

**IMPACTO Y OPORTUNIDADES DE MEJORA DEL PROGRAMA “LIDERARTE”  
PARA LA FORMACIÓN DE COORDINADORES PUNTO DE VENTA DE LAS  
TIENDAS ARTURO CALLE EN BOGOTÁ.**

**LEIDY JOHANA BARAHONA ANGARITA  
WENDY JHOLANNY FORERO MORA  
CHARLY GÓMEZ MARTÍNEZ  
DIANA PATRICIA REYES SUÁREZ**

**UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO  
2019**

**IMPACTO Y OPORTUNIDADES DE MEJORA DEL PROGRAMA “LIDERARTE”  
PARA LA FORMACIÓN DE COORDINADORES PUNTO DE VENTA DE LAS  
TIENDAS ARTURO CALLE EN BOGOTÁ.**

**LEIDY JOHANA BARAHONA ANGARITA  
WENDY JHOLANNY FORERO MORA  
CHARLY GÓMEZ MARTÍNEZ  
DIANA PATRICIA REYES SUÁREZ**

**Trabajo de Grado para optar al título de Gerente de Talento Humano**

**Director  
Jhon Alexander Rueda Prieto  
Docente.**

**UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO  
2019**

## **Resumen**

El presente estudio de caso muestra el impacto y las oportunidades de mejora del programa “Liderarte” en los colaboradores del área comercial de Comercializadora Arturo Calle S.A.S en la ciudad de Bogotá, quienes se desempeñan como encargados y administradores de punto de venta, con el cual la empresa busca contar con personal idóneo para ocupar y desempeñar el cargo de vendedor líder o coordinador punto de venta a nivel nacional. También muestra cómo se desarrolló el programa, el impacto de su implementación, las oportunidades de mejora y las ventajas otorgadas a los participantes al momento de vincularse al programa. Para esto, se realizaron encuestas a los colaboradores que participaron en el programa y a sus jefes directos lo que permitió evidenciar el alto impacto del programa en el plan carrera de la organización, su alta acogida en el área comercial y las oportunidades de mejora que permitirán fortalecer el programa.

## **Palabras clave**

Formación, Competencias, Liderazgo, Capacitación.

## **Abstract**

This case study shows the impact and opportunities for improvement of the "Liderarte" program in the collaborators of the Comercializadora Arturo Calle SAS commercial area in the city of Bogotá, who work as managers and point of sale managers, with whom the company seeks to have qualified personnel to occupy and carry out the position of leading salesperson or point of sale coordinator nationwide. It also shows how the program was developed, the impact of its implementation, the opportunities for improvement and the advantages granted to the participants when they join the program. For this, surveys were carried out to the collaborators who participated in the program and to their direct managers, which allowed to demonstrate the high impact of the program in the career plan of the organization, its high acceptance in the commercial area and the opportunities for improvement that will allow strengthening the program.

## **Key words**

Training, Competencies, Leadership.

## Tabla de Contenido

<b><u>1. Nace Comercializadora Arturo Calle</u></b>	<b>6</b>
<b><u>2. Introducción</u></b>	<b>7</b>
<b>2.1 Capacitación. La base para el desarrollo</b>	<b>10</b>
<b>2.2. Liderazgo y Desarrollo de Competencias Como Estrategia de Talento humano</b>	<b>15</b>
<b>2.3 Universidad Corporativa Rompiendo Barreras Para La Formación.</b>	<b>21</b>
<b><u>3. Desarrollo de la investigación</u></b>	<b>23</b>
<b><u>4. Resultados</u></b>	<b>27</b>
<b><u>5. Conclusiones</u></b>	<b>36</b>
<b>5.1 Recomendaciones</b>	<b>39</b>
<b><u>6. Bibliografía</u></b>	<b>40</b>

