Propuesta de Mejora en la Gestión del Talento Humano para Aumentar los Indicadores de Ventas en una Entidad Financiera

María Nelsy Morales Lazo, Código estudiantil: 5202325

Facultad de Estudios a Distancia, Universidad Militar Nueva Granada

Ensayo presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia

Carlos Andrés Naranjo Martinez, MSc. Ciencias Actuariales y Financieras

Nota del Autor

Soy profesional en contaduría pública egresada de la Universidad minuto de Dios; actualmente laboro en una entidad financiera desempeñando el cargo de gerente de oficina en la zona noroccidente de Bogotá; me destaco por ser una persona con capacidad de análisis, liderazgo, honesta y especialmente con habilidades necesarias para diseñar y ejecutar estrategias económicas que aumenten la productividad de mi organización.

Contacto: est.marian.morales@unimilitar.edu.co

11 de Octubre de 2022

Tabla de Contenido

Lista de Tablas 3

Lista de Gráficas 4

Lista de Ecuaciones 5

Resumen 6

Abstract 7

Uno de los grandes problemas de las entidades financieras 8

Necesidad de mejorar las capacidades y habilidades del personal en el área de ventas de las entidades financieras 9

- Importancia de la Gestión del Talento Humano en las organizaciones 9
- Comprensión de la situación actual del área de ventas en la organización 12
- Plan de capacitación para el caso de estudio 24

Viabilidad de la propuesta de mejora 28

Conclusiones 29

Referencias 30

Lista de Tablas

Tabla 1 Ventas Generales Zona Noroccidente.....13

Tabla 2 Respuestas a encuesta por oficina.....15

Lista de Gráficas

Gráfica 1 Cargo....16
Gráfica 2 Tiempo de permanencia....17
Gráfica 3 Necesidad de capacitación....18
Gráfica 4 Capacitación de ingreso....18
Gráfica 5 Cantidad de capacitaciones recibidas....19
Gráfica 6 Temas recibidos....20
Gráfica 7 Percepción de capacidad en ventas....21
Gráfica 8 Habilidades de negociación....21
Gráfica 9 Curso para mejorar indicadores....22
Gráfica 10 Temas de capacitación....23
Gráfica 11 Capacitador....23
Gráfica 12 Posibilidad de mejora de habilidades....24

Lista de Ecuaciones

Ecuación 1 Muestra Poblacional 14

Ecuación 2 Muestra poblacional para aplicación de encuesta 15

Resumen

Una de las mayores problemáticas que afronta el sector de las entidades financieras son los bajos índices de ventas e incluso el incumplimiento de sus proyecciones planteadas en un periodo de tiempo específico, por consiguiente en el presente ensayo argumentativo se expone un estudio de caso real enfocado en una institución de este sector, no obstante, por cuestiones de seguridad no es permitido revelar el nombre de esta organización, pero los datos aquí suministrados son completamente verídicos y usados con fines netamente académicos. Para ello se buscara proponer una estrategia enfocada en el mejoramiento de las capacidades del personal activo de la organización con el fin de aumentar su productividad, a lo largo del texto usted podrá evidenciar como una inadecuada gestión del talento humano afecta significativamente los procesos ejecutados en una organización de este tipo y una posible solución ante esta problemática, esto se lograra, mediante el uso de fuentes primarias y secundarias, un diagnóstico de la situación actual y finalmente la propuesta de mejora, de esta manera se busca que el lector pueda tener una posición crítica ante el alcance de este documento.

Palabras Clave: Gestión del talento humano, capacitaciones, indicadores, ventas.

Abstract

One of the biggest problems facing the financial institution sector is low sales rates and even non-compliance with their projections set out in a specific period of time, therefore, in this argumentative essay, a real case study focused on an institution in this sector, however, for security reasons it is not allowed to reveal the name of this organization, but the data provided here is completely true and used for purely academic purposes. For this, it will seek to propose a strategy focused on improving the capabilities of the organization's active personnel in order to increase their productivity, throughout the text you will be able to show how an inadequate management of human talent significantly affects the processes executed in a company. organization of this type and a possible solution to this problem, this will be achieved, through the use of primary and secondary sources, a diagnosis of the current situation and finally the proposal for improvement in this way it is sought that the reader can have a critical position within the scope of this document.

Keywords: *Human talent management, training, indicators, sales.*

Uno de los grandes problemas de las entidades financieras

Las Instituciones financieras son aquellas entidades o agrupaciones cuyo objetivo organizacional se basa en ofrecer diferentes productos y servicios de origen económico como líneas de crédito (productos del activo), apertura de cuentas de ahorro, CDT's cuentas corrientes (productos del pasivo) y Seguros (Sanchez, 2016), como cualquier organización, una entidad financiera busca obtener utilidades para sus propietarios, por lo cual, en el presente ensayo se expondrá un estudio de caso basado en una entidad financiera anónima focalizado en la zona noroccidente de Bogotá D.C., quienes cuentan con un área comercial compuesta principalmente por tres frentes, el gerente de oficina, ejecutivo empresario y asesores integrales, el gerente se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar y calcular el trabajo de su equipo en lo que respecta al cumplimiento de indicadores de ventas y por otro lado el asesor integral quien es el corazón de esta dependencia, cuya función principal consiste en ejecutar e implementar las estrategias comerciales planteadas por la organización.

