

**Análisis Del Proceso De Capacitación Y Desarrollo Laboral En El Supermercado  
Mercacentro S.A.S.**

Erika Jaritza Ortega Urrea

Jhulyeth Dahyana Céspedes Vanegas

Yuli Ibañez López

Directora de Proyecto

Mirna Luz Borja Bruges

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela De Ciencias Administrativas, Contables, Económicas Y De Negocios ECACEN

Diplomado De Profundización En Gerencia Del Talento Humano

2025

### **Dedicatoria**

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, quienes con amor, paciencia y apoyo incondicional han sido el pilar fundamental durante nuestro proceso formativo. Agradecemos también a nuestros docentes y compañeros, cuyo acompañamiento ha sido clave en nuestro crecimiento académico. Este trabajo también se dedica a los trabajadores colombianos, quienes día a día enfrentan desafíos con compromiso y resiliencia para mejorar su calidad de vida y contribuir al desarrollo del país.

### **Agradecimientos**

Agradecemos a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD por brindarnos un espacio formativo que conecta la teoría con la práctica. Extendemos nuestro agradecimiento a la empresa Mercacentro S.A.S., por permitirnos tomar como referencia su entorno organizacional para el desarrollo de este proyecto. Valoramos también el compromiso y la colaboración de cada integrante del grupo, quienes, con responsabilidad y dedicación, aportaron a la construcción colectiva de este trabajo. Supermercado Mercacentro S.A.S.

## Resumen

El presente proyecto tiene como objetivo analizar el proceso de capacitación y desarrollo laboral en el supermercado Mercacentro S.A.S., con el fin de proponer estrategias de formación por competencias que mejoren el desempeño del personal operativo y contribuyan al logro de los objetivos organizacionales. A través de una investigación de enfoque mixto, se busca identificar las brechas de habilidades existentes, evaluar el estado actual de los procesos formativos y diseñar propuestas que favorezcan la actualización de conocimientos, la motivación del talento humano y la productividad empresarial.

El estudio se fundamenta en teorías de autores como Chiavenato, Luna Arocas y Alles, quienes destacan el valor estratégico de la formación continua en entornos laborales dinámicos. Asimismo, se apoya en el marco legal colombiano que respalda el derecho a la capacitación como parte integral del bienestar y desarrollo del trabajador.

Este proyecto espera ser una herramienta útil para la organización, al permitirle fortalecer su gestión del talento humano mediante programas de capacitación estructurados, pertinentes y sostenibles, que impacten positivamente en la calidad del servicio y el clima organizacional.

**Palabras clave:** Capacitación, competencias laborales, desarrollo profesional, talento humano, formación continua.

## **Abstract**

This project aims to analyze the training and professional development process at Supermercado Mercacentro S.A.S., in order to propose competency-based training strategies that improve the performance of operational staff and contribute to the achievement of organizational objectives. Through a mixed-method research approach, the project seeks to identify existing skill gaps, assess the current state of training processes, and design proposals that promote knowledge updating, employee motivation, and business productivity.

The study is based on theories from authors such as Chiavenato, Luna Arocas, and Alles, who highlight the strategic value of continuous training in dynamic work environments. It also relies on the Colombian legal framework that supports the right to training as an integral part of worker well-being and development.

This project is intended to be a useful tool for the organization, enabling it to strengthen its human talent management through structured, relevant, and sustainable training programs that positively impact service quality and the organizational climate.

