillas en Excel						
Creación de Formularios de Google						
Ejecución de las Capacitaciones, Monitoreo y Evaluación						
Evaluación de Resultados y Ajustes						

Tabla 2, Cronograma de Trabajo. Fuente: Elaboración Propia

7. Metodología

Metodología de intervención

La metodología utilizada para esta intervención combina enfoques cuantitativos y cualitativos, permitiendo un análisis integral tanto de los datos obtenidos durante las capacitaciones, como de las percepciones y experiencias de los colaboradores, el proceso se apoya en la implementación de tres rutas de aprendizaje diferenciadas, diseñadas para cubrir las necesidades del personal nuevo, del personal activo y del desarrollo profesional y personal continuo. Para medir el impacto de cada ruta, se utilizará el modelo de

evaluación de Kirkpatrick, el cual permite analizar el aprendizaje en distintas etapas: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.

Rutas de aprendizaje para el personal que ingresa a la organización

El propósito de esta ruta es facilitar la integración de los nuevos colaboradores a la cultura, los procesos y las políticas de la organización desde su primer día, Para evaluar la efectividad de estas capacitaciones se aplicará el modelo de Kirkpatrick, Está dividida en tres fases:

Fase	Actividad	Descripción
Fase 1: Inducción Inicial	Bienvenida Institucional	En esta etapa inicial se realiza una sesión de bienvenida por parte del área de Talento Humano donde se presentará una reseña de la empresa, la información general su historia, misión y valores, el tiempo aproximado será de 1 Hora. Para validar que los conocimientos estén claros, se aplicará una encuesta para medir la percepción del colaborador sobre la bienvenida.
	Socialización de políticas empresariales	Posterior se desarrollará un taller sobre las políticas, el reglamento interno y la normativa del cargo, estará a cargo del área de Talento Humano y tendrá un espacio de 1 hora.

		En esta etapa se aplicará una prueba corta para verificar la comprensión del contenido socializado.
Fase 2: Capacitación en el Cargo	Socialización procedimientos y formatos	Para empezar esta fase se realizará una socialización de los procedimientos del cargo, formatos y herramientas específicas a utilizar seguido de un taller para la verificación de los conocimientos, tendrá una duración de 4 horas y estará a cargo del jefe inmediato o una persona que este delegue. Al finalizar se aplicará una prueba de conocimiento de lo explicado y se realizará observación de la aplicación de los procesos del nuevo colaborador.
	Recorrido por las instalaciones	Como última parte de esta fase se llevará al nuevo colaborador por las instalaciones, para que identifique áreas clave, ubicación de servicios y rutas de emergencia, durará masomenos 1 hora y estará a cargo del jefe inmediato o de una persona que este delegue. Al final se aplicará una encuesta de percepción sobre la utilidad del recorrido hecho al nuevo

		colaborador, y si quedaron claras las ubicaciones de la empresa.
Fase 3: Acompañamiento y Seguimiento	Asignación de un mentor	Para esta nueva fase al colaborador se le asignará con un compañero de más experiencia, con el fin de apoyar en el desarrollo de sus actividades, en la adaptación del proceso y la resolución de dudas que pueda tener sobre el cargo, esta actividad se llevará a cabo durante mínimo 15 días, al final de estos días se realizará retroalimentación con el mentor sobre el desempeño y actitud y con el nuevo colaborador para verificar conocimientos y satisfacción del entrenamiento. Esta etapa se evaluará por medio de la observación del desempeño en el puesto de trabajo y se aplicará una encuesta al mentor para evaluar la aplicación del conocimiento.
	Reunión de seguimiento	Por último se realizará una reunión de cierre con el jefe inmediato para la revisión de dudas y retroalimentar la experiencia inicial, durará treinta minutos y se escuchará la evaluación del supervisor sobre el desempeño del empleador.

		Al final de esta reunión se aplicará una encuesta de satisfacción de toda la inducción para identificar puntos a mejorar.
--	--	---

Esta ruta busca asegurar que el nuevo integrante comprenda el funcionamiento de la organización, se adapte más rápido a su rol y se conecte con el equipo y los valores institucionales desde el inicio.