Una problemática que se evidencia comúnmente en este sector y en esta área particularmente, consiste en el incumplimiento de los indicadores de ventas, sin embargo ¿puede ser producto de un manejo inadecuado de la gestión del talento humano?, en el caso de estudio se ha podido evidenciar debilidad en los procesos de capacitación a la fuerza comercial que trata directamente a los clientes, es decir a los asesores integrales, lo cual ha generado desfases en los indicadores planteados por la alta gerencia, entonces, si atacamos directamente el problema y capacitamos adecuadamente al personal podemos obtener un beneficio positivo que pueda traer consigo una mejora significativa en los KPI'S proyectados.

Necesidad de mejorar las capacidades y habilidades del personal en el área de ventas en una entidad financiera

El propósito del presente ensayo argumentativo consiste en proponer una estrategia enfocada en el mejoramiento de las capacidades del personal activo de la organización con el fin de aumentar su productividad.

Importancia de la Gestión del Talento Humano en las organizaciones

Es necesario inicialmente realizar un análisis bibliográfico basado en fuentes secundarias sobre la gestión del talento humano y como este concepto influye positiva y directamente en los resultados de la organización.

En primer lugar, debemos entender el significado de gestión del talento humano, Idalberto Chiavenato dedico gran parte de su vida para analizar todo lo referente a este concepto y la administración por ende, en su libro gestión del talento humano, indica que hace referencia al conjunto de políticas y prácticas que se requieren para dirigir cargos de alto mando (gerentes, supervisores, coordinadores), en relación con las personas o los recursos, poniendo en práctica diferentes procesos de reclutamiento, selección, capacitación, incentivos y evaluaciones de desempeño (CHIAVENATO, 2009).

Por otra parte, (PRIETO, 2013) explica que la gestión del talento humano es la base fundamental de cualquier organización y su fundamento consiste en un estudio realizado por él. Donde evaluó una serie de decisiones tomadas por los altos mandos sobre sus colaboradores y analizo su influencia directa en su productividad. Adicional a este planteamiento, (CALDERÓN, 2021) expone que “las empresas deben cambiar hacia la capacitación, la mejora y la renovación de habilidades”. Indica que el patrimonio más importante de cualquier entidad sea pública o privada son sus empleados y con el paso del tiempo se ha evidenciado como grandes industrias invierten un rubro económico más alto en el crecimiento personal y profesional de sus empleados.

Teniendo en cuenta esto cabe resaltar que aquellas organizaciones que realizan una adecuada gestión del talento humano y administran óptimamente el desempeño de sus colaboradores tienen una visión mucho más amplia de las competencias y habilidades que les hace falta para alcanzar sus resultados (MENDEZ, 2015). Por consiguiente, en este punto podemos analizar que no es solo contratar a las personas por la cantidad de títulos que tenga o la poca experiencia para pagar un menor salario, de nada le sirve a una organización contratar al más especializado o al que represente menor costo, si no se desarrollan sus habilidades y competencias acorde a lo que necesita en el desempeño de sus labores diarias.

En ese sentido es necesario tener claro también el concepto y la importancia de la capacitación, (Chiavenato, 2017) lo define como un proceso que brinda la oportunidad a los empleados de planear, mejorar y realizar de manera más eficiente las actividades en su respectiva área de trabajo.

Algunos autores como (Cota & Rivera, 2016) consideran que la capacitación es una herramienta fundamental y efectiva que busca el mejoramiento continuo del desempeño de los colaboradores lo cual facilita a las organizaciones que su capital humano tenga una mejor visión y proyección para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales, obteniendo indirectamente grandes utilidades para sus actividades productivas, en ese sentido cabe resaltar algunas estrategias de capacitación laboral como las planteadas por (JAMAICA, 2015), las cuales son:

- **Capacitación Virtual:** El eLearning consiste en un tipo de educación y capacitación a través de medios electrónicos; lo que permite la interacción del colaborador con el material mediante el uso de herramientas informáticas, es conocida como la forma de aprendizaje del futuro debido a que permite tener una mayor flexibilidad, facilidad de acceso, reducción en los tiempos de aprendizaje, comodidad, reducción de costos y formación personalizada (Cabrera, 2015).

- **Capacitación presencial:** Son aquellas donde todos los participantes, tanto el capacitador como el que recibe la capacitación se encuentran en un mismo lugar bien sea un aula, auditorio, oficina, etc., dicho lugar comúnmente esta adecuado con los elementos necesarios para ejecutar la charla (Frigo, s.f).
- **Capacitación interna:** Es un tipo de capacitación usado principalmente en las organizaciones, el cual utiliza la experiencia y los recursos propios de la entidad para formar y desarrollar las habilidades y capacidades de sus empleados mejorando de esta forma la eficiencia y productividad en las entidades (Diez & Abreu, 2009)
- **Capacitación externa:** Aquella suministrada por una persona o entidad externa a la organización o a los administrativos, por ejemplo, consultores, especialistas u organizaciones externas.

Con base en lo anterior, se podría concluir que la capacitación al personal es una buena estrategia de solución ante aquellas organizaciones que no desarrollan el potencial humano que poseen, sin embargo es importante tener en cuenta la visión y opinión del empleado respecto a la capacitación en el trabajo por ende el documento titulado “On job Training and Its Effectiveness: An Employee Perspective” nos brinda una perspectiva desde el colaborador sobre el tema aquí planteado mediante el desarrollo de un análisis comparativo entre los programas de capacitación de dos organizaciones similares Mc Donald’s y Dominos Pizza, con lo cual los resultados del análisis evidenciaron que para estas multinacionales los programas de entrenamiento permite que los colaboradores aprendan y desarrollen sus habilidades rápidamente, pero no solo se trata de sistematizar e implementar un programa, esta modalidad de aprendizaje va mucho más allá, los empleados entrevistados destacan la simplicidad y la importancia que sienten de parte de la empresa al recibir cada charla y capacitación (Timsal & Awais, 2016).

