

Diagnóstico de los procesos de inducción y reinducción del personal operativo en Supermercados Jumbo Buenavista, Barranquilla

Estudiantes:

Amparo Isabel Charris Gaona

Claribeth Ardila Santamaria

Katty Milena Mendoza Vrbel

Maira Patricia Puello Rodríguez

Yenifer Patricia Valle Oñate

Grupo: 101007_7

Tutora: Mary Ellen Rodríguez Rodríguez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de Empresas

9 de febrero del 2025

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, quienes nos brindaron apoyo incondicional, paciencia y motivación durante todo el proceso académico. También a nuestros docentes, por guiarnos con compromiso y dedicación.

Agradecimientos

Agradecemos a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) por ofrecernos las herramientas necesarias para nuestra formación profesional. A nuestra tutora Mary Ellen Rodríguez por su orientación y acompañamiento. A nuestros compañeros de equipo por su esfuerzo y colaboración, y a Supermercados Jumbo por inspirar este proyecto que busca mejorar la gestión del talento humano en el sector retail.

Resumen Ejecutivo

Este proyecto presenta el diagnóstico del estado actual de los procesos de inducción y reinducción del personal operativo en Supermercados Jumbo Buenavista, ubicado en la ciudad de Barranquilla. El estudio se fundamenta en la necesidad de fortalecer la estandarización de la formación inicial y de refuerzo, con el fin de contribuir a la reducción de la rotación, mejorar la calidad del servicio al cliente y fortalecer competencias técnicas y habilidades blandas del talento humano en este punto de venta.

A través de un enfoque metodológico estructurado, el proyecto integra herramientas presenciales y digitales, tales como plataformas e-learning, simuladores, aplicaciones móviles y gamificación, permitiendo un aprendizaje continuo, medible y escalable.

Como resultados esperados, se proyecta una reducción de la rotación de personal entre el 25 % y 40 %, un incremento de la productividad operativa entre el 15 % y 25 %, mejoras significativas en la satisfacción del cliente y un fortalecimiento del clima organizacional.

Esta propuesta posiciona la gestión del talento humano como una ventaja competitiva sostenible para Supermercados Jumbo, contribuyendo a su eficiencia operativa, sostenibilidad empresarial y liderazgo en el sector retail colombiano.

Resumen

El ámbito de los supermercados en Colombia ha vivido cambios notables en los últimos años, destacándose Jumbo como una de las cadenas más importantes en el área de hipermercados y grandes supermercados. Su enfoque operativo se define por la oferta de una amplia gama de productos, diferentes experiencias de compra y servicios específicos que requieren personal muy capacitado en diversas disciplinas, tales como atención al cliente, gestión de productos perecederos, logística interna y operaciones en la caja.

No obstante, el crecimiento constante de la cadena y las demandas de un mercado cada vez más competitivo han creado retos en la administración del talento humano, sobre todo en lo que concierne a la estandarización de procesos de formación, la reducción de la rotación de empleados y el fortalecimiento de las habilidades tanto técnicas como personales del equipo operativo. La falta de programas integrales de desarrollo puede resultar en variaciones en la calidad del servicio, pérdida de conocimiento interno y un descenso en la satisfacción de los colaboradores y los clientes.

Este proyecto presenta una propuesta completa para fortalecer y estandarizar los procesos de inducción, capacitación y entrenamiento del personal operativo en Supermercados Jumbo. La iniciativa incluye una inducción organizacional que toca aspectos como la cultura de la empresa, los valores de servicio y los protocolos de operación; un entrenamiento técnico especializado en áreas funcionales como carnicería, panadería, frutas y verduras, farmacia, caja y servicio al cliente; y un desarrollo continuo en habilidades blandas, liderazgo y atención personalizada. Además, se sugiere la implementación de herramientas tecnológicas, tales como plataformas de aprendizaje digital, simuladores de atención al cliente, aplicaciones móviles para consultas rápidas y sistemas de gamificación que fomenten el aprendizaje continuo y mantengan motivado

al personal. El proyecto define métricas tanto cuantitativas como cualitativas que permiten analizar el efecto de las intervenciones formativas en factores clave como productividad, calidad de servicio, satisfacción laboral y retención de talento.

Esta propuesta ayuda a crear equipos de trabajo competentes, comprometidos y orientados a brindar un servicio excepcional, transformando la gestión del talento humano en una ventaja competitiva sostenible que refuerza la diferenciación de Jumbo en el sector minorista alimentario en Colombia.

Se espera que la implementación de esta propuesta contribuya a la disminución de la rotación de personal, al aumento de la productividad operativa y al fortalecimiento de la calidad del servicio al cliente.

El diagnóstico se desarrolló específicamente en Supermercados Jumbo Buenavista (Barranquilla)(Barranquilla), mediante observación directa, revisión documental y recopilación de percepciones de colaboradores, con el propósito de identificar fortalezas y falencias del proceso en este establecimiento.

Palabras clave: Inducción, Capacitación, Entrenamiento, Talento Humano, Jumbo, Retail, Aprendizaje Digital, Habilidades Blandas, Gamificación, E-learning, Rotación de personal, Formación continua, Supermercados en Colombia

Abstract

This project presents a diagnostic assessment of the current induction and re-induction processes for operational staff at Jumbo Buenavista Supermarket in Barranquilla, Colombia.

However, the chain's constant growth and the demands of an increasingly competitive market have created challenges in human resource management, particularly regarding the standardization of training processes, reducing employee turnover, and strengthening the technical and soft skills of the operational team. The lack of comprehensive development programs can result in variations in service quality, loss of internal knowledge, and a decline in employee and customer satisfaction.

This project presents a comprehensive proposal to strengthen and standardize the induction, training, and development processes for operational staff at Jumbo Supermarkets. The initiative includes organizational induction covering aspects such as company culture, service values, and operating protocols; specialized technical training in functional areas such as meat processing, bakery, produce, pharmacy, checkout, and customer service; and ongoing development in soft skills, leadership, and personalized customer service.

In addition, the implementation of technological tools is suggested, such as digital learning platforms, customer service simulators, mobile applications for quick inquiries, and gamification systems that foster continuous learning and keep staff motivated. The project defines both quantitative and qualitative metrics that allow for analyzing the impact of training interventions on key factors such as productivity, service quality, job satisfaction, and talent retention.

This proposal helps create competent, committed work teams focused on providing exceptional service, transforming human talent management into a sustainable competitive advantage that reinforces Jumbo's differentiation in the Colombian food retail sector.

The implementation of this proposal is expected to contribute to a reduction in staff turnover, an increase in operational productivity, and the strengthening of customer service quality.

Keywords: Induction, Training, Human Talent, Jumbo, Retail, Digital Learning, Soft Skills, Gamification, E-learning, Colombian Supermarkets, Employee Turnover, Continuous Training

Contenido

Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
Resumen	5
<i>Palabras clave:</i>	6
Abstract	7
<i>Keywords:</i>	8
Introducción	15
Justificación.....	23
Objetivos	27
Objetivo General	27
Objetivos Específicos.....	27
Marco Teórico.....	31
Talento Humano Como Activo Estratégico.....	31
Procesos De Inducción Con Enfoque Pedagógico	31
Entrenamiento Técnico Basado En Competencias.....	32
Capacitación En Habilidades Blandas Y Servicio Al Cliente	33
Digitalización En Procesos De Aprendizaje.....	33
Teorías Motivacionales Aplicadas A La Gestión Del Talento	34
Teoría De La Jerarquía De Necesidades (Maslow).....	34
Teoría De Los Dos Factores (Herzberg)	35
Teoría De Las Necesidades (McClelland)	35
Teoría De Las Expectativas (Vroom)	36

Marco legal.....	38
Metodología	42
Figura 1: Matriz DOFA – Inducción y Reinducción en Jumbo	45
Metodologías relevantes para Supermercados Jumbo Buenavista	46
Tabla 1.....	46
<i>Entrevistas estructuradas con personal clave de Supermercados Jumbo Buenavista</i>	46
Tabla 2.....	46
<i>Revisión de documentación interna en Jumbo</i>	46
Tabla 3.....	47
<i>Benchmarking entre supermercados Jumbo Éxito y Carulla</i>	47
Tabla 4.....	47
<i>Análisis de indicadores de desempeño (KPI) en Jumbo</i>	47
Tabla 5.....	48
<i>Metodologías de diseño de programas de capacitación y desarrollo</i>	48
Recomendaciones propuestas a partir del diagnóstico	49
Tabla 1.....	49
<i>Plan de Inducción Organizacional</i>	49
Tabla 2.....	50
<i>Entrenamiento Técnico Especializado por Áreas Funcionales</i>	50
Tabla 3.....	51
<i>Capacitación Continua en Habilidades Blandas y Liderazgo</i>	51
Tabla 4.....	52
<i>Herramientas Tecnológicas para el Aprendizaje Digital</i>	52

Tabla 5.....	54
<i>Resultados esperados del plan integral de inducción, entrenamiento y capacitación en</i>	
<i>Supermercados Jumbo</i>	<i>54</i>
Análisis crítico	56
Comparación Con Otras Cadenas (Éxito, Carulla):.....	56
Posibles Escenarios Si No Se Implementa El Plan:	56
Conclusiones	58
Referencias Bibliográficas	61
Apéndices	64

Lista de Figuras

Figura 1 *Matriz DOFA – Inducción y Reinducción en Jumbo*

Error!

Bookmark not defined.

