

**Metodología para la capacitación de personal humano mitigando la alta rotación en el  
Banco Falabella desde el área de gestión del recurso humano**

Paola Andrea Linares Patiño

Angelica Tatiana Castellanos

Jenny Alejandra Botia

Eillen Giselle Campos

Ana Lorena Rubio Garzón

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Programa de Administración de Empresas

Bogotá

2022

**Metodología para la capacitación de personal humano mitigando la alta rotación en el  
Banco Falabella desde el área de gestión del recurso humano**

Paola Andrea Linares Patiño

Angelica Tatiana Castellanos

Jenny Alejandra Botia

Eillen Giselle Campos

Ana Lorena Rubio Garzón

Trabajo para optar al título de Administradora de Empresas

Directora:

Lida Rodríguez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Programa de Administración de Empresas

Bogotá

2022

**Página de Aceptación**

---

Lida Rodríguez  
Directora Trabajo de Grado

---

Jurado

---

Jurado

Bogota-2022

### **Dedicatoria**

Este proyecto se lo dedicamos a Dios por brindarnos la oportunidad de la existencia, y ser nuestro guía, a nuestros Padres y familia porque con el ejemplo y apoyo que siempre nos han dado hemos podido lograr nuestras metas, a nuestros esposos e hijos porque han iluminado el camino de nuestras vidas, con sus apoyos incondicionales, han sido el pilar para concluir esta etapa con éxito.

### **Agradecimientos**

Agradecemos a Dios por guiarnos para concluir con éxito esta meta, a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia que con su modalidad de estudio nos brinda oportunidades para cumplir nuestros sueños, a los tutores quienes a lo largo de estos años han brindado sus conocimientos y experiencia para enriquecer nuestras carreras profesionales y a nosotras por el desempeño y compromiso para culminar con éxito esta meta.

## Resumen

El presente trabajo de grado se enfocara en los procesos de capacitación del personal nuevo en el cargo de ejecutivo mixto del Banco Falabella, buscando evaluar los procesos educativos que tiene los conceptos a explorar y ser instruidos hacia el personal nuevo y su puesta en escena frente a las diversas problemáticas y situaciones en el servicio al cliente, lo anterior es tomado como referencia de las estadísticas oficiales del Banco y de su alto número de rotación en el campo laboral analizado. La propuesta por la cual se trabajará, esta enfatizado en la reestructuración de la matriz metodológica del Banco hacia sus procesos de capacitación al personal nuevo y el impacto en el medio. Lo cual tiene como objetivo principal implementar un proceso de capacitación óptimo que conlleve a un desarrollo de las temáticas de manera práctica, comprensible y aplicable, lo anterior tiene como herramienta principal la implementación de metodologías educativas óptimas y actuales para el aprendizaje y su fácil enseñanza, como resultado final se encontrará el diseño de un material accesible y didáctico que funciona como herramienta ideal para retomar conocimientos y evaluar los procesos.

***Palabras claves:*** Capacitación, reclutamiento, rotación, mentoring.

### **Abstract**

This degree work will focus on the training processes for new personnel in the position of Mixed Executive at Falabella bank, seeking to evaluate the educational processes and instruction for the new personnel and their staging in front of the various problems and situations in the customer service, the foregoing is taken as a reference from the bank's official statistics and its high number of turnover in the labor field analyzed. The proposal that we will work will be done is emphasized in the restructuring of the bank's methodological matrix towards its training processes for new personnel and the impact on them environ. The main objective of which is to implement an optimal training process that leads to a development of the topics in a practical, understandable and applicable way, the above has as its main tool the implementation of optimal and current educational methodologies for learning and its easy teaching. The final result will be the design of an accessible and didactic material that works as an ideal tool to resume knowledge and evaluate the processes.

***Keyword:*** Training, recruitment, rotation, mentoring.

**Tabla de contenido**

Lista de Tablas .....	9
Lista de Figuras.....	10
Lista de Apéndices.....	11
Introducción .....	12
Problema .....	14
Justificación .....	17
Objetivos.....	18
Antecedentes.....	19
Marco Teórico.....	22
Marco Legal .....	36
Metodología .....	38
Resultados.....	40
Conclusiones.....	47
Recomendaciones .....	48
Bibliografía .....	49
Apéndices.....	52



**Lista de Tablas**

Tabla 1 Distribucion de novedades.....	40
Tabla 2 Participacion de los eventos.....	41
Tabla 3 Novedades por trimestre.....	44.

### Lista de Figuras

Figura 1 Eventos aprobados.....	41
Figura 2 Participacion total.....	42
Figura 3 Eventos en formacion.....	43
Figura 4 Participacion eventos vs total del cargo.....	43
Figura 5 Eventos primer y segundo trimestre.....	45
Figura 6 Eventos tercer trimestre.....	45
Figura 7 Evento primer, segundo y tercer trimestre.....	46.

**Lista de Apéndices**

Apèndice A Plan de capacitaciòn.....	52
Apèndice B Cronograma.....	57
Apèndice C Recursos.....	58
Apèndice D Formato de seguimiento.....	59
Apèndice E Formato de evaluaciòn.....	60.

## **Introducción**

En el presente trabajo se encuentran las fases iniciales del proyecto que busca mejorar un proceso del área de capacitación de la empresa Banco Falabella, poniendo en práctica lo aprendido en las lecturas del curso y la experiencia de los integrantes; de este modo analizamos las deficiencias que tiene la compañía frente al proceso de capacitación del personal y su impacto en el campo de trabajo en la que los colaboradores tiene grandes dificultades para desarrollar la teoría vista en su capacitación y aplicarlo en la práctica, esto con lleva a la deserción del puesto de trabajo, de forma administrativa tener que iniciar un nuevo proceso de reclutamiento, capacitación y para el cliente final malas experiencias al dejar vacíos importantes en la información y servicio que se brinda. La capacitación de todo el personal ejecuta un pilar de suma importancia para el crecimiento empresarial de las diferentes áreas que con lleve el manejo de estructuras y políticas internas de las compañías y el crecimiento tanto personal, laboral y en experiencia entre las diferentes partes.

Se trabajará puntualmente con el cargo ejecutivo mixto de las oficinas bancarias, siendo el cargo que debe surtir todos los procesos de atención y servicio de la red y el cual tiene mayor número de renuncias en la compañía. Debido a la baja calidad en el proceso formativo de los colaboradores nuevos y a metodologías de capacitación poco atractivas, los empleados están llegando a sus puestos de trabajo con información básica y vacíos de sus responsabilidades, conocimiento de producto y de procesos, que de cara al cliente durante las atenciones generan inseguridades y poca motivación para cumplir con los requerimientos a tal punto de llegar a la decisión de no continuar con el empleo impactando de forma importante la alta rotación de personal en las oficinas y generando un reproceso de selección y contratación.

En el medio actual la capacitación del personal frente a sus labores a desarrollar es un

fundamento de suma importancia en todos sus campos y que significa el éxito o el decaimiento del área a capacitar, por ello la importancia de analizar el impacto educativo que tiene una capacitación adecuada hacia el personal nuevo o la instrucción hacia las actualizaciones que tiene el personal antiguo. Se llevará a cabo un ciclo evaluativo que conlleve al análisis crítico de las diferentes facetas de la capacitación laboral con el fin de mejorar aquellos puntos que afectan el buen desarrollo de las políticas empresariales.

## **Problema**

El Banco Falabella presenta un problema común en la capacitación del personal que se pretende vincular al cargo de Ejecutivo Mixto, donde factores implícitos y explícitos de las políticas internas afectan el buen desarrollo de las actividades a desempeñar por parte del personal, promoviendo aceleradamente una rotación constante de personal. También se evidencia que no se cuenta con compensación laboral, no se evidencian herramientas de retención al talento aumentando la felicidad y productividad del empleado, ya que, si este decide retirarse, no se busca la manera de retenerlo y se pierde el tiempo invertido, generando reproceso en la compañía.

## **Planteamiento del Problema**

Es bien sabido que, en el ámbito laboral la capacitación y desarrollo de los empleados de una organización constituye un pilar de gran importancia en el mejoramiento del desempeño y productividad individual y colectiva, fomentando el conocimiento, la adquisición y potenciamiento de habilidades que contribuyen al progreso personal y de la sociedad.

En la actualidad existen diversas formas o herramientas de capacitación, como lo son los cursos virtuales, aprendizaje didáctico, juego de roles, entre otros. Según la necesidad que la empresa desee solventar, escogerá la formación que se adapte al logro de sus objetivos. Es relevante mencionar que los avances tecnológicos aplicados a la educación han permitido el fácil acceso al conocimiento, al aprendizaje y ha brindado nuevas metodologías en los diferentes campos de estudio.

En la Gestión del recurso humano, es de gran relevancia la capacitación y el desarrollo laboral teniendo en cuenta el constante cambio de las organizaciones y sus necesidades. En la actualidad, gran porcentaje de la deserción laboral se genera por la falta de capacitación y los

factores físico-emocionales que se desglosan de ella, causando deterioro en el desempeño laboral, estas capacitaciones las deben brindar las compañías con el fin de desarrollar habilidades blandas y técnicas que faciliten la adaptación al cambio de sus colaboradores.

Nos basaremos en el rol que mas desiste por este argumento, el cual es el ejecutivo comercial mixto, colaboradores que se encargan de atender servicio al cliente, ventas y atención en la caja bancaria, un rol que debe tener el conocimiento completo de todos los servicios por los cuales los clientes visitan las oficinas de Banco Falabella, por ende, su conocimiento de procesos y productos deben ser altos y completos. Al percibir que los colaboradores renuncian al no sentirse capacitados para desempeñar el rol encontramos el problema y es: la falta de capacitación asertiva para los ejecutivos lo cual les permita desarrollar su rol de forma satisfactoria y resulta con un alto índice de rotación y reingresos para la compañía.

### **Antecedentes del Problema**

Con referencia a la problemática tratada en el Banco Falabella, la cual tiene que ver con la capacitación del personal, puntualmente en el cargo de Ejecutivo Mixto debido a la alta rotación de personal, no existe compensación laboral y la carencia de herramientas de retención del talento humano. En algunas ocasiones, las organizaciones han enfocado sus esfuerzos en cuanto al tema de selección y contratación, dejando a un lado lo concerniente a la retención del talento humano, sentido de pertenencia, motivación y bienestar del personal, asegurando un correcto balance entre la vida personal y la vida laboral.

Inicialmente solo existían 3 cargos en las oficinas, los cuales eran anfitrión de servicio quienes se encargaban de temas básicos de servicios y de explicación antes de ser atendidos en las oficinas, ejecutivos de mesón, quienes se encargaban de las ventas y los requerimientos de los clientes y cajeros quienes realizaban las transacciones de dinero, debido a la pandemia se creó un

nuevo cargo híbrido en el cual se capacito a todos los colaboradores en los temas que no sabían, los cajeros aprendieron de asesoría y los ejecutivos de mesón aprendieron temas bancarios, esto con el fin de optimizar la planta activa durante el COVID y no realizar más contrataciones innecesarias ya que estas personas suplieran las necesidades de la compañía. De este entonces este nuevo cargo tiene la responsabilidad de suplir cualquier necesidad de un cliente en una sola atención, por lo cual debe tener el conocimiento claro de todos los temas que puede presentar un cliente.

