

## Ficha de Viabilidad del Proyecto de Investigación

### Información General

Información del estudiante 1	Nombre: Balaguera Rojas Leydy Marcela
	Correo institucional: <a href="mailto:ibalagu69186@universidadean.edu.co">ibalagu69186@universidadean.edu.co</a>
	Programa al que pertenece: Especialización en Gerencia de Gestión Humana
Información del estudiante 2	Nombre: Moreno Martin Yineth Rocío
	Correo institucional: <a href="mailto:ymoreno60344@universidadean.edu.co">ymoreno60344@universidadean.edu.co</a>
	Programa al que pertenece: Especialización en Gerencia de Gestión Humana
Información del estudiante 3	Nombre: González Castillo Oscar Andrés
	Correo institucional: <a href="mailto:ogonzal67101@universidadean.edu.co">ogonzal67101@universidadean.edu.co</a>
	Programa al que pertenece: Especialización en Gerencia de Gestión Humana
Información del estudiante 4	Nombre:
	Correo institucional:
	Programa al que pertenece:
Campo de investigación:	Emprendimiento y gerencia.
Grupo de investigación:	Gerencia de las grandes, medianas y pequeñas empresas G3PYMES.
Línea de investigación:	Modernización de Organizaciones.
Título tentativo del proyecto:	Propuesta de implementación del Onboarding a través de plataformas e-learning en Capital Salud EPS-S

**Propuesta de implementación del Onboarding a través de plataformas e-learning en  
Capital Salud EPS-S**

Elaborado por:

Leydy Marcela Balaguera Rojas

Yineth Rocío Moreno Martín

Oscar Andrés González Castillo

Universidad Ean

Escuela de Formación en Investigación

Seminario de Investigación de Pregrado

Profesor David Ocampo Guzmán

22 de noviembre de 2024

## Resumen

En la actualidad diversas organizaciones han tomado la decisión de estar a la vanguardia en los diferentes sistemas que la componen, uno de ellos es Talento Humano, una área estratégica que permite afianzar los planes y objetivos organizacionales hacia sus empleados, por tal razón es responsabilidad del área generar una estrategia que le permita integrar todos los aspectos que componen una organización y lo más importante, dar a entender su cultura, con el fin de que el nuevo empleado se sienta atraído y desee contribuir al cumplimiento de los planes propuestos y continuar su vida laboral en su nuevo puesto laboral.

El reconocimiento, la adaptación y la integración de conceptos y metodologías se genera en las primeras semanas del vínculo laboral, por lo cual el Onboarding es un proceso determinante para cumplir con las expectativas tanto del nuevo empleado como del líder que lo recibe, sin embargo, en organizaciones estatales la innovación llega a pasos lentos y entrenar se convierte en un proceso engorroso por el volumen de trabajo actual, por lo cual esta investigación propone realizar un estudio para la implementación de plataformas e-learning que contribuyan a disminuir los tiempos de entrenamiento con alta calidad en el proceso de Onboarding.

**Palabras Clave:** *Onboarding, E-learning, Cultura, Talento Humano, Capacitación, Retención.*

## Planteamiento del Problema

Para el año 2023 las vinculaciones de Capital Salud EPS fueron del 29% de la planta total aprobada, sin embargo se identificó que el 19% de los nuevos empleados decidieron retirarse de la entidad en un periodo menor de 6 meses, evidenciando la poca trazabilidad en el seguimiento del Onboarding (Capital Salud EPS, 2023), toda vez que es un proceso en el que los líderes invierten la primera semana para entrenar al nuevo trabajador y en algunas ocasiones, por la misma necesidad de las áreas, el proceso se reduce en días para entregar las nuevas responsabilidades. Estos datos permiten evidenciar la falta de seguimiento que garantice la adaptabilidad de los nuevos empleados, el aprendizaje en sus actividades a desarrollar y la adopción de la cultura organizacional.

### **Antecedentes Del Problema.**

Talento Humano se ha convertido en los últimos años una de las áreas estratégicas de las organizaciones de acuerdo con Snell et al. (2020), "La estrategia de recursos humanos debe trabajar al unísono con las estrategias corporativas y de negocios" (p. 64), por lo tanto, desde la consecución hasta la retención de talento, el área debe proyectar diferentes alternativas que estén conectadas con los objetivos organizacionales y soporten la operación de la entidad. De acuerdo con el artículo Los problemas más frecuentes en un área de recursos humanos del Portal Gestiónhumana.com (2022), existen seis problemas frecuentes en el área de recursos humanos, uno de ellos El Onboarding, y esto se debe a que algunas organizaciones se extralimitan a entregar información acerca de los trámites de nómina, condiciones contractuales, horarios, entre otros. El Onboarding es un proceso donde los

nuevos empleados deciden mantener un compromiso con la entidad o deciden desvincularse de ella (Kapusy y Lógó, 2022).

Partiendo de la idea de Didion et al. (2024) “las prácticas y procesos de Onboarding eficientes no solo aceleran la productividad de los nuevos empleados, sino que también aumentan la retención, la satisfacción y el compromiso” (p. 1), uno de los posibles factores que pueden conllevar a la deserción laboral en la entidad es la falla actual del Onboarding, esto procede a que las áreas de talento humano inicien nuevamente los procesos de selección, adicionalmente la productividad se vea afectada al no contar con un equipo completo y entrenado para responder a las necesidades actuales.

## **Descripción Del Problema.**

Capital Salud EPS-S, es una entidad nueva, con 13 años de funcionamiento, hasta hace cinco años empezó a conformar un equipo pequeño de Talento Humano que se responsabilizara de los procesos más robustos del área, y de acuerdo con la identificación realizada, ciertos subprocesos se limitaron a cumplir lo requerido por el funcionamiento de la entidad, como el onboarding (Capital Salud EPS, 2024). De acuerdo con la entidad, el 19 % de los empleados contratados en 2023 se retiraron de forma voluntaria en menos de 6 meses, según las entrevistas de retiro de personal, uno de los factores a mejorar es el entrenamiento al ingresar, consideran que reciben poca información y poco tiempo para desarrollar sus funciones como exigen sus líderes. Teniendo en cuenta que este aspecto aún persiste, este estudio tiene como finalidad proponer la implementación del proceso de onboarding en la entidad utilizando como herramienta una plataforma e-learning que permita mejorar la adopción de información, el seguimiento al proceso de incorporación por parte de Talento Humano, la disminución de los reprocesos de entrenamiento, la disminución de los retiros de personal en el

mismo periodo de 6 meses, adicionalmente impactar el clima laboral puesto que es un factor que influirá en la motivación de los empleados. Chanca, (2021).