Rutas de aprendizaje para el personal activo

Esta ruta se centra en actualizar y fortalecer las competencias de los colaboradores a nivel técnico y de liderazgo para que trabajen acorde a los objetivos de la organización, Para evaluar la efectividad de estas capacitaciones se aplicará el modelo de Kirkpatrick, permitiendo medir el impacto en cada una de las etapas, constaría de cuatro fases en las cuales se trabajaría de la siguiente manera:

Fase	Actividad	Descripción
Fase 1: Diagnóstico de necesidades	Evaluación de brechas de competencias	Para empezar esta etapa se realizará la aplicación de encuestas a los jefes inmediatos y los resultados de las evaluaciones de desempeño para identificar cuales son las necesidades de capacitación, esto se realizará un mes antes de iniciar el nuevo año, y estará a cargo del

		Coordinador de Talento Humano y los jefes de área.
		Para evaluarlo se medirá si el análisis de necesidades está impactando en la planificación de capacitaciones y si las habilidades evaluadas requieren intervención.
Fase 2: Capacitación y Desarrollo.	Capacitaciones técnicas	Esta fase consiste en el desarrollo de talleres, reuniones y evaluaciones enfocados en la actualización de procedimientos, el uso de nuevas tecnologías o capacitaciones normativas, todo esto se desarrollará en los espacios que define la empresa y dentro de la jornada laboral para incentivar la participación en estas de todos los colaboradores.
		Para evaluarlo se implementarán pruebas de conocimientos antes y después de la capacitación para medir la retención de la información.
Fase 3: Proyectos de aplicación.	Solución a problemáticas reales	Se realizarán reuniones con los equipos de trabajo de forma mensual para el desarrollo de soluciones específicos tanto en el área como en la organización en general, se deberán aplicar los conocimientos adquiridos en las capacitaciones, los jefes inmediatos serán los responsables y los

		encargados de definir las tareas para al mes siguiente presentar los resultados o el avance al equipo directivo.
		Se aplicarán encuestas de satisfacción sobre la utilidad de estas reuniones y la percepción del personal sobre su impacto en la organización.
	Mentoría interna	Para esta etapa será necesario desarrollar reuniones de manera bimensual entre los colaboradores experimentados y nuevos líderes para incentivar la transferencia de conocimiento y experiencias clave que ayuden a comprender la organización de una mejor manera y proponer soluciones a problemáticas de forma óptima.
		Para medir el éxito de esta etapa se realizarán encuestas para conocer la percepción de los mentores y aprendices sobre la efectividad del proceso de mentoría.
Fase 4: Seguimiento y reconocimiento	Evaluación de Impacto	Al finalizar cada capacitación o reunión se realizará un análisis para verificar si los conocimientos impartidos fueron claros, si se dejó registro del plan de trabajo de las áreas y si los convocados están asistiendo a estas reuniones.

		El método de evaluación de esta etapa será el análisis de si los colaboradores están aplicando los aprendizajes en sus actividades diarias.
	Reconocimiento de logros	Por último de manera semestral se entregarán reconocimientos a los colaboradores o equipos de trabajo que más actividades logren planear y completar con éxito, esto permitirá a la empresa incentivar a los equipos a desarrollar más planes de mejora.

Con esta ruta, se espera que una vez realizadas las capacitaciones se mejore el desempeño tanto individual como grupal, se emplearán varios KPIS para medir esto:

- KPI: Porcentaje de mejora en evaluaciones de desempeño o satisfacción de capacitación (por medio de encuestas después de la capacitación donde los colaboradores califican la utilidad y aplicabilidad de la formación y se compara con resultados de desempeño antes y después de la capacitación), de la mano de un mayor compromiso y motivación.
- KPI: Incremento en la participación de programas de formación y cumplimiento de planes de desarrollo individual (registra la cantidad de colaboradores asistentes a cada sesión y se evalúa el porcentaje de cumplimiento de los planes de desarrollo) lo que permite una consolidación de la cultura organizacional de los equipos de Clinizad