## **1 .Nace Comercializadora Arturo Calle**

En 1965, en el barrio San Victorino de la ciudad de Bogotá, el Sr. Arturo Calle abre su primer local de camisas, llamado la Camisita. Años después, inauguró un almacén más grande, llamado “El Dante”, “en él se vendían productos manufacturados por diversos fabricantes, por esta razón no podía tener un control riguroso sobre la calidad de la ropa que vendía. Arturo Calle se convirtió en un hombre próspero y no por eso dejó sus ganas de progresar. Tres años después de abrir El Dante, por sugerencia de un conocedor de mercadeo, tomó la decisión que lo llevaría al éxito: pone a su local Arturo Calle, un nombre corto e imponente.” (Arias, 2017)

Es Aquí donde empieza su expansión, “pues al no conformarse con este almacén, consigue un almacén 20 veces más grande, después compra un tercer almacén, un cuarto y así sucesivamente hasta alcanzar una gran cadena de sus tiendas de ropa masculina. Con el transcurso de los años se ha posicionado en el mercado, como la marca de ropa masculina líder en Colombia, con presencia en las principales ciudades del país y en países como Guatemala, Costa Rica, Salvador y Panamá, fábricas de confecciones en Bogotá y Pereira y genera más de 5000 empleos dentro y fuera del País”. (Sandoval, Pérez, López 2017).

## 2. Introducción

La teoría del Capital humano sostiene que el conocimiento proporciona a los individuos una mayor capacidad cognitiva, haciéndoles más productivos y eficientes (Schultz, 1961; Becker, 1964) De esta forma, los individuos que posean un capital humano de mayor calidad identificarán mejor las oportunidades empresariales (Davidsson y Honig, 2003, p. 305).

Para Arturo Calle como organización, es indispensable contar con capital humano competente en todas sus áreas, principalmente en los cargos que hacen parte de su fuerza comercial, es por esto que en cabeza de la gerencia de Gestión humana de Arturo Calle se diseña e implementa el programa “Liderarte”, bajo el modelo de universidad corporativa, vista como un nuevo modelo de aprendizaje en la sociedad global, según (Jarvis, P. 2006) desde la antigüedad, las instituciones más poderosas de la sociedad han establecido universidades para sus propios fines.

Un suceso natural en toda organización es la rotación de personal, el cual se da por la salida de trabajadores de la misma por diferentes motivos, ya sea por renunciaciones o despidos, y esos puestos de trabajo serán ocupados por diferentes personas en un intervalo de tiempo determinado; cada vez que un empleado directo decide abandonar la compañía o es despedido, dejará un puesto vacante, que deberá ser cubierto a la brevedad por otro trabajador de nuevo ingreso, el cual no siempre cuenta con las habilidades y capacitación necesaria para cubrir las expectativas del puesto vacante, requiriendo para ello de un periodo de adaptación

y capacitación, prolongándose en algunas ocasiones, dicho periodo hasta por treinta días o más (Espinal, 2015).

El crecimiento paulatino de Arturo Calle ha llevado a que se dé un incremento en el número de tiendas en el país, lo que junto con la rotación de personal hace que se generen diferentes vacantes en la fuerza comercial, siendo el cargo coordinador punto de venta uno de los más difíciles de suplir, debido a que en el mercado escasea el personal lo suficientemente capacitado y con las competencias requeridas para ocupar dicho cargo.

Como respuesta a este suceso, el área de Gestión Humana de Comercializadora Arturo Calle S.A.S en cabeza de la Gerencia General y Gerencia de Gestión Humana vio la oportunidad de cubrir estas vacantes de una manera más fácil con trabajadores que venían desempeñándose como auxiliares punto de venta, vendedores y cajeros en tiendas, pensó en aprovechar el conocimiento que ya tenían de la marca y dar la oportunidad a los colaboradores que podían ejercer el cargo, para lo cual diseñó el semillero “Liderarte” con el objetivo de formarlos, llevando a cabo la primera aplicación del programa en el primer semestre de 2018,

De acuerdo a la Política del programa Liderarte,(2018) el programa busca contar con personal idóneo para desempeñar el cargo de coordinador punto de venta en las tiendas a nivel nacional a través de un proceso estructurado de capacitación teórico práctica por parte de los administradores más expertos y con apoyo del Campus Virtual, plataforma donde son evaluados por cada uno de los módulos vistos; el programa invita a vendedores, auxiliares punto de venta y cajeros a formarse en temas de Producto, Merchandising, Logística, Servicio



al cliente, Comercial, Seguridad, Puntos de Pago, Control Interno, Gestión Humana y Liderazgo; en este último enfatizando en las competencias de Orientación al logro, Seguimiento y retroalimentación y Solución de problemas.