## **Pregunta De Investigación.**

¿Es posible implementar una herramienta e-learning que mejore el proceso de Onboarding en Capital Salud EPS-S?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Proponer la implementación del Onboarding por medio de plataformas e-learning en Capital Salud EPS-S.

### **Objetivos Específicos**

1. Desarrollar un contenido específico sobre los roles adaptados a la cultura de Capital Salud, incluyendo descripciones de tareas y expectativas para mejorar la adaptación de los nuevos empleados a la entidad.
2. Facilitar el uso de herramientas ofimáticas para asegurar el aprendizaje de los nuevos empleados en el proceso de adaptación, acceso de tecnologías y herramientas necesarias para realizar su trabajo.
3. Fomentar habilidades como la comunicación efectiva, trabajo en equipo y gestión del tiempo durante el proceso de inducción y capacitación.
4. Proporcionar soporte y seguimiento para los desafíos a los que se pueden ver enfrentados los nuevos empleados durante su desempeño los primeros 90 días.

## Justificación

Al implementar una herramienta que facilite el Onboarding podría permitir reducir el tiempo de adaptación al nuevo cargo y cultura empresarial de los empleados, mejora el desempeño y fortalece las competencias del principal activo que tienen las organizaciones; las personas, asimismo, se minimizan errores que pueden atribuirse a exceso de costos. Cuando las empresas cuentan con un sistema que les permite comprender a los empleados sus responsabilidades y posición dentro de un grupo de trabajo, posiblemente se incrementa la curva de aprendizaje y se garantiza el compromiso que puede conllevar a la retención de talento. “Los empleados felices son empleados motivados, comprometidos, conectados con la cultura de la empresa y se sienten parte de una comunidad. Como resultado, son más leales y productivos.” (Shift, 2023, p.2)

La Universidad EAN promueve la gestión del talento mediante el desarrollo de habilidades blandas mediante proyecciones innovadoras en la Especialización en Gestión Humana, por eso se evidencia la necesidad de generar un impacto en una entidad mixta con aspectos arraigados al sector público que limita la innovación en los procesos de Talento Humano relacionados con la operación de la EPS. Teniendo en cuenta esta información el campo que corresponde a esta investigación es Emprendimiento y gerencia, del grupo de gerencia de las grandes, medianas y pequeñas empresas G3PYMES, utilizando la línea de investigación de modernización de organizaciones.

## Marco Teórico

Las organizaciones avanzan cada día mediante procesos innovadores que aprovechan el tiempo optimizando las actividades y generando resultados rentables, por lo que el área de Talento Humano no puede quedarse atrás, debe avanzar tanto como la estrategia

organizacional. De acuerdo con Chiavenato (2020), “cualquier proceso productivo solo es posible con la participación conjunta de diversos grupos de interés, y cada uno contribuye con algún recurso con el objetivo de recibir algo a cambio” (p.8), por ende, no se puede desligar la estrategia del capital más importante de las organizaciones, las personas, y para ello el área de Talento Humano debe ser el punto medio entre la estrategia y los empleados.

A medida que las operaciones generales de las compañías avanzan, el área de Talento Humano no se ha quedado atrás y ha tenido grandes cambios en sus definiciones, según Werther et al. (2019), el significado trasciende a Capital Humano puesto que está conformado por diferentes capacidades y habilidades que las personas desarrollaron en el transcurso de su vida y estas son contempladas en las actividades que ejecutan en una organización; mientras que Reyes y Bouzas (2019), se refieren a que el talento humano se puede y se debe administrar por lo cual la definen el área como administración de talento humano.

Siguiendo con la idea de Talento Humano como área organizacional, ésta cuenta con diferentes subprocesos en los cuales se determina un ciclo de vida del colaborador, como la atracción y selección, contratación, entrenamiento, capacitación, desarrollo, bienestar, compensación, seguridad y salud en el trabajo y asuntos laborales. En esta investigación se pretende desarrollar una propuesta del onboarding en Capital Salud EPS-S, por lo cual es importante indagar en el concepto. El onboarding es un “procedimiento para proporcionar a los nuevos empleados información básica inicial de la empresa” (Dessler, 2022, p. 238), esta información está relacionada con lo mínimo que debe conocer el empleado para sus actividades, pero también debe generar valor para que el nuevo empleado se adapte y adicional se sienta identificado con la cultura organizacional.

Las organizaciones invierten cierta cantidad de tiempo y dinero para la capacitación de personal, dentro del total del presupuesto una parte se destina al entrenamiento u onboarding, cada vez más las empresas buscan retener al personal por medio de estos procesos; dentro de

los presupuestos de las organizaciones se estiman grandes cifras para mantener un personal capacitado (Robbins & Judge, 2024a), esto evidencia la necesidad de mantener un personal a la vanguardia de un mundo cambiante y desafiante.

El onboarding debería proporcionar información básica y relevante sobre la comunicación organizacional, procedimientos con talento humano y demás áreas transversales de la empresa (Craft, 2021). Los nuevos empleados ingresan a una organización con bastante conocimiento, sin embargo, las empresas deben potencializarlos y adicional realizar los esfuerzos necesarios para quienes no muestren el mismo nivel de experticia, pero que por sus habilidades blandas tienen la oportunidad de demostrar apertura a los procesos. (Snell et al., 2020).

El onboarding es una herramienta poderosa que se puede utilizar de diferentes maneras, una de ellas es por medio del mentoring dado que es una estrategia poderosa que no necesita de grandes recursos económicos para su desarrollo, este dependerá de aquellos empleados que cuentan con las competencias y habilidades para que los nuevos empleados se sientan reconocidos, integrados y alineados a una nueva cultura organizacional y funciona de manera informal permitiendo conversaciones fluidas consecuentes al tema conversacional (Snell et al., 2020).

El Modelo I-OTRA, Rivera, (2024) se enfoca en cinco dimensiones donde resalta lo más importante para tener en cuenta como expectativas personales, planeación estratégica, relaciones interpersonales, la misión del cargo que se desempeñará y como impactar los objetivos desde una mirada ambiciosa. El modelo "I-OTRA es un acrónimo de individuo, organización, equipo, rol y ambición, cada uno de los cuales se centra en un aspecto específico y crítico de viaje del onboarding" (Rivera, 2024, p.51).