La alta rotación de personal genera una percepción negativa tanto interna como externa en la organización, ya que a nivel interno los colaboradores van a sentir desmotivación pues cada día las labores se convertirán en condicionales y en preocupación al pensar que en cualquier momento la persona va a ser la siguiente en la lista de desvinculados de la compañía y este desequilibrio genera que haya una baja productividad; y a nivel externo, los clientes y terceros van a percibir cierta inseguridad al ver que la organización no cuenta con un proceso robusto de selección, capacitación y bienestar del personal.

### **Pregunta Problema**

¿Por qué se evidencia una rotación constante del personal contratado para el cargo de ejecutivo mixto en el Banco Falabella?



## **Justificación**

El siguiente trabajo de grado se enfocará en las mejoras que se deben realizar al proceso de capacitación de las personas nuevas que ingresan a la compañía, sobre todo al cargo ejecutivo comercial mixto quien tiene un rol importante en las oficinas, dado que debe saber de todos los temas, tanto de servicio, venta, y transacciones; estas personas están llegando a las oficinas a ejercer su cargo con bastantes vacíos de conocimiento lo que a futuro genera que los clientes perciban mal servicio en sus atenciones, que los ejecutivos no se sientan conformes con su labor y que para la compañía exista un alto flujo de rotación temprana por el índice de renunciadas que genera esta situación.

Para lo anterior en el siguiente trabajo de grado se encontrarán una serie de estrategias eficientes y enfocadas a la capacitación laboral en el cargo ejecutivo comercial mixto con el fin de disminuir la rotación del personal y brindar la atención al público de una manera satisfactoria y objetiva. Se plantea una reestructuración en el programa de capacitación en el cargo ejecutivo comercial mixto del Banco Falabella desde diferentes alternativas en la capacitación teórica y teniendo en cuenta las nuevas tecnologías para su óptimo aprendizaje el cual debe ser objetivo comprensible, práctico y aplicable con el fin de mitigar de raíz la alta rotación de personal y las deficiencias encontradas en el personal nuevo.

El desarrollo de esta actividad nos permitirá analizar el proceso actual que maneja la empresa paso por paso y de este modo identificar las oportunidades de mejora y todas las metodologías que deben apropiarse y modelarse buscando capacitar de forma efectiva y completa a todo el nuevo personal que ingrese a la misma. Además, para que el proceso demuestre buenos resultados, se mitigue la rotación de personal, se tenga un buen servicio al cliente y ambiente laboral.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Reestructurar el programa de capacitación para el cargo Ejecutivo Comercial Mixto del Banco Falabella, con el fin de disminuir la rotación del personal, utilizando herramientas adecuadas que permitan un óptimo aprendizaje.

### **Objetivos Específicos**

Implementar en el proceso de capacitación del personal herramientas teóricas, tecnológicas que permitan que el aprendizaje sea práctico, comprensible y aplicable para los nuevos colaboradores.

Diseñar estrategias eficientes para ejercer una capacitación laboral estructurada en los campos específicos del cargo de ejecutivo comercial mixto basado en la disminución de rotación de personal.

Proponer un nuevo proceso de capacitación con nuevas herramientas que garanticen que el personal adquieran la formación necesaria para desempeñar sus labores.

## Antecedentes

Dentro de la finalidad de la capacitación, se brinda al trabajador argumentos para potencializar el trabajo eficiente y de esta manera lograr motivación que se traduce en incrementos de productividad. Dada la problemática expuesta Chiavenato (2017) expone su idea enfocada en la capacitación, el cual es un proceso educativo a corto plazo, en el que se adquiere habilidades, conocimientos y competencias. La existencia de falencias en el programa de capacitación del Banco Falabella en donde se evidencia un hábito incorrecto que requiere corregirse.

Justamente, los diversos problemas de rotación se han venido incrementando debido a múltiples factores relacionados con la regulación y funcionamiento en la gestión del talento humano; mecanismos como la deficiencia en políticas en pro de la efectividad del proceso de reclutamiento de personal, falta de planeación y control de programas de entrenamiento y capacitación de talento humano, entre otros, son los que posibilitan la aparición de grandes problemas que afectan la consecución de objetivos organizacionales y la construcción de ventajas competitivas diferenciadas (Figuroa, 2014, p.4). Por lo anterior es de vital importancia plantear y asignar estrategias que contribuyan al constante mejoramiento de la problemática anunciada.

Los ambientes organizacionales en las compañías son de suma importancia por tal razón, recientemente se ha reforzado la necesidad de estudiar métodos alternativos que permitan mitigar dicha situación, reduciendo significativamente los efectos nocivos sobre los distintos estamentos de la organización y también que representen una forma sostenible y eficiente de implementación a variedad de ambientes organizacionales (Salas, Fernández & Pozo, 2018, p.4).

Varios autores señalan la problemática de rotación del personal en las diferentes áreas genera incertidumbre de todo tipo y se ve reflejado a todos los niveles por ello buscan que las prácticas de gestión humana vinculadas a la estrategia del negocio, atracción y retención de talentos claves, desarrollo del talento vinculado a la estrategia, desarrollo de consultoría del desempeño, creación de un entorno de trabajo de alto rendimiento y los sistemas de recompensa (Larreamendy, Perez y Bautista 2004, p.5) lo

que generara procedimientos de mayor compromiso y desarrollo positivo de los desempeños.

La rotación del personal humano, “que se ha considerado en un factor determinante para generar una estabilidad organizacional, esto debido a que el recurso humano como principal motor de crecimiento, requiere un constante y evacuativo seguimiento que involucre la creación de un ambiente laboral agradable y que a su vez permita el pleno desarrollo de las capacidades, a fin de optimizar su satisfacción profesional y personal. Para afrontar el reto de la rotación de personal, las empresas deben desarrollar políticas de talento humano que se ajusten a las exigencias del entorno y rediseñar los puestos para hacerlos más atractivos y agradables” (Nuñez, 2013, p.5).

Después de analizar varias alternativas, “como primera medida se podría realizar, un proceso de reclutamiento que estime la evaluación de las motivaciones que tiene el aspirante al momento de aplicar a las ofertas que ofrece la compañía, para de esta forma, determinar desde el inicio si la visión del aspirante encaja con la visión y estrategias de la organización. En el mismo sentido, es conveniente la adecuación de rangos salariales que vaya acorde a las capacidades intelectuales y responsabilidades de cada empleado, a fin de ofrecer una remuneración justa que promueva una motivación clara para retener al personal idóneo” (Figueroa, 2014, p.5).

La problemática mencionada obedece a una gran variedad de factores que afectan el buen desarrollo del ejercicio laboral y de su continuidad, por ello autores enfatizan la problemática y sus posibles soluciones al factor de la comunicación y de los lazos que se crean entre el personal, sus funciones y todas las herramientas para su activo mejoramiento. Las renunciaciones y los retiros voluntarios generan un margen de incertidumbre reflejado en el público y las tareas así ganadas por ello es importante mencionar que las renunciaciones o los abandonos laborales se generan por diferentes estamentos “la primera es por disposición de la gerencia, y la segunda es por renuncia voluntaria, generando inestabilidad y un ambiente laboral hostil, y por parte de los clientes un cierto grado de insatisfacción y desconfianza” (Robbins, 1998, p.2).

Inicialmente se entiende que la rotación de personal va ligado a la satisfacción y a la

motivación en todos ámbitos, colectivos, individuales, personales, familiares y laborales. En el postulado de Maslow, las necesidades superiores van surgiendo a medida que vamos supliendo las necesidades básicas; a medida que se van alcanzando metas se proponen nuevos retos, el ser humano es un ser de retos y así mismo también es un ser social, todo objetivo de la organización se logra con el trabajo en equipo, capacitación, buena directriz y motivación. (Palomo, 2008).

La motivación juega un papel fundamental a la hora de lograr la estabilidad laboral, si la persona satisface sus necesidades básicas, se siente motivado para asegurar la suplencia de estas necesidades constantemente. Es allí donde nace la necesidad de la conservación de los puestos de trabajo que genera bienestar tanto al cliente interno y externo, ya que una persona motivada imprime calidad en sus labores y esto lo percibe el cliente quien a su vez estará satisfecho y recomendará el producto y/o servicio a su entorno.

Al realizar un análisis a los procesos desde la requisición de personal y si se obtiene como resultado que la alta rotación de personal deriva desde el proceso de talento humano, se estaría generando un alto costo de recursos, tiempo y dinero en capacitación del personal, introducción a la organización, e inducción al puesto de trabajo y se convierte en un proceso que genera retrasos a la operación afectando el objetivo de la organización (Ramírez, 2016).

La empresa Banco Falabella es una de las mejores empresas para trabajar en Colombia debido a su gran ambiente laboral, medición de N.P.S interno y beneficios para los empleados, indicador que está bajando cada día más debido al alto número de rotación de personal.

## Marco Teórico

Para el diseño siguiente marco teórico hemos explorado diferentes momentos de la historia, en los diferentes momentos varios autores han profundizado en varias investigaciones y teorías relevantes y para tener en cuenta, con lo anterior es valido mencionar los valiosos aportes de los diferentes autores para estructurar una idea concreta y valiosa acerca de la formación, capacitación, educación y estándares de desempeño en las diferentes áreas y desde las diferentes perspectivas del factor humano.

Retomaremos estructuras literarias de los autores (Chiavenato, Frederick Taylor, Gary Dessler, Martha Alles y Oscar Blake), ya que sus investigaciones han realizado aportes importantes en el análisis conceptual y de ejecución en los campos de capacitación del personal en las compañías, adicionalmente se explora un sin numero de aspectos educativos y procedimentales para el continuo mejoramiento y con el objetivo del crecimiento interno (políticas empresariales) y la continua formación del personal.

Cada organización debe reconocer la importancia de manejar el área de recurso humano como pilar fundamental de funcionamiento de la cadena de trabajadores y empleadores, siendo estos el primer contacto con un nuevo integrante, pasa por todo el proceso y aun en la última instancia de una labor sigue siendo el área que maneja estas situaciones.

Contar con personal administrativo que pueda de alguna manera tener un contacto con las personas genera conexiones interpersonales que hacen más cómodo el hacer parte de una compañía, generan situaciones en la que los empleados se sienten acompañados con un ente que se encargara de dar consecución a cada necesidad. Buscando el acompañamiento desde el momento 0 con los colaboradores, segmento de áreas que se maneja en la compañía a tratar, la cual cumple con estos requerimientos de satisfacción de las necesidades de cliente interno y

acompaña al colaborador desde el momento del ofrecimiento de la vacante, como en su proceso de adquisición de conocimiento y habilidades y desempeño de las mismas. “Los departamentos de Relaciones Industriales actuaban como órganos intermediarios y conciliadores entre la organización y las personas (capital y trabajo) para evitar los conflictos laborales, como si las dos partes fuesen compartimentos estancos” (Taylor, 1969, p.3)

La organización de las áreas de recursos humanos y el efectivo desarrollo de las funciones permite que la compañía obtenga resultados favorables en el desempeño de cada uno de los cargos, invirtiendo realmente en su desarrollo y no en futuros percances que puedan ocurrir por la mala ejecución de algún paso, de tal forma como se evidencia en la compañía, debido a la poca inversión para las metodologías de capacitación del personal nuevo, el resultado es la alta rotación de los cargos operativos, puntualmente en el cargo ejecutivo comercial mixto.