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Entrevistas estructuradas con personal clave de Supermercados Jumbo Buenavista (Barranquilla)</i>	45
Tabla 2 <i>Revisión de documentación interna en Jumbo</i>	45
Tabla 3 <i>Benchmarking entre supermercados Jumbo Éxito y Carulla</i>	46
Tabla 4 <i>Análisis de indicadores de desempeño (KPI) en Jumbo</i>	46
Tabla 5 <i>Metodologías de diseño de programas de capacitación y desarrollo</i>	47
Tabla 1 <i>Plan de inducción organizacional</i>	48
Tabla 2 <i>Entrenamiento técnico especializado por áreas funcionales</i>	49
Tabla 3 <i>Capacitación continua en habilidades blandas y liderazgo</i>	50
Tabla 4 <i>Herramientas tecnológicas para el Aprendizaje Digital</i>	51
Tabla 5 <i>Resultado esperado del plan integral de inducción, entrenamiento y capacitación en Supermercados Jumbo</i>	53

Lista de Apéndices

Apéndice A <i>Autorización de la empresa</i>	64
---	----

Introducción

El mercado de supermercados en Colombia ha cambiado notablemente en los últimos treinta años, transitando de formatos tradicionales de tiendas barriales a opciones más modernas como hipermercados, supermercados cercanos y tiendas de conveniencia. Dentro de este panorama, Supermercados Jumbo, que forma parte del Grupo Cencosud, se ha establecido como una de las principales cadenas de gran formato en el país, destacando por su amplia gama de productos, servicios especializados y experiencias de compra únicas.

El enfoque operativo de Jumbo se caracteriza por su compromiso con la calidad, la frescura de sus productos perecederos, un servicio al cliente personalizado y la creación de experiencias memorables. Para lograr esto, es fundamental contar con empleados bien capacitados en diversas áreas, que abarcan desde el manejo técnico de productos hasta habilidades interpersonales como la comunicación, el trabajo en equipo y la solución de problemas.

No obstante, el crecimiento veloz de la cadena, su expansión a nuevas localidades y la necesidad de mantener un estándar constante de calidad y servicio han traído consigo retos significativos en la gestión del personal. Entre estos retos se destacan la alta rotación de personal en roles operativos, la falta de uniformidad en la aplicación de procedimientos, las carencias en conocimientos técnicos específicos y la necesidad de reforzar el liderazgo en los niveles intermedios.

Estudios recientes del sector retail en Colombia indican que la rotación de personal en supermercados puede oscilar entre el 35 % y 40 % anual, lo que incrementa los costos operativos y afecta la continuidad del conocimiento organizacional (Cabezas y Rodríguez, 2021).

La falta de programas de formación que sean estructurados, continuos y medibles podría traer efectos negativos tanto para la empresa como para sus empleados: fallos en el manejo de productos, deterioro en la experiencia del cliente, pérdida de conocimiento interno, descenso en el compromiso laboral y daño a la imagen de la empresa.

Por lo tanto, la propuesta presentada busca diseñar e implementar un sistema integral de inducción, entrenamiento y capacitación para el equipo operativo de Supermercados Jumbo. Esta propuesta tiene como objetivo estandarizar los procesos de capacitación, mejorar las habilidades técnicas y conductuales del personal, integrar herramientas tecnológicas que promuevan el aprendizaje continuo y establecer mecanismos de evaluación que permitan medir el impacto de estas intervenciones en variables críticas para el negocio.

El proyecto está compuesto por distintos elementos que, aunque son claramente diferenciados, están interconectados: una inducción organizacional que facilite la incorporación cultural y operativa de los nuevos empleados; un entrenamiento técnico específico por áreas que asegure el dominio en procedimientos concretos; capacitación continua en habilidades interpersonales y liderazgo que potencie el trabajo en equipo y la autonomía; integración de plataformas digitales que mejoren el acceso al conocimiento y la flexibilidad del aprendizaje; y un sistema de indicadores que permita tomar decisiones basadas en datos.

Esta propuesta representa una inversión estratégica en el recurso más valioso de la organización: su personal. Al potenciar las capacidades de los empleados, se mejora la calidad del servicio, la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y la sostenibilidad del negocio, consolidando a Jumbo como un referente de empleo en el sector minorista colombiano. En este sentido, el presente trabajo delimita su alcance a Supermercados Jumbo Buenavista, en la ciudad de Barranquilla, donde se realiza un diagnóstico descriptivo del estado actual de los

procesos de inducción y reinducción del personal operativo, con base en revisión documental, observación directa y recopilación de percepciones de colaboradores.

Planteamiento del problema

El presente planteamiento se contextualiza en el punto de venta Supermercados Jumbo Buenavista (Barranquilla), donde se identifican situaciones relacionadas con la inducción y reinducción del personal operativo.

El comercio minorista en Colombia ha sufrido cambios importantes en los últimos veinte años, convirtiéndose en uno de los sectores más activos de la economía del país. En este marco, los grandes supermercados como Jumbo deben lidiar con crecientes retos en la administración estratégica del personal, un aspecto crucial para mantener ventajas competitivas en un mercado cada vez más exigente y complejo (Chiavenato, 2020). Uno de los desafíos más serios que enfrenta la industria de los supermercados es la elevada rotación de empleados en puestos operativos, un fenómeno que en Colombia presenta tasas del 35-40% anual de acuerdo con las cifras del sector retail (Cabezas y Rodríguez, 2021). Este panorama tiene repercusiones económicas importantes: cada baja voluntaria de un trabajador conlleva costos relacionados con el reclutamiento (inversión en procesos de selección, tiempo dedicado por el personal involucrado), costos de selección (evaluaciones, entrevistas, exámenes médicos), gastos de inducción y capacitación del nuevo empleado, y costos de oportunidad debido a la reducción de productividad durante el periodo de adaptación del nuevo integrante al equipo. Rangel Sánchez et al. (2025) constatan que la alta rotación no solo eleva los costos operativos directos sino que también produce consecuencias intangibles negativas como la pérdida de conocimientos organizacionales, interrupciones en la mejora continua, el deterioro de las relaciones con clientes habituales que valoran la cercanía con empleados conocidos, y el exceso de carga laboral para quienes permanecen en la empresa, quienes deben asumir responsabilidades adicionales mientras se llevan a cabo los procesos de sustitución.

Un segundo desafío detectado es la falta de uniformidad y sistematización en los programas de inducción y capacitación. Werther y Davis (2014) indican que en muchas empresas del sector retail, los planes de formación dependen en gran medida de la iniciativa personal de los supervisores o del intercambio informal de conocimientos entre colegas. Esta situación origina variaciones significativas en la calidad de la formación que reciben los nuevos empleados, lagunas en conocimientos clave para un rendimiento efectivo y notables diferencias en los niveles de competencia entre los distintos puntos de venta de una misma cadena. Alles (2018) sostiene que la carencia de programas de capacitación estructurados y basados en competencias bien definidas dificulta la evaluación objetiva del rendimiento, limita las oportunidades de ascensos basados en méritos, y genera percepciones de injusticia que afectan negativamente el ambiente laboral. En áreas especializadas como carnicería, pescadería, panadería, charcutería y farmacia, donde se necesitan conocimientos técnicos específicos sobre el manejo de productos, normativas sanitarias y técnicas de preparación y conservación, la falta de una formación rigurosa puede afectar la calidad de los productos, la satisfacción del cliente y el cumplimiento de las normativas legales.

Un tercer punto problemático es la falta de habilidades blandas y competencia en atención al cliente. Robbins y Judge (2017) subrayan que en el sector de supermercados, donde la interacción directa con los consumidores es continua y la experiencia de compra es un factor diferenciador crucial, las habilidades interpersonales, comunicativas y de resolución de problemas son tan relevantes como las competencias técnicas. Sin embargo, Briceño (2023) señala que muchas organizaciones del sector retail se enfocan exclusivamente en la formación técnica operativa, descuidando el desarrollo sistemático de habilidades como la comunicación

efectiva, la empatía, la gestión emocional, la resolución de situaciones difíciles, el trabajo en equipo bajo presión y la adaptabilidad. Esta falta de habilidades se hace evidente en situaciones cotidianas como la dificultad para manejar quejas de clientes, la incapacidad de brindar asesoría técnica sobre productos especializados, las limitaciones para realizar ventas sugestivas que incrementen el ticket promedio, fallas en la comunicación entre áreas que afectan la coordinación operativa, y la dificultad para mantener actitudes positivas durante períodos de alta demanda o estrés laboral (Chiavenato, 2019).

Otro problema significativo es la escasa implementación de tecnologías digitales en los procesos de aprendizaje dentro de la organización. Bates (2015) menciona que la transformación digital ha cambiado radicalmente las opciones de formación corporativa, proporcionando soluciones escalables, adaptables y económicamente accesibles, como plataformas de e-learning, aplicaciones móviles de microaprendizaje, simuladores interactivos y sistemas de gamificación. No obstante, muchas empresas del sector retail colombiano todavía dependen en gran parte de metodologías presenciales tradicionales, lo que limita la escalabilidad, complica la actualización rápida de contenidos y no se ajusta a las preferencias de aprendizaje de las nuevas generaciones de empleados. ECOTEC Universidad (2017) documenta que la resistencia a adoptar tecnologías educativas en el ámbito corporativo a menudo se debe a percepciones erróneas sobre los costos de implementación, la complejidad técnica o la supuesta inapropiación para el personal operativo con niveles educativos variados. Esta resistencia priva a las organizaciones de valiosas ventajas como la capacidad de capacitar a empleados de manera simultánea en distintas ubicaciones geográficas, la generación de métricas precisas sobre el progreso individual que faciliten la personalización del aprendizaje, y la creación de repositorios de conocimiento organizacional que sean accesibles en todo momento.

Desde una perspectiva comparativa, competidores relevantes en el mercado colombiano como Éxito (Grupo Éxito) y Carulla han desarrollado programas estructurados de gestión del talento que comprenden academias corporativas, programas de trainee, certificaciones internas y colaboraciones con instituciones educativas para ofrecer oportunidades de desarrollo profesional a sus empleados. Estas iniciativas no solo mejoran las habilidades del personal, sino que también fortalecen la imagen del empleador, permiten atraer talento calificado y elevan los niveles de satisfacción laboral y retención (Durán Bernardino, 2021).