1. Como tercera ruta de aprendizaje se crea el programa de Zona Learning el cual es un espacio para capacitar al personal en temas para crecimiento tanto profesional como personal, estas capacitación son un refuerzo para los colaboradores ya que este espacio tiene como objetivo fomentar la cultura de aprendizaje, para su medición se emplea KPI: Porcentaje de asistencia a sesiones y porcentaje de cantidad de capacitaciones finalizadas con éxito). Se asignará un espacio de 8:00 am - 9:00 am todos los viernes de cada mes en donde se dictarán temas diferentes, estas capacitaciones son dirigidas por el personal de Clinizad e invitados externos y al finalizar se aplica KPI: Nivel de satisfacción de los asistentes y aplicación efectiva de conocimiento en el trabajo.

Las fases de implementación serán las siguientes:

Después de establecer todas las rutas de aprendizaje para los colaboradores de Clinizad, es importante asegurar que todas las iniciativas planteadas se lleven a cabo siguiendo un orden enfocado en la planificación, la ejecución y el control, A través del uso de herramientas como Google Classroom, Meet, Sheets y Forms de Google, se asegura un proceso de recolección y análisis de datos eficaz y económico. A continuación, se describen las fases de desarrollo de la nueva metodología de capacitaciones:

Fase	Actividad	Descripción
Fase 1: Programacion y Divulgacion	Programación mensual	Se Realiza la organización de los temas que se verán durante las sesiones, se pide a los líderes y talento humano proponer los

		temas. (clima laboral, habilidades blandas, comunicación, empatía, humanización en los servicios de salud, reformas del sector, servicio al cliente.)
		Para obtener una variedad de temáticas que agreguen valor se implementará una estructura liberadora llamada 1-2-4 All, para generar ideas simultáneamente.
	Divulgación	Una vez se tengan los temas de zona learning se procederá a realizar la programación mensual en Calendario de google.
Fase 2: Asistencia	Seguimiento	Desde el calendario se descarga el informe de asistencia, y se revisa que colaboradores si están asistiendo a las sesiones.
	Evaluación	Implementación de encuestas de satisfacción para evaluar si el contenido y la estrategia ha funcionado y aporta valor a los colaboradores, de acuerdo al nivel dos de KIRKPATRICK.
Fase 3: Consolidacion	Consolidación	Todas las capacitación serán grabadas para tener evidencia , en caso que se requiera para algún proceso de auditoría o para

		alguna persona nueva que necesite el contenido.
	Mejoras	De acuerdo a las retroalimentaciones presentadas se realizarán ajustes y mejoras para seguir fortaleciendo el programa.

Fase 1: Revisión de Capacidades y Planificación inicial

En esta etapa se revisará la información proporcionada por los líderes de área, quienes ya han identificado las necesidades de capacitación de sus equipos y han definido las capacitaciones que se necesitan realizar en el año y las obligatorias por normativa, El objetivo principal de esta fase será analizar lo que ya está disponible y los procedimientos con los que cuente la empresa, para estructurar el trabajo necesario para actualizar la documentación del nuevo procedimiento incluyendo las herramientas de control planteadas para lograr un control más eficiente.

Fase 2: Actualización del Procedimiento y Planificación de Capacitaciones

Basándose en los resultados del diagnóstico, se actualizará el procedimiento interno de gestión de capacitaciones, integrando herramientas como Google Classroom, Sheets, Meet y formularios de Google. Durante esta fase se utilizarán Google Classroom para la planificación y ejecución de las capacitaciones, Se desarrollará una hoja en Google Sheets para llevar el control del cumplimiento del plan de capacitaciones, su asistencia y participación y Se diseñarán formularios de Google para realizar evaluaciones de los empleados y encuestas de satisfacción. Esta fase garantizará que el

proceso de capacitación esté alineado con las necesidades identificadas y estructurado de manera eficiente.