**Keywords:** Training, job competencies, professional development, human talent, continuous learning.

## Tabla de Contenido

Introducción .....	8
Planteamiento del problema.....	9
Justificación .....	11
Objetivos.....	12
Objetivo General .....	12
Objetivos Específicos .....	12
Supermercado Mercacentro S.A.S .....	13
Capacitación y desarrollo laboral.....	13
Título .....	13
Antecedentes del problema .....	14
Marco teórico .....	15
Marco legal .....	17
Metodología .....	18
Análisis de datos .....	20
Resultados.....	22
Programa: Valor Humano Mercacentro .....	23
Acciones Específicas y Justificación.....	23
Conclusiones .....	25
Recomendaciones .....	26
Referencias Bibliográficas .....	28

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Proceso Formativos más estructurados</i> .....	20
<b>Figura 2</b> <i>Proceso de formación más estructurados</i> .....	21

## **Introducción**

La gestión del talento humano se ha convertido en un eje fundamental para el crecimiento sostenible de las organizaciones modernas, donde el desarrollo de competencias, el aprendizaje continuo y la adaptación al cambio son condiciones clave para la competitividad. En este contexto, la capacitación y el desarrollo laboral emergen como procesos estratégicos que permiten cerrar brechas de desempeño, fomentar el compromiso del personal y elevar los estándares de calidad en la prestación de servicios.

En el Supermercado Mercacentro S.A.S., una reconocida cadena de retail en la ciudad de Ibagué, se ha identificado la necesidad de analizar los procesos de formación del talento humano, especialmente en áreas operativas, donde el conocimiento se transmite de forma empírica y sin una planeación estructurada. Esta situación limita la productividad, la innovación y el crecimiento profesional del personal.

Este proyecto de grado, desarrollado en el marco de la línea de profundización en Gerencia del Talento Humano de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, tiene como propósito analizar el proceso de capacitación y desarrollo laboral en Mercacentro S.A.S., identificando sus debilidades y proponiendo estrategias de mejora con enfoque por competencias. Para ello, se abordarán los fundamentos teóricos, legales y metodológicos que orientan este campo, con el fin de contribuir a una gestión más eficaz, humana y alineada con los objetivos organizacionales.

## **Planteamiento del problema**

En el supermercado Mercacentro S.A.S., se ha identificado que más del 65 % del personal operativo no ha participado en procesos de capacitación formal en el último año. Esta situación impacta de forma directa en la calidad del servicio ofrecido, la ejecución eficiente de las tareas asignadas y la capacidad de los trabajadores para adaptarse a nuevas tecnologías o metodologías implementadas en el entorno comercial actual. Adicionalmente, se han registrado índices de rotación interna cercanos al 20 % anual, lo cual representa un costo operativo adicional para la organización, tanto por la pérdida de conocimiento como por el tiempo requerido para formar a nuevos colaboradores.

Los reportes internos, así como entrevistas informales realizadas al personal de talento humano y a empleados de áreas operativas, evidencian que el proceso de capacitación no está estructurado ni responde a un plan estratégico. La formación recibida suele ser empírica, sin una evaluación formal de competencias y sin seguimiento al impacto generado. Además, no existe una política institucional clara que promueva el desarrollo profesional de los colaboradores más allá de la inducción inicial.

Esta ausencia de programas de formación continua afecta el clima organizacional, la motivación del personal y la productividad de los equipos de trabajo. La falta de actualización de habilidades limita la innovación, dificulta la promoción interna y restringe el desarrollo del potencial humano en la organización.

Por lo anterior, es necesario diseñar un programa de capacitación con enfoque por competencias que permita diagnosticar las brechas de conocimiento y habilidades existentes, implementar estrategias de formación ajustadas al contexto operativo, y establecer mecanismos de evaluación continua que garanticen la mejora del desempeño. Este programa no solo busca

responder a una necesidad organizacional, sino también contribuir al bienestar del talento humano y a la consolidación de una cultura de aprendizaje dentro de Mercacentro S.A.S.

## **Justificación**

El presente proyecto tiene como propósito analizar y fortalecer los procesos de capacitación y desarrollo laboral del personal en el supermercado Mercacentro S.A.S., el cual se basa en la necesidad de mejorar las habilidades y competencias de los empleados para poder ofrecer un mejor servicio a los clientes y aumentar la productividad de la empresa.