Además de esto, Debbie Zmorenski elaboro un artículo titulado *"Increase Training to Improve Results"* donde analiza un estudio desarrollado por la American Management Association y encontró que las organizaciones que aumentaron la cantidad de capacitaciones y las enfocaron en el mejoramiento de las habilidades de sus empleados obtuvieron como resultado un aumento significativo del 63% en la productividad de sus colaboradores y un 74% en la calidad de sus procesos, por el contrario, aquellas organizaciones que continúan con un plan de capacitación básico enfocado en temas poco relevantes para su desarrollo profesional aumentaron sus ganancias solo un 30% y la calidad de sus procesos en un 24% (Zmorenski, s.f.) Es por esto que el autor resalta la importancia de realizar un programa de capacitación sistemático y estructurado enfocado en el área en el cual se ejecutan las actividades necesarias para obtener beneficios económicos.

Una vez analizada la bibliografía anterior podemos evidenciar que el mundo gira en torno a la mejora continua no solo de sus procesos sino de su capital humano, por algo dicen que los mejores y principales clientes de cualquier organización son sus empleados, con esto y lo planteado a lo largo de este apartado por diferentes autores se puede observar una viabilidad respecto al alcance del presente documento.

Comprensión de la situación actual del área de ventas en la organización

Teniendo en cuenta la importancia de la gestión del talento humano expuesto anteriormente por diferentes autores y para así dar cumplimiento con la finalidad del presente artículo, es necesario realizar un diagnóstico acerca de los procesos de capacitación y entrenamiento del área de ventas con los que cuenta actualmente la organización; con lo cual, se aplicó una metodología mixta (cuantitativa y cualitativa) donde se busca identificar y describir la situación actual de esta dependencia así como también una perspectiva desde el punto de vista de los empleados directos sobre el entrenamiento recibido por la organización, cabe resaltar que el área de ventas cuenta con 3 líneas de productos y servicios principales, los cuales son:

activo, pasivo y productos cruzados (venta de seguros de diferentes tipos, (protección creciente, devolución de prima, exequial, tu cuota protegida, entre otros), por consiguiente y según los informes de cumplimiento del área de ventas del presente año, la zona noroccidente de Bogotá D.C que está compuesta por 14 oficinas se encuentra con un incumplimiento en su proyección del 16,20% siendo las oficinas de Estrada, Diverplaza y Plaza imperial las de menor cumplimiento en el periodo de estudio como se evidencia a continuación:

Tabla 1

Ventas Generales Zona Noroccidente

	SEPTIEMBRE						AÑO 2022		
OFICINA	**META #**	**EJEC #**	**% Cump.No.**	**Meta $**	**Ejec $**	**% Cump Vr.**	**Meta_Saldo**	**Ejec_Saldo**	**% cumplimiento**
001 ESTRADA	81	59	72.8%	2,183	1,684	77.1%	43,892,987	25,841,768	58.9%
002 SANTA HELENITA	44	37	84.1%	1,721	1,951	113.4%	26,099,708	25,374,288	97.2%
003 RINCON DE SUBA	51	56	109.8%	1,616	1,335	82.6%	34,215,844	33,836,738	98.9%
004 PLAZA IMPERIAL	99	92	92.9%	2,845	2,520	88.6%	51,711,426	41,188,949	79.7%
005 PUENTE LARGO	45	38	84.4%	1,990	1,864	93.7%	26,784,991	25,890,843	96.7%
006 LA FERIAS	45	36	80.0%	1,627	1,079	66.3%	31,523,623	21,342,835	67.7%
007 QUIRIGUA	63	42	66.7%	2,224	1,651	74.2%	46,840,028	35,327,945	75.4%
008 TABORA	32	19	59.4%	1,225	1,265	103.3%	23,300,493	20,721,335	88.9%
009 CALLE 80	22	20	90.9%	1,065	1,127	105.8%	18,894,250	18,313,547	96.9%
010 AV. CIUDAD DE CALI	34	37	108.8%	1,692	1,094	64.7%	30,644,073	27,972,017	91.3%
011 DIVERPLAZA	56	58	103.6%	1,616	2,209	136.7%	22,338,085	13,933,337	62.4%
011 LA GAITANA	69	54	78.3%	2,346	2,348	100.1%	42,139,259	39,133,223	92.9%
012 CENTRO SUBA	95	85	89.5%	2,188	1,772	81.0%	36,669,452	26,836,646	73.2%
013 ALAMOS	34	28	82.4%	1,264	1,042	82.4%	23,826,066	22,522,838	94.5%
014 PORTAL DE LA 80	72	59	81.9%	2,572	2,118	82.3%	34,984,851	35,444,324	101.3%
Total	**842**	**720**	**86%**	**28,174**	**25,059**	88.9%	**493,865,136**	**413,680,633**	83.8%

Nota: #meta hace referencia a cantidad de ventas proyectadas, #Ejec son las ejecutadas en el mes de estudio, %Cumplimiento es la relación entre las dos anteriores, Meta ($) Ejec ($)

se basan en lo mismo pero expresado en miles de millones, los datos fueron suministrados por la entidad.

En el apartado del año 2022 meta_saldo son las proyecciones en miles de millones y ejec_saldo es lo que han ejecutado hasta el momento, %Cumplimiento es la relación de cumplimiento hasta el mes de septiembre.