Se desarrollará el programa de Zona Learning: Este programa tiene como fin crear un espacio de capacitación complementaria en donde se realizará una programación mensual de manera virtual dividida en dos grupos con el fin de no afectar el servicio, en donde todos los colaboradores se conectan para aprender temas técnicos, habilidades blandas, enterarse de nuevos procedimientos o cualquier información que quiera socializar la empresa, esta se realizará en dos grupos para facilitar la asistencia de todo el personal, el primer grupo los días Martes de 9:30 am a 10:30 am y el segundo grupo de 5:00 pm a 6:00 pm, la asistencia registra mediante formulario de Google y se graba la sesión, lo bueno de estos espacios es que cualquier área de la compañía puede participar, deberá pasar la solicitud a talento humano para revisar la disponibilidad, se puede tener invitamos de la ARL, la caja de compensación para tener otro tipo de contenidos, a si mismo se enviará una pieza con la programación y se verá reflejada en el calendario de los colaboradores, esta iniciativa busca contribuir a esta cultura de aprendizaje y fortalecerá el programa de capacitación anual, Para dar a conocer este programa se realizara un lanzamiento, haremos campañas de expectativas para que los colaboradores se enteren y puedan participar, y se complementara con piezas graficas las cuales serán enviadas por los diferentes canales de comunicación de la Compañía.

Fase 3: Ejecución de las Capacitaciones

Con toda la estructura previa bien estructurada, se empezará con la ejecución de las capacitaciones durante un periodo de tres meses, utilizando Google Classroom como plataforma principal. Durante esta fase se llevarán a cabo capacitaciones presenciales o

virtuales utilizando las aulas de Google Classroom, la grabación de las sesiones y almacenamiento de materiales de capacitación para consultas futuras y el control de la asistencia mediante hojas de Google Sheets, la implementación como tal se realizará con el acompañamiento por parte del equipo de Talento Humano para garantizar que los colaboradores participen de esta nueva metodología y resolviendo dudas técnicas que se vayan presentando.

Fase 4: Evaluación y Seguimiento

Al finalizar las capacitaciones se realizará la evaluación y seguimiento basándose en el modelo de Kirkpatrick buscando medir la efectividad de la formación en los colaboradores. Inicialmente se aplicaran encuestas de satisfacción para conocer la percepción de los colaboradores sobre la calidad y la utilidad de los temas explicados, posteriormente se evaluarán los conocimientos adquiridos mediante pruebas o actividades que permitan identificar el nivel de comprensión de los temas socializados a los colaboradores, además se realizará seguimiento con jefes inmediatos para verificar la aplicación de los conocimientos en las actividades diarias y finalmente se analizará el impacto global de las capacitaciones en el desempeño organizacional, este enfoque basado en el modelo de kirkpatrick permitirá garantizar que las acciones de formación establecidas en la empresa aporten al desarrollo del talento de la mano del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

Metodología de Análisis de Datos

Para evaluar la efectividad del sistema de capacitación implementado en Clinizad, se emplea un enfoque cuantitativo apoyado en herramientas digitales accesibles como Google Sheets y Formularios de Google. Esto permite procesar la información de manera

organizada, generar reportes automáticos y tomar decisiones basadas en datos reales, A continuación, se describen los principales tipos de análisis a realizar:

Análisis de la asistencia

Se utilizará una Matriz de Google Sheets para llevar un registro detallado de la asistencia a cada capacitación, detallando funcionarios, áreas, sedes y cargos, todo esto a través de fórmulas y gráficos simples, se generarán reportes automáticos que permitan calcular el porcentaje de participación de cada colaborador y la tasa de asistencia promedio en todas las capacitaciones, calificaciones entre otra información, estos datos se utilizarán para identificar patrones de asistencia y para realizar ajustes en los programas de formación si es necesario, estos seguimientos permitirán identificar el compromiso de los colaboradores y tomar acciones correctivas en caso de que se presenten inasistencias sin justificación.

