



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

EL ONBOARDING Y EL APRENDIZAJE CONTINUO COMO EJES ESTRATÉGICOS PARA EL DESARROLLO HUMANO EN COLABORADORES DE UNA CLÍNICA PRIVADA

**Línea de investigación:
Evaluación psicológica y psicométrica**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de
Licenciada en Psicología con mención en psicología organizacional

Autora

Palacios Márquez, Lorena Yajaira

Asesor

Castillo Gómez, Gorqui Baldomero

ORCID: 0000-0001-5748-6126

Jurado

Figueroa Gonzales, Julio Lorenzo

Aguilar Mori, Karim

Flores Vasquez, Maria Elizabeth

Lima - Perú

2025



EL ONBOARDING Y EL APRENDIZAJE CONTINUO COMO EJES ESTRATÉGICOS PARA EL DESARROLLO HUMANO EN COLABORADORES DE UNA CLÍNICA PRIVADA

INFORME DE ORIGINALIDAD

10%	9%	0%	3%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	www.coursehero.com Fuente de Internet	2%
2	Submitted to Universidad Nacional Federico Villarreal Trabajo del estudiante	1%
3	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	theibfr.com Fuente de Internet	<1%
5	pe.jooble.org Fuente de Internet	<1%
6	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1%
7	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1%
8	Submitted to Universidad TecMilenio Trabajo del estudiante	<1%
9	riunet.upv.es Fuente de Internet	<1%
10	cutperu.org.pe Fuente de Internet	<1%
11	unejemplosencillo.blogspot.com Fuente de Internet	<1%



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**EL ONBOARDING Y EL APRENDIZAJE CONTINUO COMO EJES
ESTRATÉGICOS PARA EL DESARROLLO HUMANO EN
COLABORADORES DE UNA CLÍNICA PRIVADA**

Línea de Investigación:

Evaluación Psicológica y Psicométrica

Informe de Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título profesional
de Licenciada en Psicología con mención en psicología organizacional

Autora:

Palacios Márquez, Lorena Yajaira

Asesor:

Castillo Gómez, Gorqui Baldomero
ORCID: 0000-0001-5748-6126

Jurado:

Figuroa Gonzales, Julio Lorenzo
Aguilar Mori, Karim
Flores Vasquez, Maria Elizabeth

**Lima – Perú
2025**

Dedicatoria

A mis padres, cuyo apoyo incondicional ha sido pilar fundamental en cada etapa de mi vida; y de manera muy especial a mi hija Eliana, por ser mi más grande inspiración y la fuerza que me impulsa a superarme cada día.

Agradecimiento

A mi querida Universidad Nacional Federico Villarreal, por brindarme la formación académica necesaria para mi desarrollo profesional y crecimiento personal.

A la organización en la que desempeño mis funciones, por permitirme aplicar los conocimientos adquiridos, fortalecer mis competencias y brindarme la oportunidad de crecer en el ámbito profesional.

A mi asesor por el apoyo recibido durante el desarrollo de esta investigación.

ÍNDICE

Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Trayectoria del autor.....	1
1.2. Descripción de la empresa.....	4
1.2.1 Razón Social: Centros de Salud Peruanos S.A.C.....	4
1.2.2. Rubro: Salud y Atención Sanitaria.....	4
1.2.3. Localización.....	5
1.2.4. Reseña Histórica.....	5
1.3. Organigrama de la empresa.....	8
1.4. Áreas y funciones desempeñadas.....	10
1.4.1. Área de trabajo.....	10
1.4.2. Descripción del puesto desempeñado.....	11
II. DESCRIPCIÓN DE UNA ACTIVIDAD ESPECÍFICA.....	20
2.1. Onboarding.....	20
2.1.1. Fundamentos teóricos.....	20
2.1.2. Etapas del onboarding.....	21
2.2. Aprendizaje continuo.....	28
2.2.1. Fundamentos teóricos.....	29
2.2.2. Etapas del aprendizaje continuo.....	30
III. APORTES MÁS DESTACABLES A LA INSTITUCIÓN.....	35
IV. CONCLUSIONES.....	37
V. RECOMENDACIONES.....	38

VI.	REFERENCIAS.....	39
VII.	ANEXOS.....	40

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Malla Formativa de la Inducción Corporativa.....	14
Tabla 2. Cronograma de inducción corporativa – Dia 1.....	23
Tabla 3. Cronograma de inducción corporativa – Dia 2.....	24
Tabla 4. Entrenamiento Específico del equipo de Enfermería.....	26

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Valores organizacionales.....	7
Figura 2.	Organigrama Corporativo de la Clínica.....	8
Figura 3.	Organigrama Corporativo de la Gerencia de Gestión y Desarrollo Humano....	9
Figura 4.	Estructura y equipo de Aprendizaje y Desarrollo.....	10
Figura 5.	Resumen de nuestro “Programa de Onboarding”	16
Figura 6.	Estructura de Programa de Aprendizaje “Escuela”	18
Figura 7.	Etapas del programa de Onboarding.....	28
Figura 8.	Formato de Identificación de Necesidades de Capacitación.....	31
Figura 9.	Clasificación de los programas de aprendizaje por ejes temáticos.....	32
Figura 10.	Estructura del plan de Capacitación anual.	33

RESUMEN

Por medio del presente informe de suficiencia profesional, comparto una memoria de la experiencia obtenida en el área de Aprendizaje y Desarrollo de una clínica privada en Lima, orientada a brindar atención de excelencia centrada en las personas. Ante los desafíos del crecimiento del sector salud, se identificó la necesidad de fortalecer los procesos de integración y formación del talento humano. Desde mi rol profesional, se impulsaron dos ejes estratégicos: el Onboarding y el Aprendizaje Continuo. Se diseñaron iniciativas centradas en la experiencia del colaborador, destacando un proceso de Onboarding estructurado en cuatro etapas: inducción, entrenamiento en el puesto, entrenamiento en sombra y seguimiento. A la par, se implementaron programas formativos basados en el modelo de Kirkpatrick, asegurando impacto en competencias y resultados. Este proyecto evidenció mejoras en la experiencia del colaborador, la cultura organizacional y los indicadores de desempeño, reafirmando la importancia de gestionar el desarrollo humano como pilar estratégico para la sostenibilidad organizacional.

Palabras clave: aprendizaje continuo, clínica privada, onboarding

ABSTRACT

Through this professional sufficiency report, I present a reflection on the experience gained in the Learning and Development area of a private clinic in Lima, committed to delivering excellence in person-centered care. In response to the challenges posed by the rapid growth of the healthcare sector, the need to strengthen integration and training processes for human talent was identified. From my professional role, two strategic pillars were promoted: Onboarding and Continuous Learning. Initiatives were designed with a focus on employee experience, highlighting a structured onboarding process across four key stages: corporate induction, on-the-job training, shadowing, and follow-up. In parallel, training programs were implemented based on the Kirkpatrick model, ensuring impact across competencies and organizational outcomes. This project demonstrated improvements in employee experience, organizational culture, and performance indicators, reaffirming the importance of managing human development as a strategic pillar for organizational sustainability.

Keyword: continuous learning, private clinic, onboarding

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Trayectoria del autor

Datos personales

DNI : 47431372
Fecha de nacimiento : 26 de noviembre de 1992
Correo : palaciosm.lorena@gmail.com
Domicilio : San Martín de Porres, Lima – Perú

Estudios Superiores

2011 – 2016: Universidad Nacional Federico Villarreal - Bachiller en Psicología.
Mención en el área Organizacional

Cursos Especializados

2023: Universidad del Pacífico - Curso especializado en Employee Experience
2017: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - Curso especializado en
Diseño y Gestión de Programas de Aprendizaje

Experiencia Laboral

Fecha: Julio 2021 – Actualidad
Empresa: Centros de Salud Peruanos S.A.C.
Cargo: Analista de Aprendizaje y Desarrollo

Funciones:

- Gestionar de inicio a fin el proceso de Onboarding, planificando y ejecutando las acciones necesarias para la adecuada inducción e integración de los nuevos colaboradores, facilitando su adaptación a la cultura, valores y procesos organizacionales.
- Monitorear el proceso de entrenamiento para cada puesto, acompañando a los colaboradores en su fase inicial de integración y garantizando la adquisición de las

competencias técnicas y habilidades conductuales necesarias para cumplir eficazmente con sus funciones.

- Gestionar el levantamiento de necesidades de capacitación en coordinación con las gerencias de cada área, con el propósito de identificar brechas de competencias y elaborar el Plan de Capacitación Anual, asegurando su coherencia con los objetivos estratégicos de la organización.
- Diseñar, desarrollar e implementar programas de capacitación alineados a las necesidades de capacitación detectadas en la organización, validando la pertinencia de los contenidos y la contribución al desarrollo profesional de cada colaborador y de los equipos.
- Ejecutar el plan anual de capacitación, organizando las actividades formativas programadas, asegurando su cumplimiento y evaluando su impacto en el fortalecimiento de competencias del equipo en la organización.
- Administrar la plataforma e-learning y el contenido formativo, garantizando su actualización y accesibilidad, con el objetivo de potenciar los procesos de aprendizaje y fortalecer el aprendizaje continuo de los colaboradores.
- Diseñar y ejecutar sesiones de formación sobre habilidades blandas para fortalecer competencias transversales, tales como comunicación, escucha activa, trabajo en equipo, para mejorar el rendimiento y el desarrollo personal del equipo.
- Actualizar los indicadores de gestión del área, mediante la recopilación y análisis de datos, con el propósito de medir resultados y proponer oportunidades de mejora.