Ecuación 1

Muestra Poblacional

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{i^2 * (N-1) + Z^2 * p * q}$$

Fuente: (Murray & Larry, 2005)

Dónde:

- n = Tamaño de la muestra
- N= Tamaño de la población conocida
- Z = Coeficiente de confiabilidad: Valor correspondiente de la distribución de Gauss (entre 1.96 y 2.58)
- p = prevalencia esperada del parámetro a evaluar, en caso de desconocerse (p =0.5), que hace mayor el tamaño muestral
- q = (1-p)
- i = error que se prevé cometer

Por ende se aplicó dicha fórmula con la finalidad de identificar la muestra poblacional, es decir la cantidad de encuestas que se debían aplicar, con lo cual, se obtuvo lo siguiente:

Ecuación 2

Muestra poblacional para aplicación de encuesta

$n = \frac{201.684}{3.4893}$ =57.80 = 58

Fuente: Elaboración propia, basado en Murray & Larry, 2005

Una vez identificada la muestra poblacional se realizó un formulario de google para la aplicación de la encuesta, el cual está disponible en el siguiente enlace para su validación:

- https://forms.gle/AJgrqHV2uLoXXwER6

La encuesta se envió a los diferentes gerentes de área en las oficinas distribuidas en la zona Noroccidente de Bogotá quienes la respondieron y a su vez la compartieron con los demás colaboradores de esta dependencia, obteniendo los siguientes resultados:

1. **Nombre de oficina**

Tabla 2

Respuestas a encuesta por oficina

Nombre de Oficina	Encuestas aplicadas
Álamos	2
Avenida Ciudad de Cali	12
Calle 80	2
Centro Suba	2
Diverplaza	2
Estrada	2
La Gaitana	1
Las Ferias	7
Plaza imperial	1

Nombre de Oficina	Encuestas aplicadas
Puente largo	1
Quirigua	5
Rincón de Suba	9
Santa Helenita	5
Tabora	7
TOTAL	**58**

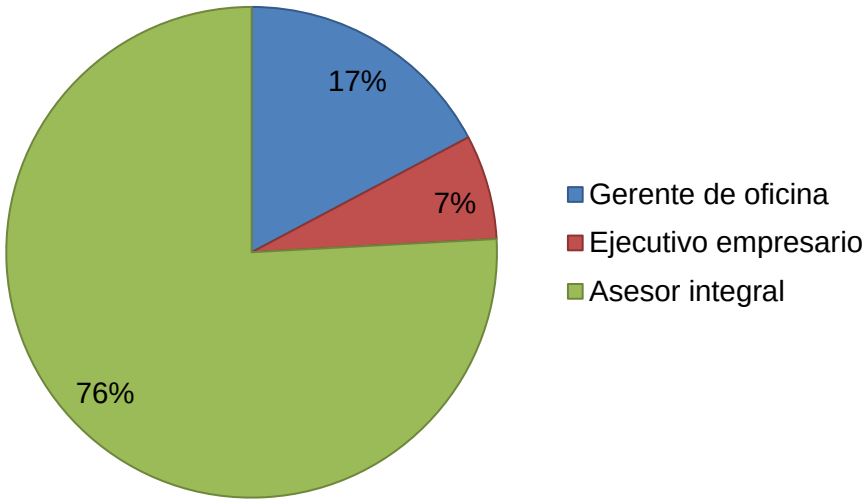
Nota: Elaboración propia, 2022. Se logra identificar las oficinas encuestadas.

Con base en el resultado obtenido en este punto se logra evidenciar que se evaluaron 14 oficinas que componen la zona Noroccidente de Bogotá, por ende los resultados obtenidos abarcan la percepción desde los diferentes puntos geográficos de la entidad.

2. Cargo que usted desempeña en la organización

Gráfica 1

Cargo



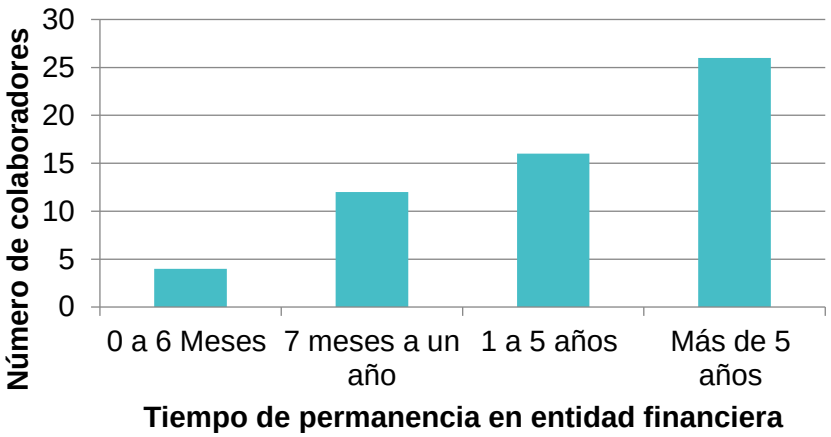
Fuente: Elaboración propia, 2022

Según lo expuesto en la Gráfica 1**,** la encuesta fue respondida en su mayoría por asesores integrales (76%) lo cual nos brinda un panorama más amplio de la situación actual respecto a los procesos de capacitación en el área de ventas debido a que ellos son los directamente involucrados en la ejecución del cierre de este proceso con los clientes.

3. ¿Cuánto tiempo lleva en la compañía?

Gráfica 2

Tiempo de permanencia



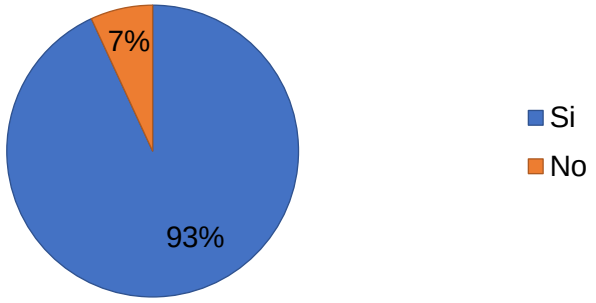
Fuente: Elaboración propia, 2022

Tal y como se observa en la gráfica anterior los diferentes colaboradores que respondieron la presente encuesta llevan más de 5 años en la organización y solo 4 personas son relativamente nuevas con un tiempo de permanencia entre 0 a 6 meses, lo cual nos permite obtener respuestas acorde a la experiencia durante un prolongado tiempo de trabajo.