Análisis de los resultados de las evaluaciones

Los resultados de las evaluaciones de conocimiento, que se administrarán mediante formularios de Google y se exportarán a Sheets para su análisis, con esas bases de datos se podrá calcular las puntuaciones promedio de cada grupo de colaboradores en las evaluaciones y se podrá comparar los resultados entre diferentes sesiones de capacitación para identificar posibles variaciones en el aprendizaje, este análisis permitirá medir el nivel de comprensión y retención de los conocimientos impartidos, así como identificar áreas donde puedan ser necesarias capacitaciones adicionales.

Análisis de Satisfacción

Las encuestas de satisfacción sobre las capacitaciones también se gestionarán mediante formularios de Google y se analizarán a través del reporte generado en Sheets.

Las preguntas de las encuestas están diseñadas con una escala de Likert (1 a 5), permitiendo cuantificar las respuestas de los empleados sobre la calidad del contenido, la relevancia de las capacitaciones para su trabajo diario y la satisfacción general con el proceso de formación, aportando resultados fáciles de interpretar.

Medición del Clima Laboral

Finalmente, para medir el impacto de las capacitaciones en el clima laboral, se aplicarán encuestas adicionales enfocadas en la percepción de los empleados sobre el ambiente de trabajo. Estas encuestas también se procesarán mediante herramientas simples como Sheets, pero se realizarán cada 3 meses y se analizarán los cambios en los indicadores de satisfacción laboral antes y después de las capacitaciones y con esto se podrá realizar una comparación de los resultados entre áreas para identificar donde las capacitaciones han tenido un mayor impacto en la mejora del clima laboral,

Herramientas utilizadas para el Análisis de Datos

Las hojas de Google Sheets serán la herramienta principal para el procesamiento de los datos relacionados con la asistencia, evaluaciones y encuestas. A través de esta herramienta se generarán gráficos y análisis descriptivos que permitan obtener conclusiones claras sobre la efectividad de las capacitaciones y los Formularios de Google para la recolección de datos en las evaluaciones y encuestas de satisfacción, garantizando un procesamiento de datos automatizado que se puede integrar de forma automática con las Hojas de Google Sheets.

Políticas para la Gestión de Capacitaciones y Rutas de Aprendizaje:

Estas políticas se diseñaron con el fin de establecer un marco claro y sostenible para la implementación del sistema de gestión de capacitaciones en Clinizad. Su

propósito es asegurar que cada proceso de formación esté alineado con los objetivos estratégicos de la organización, se ejecute de manera estructurada y pueda ser evaluado de forma objetiva.

- Política de planificación y organización de capacitaciones: Todas las capacitaciones deben estar directamente relacionadas con las necesidades del proceso al que pertenecen y con los objetivos estratégicos de Clinizad, el área de Talento Humano junto con cada líder de proceso será responsable de organizar el plan anual de capacitaciones, el cual podrá ser ajustado mensualmente según las necesidades detectadas y se complementará con las herramientas de Google como Google Classroom, Meet, Sheets y Forms para facilitar la planificación, ejecución y seguimiento.
- Política de participación y asistencia: La asistencia a las capacitaciones será obligatoria, salvo situaciones justificadas como incapacidades, vacaciones o permisos autorizados, para registrar la asistencia se utilizarán formularios digitales que cumplan la función de evaluación y control de asistencia, un colaborador aprueba la evaluación con una nota mínima de 3.0 y el área de Talento Humano será la encargada de monitorear la participación y tomar acciones si hay incumplimiento.
- Política de evaluación y seguimiento: Cada capacitación incluirá una evaluación y una encuesta de satisfacción buscando medir la calidad y la efectividad de la capacitación, esto va a servir para medir los resultados y mejorar continuamente las capacitaciones, se controlarán a través de

indicadores de desempeño KPIs para medir el impacto de las capacitaciones en términos de asistencia, efectividad y satisfacción de las capacitaciones.