No se debe culpar el mal desempeño de un empleado, su baja productividad o actitudes que infieran en los resultados necesitados, si no se ha realizado una inversión necesaria para contar con procesos de formación y capacitación que garanticen que los empleados cuentan con la información necesaria para desempeñar sus roles. Las habilidades que las personas deben cumplir para ser seleccionadas en una compañía, son la base de información de las aptitudes que pueden desarrollarse en pro de las necesidades de la compañía, el no hacerlo, implica falta de consecución de las áreas de recursos humanos, y afectación puntual en los fines de la empresa, generando mayor coste en reinducción, en re capacitación o en este caso en nueva contratación por el alto porcentaje de deserción. Por consiguiente, es importante comprender que “El impacto económico de la ineficiencia humana a nivel macro; el remedio para la ineficiencia, se origina en una cuestión administrativa y no en habilidades extraordinarias que tuvieran que tener los hombres” (Taylor, 1969, p.5).

El área de capacitación y desarrollo marca un punto fundamental en el éxito de los empleados, ya que son los encargados de brindar la información necesaria que cada empleado debe saber para desempeñarse en su rol, al realizar las contrataciones, se cuenta con personal que tiene habilidades de enfoque pero no cuenta con las tácticas necesarias que necesita la compañía, información y metodologías que debería aprenderse en este proceso de inducción, garantizando medios y metodologías que así lo inviertan, así mismo capital humano que tenga virtudes de enseñanza y tiempos específicos que permitan que el proceso se culmine de forma satisfactoria.

El proceso de entrega de información y acompañamiento en el aprendizaje debe contar con los pasos que se necesitan para que la adquisición de conocimiento quede completa, en la compañía se tiene una brecha importante en determinar la mejor metodología de enseñanza, estudiando el material óptimo para los colaboradores y el tiempo necesario para que su capacitación sea efectiva y se sientan seguros de desempeñar su labor. “En su segundo principio de la administración científica acerca de la selección científica y el entrenamiento del obrero, Taylor estima que, con entrenamiento, cualquier trabajador puede resultar excelente por lo menos en un puesto de trabajo” (Taylor, 1969, p.7).

El proceso de acompañamiento posterior a una capacitación debe ser guiada por dicha área de formación, quien se encargue de medir el impacto del conocimiento en la aplicación de las funciones, paso que está llevando de forma muy rápida, asumiendo que la mejor manera de aplicar conocimientos es llevando a cabo la práctica de forma directa, sin ayuda gruesa, esperando que la presión del momento cumpla la función de aprendizaje forzado, lo cual afecta directamente en la tranquilidad y presión que tienen los empleados, sintiéndose obligados a cumplir una función sin apoyo seguro.



La falta de apoyo en un proceso practico genera inseguridad en los empleados, aun mas si no cuentan con la ayuda de pares o compañeros que guíen estos conocimientos que se pondrán en practica, este debería ser el momento de más apoyo reforzando conocimiento, dudas e inquietudes que puedan surgir, no dejando que estas personas se defiendan con el miedo y baja información que contemplan hasta que llegan a sus puntos, “Cada hombre debe ser enseñado a diario y no debe ser “abandonado, sin ayuda, a sus propios medios. Una colaboración amistosa y personal, junto con una organización científica del trabajo, permitirían suprimir las causas de bajo rendimiento” (Taylor, 1969, p.11).

A continuación, se llevarán varios puntos de análisis para él área de recursos humanos y su implementación de estrategias para el mejoramiento de las políticas internas de la compañía y del personal, uno de los aspectos a mencionar son los objetivos estratégicos que plantea la compañía.

Como lo menciona Martha Alles en su texto formación, capacitación y desarrollo las organizaciones definen sus planes de mañana a largo plazo considerando el contexto actual y venidero el cual se desarrollarán sus actividades. Dentro de este contexto, una de las variables a considerar serán los colaboradores con los que cuentan y eventualmente, podrá contar en el futuro. Por lo tanto, la formación de los distintos aspectos de la disciplina de recursos humanos se analiza y se diseñan en función de los que vendrán, considerando que será necesario, tanto en materia de conocimientos como competencias para alcanzar los planes Estratégicos, los objetivos, la formación siempre debería aprenderse de cara al futuro. (Alles, 2019, p.9).

Tomando con referencia lo anterior se puede inferir que los tiempos para ejecución de los planes laborales deben estar enfocados a una estructura educativa del personal enfocados a los diferentes tiempos y diversidad de personal a enfrentar según sus funciones.

Capacitación del personal significa un alto nivel para el desarrollo y el autodesarrollo tanto a nivel personal como a nivel laboral, el cual estandariza los desempeños necesidades y

competencias para la gestión y la evolución en el mundo empresarial en este, punto enfatizaremos la idea del autodesarrollo ya que significa el primer pilar en la ejecución de la formación y la capacitación.

El autodesarrollo es fundamental para el desarrollo de las personas. Si bien el prefijo auto indica que el desarrollo será realizado por uno mismo; desde la función de formación, así como desde el rol de cada jefe, desde la organización, muchos se podrán hacer para promover esta buena práctica en todos los colaboradores. (Alles, 2019, p.204).

En el texto anteriormente expuesto da una idea clara de la importancia de la autonomía y el auto crecimiento para ejercer un ciclo de construcción de conocimiento y al mismo tiempo de ítems de autoevaluación que con llevan al desarrollo interno lo cual se evidenciaría cuando la persona o el personal se enfrentan a situaciones de la cotidianidad en búsqueda de soluciones o sencillamente cumpliendo su función.

Continuando con la mirada que le da la autora podemos analizar que el desarrollo del talento humano sea por un sin número de situaciones las cuales las áreas encargadas con llevan a un análisis interno muy profundo. La formación y selección del personal se inicia como un paso fundamental para incorporar el nuevo talento a la compañía y a sus necesidades en este mismo instante podemos entender el desarrollo y la formación del talento humano con lleva un gran trabajo de evaluación del desempeño y que no puede dejarse de lado la formación y el desarrollo de esta formación dentro de un ciclo o momentos no tan largos.

En ocasiones, los responsables de formación restringen su mirada a la capacitación formal y estructurada, sin embargo, los caminos para el desarrollo son múltiples y variados. En todos, habrá un rol a cumplir desde las funciones de formación, una gestión a llevar a cabo incluso en temas que parecieran fuera de la incumbencia como el auto desarrollo (Alles, 2019, p.205).

Teniendo en cuenta las nuevas fuentes para llevar el conocimiento y las nuevas

tecnologías la autora seleccionada plantea que la educación para el trabajo y la formación para las diferentes habilidades enfocadas al trabajo se debe iniciar por el auto que significa una práctica personal que conlleva el autodesarrollo y que consolida un modelo “ganar - ganar”. Modelo que fomenta el autodesarrollo “En la actualidad el auto desarrollo utilizado para desarrollar las capacidades, tanto conocimientos como competencias, comprendiendo las acciones que realiza cada persona por su propia iniciativa, para mejorar” (Alles, 2019, p.210). En este punto es válido el análisis de la autora donde propone que cada persona como individuo debe de buscar las fuentes o los mecanismos para el aprendizaje sin dejar de lado las políticas de las empresas y el área de recursos humanos para el desarrollo de estas actividades.

La formación, capacitación y ejecución de las funciones a un fin común se debe analizar según el momento histórico del personal a tratar (A esto le vamos a llamar generación), la generaciones serán por momentos históricos y por necesidades afines que tiene este grupo humano, sin lugar a duda la generación actual obedece a circunstancias totalmente diferentes a las que vimos hace unos 20 años atrás o las que vendrán 20 años más adelante la generación que estamos tratando es una generación netamente digital la cual solicita grandes dosis del mundo digital para su entendimiento y su aprendizaje, las herramientas llamadas TICS fundamentan en generoso y amplió camino a recorrer por parte de las personas que ejecutan esa función, la generación actual incorpora en su mundo la facilidad por el mundo digital y todos sus alcances para evaluar los tiempos la autora Martha Alles lo afirma y lo hace ahora crucial en su texto de la siguiente manera

Esta característica de inmediatez se complementa con la idea de experimentación. Si un conocimiento o una competencia se puede experimentar, lleva a la práctica de manera inmediata esa experiencia estará en línea con las características generales atribuidas a las nuevas generaciones. Una información concreta, que se puede experimentar y aplicar en

forma inmediata, está lograda captar el interés en mayor medida que una formación que no posea estas características (Alles, 2019, p.106)

Como aspecto de práctica para las corporaciones o empresas en la capacitación del personal lo anteriormente expuesto conlleva un amplio análisis referente a la metodología utilizada en el momento que ingresa nuevo personal a ocupar un lugar y se somete a una interacción con sus funciones a realizar, por ello la importancia del replanteamiento de los aspectos para la formación en el trabajo y que sin lugar a duda la interacción y la inclusión de las ideas y de las generaciones conllevan un mejor resultado en las etapas de formación y ejecución.

Las organizaciones se enfrentan a retos que le exigen innovar y ser competente y el mejor recurso para hacerlo es contar con equipos capacitados, con habilidades como la agilidad, la proactividad y arriesgadas, que le permitan tener un factor competitivo diferencial. Por esto, es fundamental generar espacios de capacitación y desarrollo en las organizaciones, siendo esto un motivo de inversión que generará valor agregado.

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (Chiavenato, 2007, p.6), Por lo anterior en la información está el poder, no solo en el ámbito laboral, sin embargo, hace énfasis principalmente en la calidad del conocimiento y como este debe ser productivo para generar valor. Así mismo, como en la actualidad la era informática, hace que la capacidad de interpretar y transformar la información para sacar provecho en las compañías donde la innovación es el plus de los productos y/o servicios.

Chiavenato (2020), habla sobre dos procesos de aprendizaje: la capacitación y el desarrollo de las personas, las cuales varían en el tiempo en el cual está enfocado. La capacitación se enfoca en las labores actuales, buscando mejorar habilidades y competencias con

el trabajo inmediato y el desarrollo se enfoca en los puestos de trabajo con una visión al futuro y el desarrollo principalmente de habilidades y capacidades que se requieran allí.

Chiavenato (2020) habla de cinco tipos de cambios de comportamiento los cuales nacen de la Capacitación, el primer cambio es transmitir información aumentando el conocimiento, ya que se adquieren conocimientos relacionados con las organizaciones, los productos/ servicios y diversas políticas del mismo, el segundo cambio es el desarrollo de habilidades, mejorándolas ya que preparan la ejecución de tareas, equipos y/o herramientas, el tercer cambio es el desarrollo de actitudes, por medio del desarrollo o modificando comportamientos, ya que cambia actitudes negativas a positivas, direccionadas a los clientes internos y externos, el cuarto cambio es el desarrollo de conceptos, elevando el nivel de abstracción, ya que busca que las personas piensen en términos globales, y quinto y ultimo cambio es construir competencias, generando competencias individuales, que se enfoquen en los objetivos de la compañía.