4. **¿Cree necesaria la capacitación en el área de trabajo en la cual usted se encuentra?**

Gráfica 3

Necesidad de capacitación



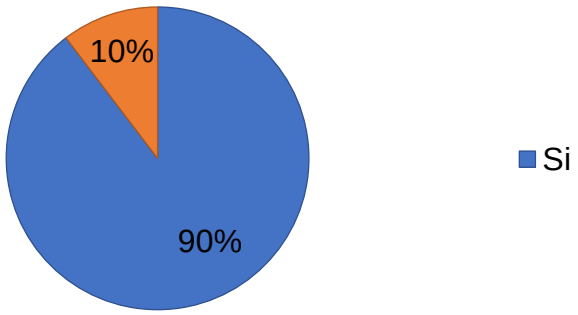
Fuente: Elaboración propia, 2022

Se planteó esta pregunta con el objetivo de establecer el nivel de importancia que tienen las capacitaciones en esta dependencia, con lo cual se evidencia que la percepción del personal indica que la capacitación en su área es una necesidad para el mejoramiento de su productividad e indicadores.

5. **¿Recibió capacitación sobre su área de trabajo cuando ingreso al banco?**

Gráfica 4

Capacitación de ingreso



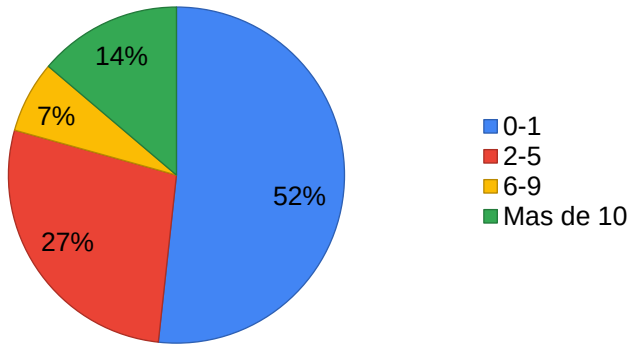
Fuente: Elaboración propia, 2022

Con base a la Gráfica 4, se logra evidenciar que el 90% del personal si recibió al menos una capacitación al ingresar a la entidad.

6. ¿Cuántas capacitaciones ha recibido durante su trayectoria en el banco?

Gráfica 5

Cantidad de capacitaciones recibidas



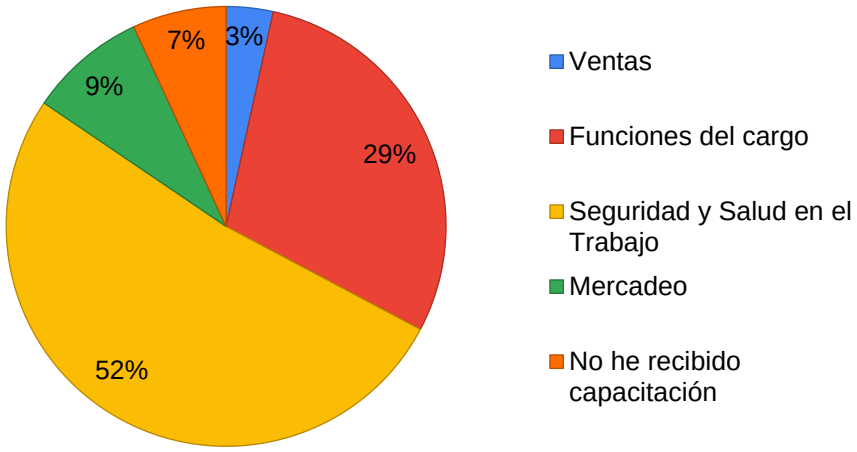
Fuente: Elaboración propia, 2022

Es importante resaltar en esta pregunta que según lo expuesto en la Gráfica 2 la mayoría del personal encuestado lleva más de 5 años en la organización y como se evidencia en los resultados obtenidos en la Gráfica 5, a pesar de que un gran porcentaje de los encuestados lleva tanto tiempo en la organización solo el 14% ha recibido más de 10 capacitaciones y el 52% ha participado entre 0 y 1 capacitación lo cual nos brinda indicios de la posible razón en sus bajos resultados.

7. ¿Sobre qué temas ha recibido capacitación?

Gráfica 6

Temas recibidos



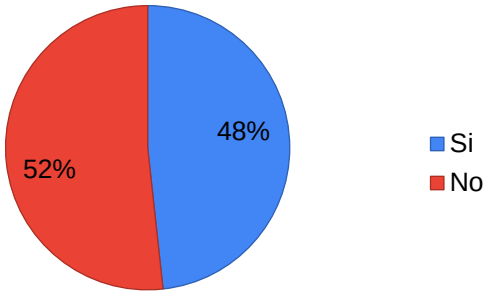
Fuente: Elaboración propia, 2022

Como se puede observar en la Gráfica 6, el personal ha recibido capacitaciones pero referente a temas de Seguridad y Salud en el Trabajo y las funciones del cargo, muy pocos han recibido charlas o entrenamiento en ventas, lo cual refuerza la problemática expuesta en el presente ensayo.