Fecha: Abril 2018 – Diciembre 2019

Empresa: Pontificia Católica del Perú

Cargo: Asistente de Capacitación

Funciones:

- Gestionar el diagnóstico de necesidades de capacitación en colaboración con los líderes de cada área, con el objetivo de analizar brechas en competencias técnicas y blandas para la elaboración del Plan de Capacitación Institucional.
- Diseñar y gestionar el proceso de inducción, así como los cursos presenciales y virtuales, orientados a la integración de los nuevos colaboradores y al fortalecimiento continuo de sus competencias profesionales.
- Ejecutar el Plan de Capacitación Institucional, organizando programas formativos y garantizando su cumplimiento de acuerdo con cronograma.
- Implementar programas de capacitación alineados a las necesidades detectadas, asegurando su contribución al desarrollo profesional de los colaboradores y al logro de objetivos organizacionales.
- Gestionar la plataforma interna de aprendizaje digital e-learning y el contenido formativo asociado, garantizando su actualización, accesibilidad y contribución a los procesos de autoaprendizaje.
- Analizar y evaluar los indicadores de desempeño de los procesos internos del área, generando reportes de gestión para las auditorías internas y externas bajo los estándares ISO.
- Impartir sesiones de capacitación enfocadas en habilidades blandas, buscando fortalecer competencias transversales claves en la organización como comunicación, liderazgo y trabajo colaborativo.

Fecha: marzo 2017 – marzo 2018

Empresa: Universidad San Ignacio de Loyola

Cargo: Asistente de Capacitación y Educación Virtual

Funciones:

- Dirigir el proceso de inducción del personal académico, asegurando su integración, alineación con la cultura y lineamientos institucionales.
- Analizar los resultados de la medición de satisfacción de los cursos, con el fin de establecer planes de mejora continua enfocados en fortalecer la calidad de la formación virtual.
- Estandarizar los contenidos, recursos didácticos y metodologías de los cursos internos para garantizar la pertinencia académica de acuerdo con la oferta formativa.
- Desarrollar materiales didácticos y manuales de apoyo dirigidos a los participantes, facilitando una mejor comprensión y aplicación de los contenidos impartidos en las sesiones.
- Monitorear el status de cumplimiento de los cursos virtuales, garantizando la participación de los estudiantes y el logro de los objetivos de aprendizaje establecidos.
- Proporcionar soporte técnico y metodológico en la elaboración de nuevos programas de aprendizaje y proyectos del área, contribuyendo a la innovación y desarrollo de la educación virtual.
- Capacitar y evaluar a los facilitadores responsables de los cursos internos para asegurar el cumplimiento de los estándares académicos y metodológicos definidos por la institución.
- Atender al cliente interno a través de plataformas multicanales, derivando al área y persona correspondiente, haciendo seguimiento hasta su óptima atención.

1.2. Descripción de la empresa

1.2.1. Razón Social:

Centros de Salud Peruanos S.A.C.

1.2.2. Rubro:

Salud y Atención Sanitaria

1.2.3. Localización:

Se ubica en Av. Javier Prado Oeste #2442 - Magdalena del Mar (Oficina central), donde laboro. Además, cuenta con 2 clínicas ubicadas en los distritos de Los Olivos, Lima Centro y 1 medicentro ubicado en San Martín de Porres.

1.2.4. Reseña Histórica

La empresa surge en el año 2019, con un enfoque sólido de brindar atención de salud de calidad y accesible, con especial énfasis en zonas desatendidas por el sistema actual. Su primera sede en Los Olivos inició operaciones con una propuesta de Clínica Gineco-Obstétrica, con un modelo de atención centrada en el paciente. Además, en su apertura iniciamos con 17 especialidades médicas, con atención tanto curativa como preventiva.

Desde sus inicios, la compañía se posicionó como una alternativa innovadora al sistema de salud privado, integrando Historia Clínica Electrónica, sistemas digitales de gestión, aplicaciones móviles para citas y herramientas virtuales de apoyo para madres gestantes y recién nacido.

En 2023, la clínica consolidó su liderazgo, convirtiéndose en una institución de salud multiespecialidad de referencia, con más de 30 especialidades atendidas y una visión clara de ser la mejor plataforma de atención para la clase media emergente del Perú.

El proceso de expansión continuó con la inauguración de su siguiente sede ubicada en el distrito de Cercado de Lima en 2024, ofreciendo sus servicios de consulta ambulatoria, emergencias las 24 horas y hospitalización.

Para el siguiente año, en abril del 2025 se inauguró un centro ambulatorio en San Martín de Porres con más de 20 consultorios y servicios complementarios como laboratorio, rayos X y oftalmología.

1.2.5. Organización de la Empresa

A. Misión. Nuestra misión es contribuir a mejorar la calidad de vida de más peruanos mediante un modelo médico integral, preventivo, con trato amable y basado en evidencia científica.

B. Visión. Convertirse en la mejor plataforma de salud autosostenible con trato amable para más peruanos.

C. Propósito. Nos comprometemos a lograr con trato amable que más peruanos vivan sanos para conquistar sus sueños.

D. Valores. En la organización contamos con 6 valores corporativos que orientan nuestra cultura organizacional y reflejan el enfoque centrado en el paciente:

- **Somos apasionados:** Somos apasionados por ver prosperar a nuestros compatriotas peruanos, y creemos que la buena salud es esencial para ello. “Marcamos la diferencia en la vida de las personas”
- **Buscamos inspiración para inspirar:** Tomamos nuestras fuentes de inspiración tanto dentro y fuera de nuestra organización. Continuamente aprendemos y enseñamos compartiendo nuestros conocimientos y habilidades.
- **Somos optimistas:** Sabemos que iniciar una revolución en la atención sanitaria será difícil, pero nuestra actitud optimista significa que no vemos el mundo como es ahora; lo vemos como podría ser, así encontraremos nuestro camino.
- **Somos un equipo orientado a la acción:** Diseñamos, construimos y probamos nuevas ideas, no sólo hablamos de ellas, así podemos evolucionar continuamente nuestro servicio para los pacientes y cómo trabajar juntos internamente.
- **Priorizamos a la gente que servimos:** Para trabajar juntos de manera efectiva como equipo, tenemos que comprender cómo cada uno de nosotros puede tener un impacto positivo en

la experiencia de nuestros pacientes. Si queremos entregar el mejor servicio de salud para el Perú, también tenemos que verdaderamente comprender y empatizar con las personas y sus necesidades.

- Siempre buscamos desafiarnos: Ser pioneros significa desafiar constantemente el estatus quo y nuestras propias suposiciones, sólo porque algo siempre se ha hecho de cierta manera, eso no significa que siempre tiene que ser así. Esa es la única manera en que podremos redefinir cómo es el mejor servicio de salud de su clase.