Es necesario llevar a cabo esta investigación porque la empresa no cuenta con un plan estructurado de formación continua que permita al personal actualizar sus habilidades, adaptarse a nuevas herramientas tecnológicas o proyectarse profesionalmente. Esta situación limita el desarrollo integral del trabajador, afecta la eficiencia operativa y reduce las oportunidades de promoción interna.

La propuesta busca ofrecer una solución práctica y contextualizada, alineada con las necesidades reales del entorno laboral y los objetivos estratégicos de la organización. Se espera que, a través de estrategias de capacitación con enfoque por competencias, se logre una mejora en la motivación, la productividad y el compromiso del personal.

A corto plazo, este proyecto puede ayudar a identificar las principales brechas de habilidades existentes. A mediano plazo, contribuirá al diseño de programas de formación estructurados y sostenibles. Y a largo plazo, puede convertirse en una herramienta clave para consolidar una cultura organizacional basada en el aprendizaje y la mejora continua.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar el proceso de capacitación y desarrollo laboral en el supermercado Mercacentro S.A.S., con el fin de proponer estrategias de formación por competencias que contribuyan al fortalecimiento del desempeño del talento humano.

### **Objetivos Específicos**

1. Identificar las necesidades de capacitación del personal, mediante un diagnóstico que evalúe las brechas en competencias técnicas (manejo de herramientas tecnológicas), habilidades blandas (trabajo en equipo, servicio al cliente) y conocimientos normativos.
2. Estructurar un plan de capacitación sistemático con contenido específicos por áreas, metodologías activas (talleres prácticos, simulaciones y módulos virtuales) y cronogramas alineados a los objetivos estratégicos de la empresa.
3. Implementar un sistema de evaluación continua que mida el impacto de la capacitación en el desempeño laboral, la productividad y la motivación del personal, garantizando si mejora constante.

### **Supermercado Mercacentro S.A.S**

- **Sector terciario:** Venta de productos y servicios al consumidor final.
- **Tema del proyecto:** Capacitación y desarrollo laboral.

#### **Capacitación y desarrollo laboral**

El presente proyecto se enfoca en el análisis de las necesidades de capacitación del talento humano en Mercacentro S.A.S., con énfasis en los cargos operativos. Se busca identificar las brechas de competencias existentes y diseñar estrategias de formación continua que fortalezcan las habilidades del personal, mejoren el desempeño y contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

#### **Título**

Análisis Del Proceso De Capacitación Y Desarrollo Laboral En El Supermercado  
Mercacentro S.A.S.

### **Antecedentes del problema**

Desde el enfoque teórico, diversos autores coinciden en que la capacitación y el desarrollo laboral son herramientas estratégicas para promover la competitividad, mejorar el desempeño de los colaboradores y garantizar la adaptación al entorno cambiante. Chiavenato (2020) señala que las organizaciones que invierten en programas de formación continua logran incrementar la motivación, reducir la rotación y fortalecer la cultura organizacional.

Por su parte, Luna Arocas (2018) afirma que el desarrollo del talento no debe limitarse a la formación técnica, sino que debe contemplar también las habilidades blandas y el crecimiento profesional de los empleados. El enfoque por competencias, planteado por Alles (2016), sugiere que la capacitación debe alinearse con los perfiles laborales y los objetivos estratégicos de la organización, permitiendo evaluar con mayor objetividad el impacto de los programas formativos.

Como antecedente de campo, este proyecto parte del conocimiento empírico de integrantes del grupo que residen en la ciudad de Ibagué, quienes han tenido contacto directo con el entorno organizacional del supermercado Mercacentro S.A.S. A través de observaciones informales y testimonios de trabajadores operativos, se ha evidenciado la ausencia de un programa estructurado de capacitación, lo que ha generado dificultades en la adaptación a nuevas tecnologías, desempeño inconsistente en ciertas funciones y escasas oportunidades de desarrollo profesional. Estas percepciones evidencian una brecha formativa que debe ser abordada desde la gestión del talento humano.