- Política de uso de plataformas digitales: Google Classroom será la plataforma de gestión y almacenamiento, se acompañará con el uso de Google Meet para las sesiones en vivo y las grabaciones, Google Sheets y Forms para la asistencia y las evaluaciones, esta última es la base para los indicadores de efectividad y asistencia, los materiales de estudio se subirán al inicio de mes y se dará plazo hasta fin de mes para completar todas las evaluaciones cargadas.
- Política de mejora continua: las capacitaciones serán revisadas mensualmente en base a los resultados de evaluación y feedback de los participantes, para realizar a tiempo ajustes debido a metodologías nuevas o necesidades de actualización, al igual que las rutas las cuales se adicionaran de acuerdo a las nuevas necesidades o tendencias.
- Política de Inclusión y Accesibilidad: Todos los colaboradores tendrán un acceso equitativo a las capacitaciones, se ofrecerán alternativas para quienes tengan limitaciones tecnológicas o de conectividad y se adaptaran a distintos estilos de aprendizaje.

8. Presentación de Resultados

Como parte del desarrollo e implementación de la nueva metodología de intervención en Clinizad, se llevaron a cabo diversas acciones enfocadas en el fortalecimiento de las competencias de los colaboradores y que estas estén alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa, estas acciones incluyeron la estructuración de las rutas de aprendizaje que ingresa a la organización, el personal activo y el desarrollo

profesional y personal a través de las zonas de e learning, adicionalmente se reestructuró el nuevo procedimiento para planificar, ejecutar, controlar y mejorar las capacitaciones de la empresa asegurando los niveles de calidad exigidos por la organización y permitiendo un control claro de cada etapa del proceso, a continuación se detalla el procedimiento para el desarrollo del talento humano de clinizad.

Procedimiento para la capacitación y evaluación del Personal			
No.	Actividad	Descripción	Responsable
1	Determinar las necesidades de capacitación	Identificar las necesidades de capacitación mediante los resultados de las evaluaciones de desempeño, compromisos laborales, Diagnóstico de capacitaciones, encuestas y retroalimentación de los coordinadores de área. Esta actividad se realizará antes de iniciar el año a programar.	Directores y Coordinadores de Área Coordinador de Talento Humano
2	Elaborar el plan de capacitación	Diseñar el plan de capacitación en función de las necesidades identificadas, incluyendo temas obligatorios definidos por los entes de control y los identificados por los líderes de procesos.	Coordinador de Talento Humano Auxiliar de Talento Humano
3	Remitir plan para revisión	Diseñar el plan de capacitación en función de las necesidades identificadas, incluyendo temas obligatorios definidos	Dirección Administrativa y Calidad

		por los entes de control y los identificados por los líderes de procesos.	Coordinador de Talento Humano
4	Presupuestar el plan de capacitación	Asignar los recursos financieros necesarios para ejecutar el plan aprobado, incluyendo un presupuesto mensual destinado a capacitaciones adicionales.	Dirección Ejecutiva
5	Notificar la planeación de la capacitación	Se comunica el plan anual de capacitaciones (Tema, responsables, modalidad) a los capacitadores y personal mediante correo institucional, grupos de mensajería y otros medios disponibles. Para actividades fuera del laboratorio, se gestiona la reserva de espacios con antelación. El Plan anual se carga en la plataforma ISWO para el conocimiento de todo el personal.	Coordinador de Talento Humano Auxiliar de Talento Humano
6	Solicitar materiales de trabajo	Mensualmente se solicitarán a los capacitadores el envío de los materiales de estudio y de evaluación de las temáticas que sean virtuales, para la preparación y cargue de la información en la plataforma classroom.	Coordinador de Talento Humano

		Para las capacitaciones presenciales, se utilizará los espacios autorizados por la dirección, los martes de 9:30 am a 10:30 am y los miércoles de 5:00 a 6:00 pm, se establecerá con los responsables la fecha asignada, el lugar y los grupos que se requieran. En caso de que se requiera realizarlas en otro momento diferente a los programados, se requiere contar con la autorización del director del área involucrada.	Auxiliar de Talento Humano
7	Ejecutar el plan de Capacitación	Las capacitaciones se desarrollarán de manera presencial y/o virtual por medio de plataforma Classroom, las virtuales tendrán como fecha límite de realización el último día del mes en curso. Todas las capacitaciones tanto las presenciales como las cargadas en classroom tendrán una evaluación que servirá como control de asistencia. La nota mínima de aprobación es 3.5 y los	Capacitadores Coordinador de Talento Humano