Sin embargo, a pesar de que el programa se encuentra en su tercer ciclo de formación, no se ha realizado un estudio acerca de su impacto y posibles oportunidades de mejora que permitan fortalecer cada vez más el programa luego de su implementación.

El presente estudio tiene como objetivo principal analizar el proceso de implementación del programa “Liderarte”, conocer su impacto a nivel organizacional, y evidenciar las oportunidades de mejora del programa, basados en la experiencia de los colaboradores, que ya han participado en el programa y lograron ascender en la organización, y la de sus jefes quienes desempeñan el rol de administradores en las tiendas Arturo Calle de la ciudad de Bogotá.

A raíz de lo descrito anteriormente se plantearon las siguientes preguntas:

- ¿Cómo fue el proceso de implementación del programa “Liderarte” y su impacto en la organización Arturo Calle?
- ¿Cuáles son las oportunidades de mejora del programa “Liderarte” bajo la percepción de los participantes y administradores del área comercial de Arturo Calle en la ciudad de Bogotá?

Inicialmente, encontrarán conceptos teóricos sobre capacitación, universidad corporativa y competencias organizacionales, lo que permitió, bajo la luz de estas teorías, hacer un análisis del semillero liderarte y el resultado de su implementación en el 2018, y de esta manera poder identificar sus oportunidades de mejora.

Para esto, se realizó un estudio de tipo cuantitativo, en el cual se determinó a través de la aplicación y análisis de encuestas realizadas a los participantes del semillero liderarte y a administradores de punto de venta de la ciudad de Bogotá, cómo fue el desarrollo e implementación del programa, su impacto organizacional y qué aspectos pueden permitir fortalecer aún más el semillero.

## **2.1 Capacitación. La base para el desarrollo**

Los programas de capacitación y su desarrollo efectivo, en la actualidad son un pilar de éxito en las organizaciones, los cuales ofrecen múltiples beneficios para los empleados y para la empresa, pero sólo si están cuidadosamente planificados y ejecutados correctamente. Según (Mckay 2018), se debe tener un claro entendimiento de las políticas del trabajo, funciones, objetivos y filosofía de la empresa buscando entregar una mayor motivación y productividad de los empleados, y mayores beneficios para el negocio, siendo la formación un medio para un fin específico, por lo que mantener las metas en mente durante las fases de desarrollo e implementación del programa de entrenamiento, ayudará en la creación de un programa claramente definido y efectivo.

De igual manera, (Gutman 2011) plantea que la mayoría de las organizaciones que realizan capacitaciones relevan los resultados a través de comentarios espontáneos y encuestas de satisfacción, que realizan los participantes al finalizar el dictado. Si bien estas herramientas aportan información útil, no llegan a medir el efecto de lo aprendido en el puesto de trabajo.

También plantea que es necesario entender a la capacitación como un proceso, que comparten responsables de Recursos Humanos, consultores externos, jefes y los mismos participantes, y que incluye relevamientos, diseño de objetivos, contenidos y modalidad de actividades, así como seguimientos, mediciones e informes (Gutman 2011).

De acuerdo a lo planteado anteriormente, se hizo necesario conocer el proceso de desarrollo e implementación del programa Liderarte, su impacto y oportunidades de mejora, entendiendo que “las actividades de capacitación laboral se refieren a cualquier esfuerzo público o privado específicamente diseñado y destinado a mejorar el desempeño de individuos en el mercado laboral a través del fortalecimiento de sus habilidades y/o capacidades productivas.” (Urzúa y Puentes, 2010) y por ende para Arturo Calle es importante dimensionar los resultados de este programa para percatarse de la trascendencia que tiene para la compañía y detectar oportunidades de mejora.