El enfoque de la capacitación esta dado en función del trabajo que desempeñan o en la generación de valor agregado y los resultados de la compañía, de acuerdo con las competencias creadas. Chiavenato (2020), habla sobre la capacitación basada en puestos de trabajo y en competencias, en la primera la capacitación se basa en la preparación del empleado de acuerdo al puesto de trabajo, con el fin de que esté bien capacitado, con rapidez, calidad y bajos costos. En la segunda, relacionada con la capacitación basada en competencias, se busca desarrollar competencias individuales con rapidez, pero con mayores costos para desarrollar las competencias necesarias, así mismo, estas personas dotadas de buenas y esenciales competencias buscan el éxito del negocio.

Chiavenato (2020), habla de cuatro etapas en el proceso de capacitación, así: primera

etapa es el diagnóstico, se genera el inventario de necesidades o carencias de capacitación para ser cubiertas, se pueden presentar en el pasado, presente o futuro. (Objetivos de la compañía, competencias necesarias, problemas actuales y resultados de evaluación de desempeño).

Se pueden analizar aspectos de la misión, visión y objetivos estratégicos que se deseen cubrir, competencias que necesita fortalecer el negocio o algunas que se deben construir o adquirir. En cuanto al talento humano y la estructura de los puestos se debe determinar cuáles son los comportamientos y/o conocimientos para la contribución a los objetivos estratégicos y en cuanto al análisis de la capacitación, se debe evaluar la eficiencia y eficacia del programa.

La segunda etapa es el diseño, en esta etapa se prepara el proyecto o programa de capacitación. (A quien, como, en qué, donde y cuando capacitar). En cuanto a recursos didácticos, se habla del uso de la tecnología y diversas herramientas para la ejecución de las capacitaciones, la lectura, los videos, los audios, ejemplos y casos prácticos, ilustraciones y analogías, esto acompañado de las respectivas discusiones sobre el tema, preguntas, pruebas, ejercicios, simulaciones, juegos, planteamiento de proyectos, entre otros.

La tercera etapa es la implantación, se ejecuta el programa planteado. (Conducción del programa). En cuanto al lugar, se puede ejecutar en el puesto relacionada con la rotación del colaborador en varios puestos de trabajo, en clase cuando se utiliza un aula o espacio definido junto con un instructor para impartir los conocimientos. Por computadora, la cual se vale de la tecnología, creando espacios apoyados de sistemas de multimedia y por último el e-learning, en el cual con apoyo de la tecnología se realiza la capacitación en línea, el cual tiene beneficios como el bajo costo, la facilidad de actualización, la accesibilidad, la universalidad, entre otros,

La cuarta y última etapa es la evaluación, se revisan los resultados de la capacitación.

(Evaluación y medición de resultados, comparación y análisis de costo/beneficio). La capacitación se puede medir por el costo, calidad, servicio, rapidez y los resultados que produjo.

El éxito de los programas de capacitación que buscan la mejora de las organizaciones se da por la continuidad y seguimiento a estos procesos, con el fin de que el personal alcance su mayor nivel, sin importar si ya son excelentes los trabajadores, se debe incentivar y mejorar habilidades.

Gary Desseler, nos habla de varias temáticas que debemos tener en cuenta hoy en día frente a los recursos humanos que se llevan a cabo en la organización, dentro de los primeros cuestionamientos nos habla sobre la administración de recursos humanos.

Indica que “se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización” (Desseler, 2011, p.2)

En lo que se infiere que el área de recursos humanos pone en práctica las políticas que ha realizado por parte de la organización con el fin de garantizar que el colaborador cuente con todas las condiciones necesarias legales para realizar sus actividades, el cual se realizan acciones desde que se genera la necesidad del nuevo candidato como realizar el análisis de puestos, plantear necesidades del personal, reclutar a los candidatos para el puesto que se necesita, aplicar programas de inducción y capacitación al nuevo colaborador, administrar los sueldos y salarios, incentivos, prestaciones, fomentar el compromiso de los trabajadores hacia la compañía, buscar todas las condiciones seguras para la ejecución de actividades y el colaborador permanezca en la organización.

Con la administración de recursos humanos es importante contar con ella en las

organizaciones debido a que esto permitirá seleccionar a la persona más idónea para que se cumplan con los objetivos empresariales; Desseler (2011), nos habla que es tan importante implementar la administración del recurso humano para mitigar errores en la labor como administrador algunos de estos son: el empleado no desempeñe a su mayor capacidad, no contar con la persona correcta en el puesto de trabajo, que se genere una alta rotación de personal, los empleados no den lo mejor de sí, demandas por tratos discriminatorios, la empresa sea acusada de prácticas inseguras, la falta de capacitación del departamento, cometer cualquier práctica laboral injusta; por esta razón es importante tener cuenta estos errores para que en el papel de administrador se pueda elaborar planes excelentes, organigramas, controles de las actividades de acuerdo a las necesidades, y de esta manera evitar contratar al personal equivocado.

Hoy en día el capital humano es de suma importancia, es una necesidad creciente, ya que se tiene en cuenta la educación, las habilidades, y la experiencia adquirida en otros lugares de trabajo, actualmente el empleo se está moviendo rápidamente ya que se necesitan nuevos sistemas, habilidades administrativas, modos de capacitaciones y motivar a los empleados para de esta manera lograr que trabajen comprometidos y se cumpla con la meta organizacional.

Desseler (2011), nos habla sobre las mejores prácticas del recurso humano en donde afirma que para muchas de las organizaciones hoy en día, los procesos de selección son muy selectivos, buscan una persona que se adapte a un trabajo en equipo, se ofrecen sueldos competitivos, capacitación amplia, hasta distinciones de estatus en donde se apoya en las personas como principal ventaja competitiva que hace que la empresa tenga más valor en su capital humano.



Oscar Blake (2008), plantea como la capacitación tiene esa función educativa que permite satisfacer las necesidades del conocimiento de creación o fortaleza de habilidades y actitudes que permiten mejorar procesos y llevar a cabo proyectos, es una herramienta de la gestión empresarial. También es un instrumento de cambio, pues si no se instruye a los trabajadores para desempeñar su labor, no se producirán resultados en la forma de realizar sus funciones.

Los aportes de la capacitación a la gestión empresarial son muchos, se extiende a las diferentes áreas de una empresa, en el cambio de procesos, reestructuraciones, puesta en marcha de proyectos, entre otros. Es relevante mencionar que vivimos en un entorno cambiante en todos los aspectos, por ese motivo las organizaciones también están en constante evolución, sea en la implementación de tecnología, de software, nuevas técnicas de marketing, en sí nuevas formas de realizar los procesos y las funciones de forma que generen una mayor eficiencia y eficacia en el cumplimiento de la misión y visión de las compañías.

Blake (2008), enfatiza que no basta con la implementación de cambios si los empleados no cuentan con los conocimientos o el aprendizaje para implementarlos en su labor diaria. La metodología de la capacitación debe asegurar que las personas puedan realizar aquello que se les está enseñando, que lo hagan parte de su desempeño diario. Por otra parte, los proyectos son el resultado de un riguroso análisis de las oportunidades de mejora y de las amenazas del entorno, se puede decir que es la revisión concienzuda de la matriz FODA, en la cual se evidencia el estado en el que se encuentra la organización y lo que necesita para un crecimiento exitoso. La capacitación es esa herramienta que permitirá dicha evolución.

Blake (2008), menciona la importancia de que el capacitador comprenda a profundidad el

problema o necesidad que la empresa desea satisfacer o solucionar con la capacitación, aunque es muy provechosa, tiene limitaciones. Señala cuatro factores para tener en cuenta al momento de capacitar:

Primer factor el aprendizaje debe responder a la necesidad de la empresa: los capacitadores tienen la responsabilidad de establecer la metodología adecuada para satisfacer en un grado considerable la necesidad de la organización, actualmente existen varias herramientas que permiten establecer si dicha necesidad radica en la falta de habilidades, actitudes o de conocimiento, cuando se detecta una necesidad se debe analizar y establecer el panorama completo, puede que se desprendan de esta muchas otras, también efectuar una evaluación para determinar si el costo de llevar a cabo una capacitación guarda estrecha relación con el beneficio que se desea obtener no sólo en sentido monetario. Preguntas como ¿qué es lo que se pretende lograr? ¿se justifica realizar una capacitación? ¿generará valor para la organización y sus empleados? Requieren consideración. Estas tendrán respuesta si se define con exactitud la necesidad a resolver. Por otra parte, los contenidos, metodologías, herramientas y ejercicios prácticos deben tener estrecha relación, ser compatibles con la cultura organizacional y con lo que se espera lograr.

Segundo factor es tener la certeza que dicha capacitación sea comprendida por las personas que la reciban: todos los seres humanos tenemos diferentes formas de aprender, muchos aprendemos a través de los sentidos como la observación y el oído. La capacitación debe adaptarse a la forma en que cada persona asimila la información, la interpreta y memoriza. El autor menciona un nuevo rol para estos casos: el diseñador educativo, quién se encarga de crear el contenido basándose en diversas herramientas que permitan el aprendizaje deseado.

Tercer factor que lo aprendido pueda ser puesto en práctica: El autor en retrospectiva nos

hace pensar en las innumerables cosas que aprendemos a lo largo de nuestra vida y cuántas de ellas, muchas en realidad, no usamos. Por este motivo la capacitación debe ser práctica. Requiere también la buena disposición de los participantes, ver el cambio como algo positivo que no sólo contribuirá a la empresa, sino que también generará un sentido de logro en cada individuo y pertenencia por la organización. El inconveniente radica en los hábitos o en la forma de realizar o de hacer las cosas, no es fácil realizar cambios en los procesos, es importante ver las ventajas o puntos positivos que traerán dichos cambios en la realización de las labores, se necesita motivación y compromiso de los directivos para que los empleados puedan asimilar las modificaciones que se realicen. Se tiene que lidiar con ciertos factores como los hábitos, el miedo a algo nuevo, el desinterés, falta de tiempo, entre otros.

Cuarto factor que dicho aprendizaje permanezca en el tiempo: si no se aplica el conocimiento adquirido éste se pierde con el paso del tiempo. El uso frecuente del aprendizaje obtenido permitirá que dichos conocimientos habilidades y actitudes sea adhieran, por decirlo así, a las Funciones y procesos. Es posible que ese aprendizaje adquirido que no se usa constantemente sea requerido con el tiempo, para estos casos es importante disponer de herramientas o materiales que permitan retomar los conocimientos previos. El conocimiento y el aprendizaje se actualizan con el paso del tiempo, para enfrentar los cambios del entorno las organizaciones no deben perder de vista este aspecto.

### **Marco Legal**

La actual investigación tiene como sustento legal y normativo todas aquellas leyes, normas y artículos relacionados con el concepto fundamental del trabajo y sus fundamentos para que se desarrollen las funciones y obligaciones por parte del trabajador y sus dirigentes inmediatos, por ello en la Constitución Política de Colombia en su Artículo 25 argumenta: “El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas”.

Adicionalmente “El Código Sustantivo del Trabajo” aparece como una herramienta para reglamentar y proteger tanto a los trabajadores con sus obligaciones y derechos y el empleador con sus responsabilidades, por ello la finalidad de este código “es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social”.