La falta de indicadores sistemáticos y métodos para evaluar el impacto de las acciones formativas representa un problema adicional. Chiavenato (2020) argumenta que la gestión basada en evidencia requiere la definición de métricas claras para evaluar si las inversiones en capacitación logran los resultados deseados en términos de mejora del rendimiento, disminución de errores, aumento de la productividad, reducción de la rotación, mejora de la satisfacción del cliente o fortalecimiento del clima laboral. Sin estos indicadores, resulta complicado justificar los presupuestos de capacitación, priorizar intervenciones formativas o realizar ajustes basados en resultados concretos.

En resumen, Supermercados Jumbo se enfrenta a un conjunto de desafíos complejos en la administración de su personal operativo, que incluyen: una elevada rotación de personal con los costos que esto conlleva, falta de uniformidad en los procesos de capacitación, deficiencias en habilidades tanto técnicas como interpersonales, escasa utilización de herramientas tecnológicas en la educación, carencia de sistemas sólidos para medir el impacto, y áreas que pueden ser mejoradas en la consolidación de su propuesta de valor como empleador. Esta situación no solo influye en la eficacia operativa y los resultados financieros, sino que también repercute en el bienestar y crecimiento profesional de los empleados, la coherencia en la experiencia del cliente

y la competitividad a largo plazo de la empresa en un mercado que demanda cada vez más (Rangel Sánchez et al. , 2025).

La creación de un sistema integral de orientación, entrenamiento y desarrollo que aborde de manera sistemática estos problemas se convierte en una necesidad estratégica para asegurar la sostenibilidad del modelo de negocio de Jumbo y su habilidad para seguir generando valor tanto para sus clientes como para sus empleados y accionistas.

Justificación

La administración del talento humano es una base esencial para el éxito en cualquier empresa, especialmente en el ámbito de los supermercados, donde la efectividad operativa y la satisfacción del cliente dependen en gran medida del rendimiento del equipo. Potenciar los procesos de orientación, formación y educación no solo aborda una necesidad operativa, sino que también representa un requisito estratégico que ayuda a establecer ventajas competitivas duraderas (Chiavenato, 2020).

Desde un enfoque estratégico, el talento humano se erige como el principal factor de diferenciación en el sector minorista, donde la tecnología y los artículos tienden a igualarse entre los competidores. La satisfacción del cliente, un aspecto fundamental de la propuesta de valor de Jumbo, está íntimamente relacionada con la calidad de las relaciones con el personal, su conocimiento especializado y su habilidad para resolver necesidades particulares (Robbins y Judge, 2017). Un equipo que esté bien preparado, motivado y comprometido se transforma en un representante de la marca y en un creador de lealtad, elementos cruciales en un entorno altamente competitivo.

Desde el punto de vista operativo, la normalización de los procesos de formación asegura la uniformidad en la realización de procedimientos esenciales, disminuye los errores operativos, reduce los desperdicios y maximiza la productividad. Según Werther y Davis (2014), las organizaciones que aplican programas de capacitación bien estructurados pueden reducir los errores operativos hasta un 40% y mejorar considerablemente los índices de productividad. En áreas específicas como el manejo de productos perecederos, donde son vitales la cadena de frío, la correcta rotación y las prácticas de higiene, una capacitación técnica exhaustiva influye directamente en la calidad del producto y en el acatamiento de las normativas sanitarias.

Desde la óptica económica, la inversión en capacitación produce beneficios claros y significativos. Investigaciones en el sector minorista revelan que disminuir la rotación de personal en un 10% puede resultar en ahorros considerables en los costos de reclutamiento, selección, inducción y la pérdida de productividad durante las fases de aprendizaje (Cabezas y Rodríguez, 2021). Además, Alles (2018) indica que trabajadores mejor entrenados cometen menos errores, generan menos desperdicios, atienden a los clientes de manera más efectiva y contribuyen a niveles más altos de ventas por transacción mediante técnicas de venta sugerente y un profundo conocimiento de los productos.

Desde la perspectiva de la educación y el desarrollo de los colaboradores, ofrecer programas de formación bien estructurados representa una inversión en el avance profesional de las personas, mejora su capacidad de conseguir empleo, refuerza su autoestima y contribuye a su movilidad social. Durán Bernardino (2021) destaca que las políticas laborales que incluyen programas formativos sólidos juegan un papel fundamental en la inclusión profesional y en el desarrollo de habilidades en grupos vulnerables. Para muchos trabajadores de Jumbo, en particular jóvenes y aquellos en su primer trabajo formal, la experiencia adquirida en la empresa y las habilidades desarrolladas pueden ser decisivas para su futuro profesional.

La adopción de métodos innovadores como el microaprendizaje digital, los simuladores prácticos y la gamificación favorece la mejora de la curva de aprendizaje, aumenta la motivación y facilita el seguimiento personalizado del avance. Según Bates (2015), el e-learning actual ofrece procesos educativos flexibles y escalables, lo cual es ideal para compañías que tienen varios puntos de venta y que requieren una actualización constante del personal. Este cambio digital en la formación no solo aprovecha mejor los recursos, sino que también satisface las

expectativas de las nuevas generaciones de trabajadores que aprecian la flexibilidad y la autonomía en su proceso de aprendizaje (ECOTEC Universidad, 2017).

Desde la óptica de la marca empleadora, en un escenario donde hay una escasez de talento calificado y una feroz competencia por los mejores empleados, implementar programas sólidos de capacitación y desarrollo se convierte en un aspecto diferenciador que atrae a nuevos talentos, mejora la imagen de la organización y posiciona a Jumbo como la opción preferida para emplearse en su sector (Briceño, 2023). Las oportunidades de aprendizaje y crecimiento son constantemente vistas como uno de los aspectos más relevantes por los empleados al considerar posibles empleadores.

En cuanto al clima organizacional, los programas de capacitación bien estructurados envían el mensaje al empleado de que la empresa invierte en su desarrollo, confía en sus capacidades y se preocupa por su progreso. Esta impresión fortalece el compromiso con la organización, mejora las relaciones laborales, disminuye los conflictos y fomenta una cultura de aprendizaje y mejora continua (Chiavenato, 2019). La satisfacción en el trabajo, que está directamente vinculada a las oportunidades de desarrollo, se establece como un indicador importante para la retención del talento y el rendimiento organizativo.

Por último, la justificación se apoya en el impacto económico y social que provoca la rotación del personal. Cada salida voluntaria conlleva costos relacionados con el reclutamiento, la selección y la capacitación, además de la pérdida de conocimiento crítico dentro de la organización. Rangel Sánchez et al. (2025) demuestran que la implementación de estrategias integrales de inducción y capacitación mejora notablemente las habilidades laborales y disminuye la rotación, generando beneficios económicos considerables para las empresas.

En resumen, el fortalecimiento de los procesos de inducción, capacitación y formación en Supermercados Jumbo no es meramente una necesidad operativa, sino una decisión estratégica que influye de manera positiva en diversas dimensiones del negocio: eficiencia operativa, satisfacción del cliente, desarrollo del talento humano, sostenibilidad económica y responsabilidad social, contribuyendo así a la competitividad a largo plazo de la organización en un mercado que se vuelve cada vez más exigente y dinámico.

A largo plazo, la implementación del sistema integral de inducción, entrenamiento y capacitación permitirá a Supermercados Jumbo consolidar una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo, la mejora permanente y la sostenibilidad empresarial, fortaleciendo su competitividad dentro del sector retail colombiano.

Objetivos

Objetivo General

Diagnosticar el estado actual del plan de inducción, reinducción y capacitación del personal en Supermercados Jumbo Buenavista, mediante la aplicación de herramientas de recolección de información que permitan identificar fortalezas y falencias del proceso.

Objetivos Específicos

Realizar observación directa en Supermercados Jumbo Buenavista (Barranquilla) para identificar cómo se desarrollan los procesos de inducción y capacitación del personal.

Aplicar una entrevista semiestructurada a una funcionaria del área administrativa, con el fin de conocer el manejo actual del proceso.

Analizar la información recolectada mediante la herramienta matriz DOFA, para determinar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del proceso.

Antecedentes

La administración del capital humano en la industria minorista ha sufrido cambios notables en las últimas décadas. Ha pasado de métodos convencionales que se enfocaban únicamente en la contratación y el manejo de salarios, a modelos más completos que ven al trabajador como un recurso estratégico vital para la competitividad de las empresas (Chiavenato, 2020).

De acuerdo con Cabezas y Rodríguez (2021), los procesos de inserción y formación son cruciales para asegurar que el empleado se adapte adecuadamente a la cultura de la empresa y para disminuir notablemente el tiempo de aprendizaje en ambientes laborales cambiantes y exigentes. Estos autores subrayan que la falta de programas bien estructurados puede desembocar en efectos adversos como desmotivación entre el personal, aumento de errores operativos, deterioro del ambiente laboral y un incremento en las tasas de rotación voluntaria.

En el ámbito específico de los supermercados, varios estudios han demostrado una correlación directa entre la inversión en capacitación del personal y elementos clave del negocio, tales como la satisfacción del cliente, la productividad operativa y la rentabilidad. Werther y Davis (2014) documentan ejemplos de cadenas de supermercados que llevaron a cabo programas de capacitación integral y, como resultado, lograron disminuir la rotación de personal en porcentajes notables, elevar la satisfacción del cliente y mejorar métricas operativas como ventas por metro cuadrado y productividad por trabajador.

Por otro lado, Briceño (2023) presenta ideas modernas como el reskilling y el upskilling, que se consideran estrategias esenciales para adaptarse a los cambios rápidos en las funciones del talento humano, sobre todo en contextos de transformación digital y evolución de los modelos comerciales. El autor indica que las empresas líderes en el sector retail están invirtiendo

fuertemente en la actualización constante de las habilidades técnicas y digitales de su personal operativo para seguir siendo competitivas y responder adecuadamente a las cambiantes expectativas de los consumidores.