		cuestionarios deberán tener mínimo 5 preguntas.	Auxiliar de Talento Humano
8	Control de Eficacia y Asistencia a Capacitaciones	La asistencia y la eficacia de las capacitaciones se controlarán mediante una matriz consolidada que cruza la información de asistencia y las calificaciones obtenidas en los cuestionarios aplicados a través de Google Forms. Esta herramienta permite identificar a los colaboradores que no asisten o que no cumplen con la calificación mínima requerida (3.5), facilitando la implementación de acciones correctivas y de mejora.	Coordinador de Talento Humano Auxiliar de Talento Humano
9	Actualizar constantemente	De acuerdo a las necesidades y oportunidades se actualizará el plan de capacitación, cuidando los requisitos y	Coordinador de Talento Humano

	el plan de capacitación	metodologías, con una adecuada planeación para no afectar las demás actividades e informando oportunamente a los involucrados.	Dirección Administrativa y Calidad
10	Cargue de Indicadores	Con la información consolidada se deberá reportar los indicadores de: • Eficacia en la capacitación (Bimestral) • Participación del personal en capacitaciones (Mensual). • Cumplimiento en el plan de Capacitaciones (Bimestral)	Coordinador de Talento Humano

9. Referencias

Artículo científico

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Beneficios del entrenamiento y desarrollo para individuos, equipos, organizaciones y la sociedad. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 451-474.
- Arthur, W. Jr., Bennett, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234-245
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transferencia del entrenamiento: una revisión y direcciones para futuras investigaciones. *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105.
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transferencia del entrenamiento: una revisión meta-analítica. *Journal of Management*, 36(4), 1065-1105.
- Fernández, R., & Montes, J. M. (2016). La importancia de la capacitación en la gestión del clima laboral. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(2), 123-130.
- Fernández, M. (2020). Impacto de los sistemas de gestión de capacitaciones en el sector salud. *Revista de Gestión en Salud*, 15(2), 105-117.
- García, L., & Ramírez, P. (2019). Evaluación de los sistemas de gestión de capacitaciones en empresas del sector financiero en Colombia. *Revista Colombiana de Psicología Organizacional*, 21(3), 85-98.
- González, J. M. (2020). Impacto del autoaprendizaje en el desempeño laboral: Un estudio en empresas tecnológicas. *Revista de Psicología Organizacional y Desarrollo*, 12(3), 45-67.
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195-215.

- Kim, S. (2012). The Impact of Human Resource Management on State Government IT Employee Turnover Intentions. *Public Personnel Management*, 41(2), 257-279.
- López, A. (2018). Implementación de un sistema de gestión de capacitaciones en una empresa manufacturera en México (Trabajo de grado). Universidad Nacional Autónoma de México.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Martínez, P. (2018). Efecto de las capacitaciones en el clima organizacional de una empresa manufacturera (Trabajo de grado). Universidad Nacional de Colombia
- Rodríguez, A., & Agudelo, J. (2020). El impacto de las capacitaciones en el clima laboral de empresas del sector salud en Colombia. *Revista Latinoamericana de Psicología Organizacional*, 25(1), 45-61.
- Salgado, J. F., & Moscoso, S. (2019). La capacitación como determinante del clima laboral: Un análisis empírico en empresas españolas. *Revista Española de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(3), 202-210.
- De Oca, H. C. M., & Villarreal, N. P. (2024). Gestión del talento humano en la era de la inteligencia artificial: retos y oportunidades en el entorno laboral. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(1), 302-319.
- Pelaez, M. R. B. (2000). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. *Revista ciencia y cultura*, 4(8), 123-131.'
- Marcos, L., Támez, R., & Lozano, A. (2009). Aprendizaje móvil y desarrollo de habilidades en foros asincrónicos de comunicación. *Comunicar: Revista Científica de Comunicación y Educación*, 17(33), 93-100.

Navarro, J. (2018). La efectividad de las simulaciones clínicas en la capacitación del personal de salud.