Para nuestra investigación, se consideró pertinente la definición planteada por Sileceo Aguilar (2004), para quien la capacitación se constituye en una actividad planeada y fundamentada en las necesidades reales de una organización, orientada hacia el cambio y movilización de conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores. Por tanto, cumple con la función educativa de una empresa, donde se satisfacen las necesidades presentes y se busca prever necesidades futuras en relación con la preparación y habilidad de los colaboradores. (Sileceo Aguilar, 2004)

En consecuencia, la capacitación debe encaminarse a ocho propósitos fundamentales: Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores organizacionales. Brindar clarificación, apoyo y consolidación a los cambios organizacionales. Potenciar la calidad del desempeño. Resolución de problemas. Habilitar la promoción de personal. Brindar inducción y orientación al nuevo personal de la compañía. Actualización de conocimientos y habilidades y Preparación integral para la jubilación. (Sileceo Aguilar, 2004)

De acuerdo con lo planteado en un artículo publicado por la Universidad ESAN del Perú a través de su portal Conexión ESAN (2016), existe una serie de pasos que se deben tener en cuenta al momento de plantear y desarrollar un plan de capacitación:

1. Formulación de la estrategia, en función de los objetivos estratégicos de la empresa y sus necesidades de desarrollo de personal idóneo para los mismos, se formula una estrategia de capacitación.

2. Definir los objetivos de la capacitación, dichos objetivos serán formulados en función a los requerimientos de la organización, detectados en el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) correspondiente.

3 Elaboración del presupuesto, definir los ítems del proceso y establecer los costos de cada uno

4. Definir el contenido temático del curso, taller o seminario a desarrollar, debe existir coherencia entre los objetivos de la capacitación y los temas que serán abordados en la capacitación.

5. Prever los medios y recursos didácticos, se debe contar con los materiales y el soporte tecnológico idóneo para desarrollar la capacitación de la mejor manera posible. Definir la infraestructura necesaria (salas de conferencia o de reuniones, sala de proyecciones o de simulación, talleres de práctica, etc.)

6. Determinar la duración y el cronograma, procurar que las sesiones no sean muy extensas. Preferiblemente desarrollar las sesiones en hora de trabajo de modo que los trabajadores se sientan pagados por capacitarse y no sientan rechazo alguno por la capacitación.

7. Seleccionar a los participantes, establecer los conocimientos previos, la experiencia u otros requisitos que deben cumplir.

8. Seleccionar a los capacitadores, tanto si la propia organización se hace cargo de la capacitación como cuando se contrata una empresa para ello, es importante saber quiénes son los capacitadores y cuáles son sus competencias para esta labor.

9. Diseñar el sistema de evaluación, se debe determinar la evaluación en función de los objetivos de la capacitación. Considerar cuatro criterios básicos para la evaluación: a) Reacciones. Cómo reacciona el personal después de la capacitación, referente al contenido y al proceso en general; b) Aprendizaje. Cuánto han aumentado los participantes sus conocimientos y han desarrollado habilidades y destrezas. c) Comportamiento. Cómo actúa el personal tras la capacitación, preguntarse si hay cambios en su actitud hacia el trabajo, que comentan respecto a la capacitación, cómo han variado las relaciones interpersonales, etc. d) Resultados o costo beneficio. Se evalúa el impacto de la capacitación en indicadores directamente relacionados con la misma, como pueden ser número de accidentes, mejoras en la productividad, avances en la calidad de los productos, etc.

En el caso de Arturo Calle, Liderarte nace como se mencionó anteriormente a partir de la necesidad de contar con personal idóneo para liderar puntos de venta, ligado esto a la estrategia de expansión de la marca y apertura de puntos de venta a nivel nacional.