Figura 1

Valores organizacionales



1.3. Organigrama de la Empresa

Figura 2

Organigrama Corporativo de la Clínica

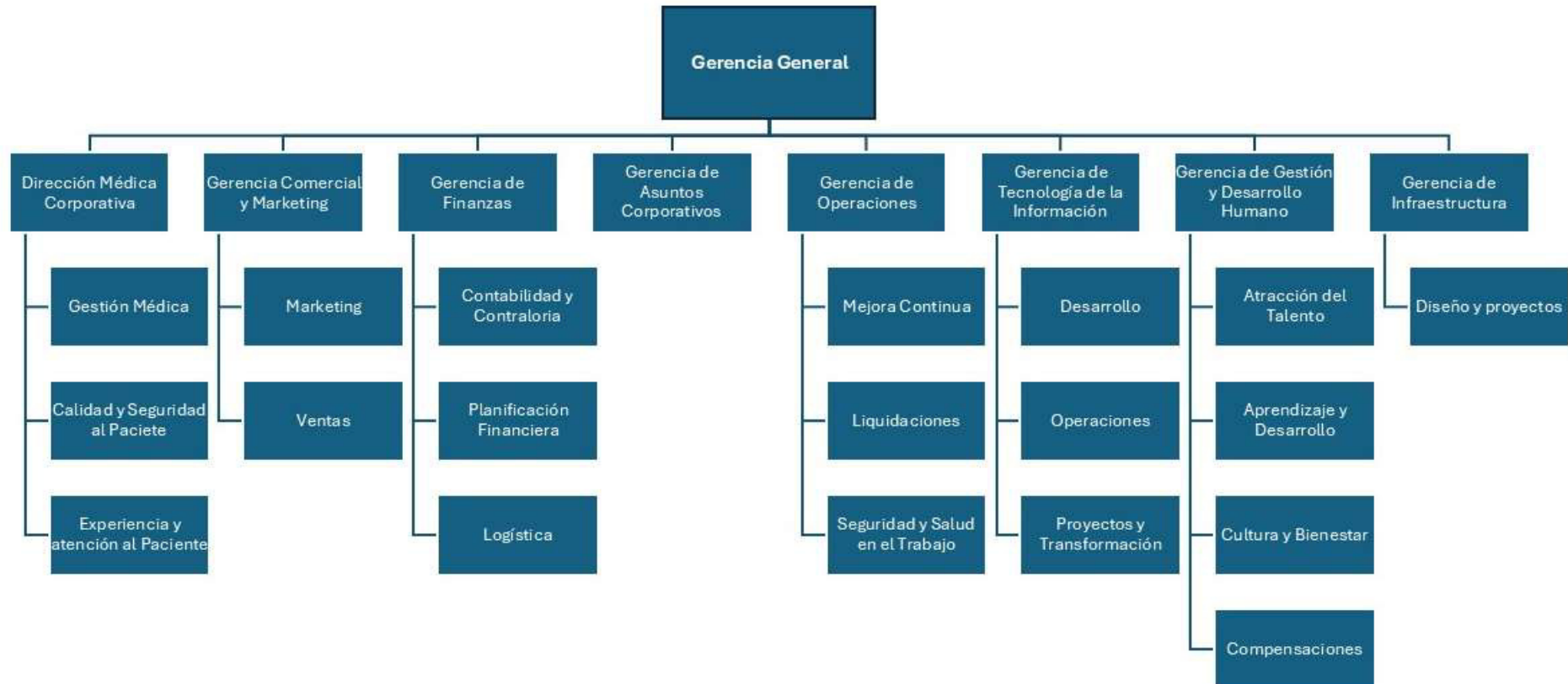
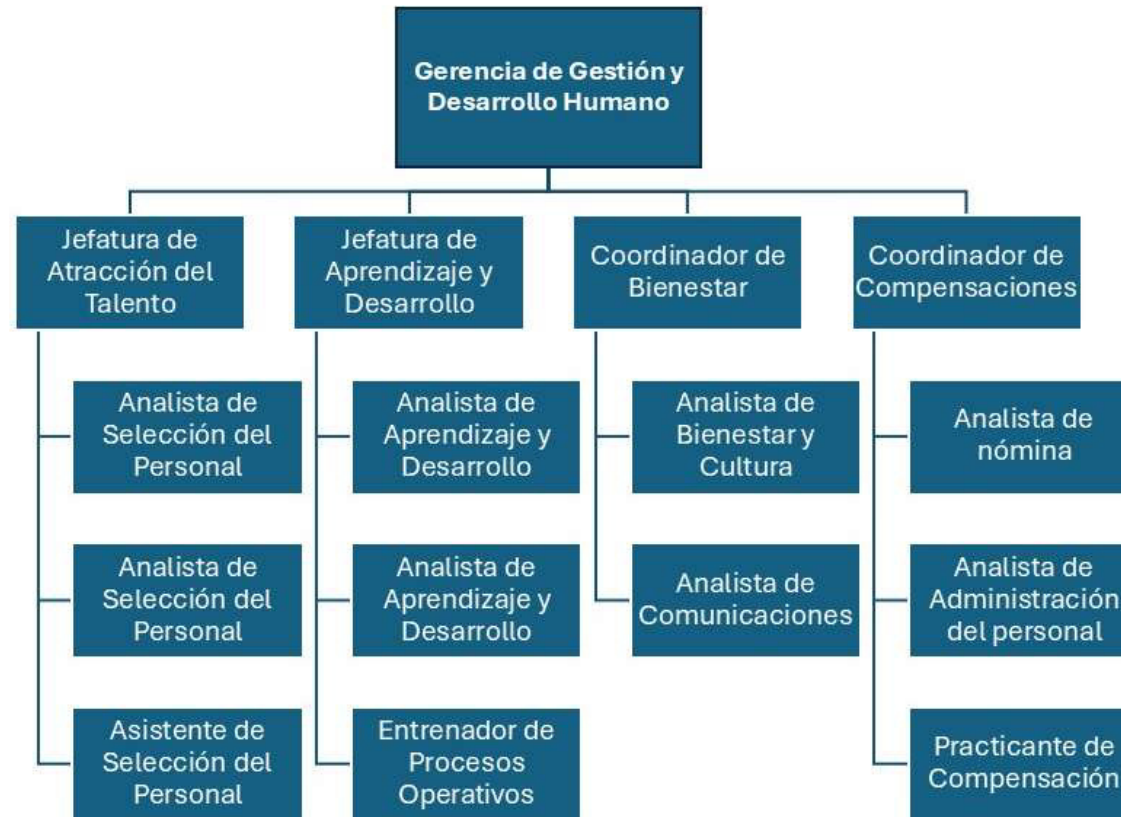


Figura 3

Organigrama Corporativo de la Gerencia de Gestión y Desarrollo Humano



1.4. Áreas y funciones desempeñadas

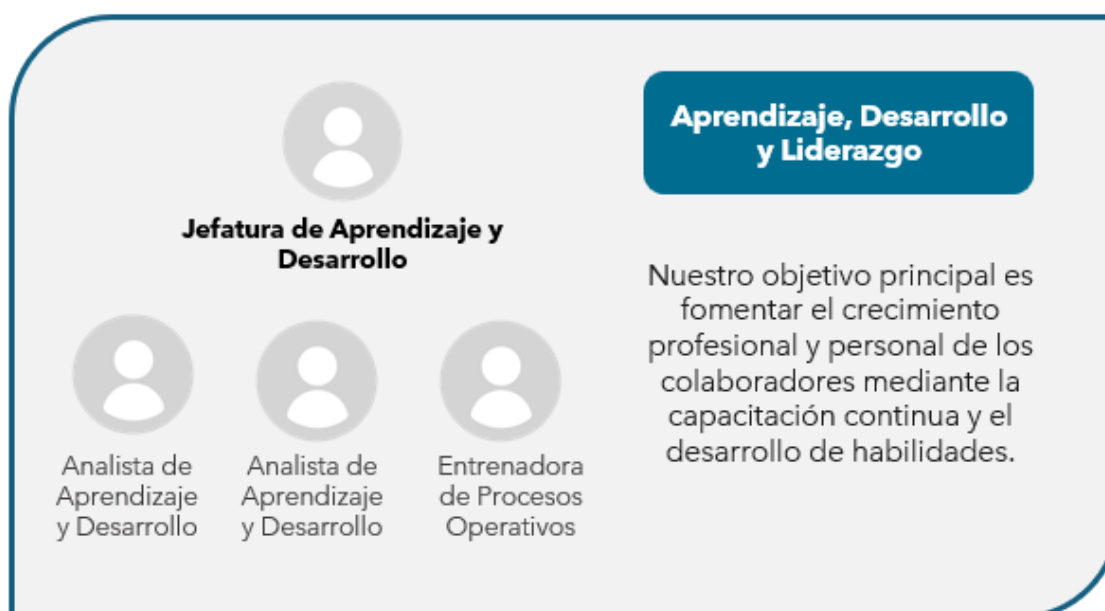
1.4.1. Área de trabajo

Aunque hay diversas maneras de desarrollarse profesionalmente en una empresa; es importante contar con una formación y acompañamiento formal que garanticen un desempeño efectivo. En este sentido, he orientado mi trayectoria hacia el área de Aprendizaje y Desarrollo, con el propósito de contribuir al crecimiento y desarrollo integral de los colaboradores, lo cual me ha permitido hacer una línea de carrera, encontrando en cada etapa la oportunidad de consolidar aprendizajes y experiencias significativas.

En coherencia con este propósito profesional resulta pertinente destacar que el principal objetivo de esta área es promover el aprendizaje continuo y potenciar el desarrollo integral de los colaboradores mediante programas de formación y estrategias de capacitación que permiten fortalecer competencias técnicas y habilidades blandas.

Figura 4

Estructura y equipo de Aprendizaje y Desarrollo



1.4.2. Descripción del puesto desempeñado

El rol que desempeño es Analista de Capacitación y Desarrollo, el cual tiene como misión diseñar y ejecutar programas de capacitación y desarrollo para mejorar en el desempeño de los colaboradores.

Dentro de mis funciones destacan:

1.4.2.1. Ejecutar el plan de capacitación anual. La capacitación constituye un pilar fundamental para el desarrollo profesional y sostenibilidad en las organizaciones. Desde mi perspectiva, la capacitación es un espacio de aprendizaje con la finalidad de adquirir nuevos conocimientos y habilidades, ya que, en un entorno caracterizado por la innovación constante, es imprescindible la actualización continua de las competencias de los colaboradores.

Chiavenato (2009) afirma que la capacitación se constituye como un proceso educativo y de periodo corto, la cual se aplica de manera organizada. El enfoque es que las personas adquieran conocimientos, desarrollen habilidades y competencias en función a desempeñar mayor efectividad en sus funciones.

En tal sentido, resulta necesario que las empresas cuenten con un plan de capacitación estructurado que garantice la actualización constante de las competencias de sus colaboradores.

Un plan de capacitación permite alinear las competencias de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la organización. Además, al brindarles oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, los equipos se encuentran con mejor preparación para responder a los retos del entorno.

En síntesis, ejecutar un plan de capacitación impacta en las ventajas competitivas para la organización, lo cual nos permite incrementar la productividad, la eficiencia en los procesos y la calidad del servicio.

Etapas: Para ejecutar el plan anual de capacitación, es fundamental que se encuentre estructurada en etapas que permiten organizar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos planteados. En tal sentido, tal cual lo mencionan varios autores, el plan de capacitación se debe realizar de forma estructurada y por ende requiere de etapas.

Chiavenato (2011) señala que el proceso de capacitación se constituye por las siguientes etapas:

- ***Levantamiento necesidades.*** En esta etapa inicial se levanta y recopila información con el objetivo de identificar necesidades específicas de capacitación que requieren los colaboradores y que a su vez se encuentren alineadas a su perfil y objetivos organizacionales.
- ***Diseño del Programa de Capacitación.*** Una vez identificado los temas por prioridad, se definen los objetivos, metodología, público objetivo, modalidad y cronograma a ejecutar.
- ***Implementación y Ejecución.*** En esta fase, se ejecuta las actividades de acuerdo con el cronograma planificado en la etapa anterior, se gestiona la logística para asegurar que el proceso se desarrolle sin dificultades y garantizar una buena experiencia de aprendizaje para los asistentes.
- ***Evaluación de los Resultados.*** La etapa final en donde medimos indicadores de gestión (satisfacción, aprendizaje, efectividad) de acuerdo con los distintos niveles para conocer el impacto del plan de capacitación en la organización.

1.4.2.2. Diseño de Programa de Onboarding. – En muchas ocasiones, las organizaciones esperan resultados inmediatos después de la incorporación de un nuevo talento; sin embargo, es necesario reconocer que todo nuevo colaborador requiere de un proceso formal de formación y adaptación a su entorno laboral para que logre alcanzar el desempeño óptimo.