Javeriana Virtual (2025) añade a esta perspectiva señalando que la formación continua no solo es una necesidad operativa, sino un requisito estratégico para la sostenibilidad de las empresas en mercados muy competitivos, caracterizados por una creciente sofisticación del consumidor y una constante presión por innovar. El upskilling, que se refiere al fortalecimiento de habilidades existentes, y el reskilling, entendido como la adquisición de nuevas capacidades, se presentan como bases esenciales en la gestión moderna del capital humano.

Desde la óptica de políticas de empleo y desarrollo social, Durán Bernardino (2021) destaca la necesidad de programas de formación dirigidos a jóvenes y trabajadores en condiciones de vulnerabilidad. El autor sostiene que las empresas del sector retail, debido a su capacidad de generar empleo a gran escala, tienen una responsabilidad social importante al ofrecer oportunidades de formación que faciliten la inclusión laboral, el desarrollo de habilidades transferibles y la movilidad social positiva.

ECOTEC Universidad (2017) subraya que la administración del talento humano debe adaptarse constantemente a los nuevos entornos laborales, integrando herramientas digitales, metodologías flexibles y enfoques personalizados que se ajusten a las características de las nuevas generaciones de trabajadores. Los autores afirman que las organizaciones que consiguen combinar de manera efectiva la tecnología, la pedagogía y la gestión humana obtienen ventajas competitivas significativas en áreas como atracción de talento, productividad y capacidad de innovación.

Alles (2018) ofrece una visión práctica al registrar ejemplos de empresas en América Latina que adoptaron modelos de gestión basados en competencias conectados con programas de formación y desarrollo estructurados. La autora señala que definir claramente los perfiles de trabajo, detectar falencias en las competencias y crear formaciones específicas produce efectos medibles tanto en el rendimiento individual como en el de la organización.

Por otro lado, investigaciones recientes como la de Rangel Sánchez et al. (2025) muestran de manera empírica que la implementación de estrategias completas de inducción, formación y capacitación mejora notablemente las habilidades laborales del personal operativo y disminuye de manera significativa los índices de rotación voluntaria. Los autores presentan casos concretos en los que programas bien planificados generaron retornos de inversión superiores al 300% en un lapso de dos años, evaluados a través de la reducción de costos de contratación, disminución de errores operativos y mejoría en los indicadores de satisfacción del cliente.

Estos antecedentes refuerzan la importancia de establecer planes formativos integrales en organizaciones con alta demanda operativa como Supermercados Jumbo, donde la calidad del servicio, la eficacia de los procesos y la experiencia del cliente dependen de manera directa de las competencias, la motivación y el compromiso del equipo humano.

Marco Teórico

Talento Humano Como Activo Estratégico

Chiavenato (2020) describe el talento humano como el conjunto de conocimientos, habilidades, competencias y características que los empleados traen a la organización y que, cuando se gestionan adecuadamente, se transforman en la principal vía de generación de valor y ventaja competitiva sostenible. En el ámbito de los supermercados, donde la diversidad de productos es escasa y la tecnología es accesible, el talento humano se convierte en el elemento clave para ofrecer experiencias superiores al cliente y mejorar la eficiencia operativa.

El autor sostiene que el talento humano no debería ser visto como un gasto a reducir, sino como un recurso estratégico a potenciar. Esta visión conlleva la necesidad de invertir de manera continua en procesos de selección minuciosos, una inducción bien estructurada, capacitación continua, evaluación del rendimiento centrada en competencias y la creación de trayectorias profesionales que aseguren la retención del mejor talento y fomenten su crecimiento constante.

Procesos De Inducción Con Enfoque Pedagógico

De acuerdo con Werther y Davis (2014), la inducción dentro de la organización no debe limitarse a proporcionar información administrativa fundamental en los primeros días de trabajo de un nuevo colaborador. En su lugar, debe ser vista como una estrategia educativa amplia que facilite la adaptación organizacional, una comprensión detallada de la cultura de la empresa, la clarificación de las expectativas de rendimiento y el establecimiento de conexiones emocionales con la misión y visión de la organización.

Los autores sugieren que una inducción efectiva debe incluir varias dimensiones: una introducción general a la organización (historia, estructura, filosofía, valores), una inducción específica al área funcional (estructura del departamento, relaciones entre departamentos,

procesos esenciales), una capacitación para el puesto específico (funciones, responsabilidades, estándares de rendimiento) y la inmersión en la cultura y prácticas de atención al cliente.

En el caso de Supermercados Jumbo, esta inducción debería poner énfasis en la filosofía de servicio personalizado, los estándares de calidad y frescura de los productos, así como las políticas de responsabilidad social y sostenibilidad, y los valores organizacionales que hacen distintiva a la marca en el mercado colombiano (Chiavenato, 2019).

Entrenamiento Técnico Basado En Competencias

Alles (2018) sugiere que la formación operativa debería estructurarse utilizando un modelo de gestión por competencias que definan claramente los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para un rendimiento exitoso en cada puesto. Este enfoque favorece la creación de programas de capacitación específicos, relevantes y medibles que atiendan las necesidades reales del negocio.

La autora hace una distinción entre competencias técnicas o funcionales (conocimientos y habilidades específicas del cargo) y competencias conductuales o transversales (comunicación, trabajo colaborativo, orientación al cliente, capacidad de adaptación). Ambos tipos de competencias deben desarrollarse de manera interconectada para garantizar una actuación integral.

En el sector de los supermercados, la formación técnica debe tratar temas tales como: el uso de sistemas de punto de venta, los procedimientos para recibir y almacenar productos, las técnicas de exhibición y mercadotecnia, la rotación de productos perecederos (FIFO/FEFO), la manipulación segura de alimentos, la gestión de temperatura en la cadena de frío, el control de pérdidas y desperdicios, así como los protocolos de seguridad alimentaria (Robbins y Judge, 2017).

Capacitación En Habilidades Blandas Y Servicio Al Cliente

Robbins y Judge (2017) sostienen que, en entornos donde hay una intensa interacción con el cliente, como en el sector de alimentos al por menor, las habilidades interpersonales son aspectos esenciales para asegurar una buena calidad en el servicio y la satisfacción del consumidor. Estas habilidades incluyen la capacidad de comunicarse efectivamente, ser empático, escuchar con atención, manejar las emociones, resolver conflictos, trabajar bajo presión y adaptarse a diferentes situaciones.

Los autores enfatizan que, aunque a menudo no se les da la importancia que merecen, estas competencias pueden ser cultivadas de manera sistemática mediante programas de formación que integren enseñanza teórica, práctica supervisada, simulaciones, análisis de situaciones reales y retroalimentación estructurada.

En Supermercados Jumbo, donde el servicio al cliente y la asesoría especializada son aspectos que los distinguen, la formación en habilidades blandas debería poner énfasis en técnicas de venta consultiva, manejo de quejas y reclamaciones, comunicación intercultural (considerando la diversidad del cliente) y gestión efectiva del tiempo y prioridades en situaciones de alta demanda (Chiavenato, 2020).

Digitalización En Procesos De Aprendizaje

Bates (2015) afirma que la digitalización ha transformado los métodos de aprendizaje en las organizaciones, proporcionando opciones flexibles, escalables, adaptables y económicamente accesibles que superan las limitaciones de la formación tradicional presencial. El autor resalta cinco beneficios clave del e-learning corporativo: flexibilidad en tiempo y espacio, escalabilidad para diversas ubicaciones, personalización según el ritmo de aprendizaje de cada individuo,

seguimiento y evaluación precisa del progreso, además de una rápida actualización de los contenidos.

Las metodologías modernas de aprendizaje digital comprenden microaprendizaje (contenidos breves y específicos de 3-7 minutos), aprendizaje adaptativo (contenidos que se modifican según el nivel del usuario), simuladores interactivos (entornos virtuales que replican escenarios reales), gamificación (uso de elementos lúdicos para aumentar la motivación) y aprendizaje social (plataformas que favorecen la colaboración y el intercambio de conocimientos entre los participantes).

Para organizaciones como Jumbo, que cuentan con múltiples sucursales repartidas geográficamente y necesitan actualizar constantemente a su personal, las soluciones de aprendizaje digital son una opción estratégica que optimiza recursos, asegura consistencia en la formación y facilita la actualización constante ante cambios de normativas, procedimientos o productos (ECOTEC Universidad, 2017).

Teorías Motivacionales Aplicadas A La Gestión Del Talento

Teoría De La Jerarquía De Necesidades (Maslow)

Chiavenato (2020) señala que Abraham Maslow sugirió que las necesidades de las personas se disponen en una jerarquía compuesta por cinco niveles: necesidades fisiológicas (comida, descanso), necesidades de seguridad (estabilidad, protección), necesidades sociales (pertenencia, conexión), necesidades de estima (aprecio, respeto) y necesidades de autorrealización (mejora del potencial).

En el ámbito de las organizaciones, esta teoría indica que las empresas deben ir atendiendo las necesidades de sus empleados de manera gradual para mantenerlos motivados. En

Jumbo, esto significa proporcionar condiciones laborales adecuadas y seguras (necesidades fundamentales), asegurando estabilidad en los contratos y claridad en las normas (seguridad), creando un entorno colaborativo y un sentido de pertenencia al grupo (necesidades sociales), reconociendo el rendimiento y ofreciendo oportunidades de destacar (estima), así como implementando programas de desarrollo y promoción interna (autorrealización).

Teoría De Los Dos Factores (Herzberg)

De acuerdo con Chiavenato (2019), Frederick Herzberg hizo una distinción entre factores higiénicos (aspectos del entorno laboral que previenen la insatisfacción pero no generan satisfacción: salario, políticas de la organización, condiciones del entorno, relaciones interpersonales) y factores motivadores (aspectos intrínsecos al trabajo que aportan satisfacción y compromiso: logro, reconocimiento, responsabilidad, crecimiento, desarrollo).