8. **¿Considera que tiene los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su cargo en el área de ventas?**

Gráfica 7

Percepción de capacidad en ventas



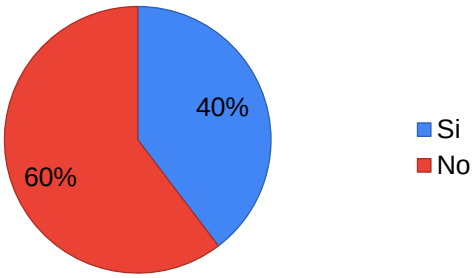
Fuente: Elaboración propia, 2022

Esta pregunta buscaba identificar que tanto el personal se siente capaz de desempeñar su cargo en el área de ventas, con lo cual se observa que la mayoría de los encuestados (52%) no sienten que tengan las capacidades y habilidades necesarias para ejecutar su cargo de forma adecuada.

9. **¿Puede persuadir con facilidad al cliente para cerrar una negociación?**

Gráfica 8

Habilidades de negociación



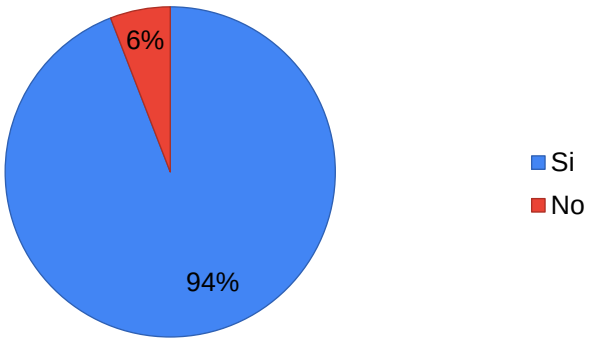
Fuente: Elaboración propia, 2022

Con esta pregunta se logra reforzar la problemática expuesta en el presente ensayo, debido a que la mayoría de los encuestados (60%) no logran persuadir con facilidad al cliente para cerrar una venta, lo cual afecta negativamente y en gran medida sus indicadores de ventas.

10. ¿Cree que necesita tomar algún curso adicional para mejorar sus indicadores en ventas?

Gráfica 9

Curso para mejorar indicadores



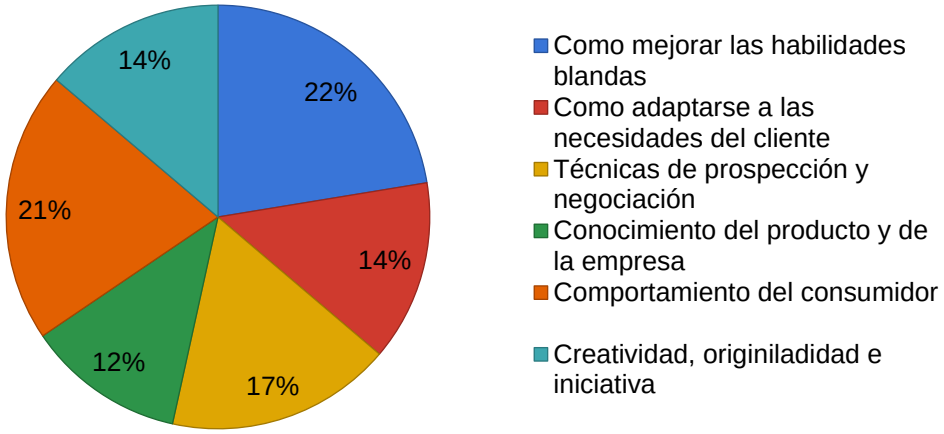
Fuente: Elaboración propia, 2022

En la Gráfica 9 se logra evidenciar que la mayoría del personal encuestado (94%), cree que es necesario tomar un curso adicional enfocado en el proceso de ventas para mejorar su rendimiento y productividad.

11. Seleccione tres temas de capacitación que usted cree que debería recibir para mejorar sus índices de venta

Gráfica 10

Temas de capacitación



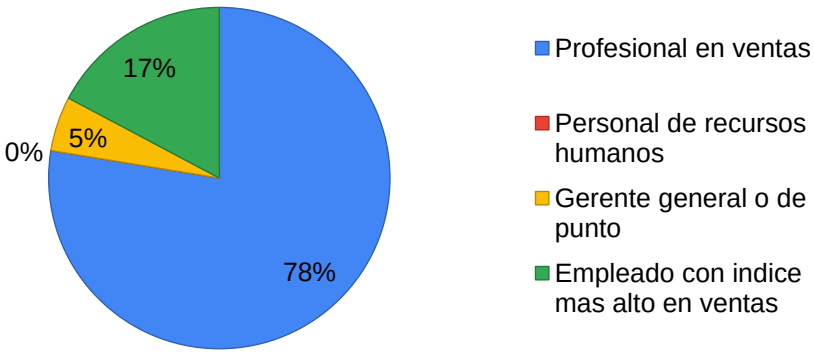
Fuente: Elaboración propia, 2022

Con esta pregunta se buscaba identificar la preferencia de los encuestados en los posibles temas de capacitación que se podrían abarcar, no obstante, se evidencia que todos tienen porcentajes muy similares con lo cual se identifica que todos son de vital importancia para su crecimiento profesional.

12. ¿Quién cree usted que debería dictar las capacitaciones?