### **Marco teórico**

La capacitación es concebida como un proceso sistemático, continuo y planificado, orientado al fortalecimiento de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para que los trabajadores desempeñen sus funciones con eficiencia y se adapten a los cambios organizacionales. Según Chiavenato (2020), capacitar implica no solo enseñar lo que se debe hacer, sino también desarrollar el potencial humano para lograr un mejor ajuste entre la persona, el cargo y la organización.

Este proceso debe basarse en el diagnóstico de necesidades de formación, seguido por el diseño de contenidos pertinentes, la implementación de metodologías activas y la evaluación del impacto generado. Capacitar no es una tarea aislada ni improvisada; por el contrario, forma parte de una estrategia mayor que busca el desarrollo organizacional y la retención del talento.

Luna Arocas (2018) complementa esta visión señalando que el desarrollo laboral no se limita a brindar conocimientos técnicos, sino que implica preparar al trabajador para asumir nuevos roles, enfrentar desafíos complejos y participar activamente en la mejora continua de los procesos. Esto cobra especial importancia en sectores como el retail, donde la interacción con el cliente, el trabajo en equipo y la capacidad de reacción inmediata son esenciales.

Por su parte, Alles (2016) sostiene que la capacitación con enfoque por competencias permite alinear el aprendizaje con los resultados esperados del cargo, haciendo énfasis en el "saber hacer" en contextos reales. Este enfoque facilita la medición de los logros formativos y permite construir perfiles laborales más robustos, orientados al desempeño.

Desde una perspectiva organizacional, autores como Cuesta Santos (2010) y Gan (2013) destacan que la formación continua favorece la innovación, la adaptabilidad al cambio y la consolidación de una cultura de aprendizaje. Cuando los trabajadores perciben que su

crecimiento profesional es valorado por la empresa, se incrementa su compromiso, satisfacción y permanencia en la organización. En consecuencia, un sistema de desarrollo laboral bien estructurado se traduce en mayor productividad, mejor clima organizacional y fortalecimiento de la identidad corporativa.

1. **Diagnóstico de Necesidades** (Chiavenato, 2020):

- Bases para identificar brechas entre las competencias actuales y las requeridas.
- Incluye análisis organizacional (objetivos de Mercacentro), de tareas (funciones operativas) e individual (desempeño del personal)

2. **Diseño instruccional** (Pineda, 2018):

- **Contenidos:** Adaptados a competencias técnicas (ej: uso de POS) y transversales (comunicación).
- **Metodología:**
  - *Activos:* Talleres prácticos (simulaciones de atención al cliente)
  - *Virtuales:* Plataformas e-learning para flexibilidad.

3. **Ejecución** (Kirkpatrick, 2016):

- **Dimensiones clave:**
  - *Participación:* Involucrar a los colaboradores en sesiones interactivas.
  - *Recursos:* Herramientas tecnológicas y materiales didácticos.

4. **Evaluación** (Phillips, 2003):

- *Nivel 1:* Reacción (satisfacción del participante).
- *Nivel 2:* Aprendizaje (pruebas de conocimiento).
- *Nivel 3:* Transferencia (aplicación en el puesto).
- *Nivel 4:* Impacto: (ROI: productividad, reducción de errores).

### **Marco legal**

En el marco normativo colombiano, la capacitación y el desarrollo del talento humano son obligaciones y derechos establecidos en diferentes disposiciones legales que promueven el crecimiento profesional del trabajador y el fortalecimiento de las competencias laborales dentro de un entorno digno, seguro y productivo.

**Código Sustantivo del Trabajo – Artículo 92:** Esta norma establece que el empleador debe procurar la formación del trabajador para garantizar su desempeño. En el caso de Mercacentro, aplicar esta disposición permite respaldar legalmente la implementación de programas de capacitación continua como parte de la responsabilidad del empleador y en beneficio directo del colaborador.

**Decreto 1072 de 2015 (SG-SST):** Este decreto obliga a incluir procesos de capacitación como parte de la gestión del riesgo laboral. Para Mercacentro S.A.S., su cumplimiento no solo mejora la seguridad y eficiencia en el trabajo, sino que protege legalmente a la empresa frente a posibles sanciones laborales.