Esta teoría sugiere que los programas de formación y desarrollo funcionan como factores motivadores al ofrecer oportunidades para lograr, recibir reconocimiento por adquirir nuevas habilidades, asumir mayores responsabilidades y experimentar un continuo crecimiento profesional. Para Jumbo, esto implica combinar condiciones higiénicas adecuadas con estrategias motivacionales centradas en el desarrollo del talento.

Teoría De Las Necesidades (McClelland)

Según Robbins y Judge (2017), David McClelland definió tres necesidades adquiridas que influyen en el comportamiento laboral: necesidad de logro (tendencia a buscar metas desafiantes y retroalimentación sobre los resultados), necesidad de poder (deseo de influir y liderar), y necesidad de afiliación (deseo de establecer relaciones positivas y pertenecer a un grupo).

Los programas de capacitación pueden estructurarse para abordar estas necesidades específicas: la gamificación y los objetivos de aprendizaje escalonados satisfacen la necesidad de logro; ofrecer la posibilidad de dirigir sesiones de formación o tutorías cumple con la necesidad de poder; y las actividades de grupo y los espacios de aprendizaje colaborativo responden a la necesidad de afiliación.

Teoría De Las Expectativas (Vroom)

Chiavenato (2020) expone la teoría de Victor Vroom, que plantea que la motivación se basa en tres percepciones: expectativa (convicción de que el esfuerzo resultará en el rendimiento deseado), instrumentalidad (creencia de que el rendimiento llevará a recompensas) y valencia (importancia asignada a esas recompensas).

En los programas de capacitación, esto significa: aclarar la conexión entre la dedicación al aprendizaje y el dominio de habilidades (expectativa), mostrar las repercusiones positivas de un buen rendimiento como promociones, reconocimientos o asignación de tareas más interesantes (instrumentalidad), y proporcionar recompensas que realmente sean valoradas por los empleados (valencia).

Retención Del Talento Humano

Chiavenato (2019) sostiene que la retención de talento representa uno de los mayores retos actuales en la administración de recursos humanos, especialmente en áreas con una fuerte competencia por empleados capacitados. El autor destaca los elementos clave para mantener el talento: oportunidades para el desarrollo y aprendizaje continuo, reconocimiento y aprecio por el rendimiento, remuneración justa y competitiva, balance entre la vida personal y laboral, un entorno laboral saludable, un liderazgo motivador y claridad en los caminos profesionales.

Invertir en capacitación y desarrollo se considera una de las tácticas más eficaces para mantener al personal, sobre todo para aquellos en las primeras etapas de sus carreras, quienes valoran enormemente las posibilidades de adquirir conocimientos y avanzar. Alles (2018) menciona que los programas de desarrollo bien estructurados no solo ayudan a conservar el talento actual, sino que también atraen a nuevos trabajadores que ven a la empresa como un lugar apto para su avance profesional.

Este marco teórico apoya la creación de un sistema integral de orientación, formación y capacitación sugerido para Supermercados Jumbo, integrando enfoques pedagógicos, psicológicos, organizacionales y tecnológicos que aseguran la relevancia, eficacia y perdurabilidad de la intervención.

Marco legal

El sistema normativo en Colombia establece directrices claras para salvaguardar los derechos laborales y fomentar espacios de trabajo que sean seguros, dignos y que propicien el desarrollo total de las personas. Estas leyes no solo son mandatos que deben seguir las empresas, sino que también ofrecen la posibilidad de obtener ventajas competitivas mediante la implementación de mejores prácticas en la gestión del capital humano.

El Código Sustantivo del Trabajo (Ministerio del Trabajo, 2024) es la normativa principal que regula las interacciones laborales en Colombia. Este código detalla aspectos como los contratos laborales, las horas de trabajo, las remuneraciones, las prestaciones sociales, la seguridad social, así como los derechos y responsabilidades tanto de los empleadores como de los empleados, incluyendo los procesos para resolver disputas laborales. En el artículo 57, numeral 12, se estipula que los empleadores deben "informar o enseñar el reglamento de trabajo" y ofrecer "capacitación al trabajador", reconociendo explícitamente el derecho de los empleados a recibir la formación necesaria para realizar sus tareas.

La Ley 1010 de 2006, que trata sobre la prevención, corrección y sanción del acoso laboral, impone a las organizaciones la responsabilidad de establecer mecanismos para prevenir el acoso y de crear entornos laborales que sean respetuosos, dignos y libres de cualquier tipo de violencia. Molina Salazar (s. f.) destaca que los procesos de inducción deben incluir información clara sobre las políticas de convivencia laboral, los canales de denuncia, los procedimientos para gestionar quejas y los mecanismos de protección para las víctimas, contribuyendo así a la formación de culturas organizacionales fundamentadas en el respeto y la dignidad.

La Resolución 0312 de 2019 emitida por el Ministerio del Trabajo establece los estándares mínimos para el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) que se deben aplicar en todas las empresas de Colombia. Esta resolución exige la implementación de programas de capacitación centrados en la prevención de riesgos laborales, el uso adecuado de equipos de protección personal, prácticas laborales seguras y la respuesta ante situaciones de emergencia (Pelao Hernández, s. f.). Para empresas como Jumbo, que operan en diversas ubicaciones y enfrentan distintos riesgos (como el manejo de maquinaria cortante, la exposición a temperaturas extremas, la manipulación de cargas y el contacto con productos químicos de limpieza), seguir estas normativas rigurosamente es crucial para proteger la seguridad de sus empleados y evitar sanciones administrativas y problemas legales.

El Decreto 1072 de 2015 (Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo) compila y ordena las normas regulatorias que rigen el ámbito laboral en Colombia. Este decreto incluye reglas específicas sobre programas de capacitación obligatoria en seguridad y salud laboral, registro de actividades formativas y pruebas de la participación de los empleados en dichos programas de capacitación.

La Ley 2088 de 2021 regula el trabajo remoto y el teletrabajo, estipulando que los empleadores deben asegurar que sus empleados reciban la formación adecuada si trabajan bajo estas modalidades. Aunque la mayoría de los empleados en supermercados laboran de forma presencial, los departamentos administrativos y de soporte pueden aprovechar estas modalidades, lo que demanda ajustes en los procesos de inducción y capacitación (Ministerio del Trabajo, 2024).

Las directrices de salud para el manejo de alimentos, dictadas por el Ministerio de Salud y Protección Social mediante normativas como el Decreto 3075 de 1997 (en parte en vigor) y la

Resolución 2674 de 2013, requieren que todos los empleados que manejan alimentos reciban entrenamiento certificado en buenas prácticas de producción, manejo higiénico de alimentos, y prevención de enfermedades asociadas a la alimentación. Para Jumbo, que posee amplias áreas de productos perecederos, panadería, carnicería y comidas listas para consumir, la adherencia estricta a estas regulaciones es esencial tanto para la salud pública como para su imagen corporativa.

La Ley 1581 de 2012, que se enfoca en la protección de datos personales, establece obligaciones en relación con el manejo de la información personal de los empleados, abarcando datos de procesos de capacitación, evaluaciones de rendimiento y registros de formación. Los programas de formación deben implementarse siguiendo principios de privacidad, finalidad, acceso limitado y seguridad de la información.

Por último, las normas técnicas colombianas relacionadas con la gestión de calidad (ISO 9001), gestión ambiental (ISO 14001) y seguridad alimentaria (ISO 22000), aunque son voluntarias, constituyen estándares de buenas prácticas que numerosas organizaciones del sector adoptan para mostrar su compromiso con la calidad y la mejora constante. Estas normas contemplan requisitos específicos sobre la competencia del personal, procesos de formación documentados y evaluación de la eficacia de la capacitación (Molina Salazar, s. f.).

Cumplir con este marco legal no solo resguarda a la organización de riesgos legales, sino que también ayuda a crear ambientes laborales seguros, respetuosos y enfocados en el desarrollo íntegro de las personas. La inclusión de estos requisitos normativos en los procesos de inducción, formación y capacitación de Jumbo asegura que la educación del personal logre simultáneamente

objetivos operativos, legales, éticos y de responsabilidad social corporativa (Pelao Hernández, s. f.).

Delimitación del proyecto

Ámbito institucional: Supermercados Jumbo (Grupo Cencosud), punto de venta Jumbo Buenavista.

Ámbito espacial: Supermercados Jumbo Buenavista, ciudad de Barranquilla (Colombia).

Ámbito temporal: Recolección y análisis de información realizados en el periodo académico 2025 (según planificación del curso).

Población objetivo: Personal operativo y líderes de área del establecimiento (cajas, frutas y verduras, carnicería, panadería, logística/almacén, entre otros), y personal administrativo vinculado al proceso de inducción y reinducción.

Alcance: Diagnóstico descriptivo del estado actual de los procesos de inducción y reinducción, mediante revisión documental, observación directa y entrevistas/percepciones, identificando fortalezas y oportunidades de mejora en este punto de venta.

Limitaciones: Acceso restringido a documentación interna, disponibilidad operativa del personal para entrevistas y observación en jornada laboral, y alcance limitado a un solo establecimiento.

Metodología

1. Enfoque De La Investigación

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, ya que se centró en comprender y analizar la realidad organizacional de los procesos de capacitación, inducción y reinducción en Supermercados Jumbo Buenavista, tomando como base las percepciones y experiencias manifestadas por los colaboradores, así como la revisión de documentos institucionales.

Este enfoque permitió interpretar el nivel de cumplimiento de los programas formativos dentro del contexto laboral cotidiano, más allá de los registros formales establecidos.

2. Tipo De Investigación

El estudio corresponde a una investigación de tipo descriptiva, debido a que buscó caracterizar la situación actual de los procesos de formación del talento humano en Jumbo, identificando cómo están estructurados y cómo se aplican en la práctica.

Asimismo, se considera una investigación de campo, ya que se realizó directamente en el entorno real de la organización, mediante la observación y el contacto con los colaboradores dentro de la tienda.