Enfatizando con la investigación realizada y los objetivos planteados nos concierne estudiar y analizar: El artículo 21 de la Ley 50 de 1990 establece que en las empresas con más de 50 Trabajadores y cuya jornada sea de 48 horas a la semana, los trabajadores tendrán derecho a que 2 horas de dicha jornada se dediquen, por cuenta del empleador, a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación.

De igual manera en El Decreto 1127 de 1991 reglamentó la anterior disposición. Advierte en su artículo 4 que será el empleador el encargado de elaborar los programas que deban realizarse para el cumplimiento de la obligación establecida en el artículo 21 de la Ley 50 de 1990. Estos programas deben estar dirigidos a realizar actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación, incluyendo en éstas las relativas a salud ocupacional, procurando la

integración de todos los trabajadores, el mejoramiento de la productividad y de las relaciones laborales.

El Ministerio de Trabajo en concepto N° 158845 del 16 de septiembre de 2014, ha resaltado la obligatoriedad del cumplimiento de esta norma, negando la posibilidad de compensarlas en dinero, puesto que la ley no contempla la opción de subsanar la omisión del empleador del otorgamiento de las 2 horas para las mencionadas actividades. El Ministerio manifestó de manera tajante la obligatoriedad de la norma, insistiendo en que el empleador que incumpla esta disposición será sometido a las sanciones respectivas por parte de esta autoridad.

El decreto 1127 de 1991, en sus artículos 3,4 y 5 estableció que la asistencia de los trabajadores a las actividades de capacitación, programadas por el empleador, son de carácter obligatorio si las mismas se programan dentro de la jornada laboral. Serán opcionales si se efectúan en los días de descanso remunerado.

Y como aspecto importante para el análisis es la disposición de La Corte Suprema de Justicia, en sentencia del 11 de septiembre de 1997, radicado 9947, se pronunció sobre las características de esta obligación, estableciendo que si bien la figura creada por la Ley 50 de 1990, puede contemplar actividades diferentes a las propias del servicio contratado, como las actividades de recreación, o actividades propias del servicio contratado, como las de capacitación, éstas se convierten en herramientas para que el trabajador se desarrolle personal y profesionalmente.

## Metodología

Un correcto procedimiento de inducción y capacitación, permite que la adquisición de conocimientos de los nuevos colaboradores cumpla su función para ejercer labores; se debe planear desde el momento previo a la necesidad del recurso estableciendo diferentes metodologías que encadenen un proceso de tiempo, recursos, dedicación y aplicación de la información de forma efectiva, por esta razón la importancia de la reestructuración en el plan de capacitación para el cargo de ejecutivo comercial mixto. (Apèndices)

Con el fin de analizar, verificar y poner en marcha la reestructuración de plan de capacitación del Banco Falabella en el cargo de ejecutivo mixto, se llevará a cabo un ciclo de análisis de datos oficiales suministrados por la compañía frente a los casos de ingreso, etapa de capacitación, evaluación y sostenimiento del personal para el cargo anteriormente mencionado. Por lo anterior la recolección de datos y su respectivo análisis fundamenta un margen importante para verificar los objetivos planteados en el actual proyecto. Teniendo en cuenta lo anterior usaremos el método de investigación cuantitativa, método de investigación que utiliza herramientas de análisis matemático y estadístico para describir, explicar y predecir fenómenos mediante datos numéricos, tomando como base fundamental datos oficiales suministrados por el área encargada del Banco Falabella.

Con el método seleccionado “cuantitativo” se realizará una recolección de datos importantes, en los cuales en su mayoría se evidenciarán de carácter numérico que servirán como análisis de los fenómenos encontrados en el objeto de estudio. Lo anterior con el fin de adquirir conocimientos y análisis de las diferentes problemáticas encontradas y ratificar con la muestra seleccionada las problemáticas planteadas con el fin de proponer un plan de reestructuración en la etapa de capacitación y la puesta en marcha del personal. Los datos suministrados para el

análisis proceden de fuentes directas de la compañía, los cuales almacenan por periodos de tiempos para su análisis posterior, de allí la posibilidad de usar estos datos estadísticos y convertirlos en una herramienta vital de investigación de nuestra propuesta de grado.

La muestra seleccionada corresponde a personal nuevo en etapa de inducción y capacitación del año dos mil veintidós (2022), las diferentes etapas de su capacitación en relación a los tiempos que conlleva el plan de trabajo planteado por la compañía para generar un margen de conocimientos en el personal para luego hacer su respectiva puesta en escena con el punto asignado y su respectivo servicio al cliente. Los datos a analizar corresponden a un periodo no mayor a nueve meses y el reporte realizado por los “mentoring” en las etapas de formación, adaptación y efectividad en el cargo propuesto.

Lo anteriormente mencionado conlleva a analizar las falencias del plan de capacitación y su adaptación al cargo, falencias connotadas en el alto número de salidas o poca permanencia en el cargo, por lo anterior la propuesta generada para mejorar las falencias se centra en reestructurar el plan de capacitación que se lleva, con el fin de puntualizar en los conceptos y temas mas relevantes, de igual forma se plantea un plan de evaluación constante y de activo seguimiento con el fin de mejorar las falencias a corto plazo, adicionalmente plantear momentos de capacitación, espacios educativos y de esparcimiento constantes al personal enfocado al cargo en mención.

## Resultados

**Tabla 1**

*Distribución de novedades*

Distribución de novedades categoría mixtos mes a mes enero a septiembre 2022										
Meses	Aprobado	% Part	Inactivos	% Part	En formación	% Part	Total eventos	% Part	Total cargos	% Total eventos
Enero	4	7%	14	23%	0	0%	18	30%	61	8%
Febrero	7	8%	23	27%	0	0%	30	35%	85	13%
Marzo	4	6%	12	19%	0	0%	16	26%	62	7%
Abril	6	8%	15	21%	0	0%	21	29%	72	9%
Mayo	15	13%	20	17%	0	0%	35	30%	118	15%
Junio	15	23%	20	31%	0	0%	35	55%	64	15%
Julio	7	9%	16	20%	0	0%	23	28%	82	10%
Agosto	18	16%	23	20%	0	0%	41	36%	115	18%
Septiembre	0	0%	0	0%	13	36%	13	36%	36	6%
Total general	76	11%	143	21%	13	2%	232	33%	695	100%

Fuente: Recursos Humanos Banco Falabella.

Nota: Esta tabla muestra las novedades del cargo Ejecutivo mixto

Gracias a los datos estadísticos proporcionados por el área de recursos humanos del Banco Falabella en la tabla 1 se relaciona el número de colaboradores del cargo ejecutivo mixto que han ingresado a la compañía lo largo del año 2022 contando desde el mes de enero al mes de septiembre, así mismo queremos poner en evidencia el número y porcentaje de novedades que han ocurrido a lo largo del proceso, lo cual resulta que un porcentaje muy bajo de las personas que ingresan completan el proceso de capacitación y continúan activos en la empresa desempeñando su labor, comprendiendo en el cuadro como aprobado.



**Tabla 2***Participación de los eventos*

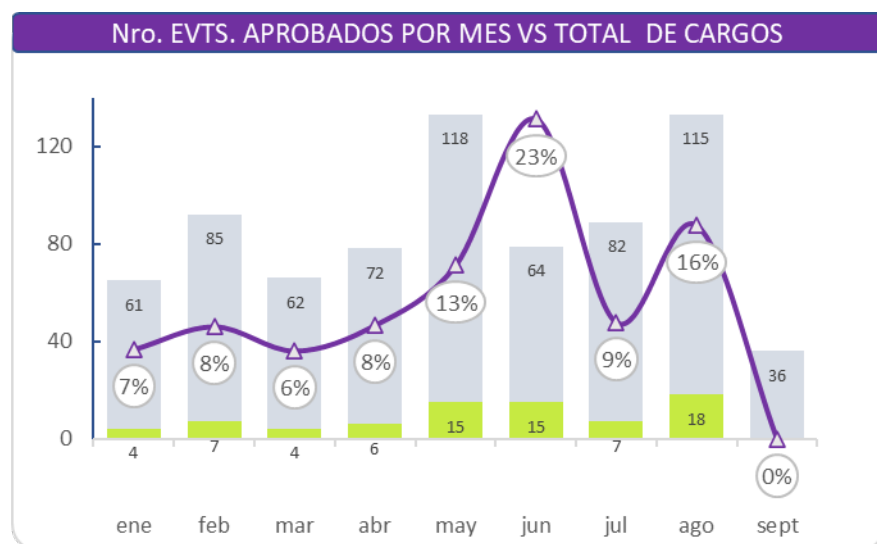
Eventos	Nro.	% Part	% Part. Vs Total áreas
Aprobado	76	33%	11%
Inactivos	143	62%	21%
Ingresos	13	6%	2%
Total general	232	100%	33%

Fuente: Autoría propia

Nota: Esta tabla muestra el porcentaje de participación de los eventos del cargo Ejecutivo Mixto contra el total del cargo.

La tabla 2 nos muestra que de las 219 persona que ingresaron al proceso de inducción solo aprobaron el proceso y se encuentran activas 76, por lo cual solo el 33% de los ejecutivos que ingresan a la compañía logran completar el programa y estabilizarse laboralmente.

El 62% remanente son desvinculados en alguna parte del proceso ya que no cumplen con las actitudes y aptitudes para desempeñar el cargo o desisten de la vacante durante el proceso.

**Figura 1***Eventos aprobados*

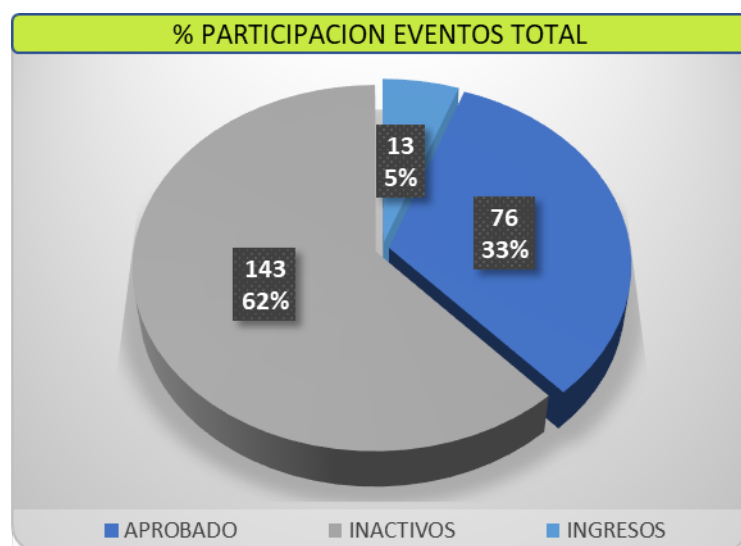
Fuente: Autoría propia

Nota: Esta figura muestra el porcentaje mensual de eventos aprobados del cargo Ejecutivo Mixto contra el total de cargos.

Esta figura retrata el porcentaje de los ejecutivos mixtos aprobados por mes durante el proceso, en comparación del resto de los cargos, lo cual nos indica que a lo largo del año la aprobación del cargo no ha superado el 23 %.