## Metodología

La investigación se desarrollará bajo un **enfoque mixto**, combinando elementos cualitativos y cuantitativos para obtener una visión integral del proceso de capacitación en Mercacentro S.A.S.

El **enfoque cualitativo** permitirá comprender en profundidad las percepciones, necesidades y experiencias de los actores involucrados mediante entrevistas semiestructuradas y observación directa. Por su parte, el **enfoque cuantitativo** se aplicará mediante encuestas estructuradas para obtener datos medibles sobre competencias, nivel de formación y percepción de desarrollo profesional.

### Población y muestra

La muestra estuvo compuesta por **30 trabajadores del área operativa de Mercacentro S.A.S.**, seleccionados a través de **muestreo no probabilístico por conveniencia**. Los **criterios de inclusión** considerados fueron:

- Antigüedad superior a 6 meses en la empresa.
- Contrato vigente.
- Disponibilidad y consentimiento para participar en el estudio.

### Técnicas e instrumentos de recolección de información

- **Observación directa:** aplicada en áreas de atención y operación para identificar competencias puestas en práctica, rutinas laborales y posibles brechas de desempeño.
- **Entrevistas semiestructuradas:** dirigidas a personal del área de Talento Humano, con preguntas orientadas a conocer la planificación, ejecución y seguimiento de la capacitación.

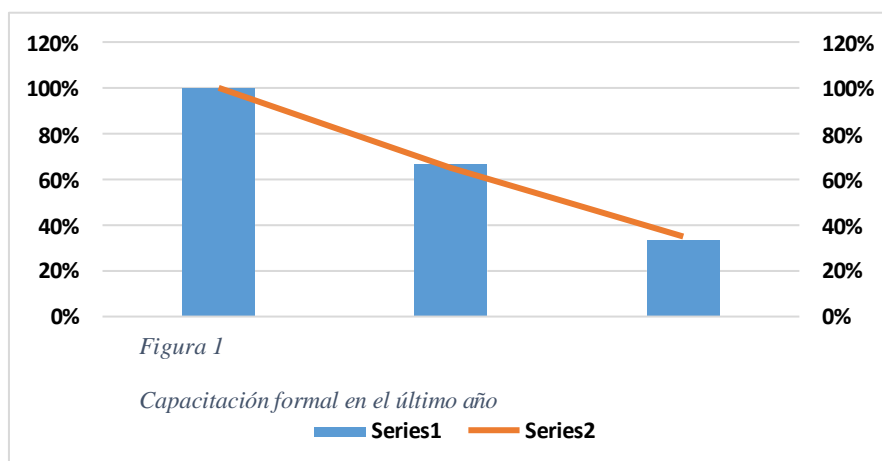
- **Encuestas estructuradas:** aplicadas a los trabajadores operativos, con ítems en escala tipo Likert, para evaluar necesidades de formación, nivel de satisfacción y percepción de su desarrollo profesional.

## Análisis de Datos

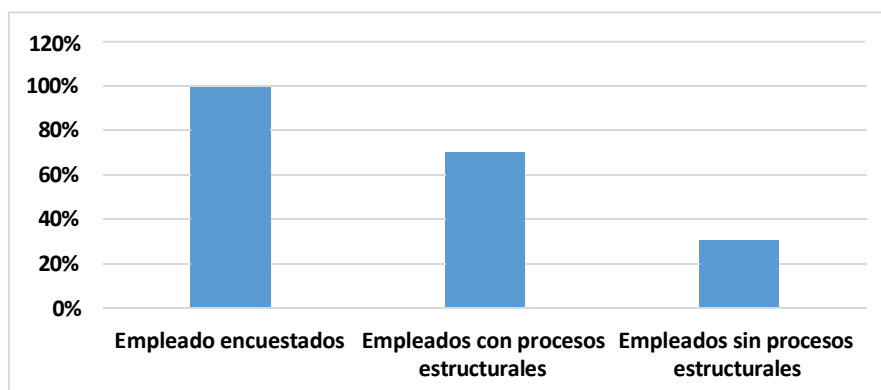
Los **datos cuantitativos**, obtenidos a través de encuestas aplicadas a 30 colaboradores del área operativa, fueron procesados y analizados en **Microsoft Excel**. Se generaron **gráficos de barras y pastel** para visualizar aspectos como el nivel de satisfacción con la capacitación recibida, el porcentaje de empleados sin formación reciente y las áreas temáticas más demandadas. Los resultados evidenciaron que **el 66,6 % de los encuestados no ha recibido capacitación formal en el último año**, y **el 70 % considera que su desempeño podría mejorar con procesos formativos más estructurados**.