Por ello, es fundamental asegurarnos de la integración completa, lo cual involucra la familiarización con la organización y con su puesto.

Lisbona et al. (2009) señala que este proceso inicia cuando el postulante remite sus documentos a la organización para ser recibido, continua con todo el proceso de selección y culmina cuando se le comunica que ha sido seleccionado para el puesto, lo cual da pase a su proceso de incorporación mediante el programa de inducción corporativa. Los autores destacan que este proceso es determinante y se evidencia cuando el colaborador demuestra su productividad en la organización, aspecto que refleja el nivel de efectividad de la inducción.

En la compañía, sabemos lo importante que es el primer momento del colaborador en su nuevo trabajo y tenemos en cuenta que la inducción es un proceso de duración corta, mientras que el onboarding es más largo con una duración aproximada de 90 días, ya que inicia desde la postulación, hasta la adaptación completa del colaborador. En tal sentido, nuestro objetivo es generar una experiencia memorable de inicio a fin.

Por lo mencionado, en la empresa en la que me desempeño, nos esforzamos por cuidar cada detalle desde el primer día, así el colaborador puede adquirir todos los conocimientos corporativos y reducir las brechas de aprendizaje. En esa línea, contamos con una malla formativa de inducción que permite estructurar de manera clara y coherente los contenidos, objetivos y actividades destinados a la integración de los nuevos colaboradores.

Tabla 1*Malla Formativa de la Inducción Corporativa*

Acción Formativa	Módulo	Objetivo Didáctico
INDUCCIÓN GENERAL	Inspira	
	General	Conectar a los nuevos colaboradores con nuestra cultura, propósito, valores y dinámicas de trabajo.
	Clínica	
	GDH	Conocer los lineamientos y servicios que ofrece GDH para promover el desarrollo integral del colaborador dentro de.
	Calidad y Seguridad del Paciente	Promover una cultura de seguridad, brindando herramientas clave para prevenir riesgos y proteger al paciente, para garantizar una atención con calidad.
	Legal	Garantizar el conocimiento de una atención ética y legal, reforzando la importancia de la confidencialidad de los pacientes en cada atención.
	Comercial	Dar a conocer y comprender el enfoque comercial, sus programas, beneficios y estrategia centrada en el paciente.
	Experiencia al Paciente	Conocer nuestra medición de NPS y las plataformas de atención al usuario.
Seguridad y Salud en el Trabajo	Fomentar una cultura de prevención en la salud y seguridad en el entorno laboral.	
Seguridad de la Información	Sensibilizar sobre la importancia de la ciberseguridad en el sector salud para proteger los datos de nuestros pacientes y de la organización.	

En el presente apartado se describe detalladamente las etapas del programa onboarding que consta de recepción, inducción y entrenamiento implementado por la institución, el cual busca no solo transmitir información clave sobre la cultura corporativa, sino también fortalecer las competencias necesarias para el desempeño eficiente en el puesto.

- **Recepción e inducción Corporativa.** El principal objetivo es brindar la información corporativa necesaria para la integración del colaborador, consiste en una duración total de 16 horas divididos en 2 días.

En el caso de la inducción presencial, iniciamos con la entrega de documentos y firma de contrato, entregamos el kit de bienvenida con artículos necesarios para el desempeño de sus funciones. Durante la sesión, se presenta el programa completo de onboarding y se explica los entrenamientos transversales y específicos que tendrán de acuerdo con su perfil. Además, al finalizar los participantes ingresan a la plataforma interna “Rankmi”, donde realizan su evaluación para validación del aprendizaje.

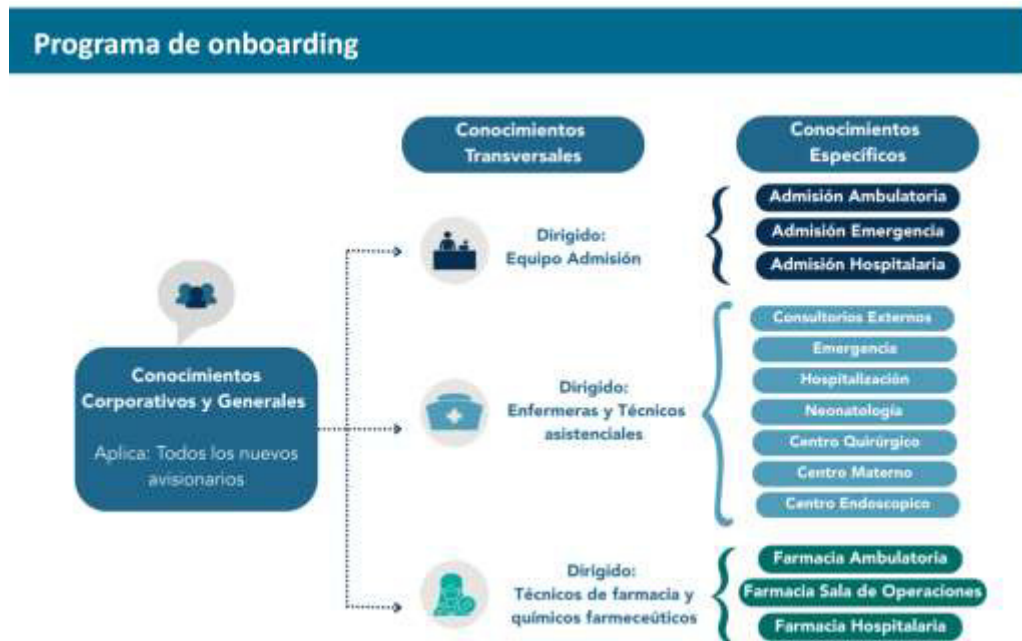
- **Entrenamientos del Puesto.** Consiste en un espacio de formación específico y transversal en la modalidad presencial para los equipos; es programado de manera mensual previo o durante el servicio de los colaboradores, con una duración de aproximadamente 4 horas. Con respecto al material informativo, cada colaborador cuenta con guías y manuales con respecto a su servicio. Además, al finalizar cada entrenamiento, contamos con un check-list para validar que cada el aprendizaje de cada tema.

- **Entrenamiento en Sombra.** Con respecto al entrenamiento in situ o de sombra, tiene como objetivo poner en práctica todo lo aprendido en la etapa anterior, acompañado de un compañero que será su guía para orientarlo en cada momento.

- **Seguimiento y acompañamiento.** En esta etapa, la misión es asegurar la adecuada integración del nuevo colaborador y afianzar su compromiso con la organización. Por lo cual, se realiza un seguimiento del avance y finalización de los cursos asignados de inducción, se levanta información de la encuesta de inducción donde los colaboradores responden sobre la percepción durante su experiencia en el proceso de onboarding, por último, se refuerza los canales de comunicación formales y los contactos útiles.

Figura 5

Resumen de nuestro “Programa de Onboarding”



1.4.2.3. Diseño de programas de aprendizaje. En un entorno organizacional caracterizado por la alta competitividad, las organizaciones enfrentan el reto de mantener a sus colaboradores actualizados y preparados para responder a nuevas demandas. En este contexto, los programas de aprendizaje son un recurso estratégico que promueve la innovación, la productividad y la capacidad de adaptación de la organización frente a los desafíos del mercado.

Ramos y Peiró (2014) afirman que cuando las organizaciones invierten en capacitación, muestran interés por sus colaboradores y promueven su desarrollo, los principales beneficiados son los clientes. Esto se debe a que la creciente demanda de productos y servicios de calidad obliga a los centros laborales a adaptarse continuamente a los constantes cambios y a las necesidades cada vez más exigentes de los usuarios.

En tal sentido, en la compañía contamos con un programa integral de aprendizaje, cuyo nombre es “Escuela”, el cual tiene como objetivo el desarrollo de la organización y articula todos los ejes formativos de la organización.

Este programa cuenta con una estructura dividida en programas virtuales, jornadas del personal y entrenamientos por demanda, los cuales se detallan a continuación:

- **Programas virtuales.** Espacio de formación virtual, programado de manera mensual, donde los colaboradores ingresan a nuestra plataforma interna con cursos asignados de acuerdo a su perfil, con el objetivo de acceder a contenidos de capacitación de manera autónoma y remota, promoviendo el autoaprendizaje y formación continua.
- **Jornadas del personal.** Espacio de formación presencial, programado entre una a tres veces al año para los equipos de Enfermería, Admisión y Farmacia, con la finalidad de generar aprendizaje de manera colectiva y reflexión, fortaleciendo la integración del equipo y alineado con la cultura organizacional.
- **Entrenamientos por demanda.** Espacio de formación presencial y que aborda temas específicos, programado durante el servicio de los colaboradores, el cual tiene como propósito enfocarse a las necesidades específicas, garantizando la actualización y/o refuerzo de competencias en casuísticas concretas.

De esta manera, se logra un programa integral de aprendizaje que optimiza el tiempo, refuerza la transferencia de conocimientos y garantiza que el aprendizaje se ajuste tanto a los objetivos organizacionales como a las demandas específicas de cada colaborador.