## Figura 2

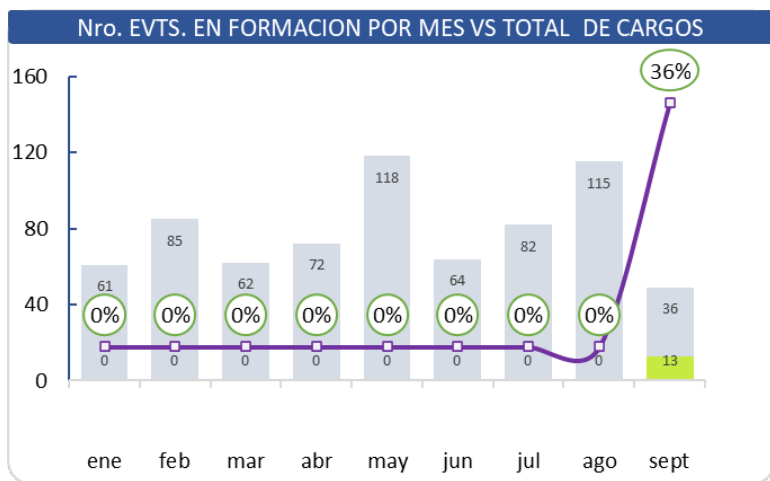
*Participación total*



Fuente: Autoría propia

Nota: Esta figura muestra el porcentual de la participación total correspondiente a cada evento del cargo Ejecutivo Mixto.

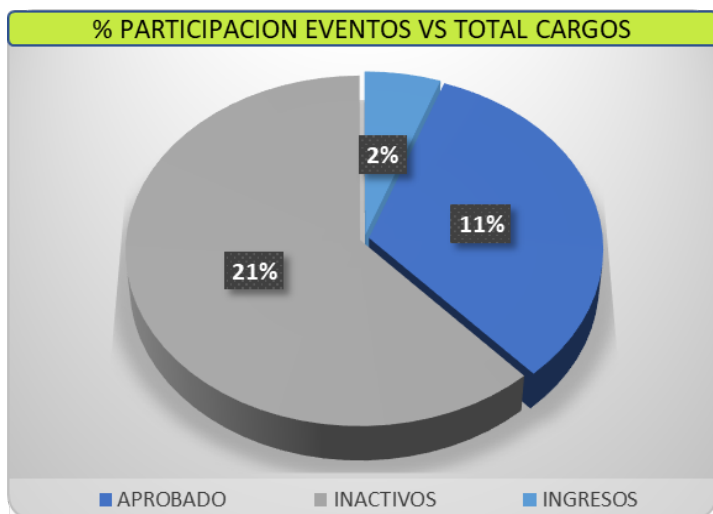
En esta figura encontramos el porcentaje de resultados del estado actual de los ingresos, lo cual nos indica que el 62% de los colaboradores se encuentran inactivos, es decir, ya no se encuentran laborando en la compañía, evidenciando la alta rotación del personal por la cual está sufriendo la empresa ya que casi duplica el número de personas activas.

**Figura 3***Eventos en formación*

Fuente: Autoría propia

Nota: Esta Figura muestra el porcentaje mensual de eventos en formación del cargo Ejecutivo Mixto contra el total de cargos.

En esta Figura se reflejan los ejecutivos que al corte de adquirir la información se encontraban en ese momento aun en capacitación teórica; momento en el cual aún están en casa ejerciendo cursos teóricos.

**Figura 4***Participación eventos vs total del cargo*

Fuente: Autoría propia

Nota: Esta figura muestra el porcentual de participación eventos cargo Ejecutivo Mixto contra el total del cargo.

Al validar la información de los cargos que no son aprobados, el 21% de los ingresos se clasifica en la categoría de "Inactivos" y estos se dan por desistimientos al continuar en el proceso en general, o desistir en la etapa de capacitación por no cumplir con las calificaciones requeridas dentro del proceso de formación.

**Tabla 3**

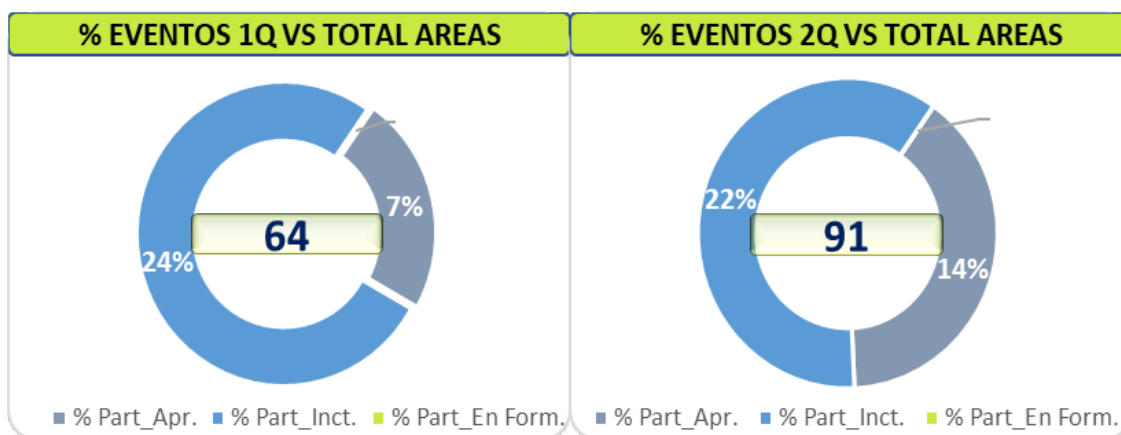
*Novedades por trimestre*

Distribución de novedades de empleados por trimestre enero a septiembre 2022										
Trimestre	Aprobado	% Part_Apr.	Inactivos	% Part_Inct.	En formación	% Part_En form.	Total candidatos	% Part	Total cargos	% Total eventos
1Q	15	7%	49	24%	0	0%	64	31%	208	28%
2Q	36	14%	55	22%	0	0%	91	36%	254	39%
3Q	25	11%	39	17%	13	6%	77	33%	233	33%
Total general	76	11%	143	21%	13	2%	232	33%	695	100%

Fuente: Recursos Humanos Banco Falabella.

Nota: Esta tabla muestra la descripción detallada de eventos para el cargo Ejecutivo Mixto, discriminado por trimestres (Q).

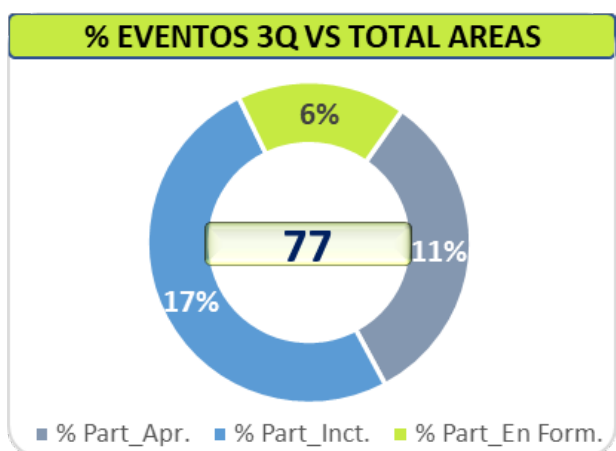
En la tabla se muestra las novedades de los eventos durante los tres trimestres que comprenden desde el mes de enero al mes de septiembre, dejando en evidencia que el trimestre 2Q es el que mayor porcentaje de aprobación tiene y mayor porcentaje de participación ha tenido.

**Figura 5***Eventos primer y segundo trimestre*

Fuente: Autoría propia

Nota: Esta figura muestra el porcentual de participación eventos cargo Ejecutivo Mixto primer y segundo trimestre del año 2022 contra el total del cargo.

Al validar la información con intervalos de tiempo trimestrales, el trimestre con mayor tasa de aprobación de candidatos para el cargo Mixto es el 2Q, reportando el 14% de aprobación y 36 candidatos; el total de solicitudes procesadas fue de 91 solicitudes para el cargo, dejando 55 candidatos en el estado inactivo aportando el 22%.

**Figura 6***Eventos tercer trimestre*

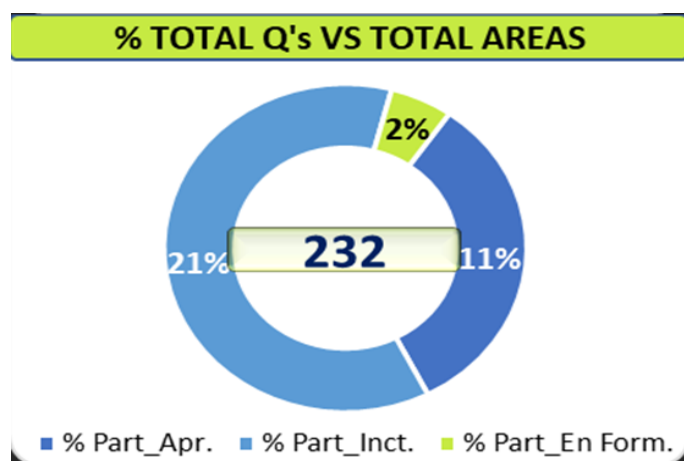
Fuente: Autoría propia

Nota: Esta figura muestra del porcentual de participación eventos cargo Ejecutivo Mixto tercer trimestre de año 2022 contra el total del cargo.

En esta figura se evidencia que el tercer trimestre 3Q, la tasa de aprobación de candidatos para el cargo Mixto esta reportando el 11% de aprobación y 25 candidatos; el total de solicitudes procesadas fue de 77 para el cargo, dejando 39 candidatos en el estado inactivo aportando el 17%, y el 6% correspondiente a 13 candidatos que aun se encuentran en formación.

### Figura 7

*Eventos primero, segundo y tercer trimestre*



Fuente: Autoría propia

Nota: Esta Grafica muestra el porcentual de participación eventos cargo Ejecutivo Mixto primer, segundo y tercer trimestre del año 2022 contra el total del cargo.

Al validar los tres trimestres, se determina que el aumento o disminución de la tasa de aprobación es proporcional al aumento del nro. de candidatos recibidos, obteniendo un 11% promedio en la tasa de aprobación, y una tasa promedio de inactivos del 21%, aportando en el global de los 3 trimestres una tasa de gestión del 33%, realizando los procesos correspondientes a 232 candidatos para el cargo Mixto.

## Conclusiones

Con la implementación idónea del programa de capacitación reestructurado, por parte del área de Gestión del Recurso Humano del Banco Falabella para el cargo de Ejecutivo Mixto, el uso adecuado de las herramientas teóricas, prácticas, tecnológicas y estratégicas para la formación, la entidad verá reflejado en sus indicadores una disminución significativa en la rotación del personal y un aumento en el desempeño, satisfacción, sentido de pertenencia y logro de sus empleados, comprometiendo a los ejecutivos a auto educarse, implementando diferentes metodologías virtuales y presenciales, tratando con material que provee diferentes herramientas para formar personal con habilidades blandas y comerciales que les permita desempeñar su función de forma eficaz en acompañamiento de capacitación o mentoría.

La propuesta de programa de capacitación planteada incluye herramientas de ofimática y de e-learning a la vanguardia de la conectividad. Actualmente, esta es la forma más económica y practica de ejecutar procesos de capacitación logrando la conexión de expertos con aprendices, acortando distancias, disminuyendo tiempos y logrando el acogimiento de grandes cantidades de público impactando con información de valor que genera gran productividad, eficiencia y eficacia en los equipos de trabajo.