*Figura 1*

*Capacitación formal en el último año*



*Nota. Elaboración propia*

**Figura 2***Proceso Formativos más estructurados**Nota. Elaboración propia*

Los **datos cualitativos**, recolectados mediante entrevistas semiestructuradas al personal del área de Talento Humano, fueron examinados mediante **codificación temática**. Entre las categorías emergentes se destacan: **falta de presupuesto asignado, ausencia de planificación estratégica en formación, y baja participación de la alta dirección en procesos de desarrollo del personal**. Estas causas representan obstáculos estructurales que dificultan la implementación de programas de capacitación sostenibles.

Adicionalmente, la observación directa permitió identificar **brechas de desempeño** asociadas al desconocimiento de procedimientos operativos estándar, dificultades en el manejo de tecnologías básicas y debilidades en habilidades interpersonales.

Este análisis integral confirma que **la falta de un plan de capacitación estructurado no solo afecta el desempeño individual, sino que también limita la productividad, la retención del talento y la calidad del servicio al cliente**. Por tanto, es urgente implementar una estrategia de formación por competencias, articulada con los objetivos organizacionales y con seguimiento permanente.

## **Análisis de los Resultados**

Los hallazgos del estudio evidencian que el proceso de capacitación en Mercacentro S.A.S. carece de una estructura sistémica, lo que limita el desarrollo de competencias clave en el personal operativo. La ausencia de un diagnóstico previo de necesidades, la formación empírica y la falta de evaluación de impacto han generado brechas significativas en áreas críticas como el manejo de herramientas tecnológicas, la atención al cliente y el trabajo en equipo. Estas deficiencias no solo afectan la productividad, sino también la adaptabilidad de la organización a los cambios del sector retail, donde la competitividad exige personal capacitado y motivado

El análisis de los resultados permitió identificar que la capacitación actual se realiza de manera reactiva y desarticulada, sin alineación clara con los objetivos estratégicos de la empresa. Por ejemplo, se observó que los colaboradores reciben instrucciones sobre el uso de nuevos sistemas de punto de venta (POS) sin una metodología estructurada, lo que deriva en errores operativos y frustración. Asimismo, la falta de formación en habilidades blandas como: comunicación efectiva o resolución de conflictos, esto impacta negativamente en el clima laboral y la experiencia del cliente. Estos problemas reflejan la urgencia de implementar un programa de capacitación basado en competencias que integre desde la detección de necesidades hasta la medición de los resultados.