Gráfica 11

Capacitador



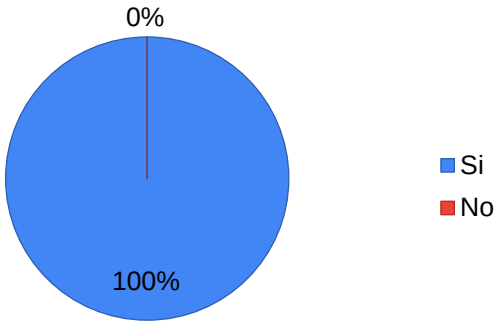
Fuente: Elaboración propia, 2022

Según los colaboradores encuestados, la persona indicada para la ejecución de las charlas y capacitaciones debe ser un profesional en ventas (78%), no obstante un pequeño porcentaje (17%) opina que el empleado con mayor índice de ventas también es una buena opción para capacitar a los demás.

13. Si tuviera la opción de acceder a un diplomado especializado en ventas para mejorar sus habilidades ¿usted lo tomaría?

Gráfica 12

Posibilidad de mejora de habilidades



Fuente: Elaboración propia, 2022

Con los resultados obtenidos en esta pregunta se evidencia que la propuesta para mejorar la gestión del talento humano incidiendo directamente en los resultados de ventas debe enfocarse en la capacitación y entrenamiento al personal debido a que como se evidencia en la Gráfica 12, el 100% está dispuesto a acceder a un diplomado o curso para mejorar sus habilidades de ventas si es ofrecido en la organización.

Plan de capacitación para el caso de estudio

Con la información recolectada en los apartados anteriores se puede plantear una estrategia que permita mejorar el proceso de gestión del talento humano en el área de ventas del caso de estudio, por consiguiente, se propone elaborar un plan de capacitación

En primer lugar vale la pena aclarar que es un plan de capacitación, según Chiavenato (2009) es "*un proceso a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas obtienen conocimientos, aptitudes, y habilidades en función de objetivos definidos*". Con lo cual se entiende que la capacitación se puede brindar por momentos cortos para que no afecten el desarrollo del proceso productivo ni sus actividades cotidianas.

Además, con el avance tecnológico que nos brinda el siglo presente y según lo planteado por Cabrera, 2015 en apartados anteriores se pueden ofrecer capacitaciones virtuales, haciendo uso de las herramientas ofimáticas con las que contamos hoy en día evitando de esta manera cualquier tipo de contratiempo que se pueda presentar bien sea para el colaborador o para la persona que esté realizando la capacitación.

Es importante que la organización inicie por realizar una reunión que incluya a un representante de cada área, para que juntos elaboren el plan de capacitación evidenciando diferentes aspectos como:

- **Rubro presupuestal:** Este es uno de los puntos más importantes para que el plan de capacitación sea lo más eficiente posible, debido a que no es un gasto como lo ven muchas organizaciones, por el contrario es una inversión a largo plazo debido que al mejorar las habilidades de sus colaboradores esto aumenta la productividad, por ende, es necesario invertir en herramientas tecnológicas como video bean, computadores, material de estudio, el personal que va a realizar la capacitación, etc.

- **Temas :** Según los datos obtenidos en la encuesta se evidencia que es necesario identificar las necesidades respecto a los temas a tratar para el personal, debido a que no solo se debe capacitar a los colaboradores en cuestiones relacionados al área sino que además debemos tener en cuenta su percepción e interés por el tema que se va a manejar, por ende y como se evidencia en la Gráfica 10**,** la mayoría de los encuestados

se interesan por temas como mejorar las habilidades blandas y el comportamiento del consumidor.

- **Horarios:** El tiempo que se va a destinar para el desarrollo del plan de capacitación debe ser acorde con las diferentes actividades de la organización y procurar tomar espacios que no interfieran la operación.

- **Capacitador:** Otro aspecto importante que debe ser evaluado es la persona que va a brindar la capacitación, porque según la percepción del personal debe ser alguien con las capacidades y habilidades profesionales para brindar los temas que se requieran en el plan.

Una vez establecidos estos puntos en la reunión, es necesario que los gerentes de cada oficina que compone la entidad socialicen los resultados obtenidos anteriormente y definan un plan de acción para que si existiera la necesidad de colaborarse mutuamente con personal en los momentos que se requiera lo puedan hacer con facilidad.

Finalmente, vale la pena mencionar que el presente plan de capacitación se puede articular con algunas entidades de educación tanto públicas como privadas, por ejemplo el SENA tiene un convenio con las organizaciones donde brinda capacitaciones gratuitas por medio del aplicativo sofia plus sobre varios temas de interés, para ello la entidad financiera debe seguir los siguientes pasos:

1. Registrarse en la pagina www.sena.edu.co

2. Enviar una solicitud al centro de formación del SENA indicando los temas a tratar, la cantidad de empleados y los tiempos disponibles para su ejecución

3. Una vez se obtenga una respuesta satisfactoria, se deben inscribir los diferentes participantes, indicando su rol en la organización y su número de documento.

4. Finalmente se debe estar atento al cronograma y disponibilidad que ofrezca el SENA, además, el empleador puede realizar un seguimiento de los cursos que están tomando sus colaboradores.

Si requiere mayor información acerca de los procesos de inscripción para cursos del SENA por favor remitirse al siguiente link:

https://portal.senasofiaplus.edu.co/docs/13.1_GUIA_PARA_SOLICITUD_DE_EMPRESAS.pdf

Si por el contrario la entidad desea inscribirse a un programa más especializado en los diferentes temas de su interés como diplomados o cursos avanzados, algunas de las universidades más reconocidas del país como EAFIT, Javeriana, Jorge Tadeo Lozano, Libre, Sergio Arboleda, Politécnico, entre otras, ofrecen programas completos, dictados por profesionales en el área de ventas, una opción es pagar el costo total expuesto por la universidad, la otra posibilidad es generar una alianza con la entidad educativa donde se genere un beneficio mutuo, por una parte puede ser que la universidad brinde capacitaciones gratuitas a un personal seleccionado a cambio de que la organización reciba practicantes de últimos semestres de la universidad para ayudarlos a crecer profesionalmente en sus diferentes áreas de trabajo.