Figura 6*Estructura de Programa de Aprendizaje “Escuela”*

1.4.2.4. Indicadores de Gestión. Desde la gerencia de Gestión y Desarrollo Humano sabemos que es importante medir todo lo que hacemos y conocer de manera cercana nuestros indicadores de gestión que nos proporciona una visión objetiva y cuantificable de los procesos, logrando así generar estrategias, identificar oportunidades de mejora y establecer acciones de mejora continua. En el área donde me desempeño, contamos con indicadores aplicados a programas de capacitación e inducción, los cuales detallo:

a. Cobertura. El objetivo principal con este indicador es medir el alcance de la capacitación frente al total de la población objetivo (colaboradores programados), reflejando el nivel de alcance y participación en las actividades formativas. La fórmula que nos permite generar este indicador es:

$$\text{Cobertura (\%)} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores capacitados}}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores convocados}} \times 100$$

b. Satisfacción. Este indicador nos permite evaluar la percepción de los participantes con respecto a la calidad e información recibida de la capacitación. Para realizar la medición, los participantes responden de manera anónima la encuesta en una escala de Likert. El indicador se genera en porcentaje a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Satisfacción (\%)} = \frac{\text{Puntaje promedio obtenido}}{\text{Puntaje máximo posible}} \times 100$$

c. N° horas de aprendizaje. El propósito de este indicador es permitir cuantificar el total de tiempo invertido en capacitación dentro de un periodo mensual, de acuerdo con la modalidad de formación (virtual, presencial o híbrida). Este indicador refleja el esfuerzo de la organización en generar espacios formativos y se obtiene de la siguiente manera:

$$\text{Horas de aprendizaje (mes)} = \sum \text{Horas de capacitación impartidas en el mes (por modalidad)}$$

d. Promedio de Aprendizaje. Con respecto a este indicador, nos permite medir el nivel de conocimientos alcanzado por los colaboradores después de una capacitación, a través de la calificación obtenida en la evaluación al finalizar la formación. La fórmula que se emplea para conocer este indicador es:

$$\text{Nota de aprendizaje (promedio)} = \frac{\text{Suma de notas obtenidas en la evaluación}}{\text{Número total de evaluados}}$$

II. DESCRIPCIÓN DE UNA ACTIVIDAD ESPECÍFICA

2.1. Onboarding

Por lo general, un nuevo colaborador ingresa con entusiasmo y a su vez ansioso por conocer cómo será recibido en su primer día laboral, quienes serán sus superiores o cómo formará vínculo con sus compañeros. En algunos casos, puede percibirse como un reemplazo de un antiguo miembro o despertar una actitud de poca disposición en grupos ya consolidados dentro de la organización, lo cual genera dificultad en la integración completa al centro laboral.

En tal sentido, es fundamental que una organización gestione su proceso de onboarding completo de manera estructurada, ya que no solo basta con establecer lineamientos, normas y esperar que cada colaborador cumpla con lo requerido. Su funcionamiento debe comprenderse de manera integral, promoviendo el trabajo colaborativo que permita alinear con los objetivos organizacionales y plan estratégico.

En definitiva, un programa de Onboarding bien estructurado no solo reduce la curva de aprendizaje, sino que también fortalece el sentido de pertenencia, incrementa la motivación de los colaboradores y mejora la retención del talento. De esta manera, se afirma que esta integración se convierte en una estrategia clave para garantizar un desempeño eficaz desde las primeras etapas de relación laboral y para consolidar el compromiso del colaborador con los objetivos de la organización.

2.1.1. *Fundamentos Teóricos*

Becker y Bish (2021) señalan que el Onboarding, es un proceso de aprendizaje tanto para la organización como para los colaboradores, ya que su efectividad depende de alcanzar una óptima integración que favorezca el desempeño individual, y al mismo tiempo, potencie los resultados organizacionales en el corto y largo plazo.

Para el presente informe, el proceso de Onboarding se define como el proceso por el cual una organización incorpora a los nuevos colaboradores, brindándoles información

indispensable, herramientas de trabajo, conocimientos de procesos, dinámicas de trabajo y puntos de contacto con las áreas de mayor interacción, lo cual facilita la adecuada adaptación a su puesto y cultura organizacional.

Son diversos factores los que intervienen en la consecución de un proceso de onboarding efectivo, cuyo objetivo es lograr que el colaborador se identifique con la organización, eleve su nivel de productividad y reduzca los niveles de rotación, acompañando de manera positiva todo su recorrido dentro de la empresa.

En ese sentido, en la empresa donde laboro es responsabilidad directa del equipo de aprendizaje y desarrollo todo el proceso de onboarding, desde su organización, logística, ejecución, desarrollo y seguimiento; en coordinación constante con los líderes responsable de los colaboradores nuevos.

2.1.2. Etapas del Onboarding

El proceso de onboarding constituye una fase estratégica en la gestión del talento, ya que permite facilitar la adaptación del nuevo colaborador a la cultura, procesos y dinámicas de trabajo de la organización.

En el sector salud, el proceso de onboarding adquiere una importancia estratégica debido a la sensibilidad y complejidad de sus operaciones en los servicios que se brindan. A diferencia de otros rubros, cuando un nuevo colaborador se integra a la organización no solo implica conocer cultura y reglamentos internos, sino también que los colaboradores se familiaricen con protocolos médicos, lineamientos, procesos asistenciales, sistemas y el uso de equipos biomédicos. Además de temas de seguridad y calidad del paciente, que impactan directamente en la seguridad y bienestar de los pacientes.

Es por ello, que en la organización donde me desempeño nos preocupamos porque el nuevo colaborador desarrolle un proceso de onboarding estructurado, que garantice las adherencias a protocolos médicos, cumplimientos de normativas sanitarias y una cultura

centrada en el bienestar del paciente. A continuación, se describen las etapas que lo conforman y que permiten garantizar una integración efectiva:

Etapa 1: Inducción Corporativa. En esta primera etapa se establece el primer vínculo entre el colaborador y la organización en la primera semana de ingreso. Se programa a los nuevos colaboradores en la semana 1 a participar en su proceso de inducción corporativa, en donde conocen acerca de la misión, visión, propósito, historia y plan de expansión. A través de esta inducción el colaborador logra comprender el rol que cumple en la organización, favoreciendo su integración desde el inicio de su experiencia laboral.

Para nosotros como organización es importante el día 1 porque le permite al colaborador conocer más de la cultura y las principales áreas con las de frecuente interacción., generando así sentido de pertenencia y conexión emocional con el propósito de brindar un servicio de salud integral y humano. La agenda del día 1 se compone de los siguientes módulos:

- ***Inspira, General Clínica.*** Con el objetivo de conectar a los nuevos colaboradores con nuestra cultura, propósito y forma de trabajar, como base para el inicio de su camino en la organización con claridad, motivación y sentido de pertenencia.
- ***Gestión del desarrollo humano.*** El propósito es conocer los lineamientos, servicios y herramientas que ofrece GDH para promover el desarrollo, bienestar e integración del colaborador dentro de la empresa.
- ***Calidad y Seguridad del Paciente.*** En la búsqueda de promover una cultura de seguridad, de anticipación y cuidado, brindando herramientas clave para prevenir riesgos, proteger al paciente y actuar de forma segura y responsable en todo momento, para garantizar una atención con calidad.
- ***Legal.*** Con la finalidad de garantizar una atención ética y legal, reforzando la importancia de respetar la identidad, confidencialidad y derechos de los pacientes en cada interacción, conforme al marco legal vigente.

Además, a cada nuevo integrante se le entrega su kit de bienvenida brandeado (cuaderno, lapicero, tomatodo) y realizan la firma de su contrato, la cual se archiva en los files del personal.

A continuación, el cronograma de inducción corporativa de día 1:

Tabla 2

Cronograma de inducción corporativa – Día 1

Cronograma De Inducción Corporativa: Día 1				
Duración	Inicio	Fin	Actividad	Área Responsable
00:30	07:30	08:00	Revisión y Preparación de Espacio	Aprendizaje y Desarrollo
00:30	08:00	08:30	Recepción y Registro	Aprendizaje y Desarrollo
02:00	08:30	10:30	Cultura	Aprendizaje y Desarrollo
00:15	10:30	10:45	Break	
01:45	10:45	12:30	Cultura	Aprendizaje y Desarrollo
01:30	12:30	14:00	Almuerzo	
00:30	14:00	14:30	Bienestar y Clima	Bienestar
00:30	14:30	15:00	Administración de Personal	Nómica
00:30	15:00	15:30	Aprendizaje y Desarrollo	Aprendizaje y Desarrollo
00:30	15:30	16:00	Legal	Gerencia de Legal
00:15	16:00	16:15	Comunicaciones y Eventos	Comunicaciones
00:15	16:15	16:30	Calidad y Seguridad al Paciente	QSP
01:30	16:30	18:00	Firma de Documento	Atracción del Talento

Con respecto a nuestro Día 2, se encuentra compuesto por los siguientes temas:

- **Comercial.** Cuya finalidad es dar a conocer y comprender el enfoque comercial de la empresa, sus programas, beneficios y estrategia centrada en el paciente para que puedan informar, orientar y generar una experiencia diferenciada.
- **Experiencia al Paciente.** Para conocer nuestra medición de NPS y las plataformas de atención al usuario, como herramientas clave para brindar un servicio de calidad.

- **Seguridad y Salud en el Trabajo.** La idea es fomentar una cultura de prevención y autocuidado, brindando las pautas necesarias para identificar riesgos, actuar ante incidentes y velar por la salud y seguridad en el entorno laboral.
- **Seguridad de la Información.** Sensibilizar sobre la importancia de la ciberseguridad en el sector salud, promoviendo prácticas seguras en el uso de la información y herramientas digitales para proteger los datos de nuestros pacientes y de la organización.