Revista Iberoamericana de Educación Médica, 8(1), 75-85

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). La ciencia del entrenamiento y desarrollo en organizaciones: Lo que importa en la práctica. *Psychological Science in the Public Interest*

Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Capacitación y desarrollo en el trabajo: Cómo mejorar la efectividad de los empleados. *Revista de Psicología Organizacional*

Buzón-García, O. (2005). La incorporación de plataformas virtuales a la enseñanza: una experiencia de formación on-line basada en competencias. *RELATEC: Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa*, 4(1), 77-100.

Medina Corredor, C., & Aponte Rojas, A. D. *UBITS: entrenamiento empresarial. (CASO).*

Capítulo de libro

Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison-Wesley.

Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press

Blanchard, P. N., & Thacker, J. W. (2019). *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices* (6.^a ed.). Pearson

Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice-Hall.

Chiavenato, I. (2017). *Gestión del Talento Humano* (4.^a ed.). McGraw-Hill.

De Oca, H. C. M., & Villarreal, N. P. (2024). *Gestión del talento humano en la era de la inteligencia artificial: retos y oportunidades en el entorno laboral*. Ediciones Díaz de Santos

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*.
Plenum Press

Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Prasad, J. (2018). Transferencia del entrenamiento: una revisión integral.
En Aprendizaje, Entrenamiento y Desarrollo en Organizaciones (pp. 12-38). Routledge.

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). Gestión de recursos humanos. Pearson
Educación

Kavanagh, M. J., & Thite, M. (2009). Human resource information systems: Basics, applications, and
future directions. En M. J. Kavanagh & M. Thite (Eds.), *Fundamentals of Human
Resource Management* (pp. 87-115). Sage Publications.

Knowles, M. S. (1975). *Self-Directed Learning: A Guide for Learners and Teachers*. Cambridge Adult
Education

Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2000). *The Career Architect Development Planner*. Lominger
Limited, Inc.

Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.

Pelaez, M. R. B. (2000). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos.

Pérez, L. M. (2017). Cultura de autoaprendizaje en organizaciones: Estrategias para la implementación
efectiva. Ediciones Universitarias

Saks, A. M., & Haccoun, R. R. (2020). Gestión del Rendimiento a través del Entrenamiento y Desarrollo
(8.^a ed.). Nelson Education.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.

Fleitman, J. (2013). Importancia de la capacitación para la competitividad.

Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-capacitacion-para-la-competitividad>.

Tesis de doctorado

- García, L. (2017). Impacto de los programas de capacitación en el clima laboral: Estudio de caso en una empresa del sector servicios (Tesis doctoral, Universidad de Valencia).
- García, L. F. (2018). El autoaprendizaje como estrategia de desarrollo profesional en empresas tecnológicas: Un estudio exploratorio (Tesis de maestría). Universidad Complutense de Madrid
- García, L. M. (2020). Impacto de la Capacitación en la Retención de Personal en Empresas de Servicios en México (Tesis doctoral, Universidad Nacional Autónoma de México).
- Gómez, M., & Torres, L. (2021). La relación entre la capacitación y la satisfacción laboral en hospitales públicos (Tesis doctoral). Universidad de Barcelona
- López, M. A. (2018). Programas de autoaprendizaje en instituciones educativas y su impacto en el desempeño docente (Tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de México
- López, M. A. (2019). Capacitación continua en el personal de enfermería: Impacto en la calidad del servicio (Tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de México
- Márquez, J. C. (2019). Implementación de programas de autoaprendizaje en el sector de salud y su impacto en la formación continua (Tesis doctoral). Universidad de Barcelona
- Márquez, J. C. (2020). Efectividad de las capacitaciones en hospitales de México: Un estudio comparativo (Tesis de maestría). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
- Pérez, J. A. (2018). Estrategias de Capacitación y su Relación con la Retención del Talento en Empresas de Tecnología (Tesis de maestría, Universidad de Buenos Aires).

10. Apéndices o Anexos

Se incluyen anexos como las técnicas de recolección de información, los consentimientos informados y otra información necesaria que fue mencionada pero no incluida en el cuerpo del trabajo.