Si bien explorar diferentes modelos de onboarding amplía las alternativas de ejecución es importante integrar en el proceso de onboarding a los líderes de los procesos para no caer

en el fracaso, se ha evidenciado que aproximadamente el 20% de los ingresos se retiran en los primeros 45 días de iniciar sus actividades laborales, por ello hay que tener en cuenta que si bien hay que entregar información completa de la organización y del desarrollo de sus actividades, se debe medir la cantidad de datos entregados, no se puede pretender desarrollar procesos de onboarding en un tiempo limitado, pero tampoco caer en el error de generar un entrenamiento eterno. (Phelan, 2024)

Los planes de onboarding deben ser robustos en contenido e información manteniendo una estructura sólida que permita a los nuevos empleados integrarse en el menor tiempo posible y afianzarse con la cultura organizacional generando sentido de pertenencia por los procesos y políticas de la organización. Como indica Bustos et al. (2023), las organizaciones reconocen que el conocimiento sobre el concepto de transformación digital empresarial es clave para seguir creciendo y mejorando los procesos en el mercado laboral, permitiendo a los empleados mejorar sus procesos operativos y usar estas herramientas como apoyo en el desempeño de su entorno laboral.

Con el aprendizaje a través de herramientas digitales e-learning las organizaciones ofrecen nuevas alternativas de experiencia al empleado desde su plan de formación haciendo parte de la industria EdTech, como lo menciona Espinosa (2020), es un campo que se dio a conocer después que Kom Ferry presentó “Endeavor Insight EdTech: Las habilidades del futuro a un solo clic, 2019”. Esta teoría contó con el apoyo de Google (3), y en el cual la describe como “Tecnologías Educativas que facilitan el aprendizaje y contribuyen a mejorar el rendimiento a través de la creación, uso y gestión de procesos y recursos tecnológicos apropiados” (Espinosa 2020, p.5).

“Dicho de otra manera, el **EdTech** es un estudio y una práctica facilitar el aprendizaje y mejorar el desempeño mediante la creación, el uso y la gestión de procesos y recursos tecnológicos adecuados” (Galeana, 2022, par.4)

El uso de herramientas digitales como plataformas e-learning podrían conllevar a disminuir los tiempos y entregar requerimientos organizacionales con mayor calidad. Como lo expone López (2021), el Internet debe servir de intercomunicación con el personal de la compañía, como un banco de recursos específicos de un área, desde el que plantear actividades de enseñanza y aprendizaje variadas llevarán a cada empleado la mejora laboral y personal.

Desarrollar este tipo de plataformas digitales es invertir en eficiencia, ya que pueden brindar beneficios en procesos organizacionales, dando a los usuarios la posibilidad de acceder a ellas a través de Internet, permitiendo que puedan ejecutar diferentes actividades en cualquier momento, adicionalmente permite medir el impacto, eficacia y sobre todo el coste de las actividades de entrenamiento y formación por la disminución de los tiempos de las personas que entrenan a los nuevos colaboradores (Barrera, 2018).

Las tecnologías colaborativas y las redes sociales han sido utilizadas para involucrar a los ciudadanos y al gobierno en prácticas de sanidad durante la pandemia debido al COVID-19 propiciando el compromiso cívico. El uso de plataformas digitales permite un mejor manejo de los problemas emergentes a causa del COVID-19 (Ignacio et al., 2020, como se citó en Bayona et al, 2021)

Implementar plataformas e-learning en el proceso de onboarding podría ser una solución para la disminución de tiempos tanto del nuevo empleado como de aquellos que se involucran, de acuerdo con Schusztter y Cioca (2024), “en el aprendizaje los recién llegados participan en un sistema de compañeros: es decir, otro miembro del equipo con más experiencia se convierte en el mentor del recién llegado” (p.11). Las plataformas son herramientas que deben ser utilizadas con el fin de mejorar los procesos y satisfacer las necesidades de los empleados.

Proponer el diseñar de un plan de onboarding para los empleados en organizaciones del sector salud como Capital Salud EPS-S es fundamental para mantener el ritmo de evolución que viven constantemente las áreas internas por diferentes políticas, actualizaciones del sistema y demás condiciones que se involucran en el sector. Por ello el desarrollo de esta investigación permitirá demostrar la conveniencia del uso de plataformas digitales e-learning que faciliten una mejor adaptación de los nuevos integrantes a la compañía sin afectar procesos de operación, optimizando tiempo y métodos de aprendizaje

En las empresas del sector salud no se desliga la importancia de tener una cultura empresarial solida basada en valores claros y compartidos, donde los empleados se sientan que son parte de la empresa y de esta manera estén alineados al objetivo de la compañía (Ordoñez, 2024), por lo cual realizan diferentes esfuerzos para aumentar la retención de personal, disminuir los tiempos y aumentar la productividad.

Es fundamental que las empresas mantengan una cultura organizacional efectiva; donde los empleados se sientan a gusto y que tengan un sentido de pertenencia por la compañía en donde trabajan, cabe resaltar que es crucial para las empresas tener una excelente cultura organizacional con el fin de retener y fidelizar a su recurso humano; por consiguiente:

La cultura organizacional desempeña un papel crucial en la retención del talento en las empresas. Es más que un conjunto de valores y normas; es el alma de una organización, moldeando sus prácticas, actitudes y comportamientos.

Cuando la cultura organizacional está alineada con las necesidades y expectativas de los empleados, se convierte en un poderoso imán para atraer y retener el talento más valioso. (Peñalosa, 2024, parr.1)

De otra manera, Citando a (Wehrich et al.,2022) “la cultura organizacional también influye en la eficacia de la empresa, y en la forma en que se desempeñan las funciones

gerenciales” (p.255). Por tal razón, el proceso de selección y de onboarding en Capital Salud EPS-S es fundamental tanto para la empresa como sus empleados, dado que a futuro puede mejorar la productividad y asimismo los empleados pueden tener un mejor desempeño profesional y personal evitando la pérdida del sentido de pertenencia corporativo.

Uno de los principales impactos del onboarding en la cultura organizacional es identificar a los empleados que se sientan motivados en realizar sus labores y que de igual forma conozcan los procesos de la empresa, “El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, incluirse en sus actividades y hacer carrera en ella” (Chiavenato, 2022, p.112).