El cronograma de actividades del segundo día, lo detallo a continuación:

Tabla 3

Cronograma de inducción corporativa – Día 2

Cronograma - Inducción Corporativa: Día 2				
Duración	Inicio	Fin	Actividad	Área Responsable
00:30	07:30	08:00	Revisión y Preparación de Espacio	Aprendizaje y Desarrollo
00:30	08:00	08:30	Recepción y Registro	Aprendizaje y Desarrollo
02:00	08:30	10:30	cultura	Aprendizaje y Desarrollo
00:15	10:30	10:45	Break	
01:45	10:45	12:30	Seguridad y Salud en el Trabajo	SST
01:30	12:30	14:00	Almuerzo	
01:30	14:00	15:30	Experiencia al Paciente	Dirección Médica
00:30	15:30	16:00	Seguridad de la Información	T.I.
00:30	16:00	16:30	Comercial	Marketing
00:30	16:30	17:00	Conclusiones del evento	Aprendizaje y Desarrollo
01:00	17:00	18:00	Indicaciones finales y contactos útiles	Aprendizaje y Desarrollo

Etapa 2: Entrenamiento por áreas. - Esta etapa de la semana 2 a la semana 4, se centra en los entrenamientos específicos que se brindan de acuerdo con cada área y constituyen una fase indispensable, ya que permite que el nuevo colaborador adquiera todos los conocimientos técnicos y procedimentales para el correcto desempeño de sus funciones en su servicio.

Esta fase se centra en la capacitación práctica y especializada según el perfil del colaborador mediante manuales, guías, presentaciones que facilitan el aprendizaje. En el caso del personal asistencial, los entrenamientos están dirigidos a procesos asistenciales, lineamientos de enfermería, uso de equipos biomédicos. Para el equipo de admisión, su formación está enfocada a procesos administrativos, coberturas de seguros, protocolos de atención. En cuanto a farmacia, se prioriza los conocimientos en cuanto a la correcta gestión de medicamentos y la aplicación de estándares regulatorios

Todos los conocimientos se adquieren a través de una modalidad de formación híbrida, que permite acceder a distintos recursos de aprendizaje. Por un lado, contamos con nuestra plataforma interna, que permite a los colaboradores acceder a cursos de capacitación con contenidos virtuales estructurados y adaptables a su propio ritmo de estudio. Así también, se desarrollan entrenamientos presenciales que favorecen la interacción con sus líderes y se resuelve dudas en tiempo real.

Al finalizar cada entrenamiento programado, el colaborador cuenta con un check list de capacitación, el cual le permite tener el visual general de la ruta de aprendizaje y validar que se ejecutó correctamente, caso contrario, puede solicitar un refuerzo de algún tema en el que no haya quedado claro en su totalidad.

En conclusión, los entrenamientos específicos por áreas no solo optimizan el desempeño de cada colaborador, sino que también fortalecen la calidad y confiabilidad del servicio. De esta manera, se asegura que el personal cuente con las habilidades necesarias para responder adecuadamente a las demandas propias de su rol, alineándose a los estándares institucionales y las expectativas de los usuarios. A continuación, se presenta la tabla de entrenamientos específicos para el personal de enfermería, donde se detallan los contenidos formativos y su propósito dentro del proceso de fortalecimiento profesional.

Tabla 4*Entrenamiento Específico del equipo de Enfermería*

Acción Formativa	Módulo	Objetivo Didáctico
Entrenamiento Específico (Perfil: Asistencial)	Procesos Asistenciales	Ofrecer información sobre los procesos esenciales en la atención del paciente.
	Equipos Biomédicos Específicos	Reconocer el uso adecuado de los equipos biomédicos asignados al área.
	Lineamientos de Enfermería	Conocer las políticas y normativas internas de enfermería.
	Modelos de Atención	Comprender los modelos de atención en la clínica, con énfasis en el enfoque humanizado.
	Calidad y Seguridad al Paciente	Promover una atención segura, oportuna y de calidad y prevenir riesgos asistenciales

Etapa 3: Entrenamiento en Sombra. En esta etapa inicia en la semana 5 hasta la semana 8 y consiste en una metodología de capacitación práctica en la que el nuevo colaborador es acompañado por un colaborador que asume el rol de guía u orientador, para el desarrollo de sus funciones diarias. Este proceso implica observar de manera directa cómo se aplican los protocolos, manejo de sistemas y buenas prácticas de atención con casuísticas reales. Lo cual permite una comprensión más profunda de la dinámica operativa y de la interacción con los pacientes y miembros del equipo.

Esta experiencia directa permite que el nuevo colaborador consolide sus conocimientos técnicos y refuerce habilidades blandas como la empatía, factor clave en la atención, la

comunicación efectiva a todo nivel y el manejo de situaciones complejas propias del sector salud. La importancia de esta metodología radica en el que el guía actúa como modelo de referencia. Además, gracias a esta mentoría cercana, el nuevo colaborador logra ganar confianza, reducir errores en su desempeño inicial y adaptarse de manera más ágil. Asimismo, es preciso mencionar que el entrenamiento en sombra fortalece la integración del equipo, ya que promueve un aprendizaje colaborativo y así una transición más segura hacia la autonomía, siempre bajo nuestro principal enfoque de brindar una atención de calidad y segura a nuestros pacientes.

Etapas 4: Seguimiento y Acompañamiento. - Esta última etapa, es crucial en el proceso y viene guiada por el líder directo del nuevo colaborador, su compañero de referencia y todo el equipo, con el fin de absolver todas las dudas y preguntas que puedan desarrollarse durante su experiencia con nosotros. El seguimiento y acompañamiento continuo, se brinda a través de distintos canales, desde reuniones con las jefaturas directas, Business Partners de cada sede y del área de Aprendizaje desarrollo, para garantizar que todo el proceso haya sido efectivo y que se cuente con todas las herramientas necesarias para impulsar el desarrollo del colaborador.

En el rubro salud donde laboro, este acompañamiento adquiere una mayor relevancia porque permite monitorear el cumplimiento de nuestros protocolos de atención, resolver dudas en situaciones críticas y reforzar el compromiso del colaborador en conjunto con la calidad y seguridad en la atención al paciente. Nuestro propósito es claro, lograr con trato amable que más peruanos vivan sanos para conquistar sus sueños, por ello, nuestro compromiso para que cada colaborador que ingresa a trabajar con nosotros cuente con conocimientos teóricos, prácticos in situ y el compromiso de contribuir con nuestro propósito desde su rol.

Figura 7*Etapas del programa de Onboarding*

2.2. Aprendizaje continuo

En la gestión del talento humano, el aprendizaje continuo es un pilar estratégico en la organización. En este sentido, la capacitación se convierte en la principal herramienta para garantizar el desarrollo, competencias y fortalecimiento de habilidades, contribuyendo así a la sostenibilidad de la organización en un entorno laboral cada vez más competitivo.

En el rubro salud, es importante desarrollar programas de aprendizaje, en donde los colaboradores actualicen conocimientos para responder de manera eficiente a las demandas cambiantes del entorno laboral. Desde la perspectiva de esta investigación, el principal objetivo del aprendizaje continuo es establecer lineamientos para lograr enseñar, entrenar y motivar a los colaboradores, generando el entendimiento de la cultura de la organización, logrando así transmitir nuestro propósito.

2.2.1. Fundamentos teóricos

Para la presente investigación, la capacitación se entiende como parte del aprendizaje continuo, puesto que, cuando los colaboradores son constantemente capacitados y logran alcanzar su desarrollo integral, en consecuencia, se consolida una cultura de aprendizaje permanente dentro de la organización.

En ese sentido, la capacitación adquiere un carácter estratégico, ya que permite alinear las competencias individuales con los objetivos corporativos, potenciando la productividad y asegurando la calidad de los servicios brindados. En cambio, el aprendizaje continuo se concibe como un proceso más amplio y sostenido en el tiempo, que integra de manera sistemática todas las acciones de capacitación, conformando un eje estratégico que acompaña al colaborador durante toda su trayectoria en la organización.

Ante ello se brinda las siguientes definiciones:

Según León (2020), la capacitación del personal es un procedimiento diseñado para potenciar las habilidades tanto a nivel individual como grupal. El objetivo principal es promover el crecimiento y el progreso dentro de las organizaciones. Por otra parte, Dessler (2001) afirma que la capacitación consiste en brindar a los colaboradores, ya sean nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Es un proceso de enseñanza de conocimientos básicos que los nuevos empleados necesitan para ejecutar su trabajo.

En el caso del sector salud, esta diferenciación resulta decisivo. La capacitación permite atender necesidades inmediatas como el cumplimiento de protocolos médicos o el uso adecuado de equipos biomédicos; mientras que el aprendizaje continuo asegura que los colaboradores mantengan una actualización constante, desarrollen competencias transversales y consoliden una cultura de mejora continua.

2.2.2. Etapas del Aprendizaje Continuo

En el ámbito donde se desarrolla la presente investigación, el objetivo es el de crear, asesorar, planificar, diseñar, organizar, facilitar, medir y evaluar el desarrollo de las actividades contempladas en el Plan Anual de Capacitación.

El plan de capacitación de aprendizaje continuo tiene una estructura en diversas etapas que permiten organizar de manera sistemática el proceso formativo, las cuales son mencionadas a continuación:

Fase 1. Levantamiento de necesidades de capacitación: Es el proceso que orienta la estructura, desarrollo, planes, programas para establecer y fortalecer conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de esta. Esta etapa inicial se desarrolla principalmente mediante las entrevistas con las gerencias de las distintas áreas, en donde la reunión consiste en recopilar información para conocer las necesidades de capacitación técnica o de competencias actuales y futuras del área que dirige, lo cual contribuirá al desarrollo de los colaboradores a cargo.

Los puntos que se consideran son los siguientes:

- **Objetivos del área:** Los temas de capacitación deben estar alineados a los objetivos estratégicos que se asignan a cada área.
- **Curso o tema sugerido:** Se debe considerar que el curso a capacitar debe ser coherente con las funciones del colaborador en su Manual de Organizaciones y Funciones (MOF).
- **Objetivo de la capacitación:** Donde se justifica las razones por el cual el colaborador debe llevar esta capacitación y qué resultados se espera.
- **Prioridad:** En una escala del 1 al 3, los líderes señalan cuales son las prioridades del equipo, donde 1 es poco prioritario y 3 muy prioritario.
- **Impacto:** Se refiere a cómo evaluar los resultados de la capacitación y en qué indicadores se verán reflejado.