3. Diseño Metodológico

El diseño metodológico utilizado fue no experimental, dado que no se manipuló ninguna variable, sino que se observó y analizó la información tal como ocurre en el ambiente laboral. De igual forma, el estudio tuvo un carácter transversal, ya que la recolección de datos se realizó en un momento específico del tiempo durante la visita a la tienda.

4. Población Y Unidad De Análisis

La población objeto de estudio estuvo conformada por los colaboradores de Supermercados Jumbo Buenavista, especialmente aquellos vinculados a los procesos de capacitación, inducción y reinducción.

La unidad de análisis se centró en:

- Los documentos institucionales relacionados con formación del personal.
- La percepción y experiencia de los colaboradores frente al cumplimiento real de dichos procesos

Las prácticas internas implementadas en tienda

5. Técnicas E Instrumentos De Recolección De Información

Para el desarrollo del trabajo de campo se emplearon las siguientes técnicas:

a) Revisión Documental

- Se analizaron los manuales, formatos y registros relacionados con
- Programas de inducción
- Planes de capacitación
- Procesos de reinducción
- Evidencias de entrenamiento interno
- Esta técnica permitió evaluar la estructura formal del sistema de formación.

b) Observación Directa

Se realizó observación del entorno laboral y del desarrollo cotidiano de las actividades, identificando cómo se integran los procesos de capacitación dentro de la operación.

c) Entrevistas Informales / Percepción de Colaboradores

Se recogieron comentarios y apreciaciones de algunos trabajadores, quienes expresaron que, aunque los programas están bien estructurados, no siempre se ejecutan en su totalidad debido a factores operativos y de carga laboral.

6. Análisis de la Información

- La información recolectada fue analizada de manera interpretativa, comparando:
- Lo establecido en los documentos institucionales
- Lo evidenciado en la práctica diaria
- Lo manifestado por los colaboradores
- Esto permitió identificar fortalezas en la planificación del proceso formativo y debilidades en su cumplimiento, generando conclusiones relevantes para el fortalecimiento de la gestión del talento humano en Jumbo.

7. Consideraciones Éticas

Durante el desarrollo del trabajo de campo se respetó la confidencialidad de la información suministrada por los colaboradores, utilizando los datos únicamente con fines académicos y garantizando el anonimato de las opiniones recogidas.

Resultados del diagnóstico – Matriz DAFO

Figura 1: Matriz DOFA – Inducción y Reinducción en Jumbo



Fuente: Elaboración propia – Canva

Metodologías relevantes para Supermercados Jumbo Buenavista

La aplicación de metodologías estructuradas en Supermercados Jumbo Buenavista

(Barranquilla) permite obtener una visión integral, objetiva y sistemática de los procesos de gestión del talento humano, desempeño y capacitación, fortaleciendo la solidez del diagnóstico y la propuesta final.

Tabla 1

Entrevistas estructuradas con personal clave de Supermercados Jumbo Buenavista

Elemento	Descripción
Objetivo	Identificar percepciones sobre desempeño capacitación y gestión del talento humano
Población objetivo	Gerente de tienda, jefes de sección líderes operativos y personal de talento humano
Tipo de instrumento	Entrevista estructurada
Técnica de recolección	Aplicación de preguntas cerradas y semiabiertas
Resultado esperado	Información cualitativa para el diagnóstico organizacional

Nota: Esta metodología permite recopilar información cualitativa directa de colaboradores

estratégicos (gerencia, jefes de sección, líderes operativos y talento humano), asegurando uniformidad y comparabilidad de las respuestas. Las entrevistas estructuradas facilitan la identificación de percepciones sobre desempeño, clima laboral, necesidades de capacitación y oportunidades de mejora.

Tabla 2

Revisión de documentación interna en Jumbo

Documento analizado	Propósito	Área responsable
Manual de funciones	Verificar roles y responsabilidades	Talento humano
Evaluación de desempeño	Analizar criterios e indicadores	Jefaturas / RR.HH
Planes de capacitación	Identificar programas existentes	Talento humano

Políticas internas	Revisar lineamientos organizacionales	Dirección administrativa
--------------------	---------------------------------------	--------------------------

Nota: La revisión documental permite analizar información formal existente, como manuales de funciones, políticas de recursos humanos, planes de capacitación, evaluaciones de desempeño e informes internos. Esta metodología garantiza coherencia entre la práctica organizacional y los lineamientos estratégicos definidos por Cencosud.

Tabla 3

Benchmarking entre supermercados Jumbo Éxito y Carulla

Dimensión	Jumbo (Buenavista)	Éxito	Carulla
Evaluación de desempeño	En proceso de mejora	Sistema estructurado	Enfoque por competencias
Capacitación	Programas internos	Escuela corporativa	Formación especializada
Beneficios laborales	Beneficios estándar	Incentivos variables	Beneficios diferenciados
Desarrollo del talento	Promoción interna	Planes de carrera	Desarrollo por desempeño

Nota: El benchmarking permite comparar las prácticas de Jumbo con otras cadenas líderes del sector retail en Colombia, como Éxito y Carulla, identificando buenas prácticas en evaluación del desempeño, compensación, beneficios y capacitación. Esta metodología contribuye a proponer mejoras alineadas con estándares competitivos del mercado.

Tabla 4

Análisis de indicadores de desempeño (KPI) en Jumbo

Indicador	Descripción	Frecuencia de medición
Rotación de personal	Número de salidas en un periodo	Trimestral
Productividad laboral	Resultados vs horas trabajadas	Mensual
Cumplimiento de metas	Logro de objetivos comerciales	Mensual
Satisfacción del cliente	Percepción del servicio	Trimestral

Nota: El análisis de indicadores clave de desempeño (KPI) facilita la medición objetiva de la eficiencia y efectividad del talento humano. Entre los principales indicadores se encuentran: rotación de personal, cumplimiento de metas, productividad, ventas por colaborador y satisfacción del cliente. Esta metodología permite identificar brechas y áreas críticas que requieren intervención.

Tabla 5

Metodologías de diseño de programas de capacitación y desarrollo

Fase	Descripción	Resultados esperados
Diagnostico	Identificación de necesidades formativas	Brechas detectadas
Diseño	Definición de contenidos y metodologías	Plan de capacitación
Ejecución	Implementación del programa	Personal capacitado
Evaluación	Medición del impacto	Mejora continua

Nota: Esta metodología se basa en un enfoque cíclico y continuo que integra el diagnóstico de necesidades, el diseño de contenidos, la ejecución de las acciones formativas y la evaluación de resultados. Su aplicación en Jumbo Buenavista permite asegurar que la capacitación esté alineada con los objetivos estratégicos y contribuya al mejoramiento del desempeño laboral.

La integración de estas metodologías permite:

- Obtener información cualitativa y cuantitativa confiable.
- Triangular datos para mayor validez del diagnóstico.
- Fundamentar la propuesta de capacitación y mejora organizacional.
- Alinear la gestión del talento humano con la estrategia de Cencosud.

Recomendaciones propuestas a partir del diagnóstico

El plan integral de formación para Supermercados Jumbo se estructura en tres fases secuenciales y complementarias que garantizan el desarrollo progresivo de competencias, desde la integración inicial del colaborador hasta su consolidación como profesional autónomo y orientado a la excelencia (Chiavenato, 2020).

Tabla 1

Plan de Inducción Organizacional

Etapa	Contenido	Herramienta	Duración	Resultado Esperado
Inducción corporativa	Historia de Cencosud y Jumbo, misión, visión, valores, cultura organizacional, estructura empresarial	Video corporativo, presentación interactiva, manual del colaborador digital	4 horas	Sentido de pertenencia e identidad organizacional
Normatividad y seguridad	Reglamento interno, políticas de convivencia, SG-SST, riesgos laborales, uso de EPP, protocolos de emergencia	Taller presencial, plataforma e-learning, evaluación de comprensión	4 horas	Conocimiento normativo y cultura de seguridad
Servicio al cliente Jumbo	Estándares de servicio, protocolo de atención, gestión de quejas, políticas de garantías, valores de servicio	Role-playing, videos de casos reales, simulador de atención	3 horas	Actitud de servicio y conocimiento de estándares
Inducción al área funcional	Estructura del departamento, funciones del cargo, interrelación con sistemas tecnológicos, equipo de trabajo	Recorrido guiado, presentación del supervisor, manual de funciones	5 horas	Claridad operativa y vinculación con el equipo

Nota: La tabla presenta las cuatro etapas fundamentales de la inducción organizacional,

diseñadas para facilitar la integración efectiva del nuevo colaborador a la cultura, normatividad y

operación de Jumbo. Tiempo total recomendado: 16 horas distribuidas en dos jornadas completas.

Tabla 2

Entrenamiento Técnico Especializado por Áreas Funcionales

Área Funcional	Competencias Técnicas Clave	Metodología	Duración	Evaluación
Cajas y atención al cliente	Manejo de POS, medios de pago, apertura/cierre de caja, protocolos de seguridad, empaque eficiente	Simulador digital, prácticas supervisadas, manual de procedimientos	5 días (40 hrs)	Checklist de competencias, evaluación práctica, índice de errores
Frutas y verduras	Reconocimiento de productos, evaluación de calidad, rotación FIFO/FEFO, exhibición, control de mermas	Demostración práctica, rotación supervisada, guías visuales de calidad	7 días (56 hrs)	Observación directa, evaluación de calidad, control de mermas
Carnicería	Identificación de cortes, técnicas de desposte, manejo de maquinaria, cadena de frío, normativas sanitarias	Entrenamiento con experto, práctica supervisada, certificación en BPM	15 días (120 hrs)	Demostración práctica, evaluación técnica, certificación sanitaria
Pescadería	Identificación de especies, evaluación de frescura, técnicas de preparación, cadena de frío	Entrenamiento especializado, práctica intensiva, certificación sanitaria	12 días (96 hrs)	Evaluación práctica, certificación en manipulación de productos del mar
Panadería	Técnicas de panificación, manejo de hornos, control de tiempos/temperaturas, decoración básica	Práctica en producción real, acompañamiento de maestro panadero	10 días (80 hrs)	Evaluación de productos elaborados, dominio de técnicas
Farmacia	Medicamentos de venta libre, protocolos de dispensación, manejo de	Capacitación regulatoria, práctica supervisada,	15 días (120 hrs)	Examen de conocimientos farmacológicos,

	inventarios, normatividad farmacéutica	certificación farmacéutica		certificación profesional
Logística y almacén	Recepción de mercancía, gestión de inventarios, técnicas de almacenamiento, manejo de equipos de carga	Entrenamiento práctico, certificación en manejo de montacargas	8 días (64 hrs)	Evaluación práctica, certificación en equipos, auditoría de procedimientos

Nota: El entrenamiento técnico especializado responde a las necesidades específicas de cada área funcional, garantizando el dominio de procedimientos críticos, el cumplimiento de normativas sanitarias y la estandarización de la operación. La duración varía según la complejidad técnica del área y los requisitos de certificación aplicables.