Una vez identificados los empleados potenciales, es necesario que las empresas se esmeren y valoren en realidad el talento humano que tiene en la compañía; generando reconocimientos y bienestar tanto profesional como personal. Ocasionando un excelente ambiente laboral y la lealtad de sus empleados. Por consiguiente y acorde a lo expuesto por Robbins & Judge, (2024b) “El apoyo organizacional percibido (POS) es el grado en que los empleados creen que la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar” (p.120).

Cuando las organizaciones solidifican un plan de formación y capacitación completo para sus colaboradores logran impactar y generar una cultura organizacional diferenciadora a nivel interno. “Evidentemente la cultura determina lo que ocurra en las organizaciones, influyendo sobre sus logros, por lo tanto, es necesario analizar la conducta de los integrantes de una organización mostrando respeto por ellos, alentando la adaptabilidad y comodidad en todas las actividades” (Universidad Bicentenario de Aragua, 2023, p.63)

Por tal razón, para Capital Salud EPS-S es de vital importancia tener una sólida cultura organizacional, con el fin de que sus empleados se sientan parte de la empresa y tengan un mejor desempeño, lo cual hace que la empresa sea más efectiva en sus procesos internos. (Griffin & Philips, 2020)

Por ende, un programa de Onboarding bien estructurado ayudará a que los empleados recién ingresados a la empresa o a un nuevo equipo de trabajo ayudará a minimizar su angustia e inseguridad y en cambio tendrán una mayor adaptabilidad en los nuevos retos que le propongan la empresa. (Chamakiotis et al.,2024).

## Marco Institucional

### Ley 1164 de 3 de octubre de 2007

Cuando se habla de procurar el desarrollo y capacitación del personal que se desempeña en el sector salud estamos sujetos a la ley 1164 de 3 de septiembre de 2007 cuyo objeto es “establecer las disposiciones relacionadas con los procesos de planeación, formación, vigilancia y control del ejercicio, desempeño y ética del Talento Humano del área de la salud mediante la articulación de los diferentes actores que intervienen en estos procesos” (Ministerio de Salud y Protección social [MinSalud], 2007)

Al tratarse de una propuesta de implementación de una plataforma e-learning es importante aclarar que si bien, se selecciona un proveedor para el diseño o dentro de la misma organización se genera el desarrollo, la herramienta debe informar sobre la Ley 1581 de 2012 que establece el tratamiento de las datos personales de los usuarios que utilicen la plataforma, para lo cual, debe constar de una autorización por parte del empleado; adicionalmente la empresa debe resguardar esta información la cual es confidencial y no será entregada a un tercero en caso que sea solicitada.

**Ministerio de Trabajo** El objetivo es regular todo lo relacionado con el trabajo en Colombia, incluyendo la protección de los derechos laborales y la afiliación al sistema de seguridad social.

Las principales áreas que interviene y que supervisa el Ministerio de Trabajo es la protección de los derechos laborales como (salarios, jornadas y condiciones del trabajo).

(Ministerio de Trabajo, 2024)

**Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales (UGPP)** Se encarga de la supervisión y control de las obligaciones correspondientes a las administradoras de Salud, Pensión, Riesgos laborales y Parafiscales, con el fin, de que todos los empleados estén debidamente afiliados y protegidos en el sistema de seguridad social y que los empleadores realicen sus pagos debidamente a las administradoras de Seguridad Social y Parafiscales. (La Unidad de Pensiones y Parafiscales [UGPP], 2024).

## Metodología

### Primer Nivel

#### ***Enfoque, Alcance y Diseño***

De acuerdo con la pregunta problema y a los objetivos planteados en este trabajo, es indispensable precisar el diseño metodológico, donde se podrá sintetizar el enfoque, el alcance y el diseño de la investigación; por ejemplo, si la investigación es cualitativa, cuantitativa o mixta, si es descriptiva, correlacional, explicativa y/o experimental.

Con referencia a lo anterior, esta investigación tendrá un enfoque metodológico de tipo cualitativo, el cual se orienta a profundizar, describir e interpretar las variables nombradas en el desarrollo de esta investigación, asimismo, es abordar la realidad de forma inductiva para así comprender y analizar estas dos variables como impactan de manera positiva la cultura organizacional en Capital Salud EPS-S (Bernal Torres, 2022).

De tal manera y acorde al desarrollo a lo largo de este documento, el modelo de investigación será básica de naturaleza correlacional, dado que se asocian dos variables fundamentales para el mejoramiento de la cultura organizacional de Capital Salud EPS-S, una de ellas es la implementación de las herramientas E- Learning, la cual generará un impacto en la segunda variable de estudio correspondiente al proceso de Onboarding.

Para Hernández y Mendoza (2023) la investigación correlacional se define como “la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (p.93). Por lo cual esta investigación precisa brindar la mayor información sobre como las plataformas e-learning impactan en el onboarding al relacionarlas efectivamente. Adicional se manejará la investigación documental ya que permitirá desarrollar las variables a correlacionar por medio de los diferentes documentos, videos, libros y demás data que se pueda utilizar para establecer puntos de relación y de importancia en la propuesta de implementación (Bernal, 2010).

El alcance de la investigación se centrará en generar una propuesta para la empresa Capital Salud EPS-S frente al área de onboarding, que permita tomar decisiones para la implementación de una plataforma e-learning que abarque todos los ingresos y promociones de personal, permitiendo optimizar tiempo, certificaciones, análisis de datos que conlleven mejorar las respuestas ante los requerimientos de las diferentes áreas y entidades que la regulan.

### ***Definición de Variables***

Una variable es “la descripción precisa de las normas y procedimientos que seguirá el investigador para objetivar las variables en su estudio, como resultado de la información obtenida del conocimiento científico previo, así como de su experiencia personal” (Oyola, 2021, parr. 7). En este sentido, el presente estudio tiene como fin desarrollar la descripción de las diferentes variables a estudiar, teniendo en cuenta la información encontrada y la experiencia

frente a cada una de ellas, para finalmente entender cómo se correlacionan en la propuesta a desarrollar. A continuación, se establecen las variables a estudiar.

**Selección de Personal.** Es el proceso mediante el cual las organizaciones escogen entre diversos candidatos, la persona que mayor se ajusta de acuerdo con los requisitos establecidos frente a competencias laborales y cultura organizacional. (Chiavenato, 2020).

**Onboarding.** De acuerdo con Picardi (2020), el onboarding de personal es el proceso de bienvenida donde se brinda al nuevo empleado los lineamientos estratégicos de la organización, adicionalmente se entregan las herramientas necesarias para que pueda cumplir con las funciones del nuevo cargo.