Toda esta información mencionada, se detalla en un formato específico el cual lo llamamos: “Formato de Identificación de Necesidades de Capacitación”, el cual se presenta a continuación:

Figura 8

Formato de Identificación de Necesidades de Capacitación

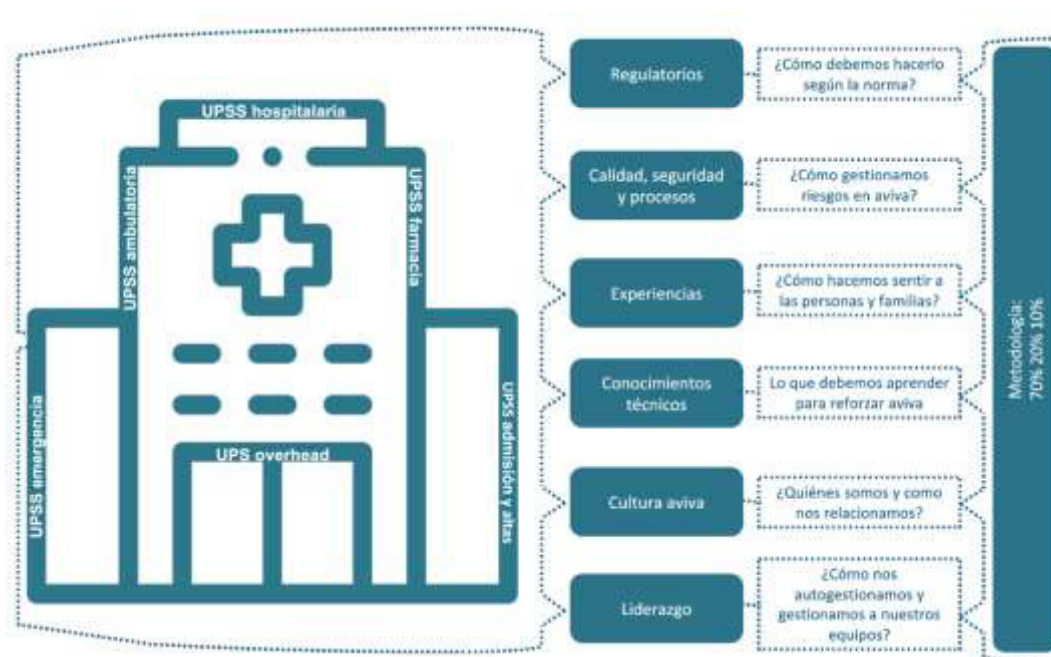
Personas y Funciones	Área al que pertenece	Cargo o área responsable	Tipo de capacitación	Módulo	Institución/Proyecto responsable	Modalidad (Presencial o Virtual)	Urgencia de la capacitación (Indicador)	Estrategia	Presupuesto	Observaciones	Evaluación

Fase 2. Diseño del Programa de Capacitación: En esta fase, se analiza y consolida la información, con el fin de organizar de manera estructurada las acciones formativas a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico de necesidades. Esta etapa implica determinar los temas de capacitación con mayor prioridad, las metodologías, tipo (interna o externa) y modalidad más conveniente.

Con respecto a los temas de capacitación, estos se clasifican de acuerdo con los ejes temáticos establecidos por la organización, lo que permite articular el programa integral de desarrollo con las necesidades formativas de cada área y con los objetivos estratégicos. Asimismo, se consideran propuestas que se ajusten con el presupuesto anual y recursos financieros asignados. Esto garantiza el logro de objetivos del plan estratégico y desarrollo de competencias de los colaboradores.

Figura 9

Clasificación de los programas de aprendizaje por ejes temáticos



Fase 3. Implementación y Ejecución: En esta etapa del proceso de capacitación consiste en ejecutar las acciones diseñadas y se mantiene alineada a los ejes temáticos definidos previamente. En este proceso contamos con un formato donde visualizamos en general las capacitaciones programadas durante el año. Se define el mes a ejecutar de las capacitaciones, se plantea el público objetivo, los temas a abordar por capacitación, modalidad (virtual, presencial o híbrido), alcance e inversión.

Una vez culminado todo el formato completo, se agenda reuniones con los líderes de cada área para poder conocer los resultados esperados, realizar las convocatorias a los equipos y no afectar la operación. Además, mediante nuestros canales de comunicación interna, se comunica al personal de manera mensual la programación de capacitación con la que cuentan disponible.

La ejecución requiere de constante seguimiento para asegurar la participación de los colaboradores, el cumplimiento de los contenidos programados y la aplicabilidad de lo

aprendido en sus puestos de trabajo. Esta es la manera en que logramos el verdadero impacto que se ve reflejado en la atención de nuestros pacientes y cumplir con nuestro propósito

Figura 10

Estructura del plan de Capacitación anual.

PLAN DE CAPACITACIÓN ANUAL 2025									
Responsable:			APRENDIZAJE Y DESARROLLO						
PROGRAMA	OBJETIVOS	TEMAS DE CAPACITACIÓN	OBJETIVO	TIPO DE CAPACITACIÓN (Técnica, Teórica, Práctica)	SESIONES / SEMANAS	ALCANCE A LA COLABORACIÓN	RED DE EJECUCIÓN	METODOLOGÍA (Presencial, Presencial, Semipresencial)	BUDGETO
ONBOARDING	CULTURAL	- Cultura en el Hospital - Gestión y Operación del Hospital - Calidad y Seguridad del Paciente - Espiritualidad y Paciente - Seguridad de la Información - Compliance	Integrar a los nuevos colaboradores de manera efectiva, orientados en el momento y recursos necesarios para desempeñar su rol.	CULTURAL	10000	80	10000 LOS MESES	PRESENCIAL	0 \$ 000
PROGRAMA DE RESERVA Y SALDO PONTICIDE	REGULACIONES	Funciones del Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo	Proporcionar a los miembros del comité el conocimiento y la motivación necesarios para conservar y garantizar un ambiente laboral seguro y saludable.	TEORICA	COMITÉ DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	8	MAYO	PRESENCIAL	0 \$ 000
PROGRAMA DE LEADERSHIP	LEADERSHIP	DESARROLLO DE UN EQUIPO DE TRABAJO - Delegación de funciones - Tipos de delegaciones - Logros de un equipo	Desarrollar competencias según nuestro perfil de líder para que promueva ideas innovadoras e impulse el trabajo de calidad y sostenibilidad cumpliendo con los objetivos.	PRÁCTICA	10000	80	JUNIO	PRESENCIAL	0 \$ 400 000
SEMINARIOS	SEMINARIOS TÉCNICOS	ABORDAR EL FARMACIA- I - Manejo de pacientes de alto riesgo - Calidad de la atención - Trabajo colaborativo y comunicación - Manejo de temas culturales	Fortalecer las habilidades y conocimientos específicos del área para brindar atención, generando un ambiente seguro, eficiente y de calidad.	TÉCNICO-PRÁCTICA	FARMACIA	40	ABRIL	PRESENCIAL	0 \$ 0 000 000
ORIENTACIÓN INTERNA	SEMINARIOS TÉCNICOS	Base de datos Oracle	Potenciar sus conocimientos técnicos	TEORICA	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	8	10000 LOS MESES	HYBRAL	0 \$ 0 000 000

Fase 4. Evaluación de los Resultados: Esta última etapa determina el impacto de nuestras capacitaciones. Para lograrlo nos basamos en el Modelo de Aprendizaje de Kirkpatrick el cual se mide por 4 niveles:

- **Nivel 1 – Reacción.** Se evalúa el nivel de satisfacción de los participantes mediante nuestra encuesta de Satisfacción de Capacitación, donde los colaboradores califican en una escala de Likert el contenido, la presentación, la metodología y en general la capacitación brindada.

- **Nivel 2 – Aprendizaje.** Una vez culminada la capacitación, se evalúa el nivel de conocimientos y habilidades adquiridas durante la formación. Esta medición se realiza mediante evaluación teórica o ejercicios prácticos, con el fin de medir la asimilación de los contenidos.

- **Nivel 3 – Comportamiento.** Se busca la evaluación del cambio en el comportamiento del colaborador y aplicación de lo aprendido en su puesto de trabajo. En constante comunicación con los líderes nos informan la aplicabilidad de lo aprendido en sus equipos.

- **Nivel 4 – Resultados.** Busca la medición del impacto global de la formación en los resultados organizacionales, tales como la eficiencia de los procesos y la calidad del servicio. Para la medición de servicio, contamos con la encuesta de experiencia al Paciente, el cual es el paciente quien mide la atención recibida por área y por colaborador.

De esta manera, este modelo nos permite determinar la efectividad de los programas de formación y establecer de manera objetiva la contribución de los objetivos estratégicos de la organización y sostenibilidad en el tiempo.

III. APORTES MÁS DESTACABLES A LA INSTITUCIÓN

Entre las contribuciones más significativas como parte del equipo de Aprendizaje y Desarrollo, enfocadas en fortalecer la experiencia del colaborador y optimizar los procesos de formación, se encuentran diversas acciones las cuales evidencian un impacto directo en la consolidación del talento y en el fortalecimiento de la cultura organizacional.