## **Recomendaciones**

Como aspecto inicial se sugiere que el material desarrollado en el actual proyecto se ha tenido en cuenta y ponerlo en práctica en trabajo con el personal nuevo aspirante al cargo de ejecutivo mixto del Banco Falabella, con el fin de mejorar las condiciones de capacitación y de instrucción teórica y práctica que se tiene en la actualidad. Lo anterior nace con el propósito de disminuir la alta rotación del personal por falta de conocimientos, de preparación y de acompañamiento en las labores asignadas.

La capacitación es muy importante en las empresas, ya que permite que los colaboradores cumplan los objetivos empresariales, de esta manera se incentiva un mayor conocimiento de los trabajadores y adquieran habilidades que disminuyen la rotación y fidelizarlos. También permite nuevos conocimientos buscando las mejoras para tener un mayor desempeño en las actividades realizadas y crecimiento profesional y personal.

Otro aspecto a tener en cuenta es analizar las estadísticas oficiales del Banco Falabella referente a la rotación del personal en las diferentes etapas ya que no todas corresponden a la etapa de inducción y capacitación, en este punto es importante analizar los diferentes focos de la deserción laboral y de este modo implementar estrategias para su mejoramiento y de paso mitigar la problemática de raíz.



## Bibliografía

- Alles, 2019, Formación, Capacitación, Desarrollo - Volumen 1: Diseñar, planificar  
[https://books.google.com.co/books?id=keH4DwAAQBAJ&printsec=copyright&redir\\_esc=y](https://books.google.com.co/books?id=keH4DwAAQBAJ&printsec=copyright&redir_esc=y)
- Chiavenato, 2005, La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados, <http://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm>
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill. (pp.353-373). [https://www-ebooks7-24.com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.bibliopsi.org/docs/carreras/obligatorias/CFP/trabajo/alonzo/724-%2026%20La%20capacitacion%20un%20recurso%20dinamizador%20Intro%20\(Blake\).pdf](https://www-ebooks7-24.com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.bibliopsi.org/docs/carreras/obligatorias/CFP/trabajo/alonzo/724-%2026%20La%20capacitacion%20un%20recurso%20dinamizador%20Intro%20(Blake).pdf)
- Figuroa, 2014 - Estudio sobre gestión del talento humano. Propuesta de una estrategia para la atracción y retención de empleados en una empresa del sector de consultoría legal y tributaria de la ciudad de Guayaquil,  
<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/31779>
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.30-35).
- Gary Dessler, Administración de los recursos humanos enfoque en Latinoamérica,  
<https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administración-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf>

- Hernández Palma, H., Monterrosa Assia, F. y Muñoz Rojas, D. (2017). Cultura De Prevención Para La Seguridad Y Salud en El Trabajo en El Ámbito Colombiano. *Advocatus*, 14(28). (pp. 1-15).  
<https://doiorg.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.18041/0124-0102/advocatus.28.889>
- Herrero Blasco, A., Perello Marin, M. y Herrero Blasco, A. (2018). Dirección de recursos humanos: gestión de personas. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. (pp. 21-29).
- Ley 50 articulo 21 de 1990, [https://www.asuntoslegales.com.co/consultorio/capacitacion-y-recreacion-son-una-obligacion-ineludible-2295776#error=login\\_required&state=e7836ac8-0b3e-4225-95c3-b725d1fd9ef5](https://www.asuntoslegales.com.co/consultorio/capacitacion-y-recreacion-son-una-obligacion-ineludible-2295776#error=login_required&state=e7836ac8-0b3e-4225-95c3-b725d1fd9ef5)
- Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 201-240).  
<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=201>
- Murillo Vargas, G., García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.18-51).  
<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=18>
- Oscar Blake, La capacitación un recurso dinamizador,  
<https://www.libreriauca.com/products/la-capacitacion-un-recurso-dinamizador-de-las-organizaciones>
- Palomo. Maria T. (2008). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo (5a. ed.). ESIC Editorial. (pp. 75).  
<https://books.google.com.co/books?id=vFjZv21aFygC&printsec=frontcover&dq=L>

iderazgo+y+motivaci%C3%B3n+de+equipos+de+trabajo&hl=es-419&sa=X&redir\_esc=y#v=onepage&q=Liderazgo%20y%20motivaci%C3%B3n%20de%20equipos%20de%20trabajo&f=false

Qualtrics, 2022, <https://www.qualtrics.com/es/gestion-de-la>

[experiencia/investigacion/investigacion-cuantitativa/](https://www.qualtrics.com/es/gestion-de-la-experiencia/investigacion/investigacion-cuantitativa/)

Ramírez, A. (2016). El costo de la alta rotaciónn de personal para las empresas. Portafolio.

<https://www.portafolio.co/economia/empleo/costos-de-la-alta-rotacion-de-personal-en-las-empresas-502333>

Ramos Ramos, P. (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a.ed.). Editorial

ICB. (pp. 44-55).

<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=44>

Ramos Ramos, P. (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a. ed.). Editorial

ICB. (pp. 142-188).

Taylor, f. w. (1969). Principios de la Administración Científica (11° edición). México:

Herrero Hnos. S. A, <https://1library.co/document/nzwrkgz-administracion-cientifica-frederick-w-taylor-lectura-contextualizada.html>

Torres Laborde, J. L. y Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). Diseño y análisis del puesto de

trabajo: herramienta para la gestión del talento humano. Universidad del Norte.

(pp.21-

40).<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69929?page=21>

## Apéndices

### Apèndice A

#### *Plan de capacitación*

Cargo: Ejecutivo Comercial Mixto

Gestión del Talento Humano

Noviembre/2022

El plan de capacitación diseñado para el entrenamiento de los aspirantes al cargo de Ejecutivo Comercial Mixto, está orientado al desarrollo de capacidades, valores, destrezas y distintas habilidades que debe desarrollar el aspirante al cargo. Lo anterior con el fin de facilitar el crecimiento personal y grupal y con esto prestar servicios con calidad y eficacia.

Este programa de aprendizaje incluye presentación de la empresa, capacitaciones técnicas, sesiones prácticas y cursos de formación que permitirán el desarrollo de los colaboradores. Así mismo, un instrumento de evaluación que permite medir la satisfacción del colaborador en cuanto a la información recibida y la calidad de la información en cuanto a su aplicabilidad en las labores diarias.

Para llevar a cabo el plan de capacitación se implementará un programa de 22 días y algunas ofertas flexibles que permiten a los colaboradores gestionar su tiempo a la vez que van fortaleciendo sus capacidades.

### Objetivos

#### **Objetivo General**

Diseñar y dar cumplimiento al programa de capacitación, que contribuya a que el aspirante a Ejecutivo Comercial Mixto conozca, interiorice y aplique los debidos conceptos, estrategias e información de la compañía que le permita al colaborador ejecutar sus labores con

éxito lo cual generará empoderamiento de sus procesos, estabilidad laboral y calidad en sus labores.

### **Objetivos Especificos**

Establecer el proceso de capacitación del cargo Ejecutivo Comercial Mixto, el cual se implementará al ingreso de los nuevos funcionarios buscando optimizar los procesos.

Orientar en las diversas funciones del cargo a los nuevos colaboradores, generando conocimientos, habilidades y herramientas que faciliten el día a día laboral.

Fomentar el desarrollo y capacitación de los colaboradores buscando cumplir los objetivos organizacionales.

Brindar estabilidad y confianza a los funcionarios mediante el conocimiento pleno de sus funciones y el desarrollo de capacidades que le permitan desempeñarse idóneamente.

Fortalecer el talento humano mediante la apropiación de la cultura de servicio al cliente y mejora continua personal y laboral.

### **Contenido**

- Bienvenida a la Compañía
- Introducción a los asuntos corporativos.
- Presentación del personal, funciones y rol.
- Introducción a la protección de datos, cursos normativos.
- Actividades en el work place.
- Capacitación producto: tarjeta de crédito.
- Capacitación producto: Créditos de consumo.
- Capacitación producto: Productos del pasivo.
- Capacitación producto: CDT's.

- Capacitación producto: Afiliación.
- Capacitación producto: Seguros tarjeta CRM.
- Capacitación producto: Aplicativos SQR.
- Capacitación producto: Calidad.
- Capacitación producto: Conductas de Atención y Ventas.
- Capacitación producto: Cursos OMNI.
- Capacitación producto: CRM puntos.
- Capacitación producto: Proyecto Registraduría.
- Capacitación producto: Simulador nuevo modelo operativo caja.
- Capacitación producto: Manejo de efectivo Continuo
- Capacitación producto: Operaciones de caja bancaria.
- Actividad práctica: Producto Tarjeta de crédito.
- Actividad práctica: Crédito de consumo
- Actividad práctica: Productos de pasivo
- Actividad práctica: CDT's
- Actividad práctica: Cursos OMNI
- Actividad práctica: CRM Puntos
- Actividad práctica: Proyecto registraduría.
- Actividad práctica: Simulador nuevo modelo operativo.
- Actividad práctica: Manejo de efectivo continuo.
- Actividad práctica: Operaciones de caja bancaria.
- Capacitación corporativa: Seguridad y Salud en el trabajo SST.
- Capacitación desarrollo: Flexibilidad y motivación.

- Capacitación desarrollo: Paciencia y persuasión.
- Capacitación desarrollo: Comunicación.
- Capacitación desarrollo: Liderazgo.
- Capacitación desarrollo: Resolución de Problemas
- Capacitación desarrollo: Trabajo en equipo
- Capacitación desarrollo: Cultura del Servicio.
- Capacitación desarrollo: Técnicas de cierre de ventas.
- Capacitación desarrollo: Técnicas de construcción de relaciones.
- Capacitación desarrollo: Conexión humana para colaboradores.
- Capacitación desarrollo: Derechos humanos.
- Capacitación desarrollo: Servicio al Cliente.
- Capacitación desarrollo: Orientación al Servicio.
- Culminación, Entrega y cierre al Director.

Así mismo, se implementarán capacitaciones para el trabajo de forma obligatoria, estas ayudarán a los colaboradores a desarrollar habilidades que le permitan mejorar su desempeño y adicionalmente le sean certificados como competencias que le servirán en su vida personal y laboral actual.

En esta oferta se encuentran cursos de 40 y 48 horas que deben ser abordados de forma semestral, con diversos enfoques y amplia oferta para que se realice de acuerdo a los gustos del colaborador.

### **Oferta virtual del SENA.**

- Atención al cliente por medios tecnológicos - 48 Horas- Virtual
- Desarrollo de la Inteligencia Emocional en lo Personal y lo Laboral- 40 Horas - Virtual

- Servicio al Cliente: Un reto personal- 40 Horas- Virtual
- Habilidades para enfrentar retos en el nuevo entorno laboral - 48 Horas - Virtual
- Desarrollo de capacidades que permitan enfrentar Desafíos en entornos cambiantes- 48 Horas- Virtual

El plan de capacitación busca introducir al colaborador en el mundo del servicio al cliente, con profundo y detallado conocimiento de los productos asignados de acuerdo al cargo. Así mismo, desarrollar habilidades como la concentración, la disciplina, el servicio al cliente interno y externo, el respeto por los derechos humanos y algunas técnicas para la culminación y cierre efectivo de ventas. Mediante la interiorización de conocimientos teóricos y prácticos que lo acerquen al mundo real.