## **Programa: Valor Humano Mercacentro**

### **Acciones Específicas y Justificación**

- **Bonificación por cumplimiento de metas:** Se implementarán bonos mensuales o trimestrales para los colaboradores que cumplan o superen los objetivos asignados en términos de ventas, atención al cliente, manejo de inventario o tiempos de respuesta. Esta acción busca incentivar la eficiencia y premiar el esfuerzo individual y colectivo, fomentando una cultura de alto rendimiento.
- **Reconocimiento al empleado del mes:** Este reconocimiento no solo representa una motivación emocional, sino que también fortalece el sentido de pertenencia. Al incluir un diploma, bono simbólico y mención interna, se refuerza la visibilidad positiva del buen desempeño y se promueve la sana competencia.
- **Incentivo por antigüedad:** Se ofrecerán beneficios anuales, como bonos especiales o días libres, a los empleados que cumplan 1, 3, 5 o más años en la empresa. Esta medida valora la lealtad y permanencia del personal, lo que contribuye a reducir la rotación laboral.
- **Plan de formación con incentivos:** Este componente contempla capacitaciones internas y externas, donde quienes obtengan mejores resultados podrán acceder a promociones internas o certificaciones. La formación continua potencia las competencias laborales y alinea el crecimiento personal con las metas organizacionales.
- **Beneficios no económicos:** Se incluirán acciones como jornadas de salud, día libre en cumpleaños, horarios flexibles para casos especiales, y descuentos en productos del supermercado. Estas medidas refuerzan el bienestar integral del trabajador, promoviendo una mejor calidad de vida y una mayor identificación con la organización.

**Responsables:** Departamento de Talento Humano, Jefes de área, Dirección general.

**Recursos:** Presupuesto mensual (~2% de la nómina), software de evaluación del desempeño, plataforma interna de comunicación, alianzas con instituciones educativas y centros de salud.

**Duración:** Fase piloto de 3 meses para evaluación inicial. Implementación completa con ajustes a 12 meses. Evaluación continua semestral.

**Indicadores de Control:**

- Nivel de rotación del personal.
- Satisfacción laboral (medida por encuestas).
- Cumplimiento de metas por área.
- Participación y resultados en programas de formación.
- Índice de clima organizacional.

**Resultados Esperados**

- Mejora en el compromiso y rendimiento del personal.
- Disminución del ausentismo y la rotación.
- Fortalecimiento del clima organizacional.
- Aumento en la calidad del servicio y productividad.
- Identificación del talento interno con potencial de promoción.

## Conclusiones

Como conclusión, se destaca que un programa de capacitación bien diseñado puede transformarse en una herramienta estratégica para Mercacentro S.A.S. la propuesta presentada – con sus fases de diagnóstico, diseño metodológico, ejecución práctica y evaluación continua- no solo busca suplir las carencias técnicas, sino también fomentar una cultura de aprendizaje permanente. Al incorporar metodologías activas, como talleres prácticos y módulos virtuales, se garantiza una mayor retención y su aplicación inmediata en el puesto de trabajo. Además, el enfoque en evaluación multinivel (según modelo de Kirpatrick) permitirá a la empresa cuantificar el retorno de la inversión, ya sea mediante indicadores de productividad, reducción de quejas de clientes o mejora en la retención del talento.

Finalmente, este proyecto subraya que la capacitación no debe ser vista como un gasto, sino como una inversión que fortalece la ventaja competitiva de la organización. La implementación piloto en áreas prioritarias, seguida de un escalamiento progresivo, asegurará la efectividad del programa mientras se ajusta a las dinámicas específicas de la empresa. Con esta estrategia, Mercacentro S.A.S. no solo mejorará su operatividad, sino que promoverá un entorno laboral más motivador y alineado con las demandas del mercado actual.

## Recomendaciones

**Diseñar e implementar un plan anual de capacitación por competencias**, orientado al desarrollo técnico, operativo y actitudinal del personal, especialmente en áreas críticas como atención al cliente, manejo de herramientas tecnológicas y resolución de conflictos. Este plan debe incluir tres fases claras:

- **Diagnóstico** (mediante encuestas, entrevistas y observación directa).
- **Ejecución** (con cronogramas trimestrales).
- **Evaluación de resultados** (basada en indicadores de desempeño, como productividad por empleado y satisfacción del cliente).

**Impacto esperado:** Mejorar en un 20 % el nivel de cumplimiento de funciones clave y reducir errores operativos en un 15 % durante los primeros seis meses de implementación.