- La implementación de un programa onboarding permitió reducir la curva de aprendizaje de los nuevos colaboradores, favoreciendo en la integración progresiva y eficaz de la cultura organizacional. Este aspecto generó un impacto positivo en la eficiencia de los procesos asistenciales y administrativos, al minimizar errores en la adaptación. Asimismo, se alcanzó un 95% de satisfacción en la encuesta de inducción, lo cual se vincula con mayores niveles de compromiso y con una reducción en la rotación de personal, generando a la organización un ahorro en costos de reclutamiento y capacitación constante.
- El programa de onboarding demostró su efectividad mediante la evaluación de aprendizaje al obtener un promedio de 17 sobre 20 durante el presente año, lo cual refleja un nivel satisfactorio en la adquisición de conocimientos específicos y transversales los cuales son esenciales para el cumplimiento de sus funciones. Este indicador confirma que el proceso de inducción y entrenamientos específicos aseguran la apropiación de competencias críticas para el sector salud, reduciendo la curva de aprendizaje y potenciando la productividad en menor tiempo. Asimismo, este resultado respalda la pertinencia de un programa de integración estructurado, ya que favorece la retención del talento, fortalece el sentido de pertenencia y contribuye a la sostenibilidad de los objetivos estratégicos del negocio.
- En cuanto al aprendizaje continuo a través del plan de capacitación evidenció un impacto significativo en la generación de espacios formativos, alcanzando más de 30,000 horas de capacitación acumuladas entre enero y agosto. Este indicador refleja el compromiso organizacional por promover el desarrollo profesional de los colaboradores y responde

directamente a la necesidad de fortalecer competencias en un sector de alta exigencia como es el sector salud. Asimismo, desde una perspectiva académica, este resultado valida la coherencia entre el diseño instruccional y los objetivos estratégicos de la organización, consolidando al aprendizaje continuo como un eje de sostenibilidad.

- En el marco del plan de aprendizaje continuo, se observa que la capacitación ha tenido un impacto directo en el nivel de preparación de los colaboradores frente a las convocatorias internas. A diferencia del año anterior, donde se identificaban mayores brechas técnicas y de competencias transversales, los resultados del presente periodo reflejan que los participantes cuentan con mejores herramientas para asumir nuevos retos profesionales. Este avance se sustenta en la mayor cantidad de horas de formación ejecutadas, la alta cobertura alcanzada y los niveles sostenidos de satisfacción, lo que demuestra que la inversión en programas de capacitación no solo fortalece el desempeño actual, sino que también incrementa la empleabilidad interna de los colaboradores, facilitando procesos de promoción y movilidad organizacional. De esta manera, el aprendizaje continuo se consolida como un eje estratégico para garantizar la sostenibilidad del talento y la competitividad de la organización.

A través de la mejora continua y los aportes realizados, se busca garantizar la mejor experiencia para los colaboradores. Esta acción tiene como consecuencia directa la satisfacción de nuestros pacientes y el cumplimiento de nuestro propósito de llevar salud de calidad a las familias peruanas.

IV. CONCLUSIONES

- 4.1. A nivel profesional, esta investigación permite reafirmar la importancia de ejecutar procesos de integración y formación alineados a las necesidades organizacionales y al desarrollo integral de los colaboradores. De esta manera, la investigación fundamenta, cómo el área de Aprendizaje y Desarrollo contribuye directamente al crecimiento y la sostenibilidad organizacional.
- 4.2. El proceso de Onboarding es un eje estratégico dentro de la gestión del talento humano, al facilitar la integración progresiva de los nuevos colaboradores a la cultura organizacional y asegura alinear a los objetivos estratégicos de la empresa, favoreciendo así el logro de resultados sostenibles.
- 4.3. La ejecución adecuada del proceso de Onboarding, genera impacto positivo en la experiencia del colaborador. Este proceso se desarrolla a través de 4 etapas clave: inducción corporativa, entrenamiento en el puesto, entrenamiento en sombra y seguimiento y acompañamiento; por consiguiente, un onboarding estructurado optimiza la incorporación del talento.
- 4.4. El aprendizaje continuo, estructurada en las 4 etapas del modelo de Kirkpatrick: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados, asegura que el proceso de formación consolide competencias y contribuya directamente al logro de los objetivos organizacionales.
- 4.5. La presente investigación demuestra que cuando los programas de aprendizaje se ejecutan con enfoque centrado en el colaborador, se logra un efecto favorable en las competencias individuales, la cultura y la productividad. De esta manera, la experiencia práctica refuerza la importancia de gestionar el aprendizaje como un factor estratégico para la sostenibilidad y el crecimiento de las organizaciones.

V. RECOMENDACIONES

- 5.1. Realizar investigaciones y estudios organizacionales que permitan analizar el efecto del onboarding y del aprendizaje continuo en la retención del talento y el compromiso organizacional a lo largo del tiempo. Este tipo de estudios facilitará comprender el impacto sostenido de dichos programas en la productividad y la adaptabilidad de los colaboradores.
- 5.2. Elaborar estudios comparativos en diferentes sectores y tipos de organizaciones, con el fin de identificar buenas prácticas transferibles en programas de capacitación y desarrollo. Ello contribuirá a generar modelos adaptables que respondan a las particularidades de cada contexto organizacional.
- 5.3. Implementar y explorar el uso de herramientas digitales y metodologías innovadoras como la gamificación y el aprendizaje experiencial para potenciar la efectividad de los programas formativos. La incorporación de estas estrategias permitirá incrementar la motivación, la participación activa y la consolidación del aprendizaje en los colaboradores.
- 5.4. Ampliar el análisis del modelo de Kirkpatrick, combinándolo con otros enfoques de evaluación de aprendizaje. El objetivo es generar un marco integral para medir el impacto del aprendizaje en las organizaciones de acuerdo a cada realidad, fortaleciendo el desarrollo de competencias y consolidación de culturas de aprendizaje continuo.

VI. REFERENCIAS

- Becker, K., y Bish, A. (2021). Entendiendo los roles del aprendizaje en el *onboarding*. *Revista de Recursos Humanos*, 31(1), 1–22.
<http://revistaimpulso.org/index.php/impulso/issue/view/13/10>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (9.^a ed.). McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (11.^a ed.). Pearson.
- León, R. (2020). *Gestión de capacitación y desarrollo y desempeño laboral en la empresa prestadora de servicios Emapa Huacho, Huacho – Lima 2017*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo.
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/16074>
- Lisbona, A., Morales, J., y Palací, F. (2009). El *engagement* como resultado de la socialización organizacional. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 9(1), 89–100. <https://www.ijpsy.com/volumen9/num1/223/el-engagement-como-resultado-de-la-socializacion-ES.pdf>
- Ramos, J., y Peiró, J. (2014). La psicología del trabajo y las organizaciones en tiempos de crisis económica. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 1–4.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77830184001>

VII. ANEXOS

Anexo A. Evaluación de Aprendizaje

1. De los siguientes valores ¿cuál NO pertenece

- Somos apasionados
- Somos un equipo orientado a la acción
- Somos curiosos y ágiles
- Priorizamos a la gente que servimos

2. ¿Quién es responsable de la SST en una empresa?

- Solo el colaborador
- La empresa
- Solo el comité de SST
- El empleador y los trabajadores.

3. En el sistema de calidad y seguridad en la atención buscamos:

- Identificar incidentes para poder establecer medidas de sanción.
- Impulsamos a la identificación y reporte de incidentes para mitigar riesgos y generar aprendizajes.
- Definimos riesgos para poder evitarlos sin generar aprendizajes futuros.
- Generar la atención centrada en el paciente

4. Un ejemplo de brindar una buena atención:

- Seguir nuestro Protocolo de Atención CREA Confianza durante toda la atención.
- Pedirle con mucha amabilidad al paciente que por favor espere a mi compañera para que la atiendan, ya que estamos en cambio de turno.
- Explicar con palabras técnicas al paciente sobre los pasos que debe seguir para la atención.
- Solicitar al paciente con actitud positiva, que comprenda toda la información de su tratamiento muy bien ya que actualmente estamos con un flujo fuerte de atenciones.

5. ¿Cuál es el objetivo principal de la Salud Ocupacional?

- Garantizar la productividad laboral.
- Programar periódicamente los exámenes ocupacionales.
- Prevenir accidentes laborales y enfermedades ocupacionales, salvaguardando la integridad de cada colaborador.
- Reducir los costos de la empresa

6. ¿Qué significa CONECTAR en nuestro protocolo de atención?

- Enfocarse en la otra persona.
- Hacer contacto visual.
- Revisar tu postura corporal.
- Todas las anteriores.


7. Los estándares internacionales de seguridad del paciente son excepto:

- Comunicación efectiva.
- Prevención de Caídas.
- Administración segura de Medicamentos.
- Marcado de sitio quirúrgico.

8. ¿Que debo hacer si recibe un correo electrónico sospechoso?

- Responder al correo electrónico con la información solicitada.
- Hacer clic en los enlaces proporcionales en el correo electrónico.
- Ignorar el correo electrónico e informar al área de TI.
- Compartir la información personal solicitada en el correo electrónico.

Anexo B. Encuesta de Satisfacción


Encuesta: Inducción
2025

* Obligatorio

Sección

2. En general, ¿Cómo calificarías nuestra Inducción?

☆☆☆☆☆

3. ¿Cómo calificarías la información recibida en nuestras presentaciones? *

	Nada Satisfecho	Poco Satisfecho	Neutral	Satisfecho	Totalmente Satisfecho
Bienvenida (historia, organigrama, cultura)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión y Desarrollo Humano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiencia al paciente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguridad y Calidad al paciente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comercial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SST	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. ¿Cómo calificarías al capacitador de las siguientes presentaciones en cuanto a la claridad del mensaje, manejo del tema y motivación del equipo? *

	Nada Satisfecho	Poco Satisfecho	Neutral	Satisfecho	Totalmente Satisfecho
Bienvenida (historia, organigrama, cultura)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión y Desarrollo Humano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiencia al paciente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguridad y Calidad al paciente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comercial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SST	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. ¿Cómo calificas el espacio donde se llevó a cabo la inducción? *

☆☆☆☆☆

Anexo C. Inducción Corporativa



Anexo D. Foto de Programa de Aprendizaje Continuo