**Retención de Personal.** Son las estrategias que una organización puede llegar a implementar con el fin de que un empleado permanezca, la retención de personal se enmarca en las diferentes áreas de la organización y los procesos de talento humano, impactando el ciclo de vida del trabajador. (Dessler, 2022)

**Adaptación al Entorno de Trabajo.** La adaptación de un empleado a su nuevo entorno laboral influye directamente en las relaciones interpersonales y la productividad del equipo. Aquellos empleados que se sienten más motivados tienden a ser más comprometidos y felices en su puesto de trabajo; la motivación en los empleados incrementa su sentido de pertenencia hacia la empresa, lo que contribuye al crecimiento organizacional y la mejora de la cultura organizacional. (Gestión Humana, 2023, párr.1)

**Cultura Organizacional.** Las características de la cultura organizacional son rasgos que definen la identidad de la organización. Se trata de elementos vinculados a la visión de los directivos de la empresa, que a través de su liderazgo buscan trasladarlos a la dirección, la gestión y la administración de la corporación. (Pérez, 2023).

**Rotación de Personal.** Se refiere al cambio o reemplazo de empleados en una organización. Este suceso puede ocurrir de manera voluntaria por parte de los colaboradores

por razones como crecimiento laboral, poco interés en las funciones indicadas por el jefe inmediato, desmotivación tanto personal como grupal y reconocimiento entre otras. La rotación personal tiene un impacto significativo en la estabilidad laboral de los colaboradores y en sobrecostos del proceso de reclutamiento y del Onboarding. (Snell et al., 2020)

**Plataformas E-learning.** Como su nombre lo indica, son plataformas de aprendizaje que se implementan a través de la tecnología siendo un método de aprender moderno y adaptado a las demandas del mercado y las nuevas generaciones. Como lo indica Rojas (2023) Las plataformas de eLearning son multiplataforma, compatibles con dispositivos móviles de todo tipo y fácil acceso desde cualquier parte, permitiendo a los empleados tener la formación de sus respectivas áreas de trabajo a la mano y en el momento que deseen, desde sus casas, e incluso mientras viajan.

### **La Productividad Laboral se define como:**

La relación entre los bienes o servicios producidos por un trabajador y los recursos que se han utilizado para obtener dicha producción. Se trata de una medida de eficiencia, que puede referirse tanto a una empresa en concreto como a una economía en su conjunto. A esto último alude la Organización Internacional del Trabajo (OIT) al afirmar que la productividad laboral “mide la eficiencia de un país al utilizar la materia prima en una economía para producir bienes y servicios, y ofrece una medida del crecimiento económico, la competitividad y los niveles de vida en un país” (Unir, 2022, p 2.).

## **Segundo Nivel**

### **Selección de Métodos**

El método seleccionado para abordar la investigación es de tipo analítico sintético el cual será utilizado para abarcar cada una de las variables que aborda el Onboarding

entendiendo cómo funcionan por sí mismas y una vez desarrolladas, unificarlos para reflejar la importancia de este proceso en el área de Talento Humano en Capital Salud, así como lo indica Bernal, (2010) este método de investigación conlleva a una división de los fenómenos para analizarlos individualmente y después estudiarlos de forma integral.

Al implementar un método donde se estudia el fenómeno desde cada uno de sus componentes y para el caso de Capital Salud EPS-S, es importante reconocer que cada elemento de los mencionados anteriormente son variables relevantes para conformar todo un proceso significativo dentro del sistema onboarding, esto también se tiene en cuenta al momento de suministrar información en plataformas digitales de aprendizaje para llegar a un fin general donde se beneficia a los empleados y la organización.

Con el análisis de cada uno de estos elementos se puede evaluar el impacto de adaptación y sinergia al que lograrían llegar los nuevos empleados cuando están en el proceso de vinculación con Capital Salud. Dentro de un plan de onboarding bien desarrollado y adaptado a sus roles, se potenciará un entendimiento más fácil y rápido la cultura organizacional con el fin de generar buenos ambientes de trabajo, bienestar y mejorar la productividad laboral el pro del cumplimiento de los objetivos misionales.

## **Análisis de Resultados**

El método analítico sintético permite la comprensión de una serie de variables que pueden operar como un todo, por lo es importante revisar aquellas características que comprenden la relación en el objeto a estudiar (Rodríguez y Pérez, 2017). Para el desarrollo del presente estudio, se analizaron las características de cada variable, comprendiendo su importancia y relevancia para identificar como se relacionan en función del onboarding. A continuación, se detalla el análisis realizado.

El Onboarding de personal es el proceso que continúa después del proceso de selección, y de acuerdo con García (2021), este paso determinará qué tan exitoso será el nuevo colaborador en la organización. En Capital Salud EPS-S, el procedimiento de inducción y entrenamiento de personal tiene un estándar tradicional, enfocado solamente a que la persona reconozca las funciones a realizar y en ese sentido, cómo debe desarrollar sus actividades para lograr con el objetivo de su cargo.

En la entidad se evidencia la necesidad de generar un proceso robusto de onboarding que contenga el reconocimiento de la cultura organizacional y los componentes de la estrategia comprendiéndola desde el qué hacer en cierto cargo y cómo esto impacta directamente en el éxito de la EPS, para ello el proceso podría dividirse en dos componentes, el entrenamiento al cargo que comprende las habilidades duras o técnicas del cargo, y el entendimiento de la entidad que conforma la estrategia, competencias, cultura, clima, entre otros componentes que, en una mirada general, son intangibles.

Para lograr este proceso de implementación es necesario contar con diferentes herramientas que soporten las actividades del área de talento humano y que a su vez optimicen los tiempos del onboarding, garantizando la calidad necesaria para el nuevo colaborador y la dependencia a la que pertenecerá. El Onboarding se convierte así en un proceso estratégico que será fundamental para el ciclo de vida del nuevo colaborador, y de acuerdo con el presente estudio se detalla con precisión como cada variable impacta o se relacionan entre sí generando resultados positivos en la entidad.

La *selección de personal* es el proceso que comprende el inicio del ciclo de vida del empleado, como lo definen Jones y George (2019), en esta etapa se determinan si las habilidades de los candidatos se adaptan al puesto determinado en la organización. Por lo cual el área de selección tiene una tarea importante junto con el líder de la posición vacante, y es

determinar las competencias o habilidades requeridas, en otras palabras, definir el perfil con los requisitos mínimos necesarios para el cubrimiento del puesto.