Tabla 3

Capacitación Continua en Habilidades Blandas y Liderazgo

Módulo Temático	Objetivos de Aprendizaje	Metodología	Duración	Población Objetivo
Comunicación efectiva y asertividad	Desarrollar habilidades de escucha activa, expresión clara, comunicación verbal, retroalimentación constructiva	Taller vivencial, role-playing, análisis de videos, ejercicios prácticos	8 horas (2 sesiones)	Todo el personal operativo
Servicio al cliente excelente	Fortalecer técnicas de atención personalizada, venta consultiva, manejo de quejas, recuperación del servicio	Simulaciones, análisis de casos, prácticas de técnicas específicas	12 horas (3 sesiones)	Personal de atención directa al cliente
Trabajo en equipo y colaboración	Promover dinámicas de equipos efectivos, comunicación interna, resolución	Dinámicas grupales, ejercicios de coordinación, reflexiones de equipo	8 horas (2 sesiones)	Todo el personal operativo

	colaborativa de problemas			
Gestión del tiempo y prioridades	Desarrollar habilidades de organización, gestión de múltiples demandas, equilibrio velocidad-calidad	Taller práctico, herramientas de planificación, ejercicios de aplicación	4 horas (1 sesión)	Personal multitarea
Inteligencia emocional aplicada	Fortalecer autoconocimiento emocional, empatía, autorregulación, manejo del estrés, resiliencia	Taller experiencial, ejercicios de autoconocimiento, técnicas de regulación	12 horas (3 sesiones)	Todo el personal operativo
Liderazgo operativo	Desarrollar competencias de liderazgo situacional, motivación de equipos, delegación, coaching	Talleres de liderazgo, análisis de casos, prácticas de coaching	16 horas (4 sesiones)	Supervisores y coordinadores

Nota: El programa de capacitación en habilidades blandas complementa las competencias técnicas, fortaleciendo las capacidades interpersonales, comunicativas y de gestión emocional que resultan determinantes para la calidad del servicio, el clima organizacional y el liderazgo efectivo. Estos talleres se ofrecen de manera continua en ciclos trimestrales.

Tabla 4

Herramientas Tecnológicas para el Aprendizaje Digital

Herramienta	Funcionalidad Principal	Contenidos Incluidos	Beneficios Operativos
Plataforma LMS (Learning	Centralizar contenidos formativos, gestionar acceso, registrar	Videos instructivos, documentos descargables,	Escalabilidad, acceso 24/7, trazabilidad del

Management System)	progreso, generar reportes	cuestionarios, foros, certificaciones digitales	aprendizaje, actualización ágil
App móvil de consulta	Facilitar consulta rápida de procedimientos, políticas y normativas de productos	Manuales digitales, catálogos de productos, FAQs, directorio interno, chat de soporte	Autonomía del colaborador, reducción de consultas a supervisores, soporte en tiempo real
Simuladores interactivos	Practicar situaciones críticas en entornos virtuales seguros	Simulador de caja, simulador de atención al cliente, simulador de emergencias	Práctica sin riesgos, retroalimentación inmediata, repetición ilimitada
Sistema de gamificación	Incrementar motivación mediante elementos lúdicos	Insignias por logros, tableros de clasificación, desafíos mensuales, visualización de progreso	Aumento del engagement, competencias sanas, reconocimiento de esfuerzos
Videos de microaprendizaje	Ofrecer contenidos breves y focalizados (3–5 minutos)	Procedimientos paso a paso, tips operativos, casos de éxito, mejores prácticas	Flexibilidad de consumo, optimización del tiempo, refuerzo continuo
Sistema de evaluación automatizada	Medir aprovechamiento de conocimientos y detectar brechas	Evaluaciones teóricas, quizzes prácticos, retroalimentación automática	Retroalimentación inmediata, identificación de necesidades, personalización del aprendizaje

Nota: La integración de herramientas tecnológicas en el proceso formativo responde a la necesidad de escalabilidad, flexibilidad y medición precisa del aprendizaje, optimizando recursos

y respondiendo a las expectativas de las nuevas generaciones de trabajadores. El modelo híbrido combina lo mejor de las metodologías presenciales con las ventajas de las soluciones digitales.

Tabla 5

Resultados esperados del plan integral de inducción, entrenamiento y capacitación en

Supermercados Jumbo

Indicador	Situación inicial (línea base)	Resultado esperado	Método de medición	Impacto organizacional esperado
Rotación de personal operativo	Alta rotación anual estimada entre 35 % y 40 %	Reducción entre 25 % y 40 % de la rotación	Registros de talento humano, informes de desvinculación	Disminución de costos de reclutamiento y capacitación; mayor estabilidad del equipo
Productividad operativa	Niveles variables según tienda y área	Incremento entre 15 % y 25 %	Indicadores internos de ventas por empleado y tiempos de operación	Mayor eficiencia en procesos y mejor aprovechamiento del recurso humano
Calidad del servicio al cliente (NPS)	Resultados promedio sin estandarización	Incremento de 10 a 20 puntos en el NPS	Encuestas de satisfacción al cliente	Mejora en la experiencia de compra y fidelización del cliente
Errores operativos	Presencia frecuente de errores en la caja, manejo de inventarios y productos perecederos	Reducción entre 30 % y 40 %	Auditorías internas y reportes de incidencias	Disminución de reprocesos, pérdidas económicas y reclamaciones

Clima organizacional	Percepción variable del ambiente laboral	Mejora general del clima laboral y del compromiso organizacional	Encuestas de clima organizacional	Mayor motivación, sentido de pertenencia y trabajo en equipo
Competencias técnicas del personal	Formación heterogénea y no estandarizada	Dominio uniforme de procedimientos operativos por área	Evaluaciones prácticas y listas de verificación	Homogeneización de procesos y cumplimiento de estándares de calidad
Desarrollo de habilidades blandas	Enfoque limitado en habilidades interpersonales	Fortalecimiento de comunicación, trabajo en equipo y atención al cliente	Evaluaciones de desempeño y observación directa	Mejores relaciones internas y atención a la cliente más efectiva
Uso de herramientas digitales de aprendizaje	Bajo aprovechamiento de tecnología formativa	Implementación y uso constante de plataforma e-learning y app móvil	Reportes del LMS y métricas de uso	Aprendizaje continuo, autónomo y escalable
Retención del talento humano	Permanencia laboral limitada	Aumento significativo de la permanencia del personal	Indicadores de antigüedad y permanencia	Conservación del conocimiento organizacional y reducción de rotación
Seguridad y cumplimiento normativo	Capacitación inicial no siempre documentada	Cumplimiento del 100 % en formación SG-SST y normas sanitarias	Registros de capacitación y auditorías legales	Reducción de accidentes laborales y riesgos legales

Nota: La tabla presenta los resultados esperados derivados de la implementación del plan integral de inducción, entrenamiento y capacitación en Supermercados Jumbo. Los rangos proyectados se fundamentan en la literatura sobre gestión del talento humano y en experiencias documentadas en el sector retail colombiano y latinoamericano. La línea base deberá determinarse mediante un diagnóstico inicial previo a la ejecución del proyecto piloto.

Análisis crítico

El plan propuesto ofrece ventajas significativas: estandarización de procesos, integración tecnológica y desarrollo integral del talento humano. Sin embargo, presenta limitaciones como la inversión inicial en infraestructura tecnológica y la resistencia al cambio por parte del personal. Los riesgos incluyen la falta de seguimiento en la fase de implementación y la posible obsolescencia de contenidos si no se actualizan periódicamente. Para mitigar estos riesgos, se recomienda establecer un sistema de evaluación continua y alianzas estratégicas con instituciones educativas.

Comparación Con Otras Cadenas (Éxito, Carulla):

Las cadenas Éxito y Carulla han implementado academias corporativas y programas de formación continua que incluyen certificaciones internas y alianzas con instituciones educativas. Esto les ha permitido reducir la rotación, mejorar la experiencia del cliente y posicionarse como empleadores atractivos. Jumbo, al no contar con un sistema integral similar, corre el riesgo de quedar rezagado en la competitividad del mercado laboral y en la calidad del servicio.

Posibles Escenarios Si No Se Implementa El Plan:

- Escenario negativo: Persistencia de alta rotación (35-40%), incremento en costos de reclutamiento y capacitación, pérdida de conocimiento interno, deterioro del clima organizacional y disminución en la satisfacción del cliente.
- Escenario positivo (con implementación): Reducción de rotación en 25-40%, mejora en productividad (15-25%), incremento en NPS (10-20 puntos), fortalecimiento del

compromiso laboral y posicionamiento de Jumbo como empleador líder en el sector retail.

Conclusiones del diagnóstico

El diagnóstico realizado en Supermercados Jumbo Buenavista (Barranquilla) permitió evidenciar que, aunque la organización cuenta con lineamientos generales de gestión del talento humano, no existe un plan estructurado, formal y documentado de inducción, reinducción y capacitación para el personal operativo.