**Establecer un sistema de evaluación del desempeño** que permita relacionar los resultados individuales con las competencias desarrolladas a través de la capacitación. Este sistema debe utilizar herramientas como:

- Evaluaciones bimensuales tipo 360°.
- Reportes de jefes inmediatos.
- Autoevaluaciones.

Esto permitirá identificar fortalezas, brechas persistentes y alimentar un sistema de retroalimentación continua.

**Impacto esperado:** Disminución del 10 % en la rotación del personal operativo al cierre del primer año, y aumento de la motivación interna según mediciones de clima organizacional.

**Incorporar incentivos a la participación en programas de formación**, tanto económicos como no económicos. Entre ellos se recomiendan:

- **Bonos por cumplimiento** de rutas de formación.
- **Certificaciones internas** reconocidas por la empresa.
- **Reconocimientos públicos.**
- **Acceso preferencial a procesos de ascenso o promoción interna.**

**Justificación:** Está demostrado que los programas de incentivos incrementan la participación y el compromiso en más del 25 % cuando se alinean con objetivos individuales y organizacionales.

**Establecer alianzas con instituciones educativas y proveedores externos de formación**, como el SENA o universidades locales, para garantizar acceso a contenidos actualizados, talleres prácticos, formación virtual y certificaciones oficiales.

**Resultado esperado:** Disminución de costos de formación en un 30 %, al aprovechar programas subsidiados o convenios de formación empresarial.

**Fomentar una cultura organizacional basada en el aprendizaje continuo**, mediante campañas internas, boletines informativos, espacios de socialización del conocimiento y liderazgo visible por parte de la alta dirección.

Esta cultura debe comprender que **invertir en talento humano es clave para la sostenibilidad** y que la capacitación debe integrarse al plan estratégico general de la organización.

### Referencias Bibliográficas

- 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>
- Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Ediciones Granica. <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/66638>
- Cabezas, L. J., & Rodríguez, L. R. (2021). Inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal [Objeto virtual de información – OVI]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42162>
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill. <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/130372>
- Crespo, G. (2021). La gestión moderna de recursos humanos. Eudeba. <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/195575>
- Cuesta Santos, A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento. Ecoe Ediciones. <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69130>
- Durán Bernardino, M. (2021). Estudio multinivel de las políticas de empleo juvenil. Dykinson. <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/218639>
- Fong Reynoso, C. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico = Resource-based theory: a bibliometric analysis. *Nova Scientia*, 9(19), 411–440. <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.21640/ns.v9i19.739>

- Gan, F. (2013). Manual de recursos humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Editorial UOC.  
<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651>
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Revista Ciencias de la Administración*, 1(1), 55–73.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993>
- Herrero Blasco, A., Perelló Marín, M., & Herrero Blasco, A. (2018). Dirección de recursos humanos: gestión de personas. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.  
<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469>
- Hernández Palma, H., Monterrosa Assia, F., & Muñoz Rojas, D. (2017). Cultura de prevención para la seguridad y salud en el trabajo en el ámbito colombiano. *Advocatus*, 14(28), 1–15.  
<https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.18041/0124-0102/advocatus.28.889>
- Leal Afanador, J. A. (2023). Trabajo inteligente productivo. Sello Editorial UNAD.  
<https://doi.org/10.22490/9789584975096>
- Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse – Ediciones Pirámide.  
<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076>
- Oltra Comorera, V. (2013). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC.  
<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325>

Pérez, A. F., & Rodríguez, L. R. (2021). Principales teorías de la gestión del talento humano [Objeto virtual de información – OVI]. Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42161>

Ramos Ramos, P. (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2.<sup>a</sup> ed.). Editorial ICB.

<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344>

Rodríguez, I. (2017). Turnitin [Objeto virtual de información – OVI]. Repositorio Institucional

UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/13941>

Supermercado Mercacentro. (s.f.). Nuestra historia.

<https://supermercadosmercacentro.com/nuestra-historia/>

Supermercado Mercacentro. (s.f.). Visión y misión.

<https://supermercadosmercacentro.com/elementor-2688/>