El proceso de selección contiene diferentes fases como lo son la revisión de la hoja de vida, la aplicación de pruebas psicotécnicas, las pruebas de conocimientos, entrevistas, referenciación, validación de antecedentes, entre otros, por medio de estas fases se busca la selección del personal idóneo para la organización, no solo hablando en términos de conocimientos, sino competencias personales alineadas a las organizacionales. (Hellriegel y Slocum, 2021).

La selección de personal es la puerta del onboarding, en este proceso se brinda la información necesaria, de manera detallada y clara, sobre cómo funciona la organización, cuáles son los objetivos y valores que se viven en su cultura organizacional, así mismo indicar las expectativas que tiene la entidad frente al cargo y escuchar en el mismo sentido, las expectativas del candidato, generando una validación del ajuste y la adaptación. El área de selección debe ser congruente con las necesidades para así seleccionar un candidato que se sienta cómodo con la organización pues esto facilitará el proceso de onboarding y finalmente la estabilidad del colaborador que a su vez impacta en indicadores de gestión tanto de talento humano, como del área que requiere el personal y claramente de la entidad.

Una vez finalizado el proceso de selección del personal, en segunda instancia y otra de las más importantes variables es la adaptación al entorno laboral; la cual está estrechamente relacionado con el proceso *Onboarding* ya que es el paso para que el nuevo empleado se sienta integrado y preparado para poder desempeñar su rol y sus funciones dentro de Capital Salud EPS, dado que la adaptación laboral no se trata de solo de aprender y desarrollar sus funciones, sino que también implica entender y familiarizarse con la cultura y los valores de la compañía. (García Rubiano et al., 2020)

La *adaptación al entorno laboral* es un eje fundamental para el éxito Capital Salud EPS, ya que impacta directamente en la satisfacción y el bienestar de sus empleados y, en consecuencia, mejora la productividad y la calidad de servicio que brinda a sus afiliados.

Fomentar la adaptabilidad en el entorno laboral tiene un impacto positivo para Capital Salud EPS tales como la reducción del estrés y ausentismo de los colaboradores, esto permite que los mismos se enfrente mejor a los cambios y desafíos que tenga la empresa, de igual manera, hace un equipo de trabajo más sólido y comprometido con la compañía. (Portal Gestion Humana, 2023)

En definitiva, promover un entorno adaptable laboral en Capital Salud EPS beneficiara tanto a los empleados como a la empresa, fortaleciendo día a día la cultura organizacional y la productividad de la compañía.

De acuerdo con el estudio de Glassdoor la *retención de personal* mejora un 82% en las organizaciones que cuentan con un proceso de onboarding consistente, por lo cual desarrollar estrategias que le apunten a la bienvenida del nuevo colaborador, también impactará la productividad y así mismo el resultado de la estrategia planteada en la organización, esto generará que los empleados se sientan motivados al evidenciar que sus aportes impactan en la entidad y así mismo se sentirán retados para enfrentar nuevas actividades.

Desarrollar una identidad y *cultura* propia de una organización es una práctica que se construye con el día a día y la manera que se enfrenta los retos de la organización enfocados en la visión y estrategia de esta, mucho de esto depende de los cambios significativos que demanda el mercado laboral y el medio comercial del sector. También es importante tener en cuenta que una cultura organizacional puede ser estática o adaptarse a los cambios de modernización y por consecuente afectar el comportamiento, desempeño, adaptación e integración de los empleados durante el desarrollo profesional interno.

Como bien lo indica Ordoñez, 2024; fomentar una cultura de inclusión y diversidad es indispensable para promover el bienestar en los empleados y construir valores sólidos alineados a los objetivos de la empresa que sean compartidos y promovidos por los líderes como principal fuente de comunicación hasta lograr un ADN corporativo.

La implementación de *plataformas digitales* para el aprendizaje en las empresas como método de formación y capacitación se ha fortalecido mucho más después de la pandemia que se vivió a nivel mundial en el año 2019. Es por esto por lo que crear contenido para mejorar el desarrollo profesional de los empleados en las organizaciones optimiza el tiempo y promueve el conocimiento autónomo con la ventaja de realizar estos cursos a través de cualquier medio tecnológico. Como lo expone Huepo y Suarez, 2022; al implementar este tipo procesos en las organizaciones con apoyo de herramientas tecnológicas, se hace un ahorro de costos y tiempo mejorando la productividad y rentabilidad en los negocios.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que todas las variables mencionadas en esta investigación afectan directamente a la *productividad laboral* como evaluación del desempeño según los objetivos y contexto de la organización. Para esto es importante saber las metas fijadas y conocer muy bien los bienes y servicios, así como los recursos disponibles para el cumplimiento de estas, y elaboración de indicadores.

La productividad laboral puede medirse a través de aspectos importantes en los trabajadores como tiempo de trabajo, cantidad de bienes o servicios elaborados durante su tiempo de trabajo, cantidad de trabajadores en el mismo área o realizando una actividad similar, costos de contratación, salario, y beneficios; implementando así un cálculo que permita llevar un estudio de datos, compararlo con resultados de periodos anteriores y por supuesto conocer cómo se encuentra en comparación a otras empresas del sector. Con el aporte de ChatGPT, 2024, se apoya la idea anterior mencionada al reconocer que la productividad en las

empresas depende de factores clave como tecnología, capacitación, motivación, condiciones laborales adecuadas, y organización en la gestión del talento.

## Conclusiones

El presente trabajo de investigación ha tenido como objetivo crear e implementar un sistema de onboarding a través de plataformas e-learning en Capital Salud EPS-S con el fin de poder analizar el impacto de la implementación de plataformas e-learning en el sector salud, específicamente en la formación continua de los profesionales de la salud y su efectividad en mejorar la calidad del servicio ofrecido a los pacientes. A través de un enfoque multidisciplinario, se evaluaron diversas plataformas y modelos de aprendizaje digital adaptados a las necesidades del sector.

Una vez analizadas las variables, se identificó que un proceso robusto de onboarding puede impactar el ciclo de vida de los empleados nuevos de la entidad, así mismo, el desarrollo de estrategias que suplan desde Talento Humano impactará directamente la productividad, es por ello, que implementar herramientas tecnológicas que soporten el proceso de onboarding, minimizará los tiempos de entrenamiento, desarrollará habilidades de autonomía y autogestión, las cuales son fundamentales para el cumplimiento de indicadores de gestión.