### **Técnicas de Capacitación**

- Relación directa experto- aprendiz.
- Aprendizaje virtual, auditivo, lectura o escritura y kinestésico.
- E-learning como herramienta constante y disponible.

### **Público**

La capacitación está dirigida a los nuevos ingresos de la compañía al cargo de Ejecutivo Comercial Mixto y personal del mismo cargo que busque fortalecer sus competencias.

Fuente: Autoría propia



## Apèndice B

### Cronograma

<b>Cronograma Ejecutivo Comercial Mixto</b>					
Área Facilitadora	Responsable	Tema	Fecha	Hora	Tiempo Estimado
Formación y Desarrollo	Capacitador 1	Introducción y bienvenida, presentación de personal, funciones del rol y actividades en el work place	Día 1	8:00am - 5:00pm	8 hrs
Formación y Desarrollo	Capacitador 1	Cursos normativos	Día 2	8:00am - 5:00pm	8 hrs
Formación y Desarrollo	Capacitador 2	Cursos producto tarjeta de credito - Actividad de Refuerzo	Día 3	8:00am - 5:00pm	8 hrs
Formación y Desarrollo	Capacitador 2	Curso credito de consumo y productos del pasivo , cdt - Actividades de refuerzo	Día 4	8:00am - 5:00pm	8 hrs
Formación y Desarrollo	Capacitador 3	Afiliación, seguros tarjeta CRM aplicativos SQR, Calidad, Conductas de atención y venta - Actividad de	Día 5	8:00am - 5:00pm	8 hrs
Formación y Desarrollo	Capacitador 3	Cursos OMNI, CRM puntos, Proyecto registraduría y actividad de refuerzo - Actividad de refuerzo	Día 6	8:00am - 5:00pm	8 hrs
Oficina	Capacitador /Mentor	Practica en oficina - Acompañamiento por parte de formación/Mentor	Día 7	8:00am - 5:00pm	40 hrs
Oficina	Capacitador /Mentor		Día 8		
Oficina	Capacitador /Mentor		Día 9		
Oficina	Capacitador /Mentor		Día 10		
Oficina	Capacitador /Mentor		Día 11		
Formación y Desarrollo	Capacitador 4	Simulador nuevo modelo operativo caja	Día 12	8:00am - 5:00pm	8 hrs
Formación y Desarrollo	Capacitador 4	Operaciones caja bancaria	Día 13	8:00am - 5:00pm	5 hrs
Formación y Desarrollo	Capacitador 4	Capacitación seguridad y salud en el trabajo sst			3 hrs
Formación y Desarrollo	Capacitador 4	Manejo y técnicas de conteo en efectivo	Día 14	8:00am - 5:00pm	8 hrs
Oficina	Capacitador /Mentor	Practica en oficina - Acompañamiento por parte de formación/Mentor	Día 15	8:00am - 5:00pm	40 hrs
Oficina	Capacitador /Mentor		Día 16		
Oficina	Capacitador /Mentor		Día 17		
Oficina	Capacitador /Mentor		Día 18		
Oficina	Capacitador /Mentor		Día 19		
Formación y Desarrollo	Plataforma Platzi	Curso de Flexibilidad y Motivación	Día 20	8:00am - 5:00pm	1 hrs
		Curso Paciencia y Persuasión			1 hrs
		Curso de Comunicación			2 hrs
		Curso de Liderazgo			1 hrs
		Curso de resolución de problemas			2 hrs
Curso de trabajo en equipo	1 hrs				
Formación y Desarrollo	Plataforma virtual	Cultura del servicio (Virtual)	Día 21	8:00am - 5:00pm	2 hrs
		Técnicas de cierre de ventas			2 hrs
		Técnicas de construcción de relaciones			1 hrs
		Conexión Humana para colaboradores (Virtual)			1 hrs
		Curso servicio al cliente			1 hrs
Orientación al servicio (Virtual)	1 hrs				
Formación y Desarrollo	Capacitador 1	Cierre- entrega formal al Director (Virtual)	Día 22	8:00am - 9:00am	1 hrs
<b>Total horas</b>					<b>176</b>

Fuente: Autoría propia

## Apéndice C

### *Recursos*

#### **Recurso Humano**

Área Facilitadora	Responsable
Formación y desarrollo	Capacitador 1
Formación y desarrollo	Capacitador 2
Formación y desarrollo	Capacitador 3
Área comercial-operativa	Mentor

#### **Recurso Material**

Teniendo en cuenta que la capacitación se realiza de forma virtual y presencial, se requiere de acceso a un computador, internet, cámara y micrófono.

El plan de capacitación está basado en las actividades y funciones que le son destinadas al cargo, así mismo, la Guía Ágil de Productos es una base fundamental que sirve como orientación al colaborador si lo requiere.

#### **Evaluación y seguimiento del curso de formación y tutoría**

La evaluación y seguimiento del curso de formación y tutoría, busca medir el nivel de cumplimiento alcanzado por el funcionario en competencias que se deben desarrollar durante el proceso de formación, bajo los siguientes formatos de evaluación.

Fuente: Autoría propia

## Apéndice D

### Formato de seguimiento

<b>SEGUIMIENTO Y TUTORIA EJECUTIVOS COMERCIALES</b>												
Fecha de diligenciamiento								2022				
								DD	MM	AAAA		
<b>I. DATOS GENERALES</b>												
Apellidos y Nombres del Funcionario					Documento de Identificación Cedúla No.			Nombre del director				
<b>II. PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES</b> Evalúe el nivel alcanzado por el funcionario en las siguientes actividades planteadas a desarrollar durante su proceso de formación, marque la calificación asignada en el momento de la retroalimentación (Si o NO)												
Dia de retroalimentación												
1. Selecciona y posee material promocional en cantidad suficiente para la ruta.												
2. Revisa el objetivo de venta del cliente.												
3. Diagnostica la necesidad del cliente.												
4. Realiza cierre efectivo de la venta.												
<b>III. APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS</b>												
Evalúe el nivel de cumplimiento alcanzado por el funcionario en las siguientes actividades a fortalecer durante su proceso de formación, marque con una (X) la calificación asignada para cada comportamiento bajo la escala:												
S: Siempre                      C: Casi Siempre                      A: Algunas veces                      CN: Casi Nunca                      N: Nunca												
<b>Unidades de Competencia</b>		<b>Elementos de competencia</b>		<b>Evidencias de desempeño</b>		<b>Evidencias de conocimiento</b>		<b>S</b>	<b>C</b>	<b>A</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
Sistema de Gestión Comercial		Prospección		Numero de prospectos diarios		referidos / citas realmente agendadas						
Desarrollo de la venta		Producto		Venta nueva		Cumplimiento						
Conocimientos Tecnicos		Herramienta tecnologica		Manejo de aplicativos		Utilización y manejo de la herramienta						
<b>Concertación del proceso y retroalimentación</b>												
Firma Asesor						Firma Director						

Fuente: Autoría propia

## Apèndice E

### Formato de evaluaciòn

<b>EVALUACIÓN CURSO DE FORMACIÓN</b>					
<b>Ejecutivo Comercial Mixto</b>					
Fecha de evaluación					2022
					DD MM AAAA
<b>I. DATOS GENERALES</b>					
Ciudad	Fecha de inicio		2022		Fecha finalización
					2022
		DD	MM	AAAA	DD MM AAAA
Apellidos y Nombres del Funcionario		Documento de Identificación		Cargo	
		No.			
<b>II. COMPETENCIAS</b>					
Evalúe el nivel de cumplimiento alcanzado por el funcionario en las siguientes competencias planteadas a desarrollar durante su proceso de formación, marque con una (X) la calificación asignada para cada comportamiento bajo la escala:					
S: Siempre                      C: Casi Siempre                      A: Algunas veces                      CN: Casi Nunca                      N: Nunca					
<b>APRENDIZAJE CONTINUO:</b> Habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas para ser utilizadas en la práctica laboral.					<b>EVALUACIÓN</b>
<b>Conductas o comportamientos asociados:</b>					S    C    A    CN    N
Muestra interés en participar en procesos de autoformación, capacitación y entrenamiento en diferentes áreas.					
Consulta y aplica los manuales e instructivos de su trabajo.					
<b>COMPROMISO ORGANIZACIONAL:</b> Capacidad de adaptación a la políticas y procedimientos, interiorizándolas y poniéndolas en práctica en beneficio de su trabajo y de la organización.					
<b>Conductas o comportamientos asociados:</b>					S    C    A    CN    N
Es puntual con el horario establecido, entrega de trabajos y asistencia a reuniones.					
Muestra una imagen adecuada a la política organizacional (atuendo, porte de uniforme, aseo personal ,utilización de elementos de seguridad)					
<b>COMUNICACIÓN:</b> Habilidad para comprender y transferir información clara y precisa reconociendo la confidencialidad y reserva de la misma.					
<b>Conductas o comportamientos asociados:</b>					S    C    A    CN    N
Maneja adecuadamente el lenguaje no verbal mostrando interés por su interlocutor. (contacto visual, escucha y adopta una actitud física)					
Maneja adecuadamente su lenguaje verbal (palabras, tono, preguntas)					
<b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Capacidad para relacionarse con otros en forma efectiva, cooperar y unirse al objetivo del grupo.					
<b>Conductas o comportamientos asociados:</b>					S    C    A    CN    N
Establece buenas relaciones interpersonales procurando un ambiente laboral agradable diferenciando lo laboral de lo personal.					
<b>HABILIDADES PARA EL CARGO</b>					
<b>Relacionamiento Comercial:</b>					S    C    A    CN    N
Genera valor y relevancia ante los atributos y diferencia de marca de acuerdo al posicionamiento de la misma					
<b>Disciplina y efectividad Comercial:</b>					
Organiza las actividades diarias para el logro de los objetivos optimizando al máximo el tiempo y los recursos disponibles					
<b>Gestión comercial</b>					
Realiza la hora del éxito diariamente con el fin de prospectar de forma adecuada					
Diligenciamiento del cuadernillo					
<b>PROMEDIO EVALUACIONES DE CONOCIMIENTO:</b>					
Producto:					
<b>III. RESULTADOS CUALITATIVOS</b>					
<b>ORIENTACIÓN AL SERVICIO:</b> Capacidad de prever necesidades de sus clientes internos y externos proporcionándoles soluciones con calidad y oportunidad que impacten de manera positiva en su experiencia.					S    C    A    CN    N
<b>CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES:</b> Capacidad de establecer y consolidar redes de contacto con personas internas o externas del grupo empresarial Falabella que faciliten relaciones de confianza, reciprocidad y calidad para alcanzar los objetivos de su área.					
<b>DISPOSICIÓN AL CAMBIO:</b> Habilidad para incorporar conductas para lograr mejor adaptación a diferentes contextos situaciones y personas en forma ágil, oportuna y asertiva.					
<b>INNOVACIÓN:</b> Habilidad para generar nuevas ideas a partir del análisis del contexto , buscando llevarlas de manera proactiva a la practica con el fin de generar valor en su área.					

Fuente: Autoría propia