Viabilidad de la propuesta de mejora

Durante el transcurso del artículo, el lector ha podido identificar de una forma clara y concisa la principal problemática actual que tiene la entidad financiera caso de estudio, adicional a esto el planteamiento de la propuesta de solución que se pretende brindar a la organización.

Claro que muchos autores como Chiavenato, Calderón, Cota & Rivera, entre otros, exponen dentro de sus literaturas la capacitación como una medida para el aumento de la productividad y pro actividad de los colaboradores. Motivo por el cual centramos este artículo literario a esa solución, no obstante cabe destacar que la Gestión del Talento Humano abarca muchos conceptos adicionales como mecanismos de incentivos, reclutamiento adecuado de personal, liderazgo, entre otros, que también podrían contribuir positivamente y efectivamente en aumentar los indicadores de ventas de la zona Noroccidente de Bogotá D.C de esta entidad. No obstante, para abarcar dichos conceptos es necesaria una investigación más extensa sobre las metodologías y formas adecuadas de su implementación en organizaciones cuya objeto social sea parecido o igual al caso de estudio.

En ese sentido el enfoque principal para brindar una solución inmediata en el corto plazo abarcando lo mencionado y evidenciado en el presente artículo se podría considerar viable siempre y cuando esta estrategia de solución sea ejecutada por personal altamente calificado, debido a que profesionales en el área y con una bastante experiencia en esta dependencia (ventas), puede abarcar los temas mencionados de una forma más clara y explícita para todo el personal, además de identificar los posibles fallos y errores en los cuales caen los asesores integrales a la hora de cerrar una negociación.

Conclusiones

En conclusión la propuesta de mejora expuesta anteriormente se enfoca en aumentar los beneficios que ofrece la gestión del talento humano en el caso de estudio, basado en la mejora e implementación de un plan de capacitación dirigido por un experto en el área de ventas quien puede brindar los temas de capacitación referentes a la dependencia a la que pertenecen, en ese sentido y teniendo en cuenta lo desarrollado a lo largo del texto se puede evidenciar que la solución a la problemática planteada es viable según los diferentes autores mencionados en el apartado uno, donde la mayoría de ellos hacen referencia a que un programa de capacitación bien ejecutado en una organización mejora sustancialmente sus resultados, generando ganancias adicionales.

En la actualidad existen varios programas y metodologías de estudio ejecutado por entidades educativas tanto públicas como privadas donde se pueden articular con la organización para obtener un beneficio mutuo y de esta manera cumplir con su objeto social mejorando las capacidades y habilidades de su personal.

Referencias

Cabrera, M. (2015). *Implementación de un plan de capacitación virtual para mejorar el desempeño laboral del personal de Fundación Alternativa.* Obtenido de http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7307/1/T-UCE-0007-230i.pdf

CALDERÓN, L. (marzo de 2021). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: CONCEPTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL PARA AFRONTAR LOS RETOS DEL PRESENTE Y FUTURO.* Obtenido de https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/38425/CalderonRiveraLorena2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

CHIAVENATO, I. (2009). *GESTION DEL TALENTO HUMANO.* Obtenido de https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/411a2cf692b9cf71fcd1e983948aa0de.pdf

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* Obtenido de El capital humano de las organizaciones: https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf

Cota, J., & Rivera, J. (2016). *La capacitación como herramienta efectiva.* Obtenido de http://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm

Diez, J., & Abreu, J. (septiembre de 2009). *Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos: un estudio de caso.* Obtenido de http://www.spentamexico.org/v4-n2/4%282%29%2097-144.pdf

El teacher Murcia - Académico. (19 de 04 de 2020). Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=q0WCiZN_maQ&feature=emb_logo

Frigo, E. (s.f). *Foro Latinoamericano de Seguridad.* Obtenido de ¿Qué es la capacitación, y qué gana una organización al capacitar a su personal?: https://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm

JAMAICA, F. (septiembre de 2015). *LOS BENEFICIOS DE LA CAPACITACION Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS .* Obtenido de https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20(1).pdf;jsessionid=5A7225B49E52935F2E2EE0A8E8F0B6A3?sequence=1

MENDEZ, J. (2015). *LA IMPORTANCIA DEL TALENTO HUMANO EN LA CONSECUCION DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.* Obtenido de https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14145/LA%20IMPORTANCIA%20DEL%20TALENTO%20HUMANO%20EN%20LA%20CONSECUCION%20DE%20LOS%20OBJETIVOS%20ORGANIZACIONALES.pdf;jsessionid=EA93DB76EA0481545B7FD2D119448A6D?sequence=1

Normas APA a chegg service. (02 de 03 de 2014). *https://normasapa.com*. Obtenido de https://normasapa.com/category/descargas/

PRIETO, P. (2013). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA RETENCIÓN DEL PERSONAL.* Obtenido de https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf

Sánchez, C. (24 de 01 de 2020). *https://normas-apa.org/formato/*. Obtenido de https://normas-apa.org/formato/

Sanchez, J. (30 de Marzo de 2016). *Entidad financiera*. Obtenido de Economipedia: https://economipedia.com/definiciones/entidad-financiera.html

Timsal, A., & Awais, M. (January de 2016). *On job Training and Its Effectiveness: An Employee Perspective.* Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/305699923_On_job_Training_and_Its_Effectiveness_An_Employee_Perspective

Zmorenski, D. (s.f.). *Increase Training to Improve Results*. Obtenido de https://www.reliableplant.com/Read/29153/training-improves-results