Adicionalmente, la retención de personal aumenta al entregarle todo lo necesario al nuevo empleado, ser claro, conciso y adicional cumplir con lo mínimo para que pueda desarrollar sus actividades, hará que la persona tenga la perspectiva de procesos definidos y estructurados que ayudan a tener mejores resultados e impactar la productividad laboral.

Otra conclusión visible es que la cultura organizacional se dinamiza en el sentido de que la retención de personal aumenta, los retiros disminuyen y se puede fomentar la cultura de la entidad hacia donde esperan mantenerla, toda vez que poseer un indicador alto de rotación de personal puede generar una perspectiva de inestabilidad, clima laboral complicado,

relacionamiento difícil entre otros tantos. Al ser claros de la cultura que se vive en la entidad, sus valores, comportamientos, expectativas, visión, entre otros generará que el nuevo empleado se identifique de primera mano, o se adapte generando sinergia en su equipo de trabajo.

Teniendo en cuenta los dos puntos de vista, frente a cultura y adaptabilidad, es importante recalcar que todo nace desde un proceso de selección, por lo cual es de suma importancia trabajar engranado con esta área, mantenerlos capacitados y al día de las tomas de decisiones que impliquen algún cambio significativo para los empleados o la forma de realizar las actividades, esto dado que el proceso de selección es la puerta para las demás áreas de talento humano y adicionalmente impacta económicamente a la organización, toda vez que al tener rotación de personal antes de finalizar el proceso de onboarding puede llegar a generar fugas de dinero por la inversión que no se aprovecho al ser una persona que no se sintió identificado con la organización.

Por último, la implementación de un proceso de onboarding en Capital Salud EPS-S por medio de herramientas e-learning impactará en la gestión de los usuarios de la entidad, la rapidez del proceso, la robustez de la información y el compromiso del nuevo empleado, generará que el usuario se sienta mejor atendido, con información verídica sobre sus trámites con la EPS-S, una persona mal entrenada, generará cortes de información que podría terminar en una PQRD para la entidad y teniendo en cuenta la presente reforma y las auditorías constantes por parte de la Supersalud, la entidad no puede soportar el aumento de quejas que se han interpuesto. Por tal motivo, al impactar el onboarding de personal, se impacta todas las entradas y salidas de la entidad.

## Referencias

- Bayona et al. (2022) Tecnología, Innovación y Emprendimiento en el Sector Salud, (4)  
[https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/1826/Tecnolog%  
%ada-Innovaci%  
%c3%b3n-y-Emprendimiento-en-el-Sector-Salud.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/1826/Tecnolog%c3%ada-Innovaci%c3%b3n-y-Emprendimiento-en-el-Sector-Salud.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. (3ª ed.). Pearson.  
[https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-  
investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf](https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf)
- Bernal Torres, C. A. (2022). *Metodología de la investigación*. Pearson Educación. [https://www-  
ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=19299](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=19299)
- Bouzas Ortiz, J. A. & Reyes Gaytán, G. (2019). *Gestión del talento humano: (1a ed.)*. IURE Editores. [https://elibro-  
net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/130372?page=36](https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/130372?page=36)
- Bustos et al. (2023) Como la transformación digital influye en el crecimiento de las pymes en Colombia. Repository.universidadean.edu.co, (33). [RuedaRosa2024.pdf](https://repositorio.universidadean.edu.co/handle/document/130372)  
([universidadean.edu.co](https://repositorio.universidadean.edu.co))
- Caldwell, C. y Peters, R. (2018), *Incorporación de nuevos empleados: contratos psicológicos y perspectivas éticas*, Journal of Management Development , vol. 37, núm. 1, págs. 27-39. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0202>
- Chamakiotis, P. (2024, 1 de agosto). Prácticas para una incorporación eficaz en equipos virtuales globales dinámicos. *El Servier*.  
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101076>*Obtener derechos y contenido*

- Chanca, J. (2021). Eficiencia del Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Instituto de Educación Superior Tecnológico del Ejército. *Revista Cientific*, 6(22), 270-290, e-ISSN: 2542- 2987. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2021.6.22.14.270-290>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9350>
- Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento Organizacional*. McGraw-Hill Interamericana. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=20753>
- Craft, AR (2021). *Incorporación y capacitación de personal de recursos electrónicos en bibliotecas: una descripción general de la literatura y los recursos*. *Serials Review*, 47 (3–4), 182–186. <https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.1080/00987913.2021.1988423>
- Dessler, G. (2022). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=25561>
- Didion, E., Perello-Marin, MR, Catala-Perez, D., & Ambrosius, U. (2024). *Mapeo de la literatura sobre socialización organizacional e incorporación: un análisis bibliométrico del campo*. *Cogent Business & Management*, 11 (1). <https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.1080/23311975.2024.2337957>
- Espinosa, (2020). *Plan de negocios para la creación de un servicio de e-learning especializado en el desarrollo de habilidades de marketing y negocios para profesionales de la salud en ecuador*, 5 [Plan-de-negocios-para-la-creacion-de-un-servicio-de-e-learning-especializado-en-el-desarrollo-de-habilidades-de-marketing.pdf](https://www.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.1080/23311975.2024.2337957)
- Galeana, P (2022, 29 de septiembre). *Qué es EdTech o Tecnología Educativa y sus beneficios*. <https://www.iebschool.com/blog/que-es-edtech-tecnologia/>

- García, B. (2021). *El Onboarding en RRHH en 5 Pasos*. <https://factorhumano.es/el-onboarding-en-rrhh-en-5-pasos>
- García Rubiano, M. Vesga Rodríguez, J. J. & Gómez Rada, C. A. (2020). *Clima organizacional: teoría y práctica*: ( ed.). Universidad Católica de Colombia. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/197110?page=40>
- Griffin, R. W., Phillips, J. M., Gully, S. M. (2020). *Comportamiento organizacional: administración de personas y organizaciones*. Cengage Learning. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9979>
- Glassdoor. *7 Prácticas recomendadas para la incorporación virtual de empleados*. <https://www.glassdoor.com/blog/best-virtual-onboarding-practices/>
- Don Hellriegel, J., Slocum, J.(2021). *Administración*. Cengage. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=16598>
- Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P. (2023). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana. <https://www-ebooks7-24com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=31455>
- Huepo G., & Suárez, D (2022) Evolución de las plataformas e-learning durante la pandemia para garantizar la sostenibilidad de los procesos educativos. [2022linahuepo.pdf](#)
- Jones, G., & George, J. (2019). *Administración Contemporánea*. McGraw-Hill Interamericana. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=34860&pg=&ed=>
- Kapusy, K., & Lógó, E. (2022). *Metodología de evaluación de la experiencia de usuario en el proceso de onboarding: caso de estudio de Snapchat*. *Ergonomía en el diseño*, 30 (3), 4-10. <https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.1177/1064804620962270>

La Unidad de Pensiones y Parafiscales, (s.f). *Funciones Generales*. Recuperado el 23 de septiembre del 2024.