Se identificaron falencias relacionadas con la ausencia de manuales claros, falta de cronogramas de capacitación, escaso seguimiento al trabajador nuevo y dependencia del aprendizaje empírico entre compañeros.

Estas situaciones generan tiempos prolongados de adaptación al cargo, posibles errores operativos y una alta rotación del personal, afectando la eficiencia del servicio.

Conclusiones

El fortalecimiento de los procedimientos de inducción, formación y capacitación en Supermercados Jumbo es una estrategia clave para asegurar la competitividad duradera de la empresa en un mercado que se vuelve cada vez más exigente y ágil. Esta propuesta evidencia que la inversión constante en el desarrollo del capital humano no solo satisface requerimientos operativos inmediatos, sino que también representa una elección estratégica con efectos medibles en diversas áreas del negocio (Chiavenato, 2020).

La creación de un sistema integral que combine la inducción organizacional, el entrenamiento técnico especializado, la capacitación continua en habilidades interpersonales y la incorporación de tecnologías permite abordar de manera completa los problemas detectados: alta rotación de personal, variaciones en la calidad del servicio, deficiencias en competencias técnicas y comportamentales, así como limitaciones en la escalabilidad de los métodos de formación tradicionales (Cabezas y Rodríguez, 2021; Rangel Sánchez et al. , 2025).

Los resultados esperados de esta iniciativa van más allá de los beneficios operativos inmediatos. De acuerdo con Werther y Davis (2014), las organizaciones que dedican recursos de manera constante al desarrollo de su equipo observan mejoras notables en indicadores como la productividad (aumentos del 15-25%), la satisfacción del cliente (mejoras de 10-20 puntos en NPS), la disminución de la rotación de personal (reducciones del 25-40%), y el fortalecimiento del ambiente laboral. Estas ventajas no solo justifican económicamente la inversión en capacitación, sino que también crean ventajas competitivas sostenibles que son difíciles de imitar por parte de los rivales.

Recomendaciones a partir del diagnóstico realizado

Con base en el estudio realizado y la experiencia recogida en la literatura especializada sobre la gestión del talento humano en el sector minorista, se presentan las siguientes sugerencias para mejorar la eficacia de la ejecución del plan propuesto:

Implementación Gradual Y Prueba Piloto

Se sugiere comenzar la ejecución del plan a través de un proyecto piloto en 3 a 5 tiendas seleccionadas estratégicamente, que reflejen diversidad en geografía, tamaño y perfiles de clientes. Werther y Davis (2014) indican que las implementaciones por fases ayudan a detectar de manera anticipada problemas operativos, permiten realizar ajustes fundamentados y crean ejemplos exitosos que facilitan la futura expansión. El piloto debería durar al menos 6 meses, con evaluaciones trimestrales de los indicadores clave antes de avanzar a la expansión nacional.

Creación De Un Equipo Especializado En Gestión Del Talento

Es esencial formar un equipo corporativo dedicado únicamente a la gestión, coordinación y evaluación continua del plan de capacitación. Este grupo debe incluir profesionales con experiencia en pedagogía, psicología organizacional, diseño de programas educativos y gestión de proyectos. Alles (2018) documenta que las organizaciones que cuentan con equipos dedicados a la gestión del aprendizaje logran tasas de implementación un 40% más altas y resultados más consistentes en comparación con aquellas donde estas funciones se asignan como tareas adicionales a personal con otras prioridades.

Colaboraciones Estratégicas Con Instituciones Educativas

Se aconseja formar asociaciones con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), universidades locales e instituciones técnicas para certificar externamente ciertos programas de capacitación, especialmente en áreas específicas como manipulación de alimentos, manejo de

equipos, primeros auxilios y farmacología. Briceño (2023) menciona que las certificaciones externas no solo mejoran la empleabilidad de los trabajadores, sino que también enriquecen la percepción de las oportunidades de desarrollo y constituyen un diferenciador importante en la marca como empleador.

Inversión En Infraestructura De Capacitación

Es imperativo asignar recursos para establecer espacios físicos de aprendizaje en las tiendas grandes (salas de capacitación equipadas con tecnología audiovisual) y para desarrollar o adquirir la plataforma de gestión del aprendizaje (LMS) y las aplicaciones móviles sugeridas. Bates (2015) argumenta que la inversión inicial en infraestructura tecnológica suele recuperarse en un periodo de 18 a 24 meses mediante ahorros en costos de capacitación presencial, mejoras en la productividad y disminución de la rotación de personal.

Programa De Certificación Para Facilitadores Internos

Se propone la creación de un programa interno de "multiplicadores" o "facilitadores" que certifique a colaboradores destacados, con experiencia y buenas habilidades comunicativas para que se encarguen de la formación de sus pares. Chiavenato (2019) documenta que los programas de facilitadores internos no solo reducen los costos de capacitación, sino que también crean oportunidades de desarrollo para los colaboradores que se destacan, refuerzan el sentido de pertenencia y facilitan la transferencia de conocimiento contextualizado.

La implementación del plan se apoya en un cronograma tipo Gantt que define las fases de diseño, ejecución, ejecución piloto, evaluación y expansión del programa durante el año 2026.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2018). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias* (3.^a ed.). Granica.
- Bates, A. W. (2015). *Teaching in a digital age: Guidelines for designing teaching and learning*. Tony Bates Associates Ltd. <https://pressbooks.bccampus.ca/teachinginadigitalagev2/>
- Briceño, F. M. (2023). Reskilling para el desarrollo de nuevas funciones del talento humano en la empresa HEB de México. *Revista Monografía Empresarial*, 20(23).
<https://doi.org/10.70219/mby-202023-93>
- Cabezas, L. J., & Rodríguez, L. R. (2021). Inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal [Objeto Virtual]. Repositorio UNAD.
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42162>
- Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano* (4.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2020). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (11.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Decreto 1072 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. 26 de mayo de 2015. Ministerio del Trabajo. <https://www.mintrabajo.gov.co/>
- Decreto 3075 de 1997. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones. 23 de diciembre de 1997. Ministerio de Salud.
<https://www.minsalud.gov.co/>
- Durán Bernardino, M. (2021). *Políticas y programas de empleo juvenil*. Repositorio UNAD.
<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/218639?page=>

ECOTEC Universidad. (2017). Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales.

<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>

Javeriana Virtual. (2025). Upskilling y reskilling: impulsa tu desarrollo profesional. Pontificia Universidad Javeriana.

<https://virtual.javerianacali.edu.co/contenidoseducativos/administracion-y-negocios/como-impulsar-tudesarrollo-profesional/>

Ley 1010 de 2006. Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. 23 de enero de 2006. Congreso de la República de Colombia.

<https://www.funcionpublica.gov.co/>

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

<https://www.funcionpublica.gov.co/>

Ley 2088 de 2021. Por la cual se regula el trabajo en casa y se dictan otras disposiciones. 12 de mayo de 2021. Congreso de la República de Colombia.

<https://www.funcionpublica.gov.co/>

Ministerio del Trabajo. (2024). *Código Sustantivo del Trabajo*. <https://www.mintrabajo.gov.co/>

Molina Salazar, T. (s.f.). Proceso de inducción laboral, capacitación y entrenamiento en organizaciones. Repositorio Institucional UNAD. 3

https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/48801/1/t_molinas.pdf

Pelao Hernández, Y. (s.f.). Diseño del plan de acción de inducción y reinducción del personal.

Repositorio Universidad de Córdoba.

<https://repositorio.unicordoba.edu.co/bitstreams/d1458de9-83ad4f93-800c-daac36cf7c18/download>

Rangel Sánchez, J., Pastor, J. E., Polo Peralta, J. E., Vargas Marib, L. J., & Vergara Cervantes, W. A. (2025). Aplicación de las estrategias del plan de inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo laboral para mejorar las competencias laborales de los empleados de la Universidad de Santander. Repositorio Institucional UNAD.
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/70874>

Resolución 0312 de 2019. Por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST. 13 de febrero de 2019. Ministerio del Trabajo. <https://www.mintrabajo.gov.co/>

Resolución 2674 de 2013. Por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto-ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones. 22 de julio de 2013. Ministerio de Salud y Protección Social. <https://www.minsalud.gov.co/>

Apéndices

Apéndice A. Autorización de la empresa

A continuación, se presenta el documento de autorización emitido por la empresa Supermercados Jumbo, mediante el cual se permite el desarrollo del presente proyecto académico con fines formativos, garantizando el uso ético y académico de la información incluida.



Barranquilla, 19 de Enero de 2026

Señores
 Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD
 Programa Diplomado en Gerencia del Talento Humano
 Ciudad

Asunto: Aval institucional para desarrollo de proyecto de grado

Cordial saludo,


Por medio de la presente, Supermercados Jumbo Colombia se permite manifestar su aval y autorización para que los estudiantes del Diplomado en Gerencia del Talento Humano de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD puedan desarrollar su proyecto de grado tomando como referencia procesos, prácticas y análisis relacionados con la gestión del talento humano de nuestra organización.

Este aval se otorga con fines exclusivamente académicos, permitiendo la observación, análisis y formulación de propuestas en temas asociados a la gerencia del talento humano, tales como evaluación del desempeño, compensación laboral, estrategias de retribución, bienestar laboral y desempeño organizacional, en concordancia con los lineamientos del programa académico.

Supermercados Jumbo reconoce la importancia de la formación académica y del fortalecimiento de competencias profesionales en el área de la gestión humana, por lo cual apoya este tipo de iniciativas que contribuyen al desarrollo del conocimiento y a la mejora continua de las organizaciones.

La información que sea utilizada en el marco del proyecto deberá manejarse con responsabilidad, confidencialidad y uso académico, conforme a las políticas internas de la empresa.

Cordialmente,


 Remy Helen Palma Chavarro
 Gerente Regional de Operaciones
 Supermercado Jumbo Colombia