<https://www.ugpp.gov.co/nuestraentidad/somos/funcionesgenerales>

Ley 1581 (2012, 17 de octubre). Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. Congreso de Colombia.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>

López, O (2021) *Aplicativo Web para Capacitación empleados – VP Global Ltda. – Aula Virtual VP*

<https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/9097/Aplicativo%20Web%20para%20Capacitaci%C3%B3n%20empleados%20%E2%80%93%20VP%20Global%20Ltda.%20%E2%80%93%20Aula%20Virtual%20VP.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Minsalud, (2007) Ley 1164 de 3 de octubre de 2007

[https://www.minsalud.gov.co/normatividad\\_nuevo/ley%201164%20de%202007.pdf](https://www.minsalud.gov.co/normatividad_nuevo/ley%201164%20de%202007.pdf)

Ministerio del Trabajo, (s.f), *Presentación del Ministerio*. Recuperado el 23 de septiembre del 2024. [https://www.mintrabajo.gov.co/es/web/guest/el-ministerio/nuestra-](https://www.mintrabajo.gov.co/es/web/guest/el-ministerio/nuestra-funcion/presentacion-del-ministerio)

[funcion/presentacion-del-ministerio](https://www.mintrabajo.gov.co/es/web/guest/el-ministerio/nuestra-funcion/presentacion-del-ministerio)

Ordoñez García, J. (2024, de 21 de febrero) *El éxito empresarial basado en el capital humano*.

<https://gestionhumana.com/el-exito-empresarial-basado-en-el-capital-humano>

Oyola A. (2021). *La Variable*. *Rev. Cuerpo Med. HNAAA*, Vol. 14, no 1.

<http://dx.doi.org/10.35434/rcmhnaaa.2021.141.905>

Peñalosa, M. (2024, 7 de febrero) *Cultura Organizacional y la retención del talento*.

<https://gestionhumana.com/cultura-organizacional-y-la-retencion-del-talento>

Phelan, J. (2024). *Onboarding New Employees -- Without Overwhelming Them*. *Harvard*

*Business Review Digital Articles*, 1–6, [https://hbr.org/2024/04/onboarding-new-](https://hbr.org/2024/04/onboarding-new-employees-without-overwhelming-them)

[employees-without-overwhelming-them](https://hbr.org/2024/04/onboarding-new-employees-without-overwhelming-them)

Pérez, J., (2023). *Cultura organizacional - Qué es, definición, características y clasificación.*

<https://definicion.de/cultura-organizacional/>

Picardi, C. (2020). La contratación: evaluación final de la adecuación del candidato al puesto de trabajo. En *Reclutamiento y selección: estrategias para la planificación y evaluación de la fuerza laboral* (pp. 248-275). SAGE Publications, Inc.,

<https://doi.org/10.4135/9781483396439>

Portal Gestiónhumana.com. (2022). *Los problemas más frecuentes en un área de recursos humanos.* <https://gestionhumana.com/los-problemas-mas-frecuentes-en-un-area-de-recursos-humanos>

Portal Gestiónhumana.com. (29 de agosto de 2023) *Tendencias tecnológicas para la capacitación empresarial.* <https://gestionhumana.com/tendencias-tecnologicas-para-la-capacitacion-empresarial>

Portal Gestiónhumana.com. (19 de Septiembre de 2023) Los niveles de motivación en el trabajo: Cómo una organización puede impulsar a sus empleados. Recuperado el 17 de Octubre de 2024, de <https://gestionhumana.com/los-niveles-de-motivacion-en-el-trabajo-como-una-organizacion-puede-impulsar-sus-empleados>

Portal Gestiónhumana.com. (14 de Noviembre de 2023) Prioridades estratégicas del área de Recursos Humanos. <https://gestionhumana.com/prioridades-estrategicas-del-area-de-recursos-humanos>

Rivera, J. (2024). New Job, New Beginning. *TD: Talent Development*, 78(7), 50–55.

Robbins, SP, Judge, TA (2024). *Organizational Behavior*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=28686>

Robbins, S. P., Judge, T. A. (2024). *Organizational Behavior*. Pearson Education. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=28686>

- Rodríguez, A. y Pérez, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. Revista EAN, 82, pp.179-200.  
<https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Rojas, S. (2023). *Beneficios de la plataforma e-learning*.  
<https://www.shiftelearning.com/blogshift/beneficios-plataforma-elearning>
- Santistevan y otros. (2022) *Utilidad de las plataformas virtuales en el desarrollo empresarial de las MIPYMES del Can*. <https://es.scribd.com/document/726331580/Dialnet-UtilidadDeLasPlataformasVirtualesEnElDesarrolloEmp-8383417-4>
- Schuszter, IC; Cioca, M. (2024). Aumento de la confiabilidad de los sistemas de software mediante una solución basada en un modelo de lenguaje amplio para la incorporación. *Inventions*. 9(79).1-13. <https://doi.org/10.3390/inventions9040079>
- Snell, S. A., Morris, S. S., García Becomo, M. I. (2020a). *Administración de recursos humanos*. Cengage Learning. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=10763>
- Unir (2022) Como se mide la productividad laboral y como mejorarla. Unir revista ¿Qué es la productividad laboral y cómo se mide? | UNIR
- Universidad Bicentennial de Aragua, (2023). Sociedad 5.0 [https://uba.edu.ve/wp-content/uploads/2023/04/Memorias-XI-Jornada-de-Investigacion-UBA\\_compressed.pdf#page=34](https://uba.edu.ve/wp-content/uploads/2023/04/Memorias-XI-Jornada-de-Investigacion-UBA_compressed.pdf#page=34)
- Wehrich, H., Cannice, M. V., Koontz, H. (2022). *Administración*. McGraw-Hill Interamericana.  
<https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=18495>
- Werther, W. B., Davis, K., Guzmán, P. (2019). *Administración del capital humano*. McGraw-Hill.  
<https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9242>