Así mismo, en el desarrollo de nuestra investigación, pudimos evidenciar que el programa cuenta con una política establecida, compuesta por objetivos, alcances, requisitos de participación, responsabilidades de los implicados en el proceso, proceso de selección de

los participantes, módulos, competencias, horarios, manejo de inasistencias, esquema de evaluación, tiempos e infraestructura en la que se lleva a cabo el proceso de formación, cumpliendo así con los pasos planteados anteriormente.

## **2.2. Liderazgo y Desarrollo de Competencias Como Estrategia de Talento humano**

Dentro del esquema de módulos del programa Liderarte, destaca la formación en Liderazgo como competencia central del programa, de la cual derivan la Orientación al logro, el Seguimiento y retroalimentación y la Solución de Problemas, otorgándole a este módulo, un número de 16 horas para su desarrollo, superior a la duración media de los demás módulos del programa (7 horas).

Existen diversas definiciones acerca de lo que es una competencia. Autores como (Bustamante 2002) citado en (Parra 2011) define la competencia como “la actuación idónea que emerge en una tarea concreta, en un contexto de sentido”

María Paula Bacarat (Bustamante et al, 2002) citado en (Parra 2011) extiende la definición de competencia en relación con un saber hacer razonado que permita hacer frente a la incertidumbre dentro de un mundo cambiante. Acá hay dos elementos importantes, la incertidumbre como un conjunto de relaciones que exigen de los actores unas respuestas acertadas, aun cuando cambien las condiciones, pero no las fronteras, y segundo, un contexto identificado con la globalidad del mundo. Es así como en ambientes que exigen solución oportuna a los problemas planteados, pueden presentarse situaciones específicas cambiantes,

pero sin alterar los límites o condiciones de frontera, o dicho de otra forma, soluciones eficaces sin alterar las estructuras. (Parra, 2014)

Por su parte, Barnett (2001), citado en (Hernández, Naranjo 2004) afirma que hay dos conceptos sobre competencias: “Aquel proveniente de la educación y que él llama competencia académica, relacionada con el dominio de aspectos disciplinares, y otro, propio del mundo del trabajo, que denomina competencia operacional, relacionada con el desempeño y específicamente el desempeño que mejora los resultados económicos de la empresa.”

En el mundo del trabajo, “la competencia operacional tiene relación con el saber cómo, las situaciones tratadas son definidas pragmáticamente, el interés central es prever los resultados y de esta manera reducir los riesgos. La competencia operacional busca la transferibilidad en dominios de habilidades destinadas a desempeños; el aprendizaje es experiencial, la comunicación se considera efectiva cuando se logran beneficios para la organización, y el criterio de evaluación es de tipo económico, esto es, establecido en función de eficiencia y efectividad. La orientación valorativa, antes que, a la búsqueda de la verdad, responde a condiciones de supervivencia económica, y si bien la crítica puede ser un poco limitada, es aceptada y aun promovida, siempre y cuando sea útil, es decir, que coadyuve a una mayor efectividad” (Barnett, 2001) citado en (Hernández, Naranjo 2004)



En el planteamiento y política del programa “Liderarte” de Arturo Calle, se hace énfasis en el liderazgo como la competencia que proporciona la directriz hacia la cual se enfoca el programa.

El Liderazgo según Idalberto Chiavenato (1993), citado en (Salazar, K., 2013) es "La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

De manera general se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas: Como cualidad personal del líder y Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad, pero estos varían según las funciones que el líder desempeñe. (Salazar, K., 2013).

Lord & Maher (1991) citado en (Lupano, M. Castro, A. 2006) sostienen que el liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros. Tanto los líderes como los seguidores poseen un guion o estereotipo sobre cuáles son las conductas esperadas de una persona para ser considerada líder.

En este sentido, John Kotter, citado en (Caiparca L. 2011.) profesor de la Harvard Business School, define el liderazgo como la actividad o el proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, para lo cual es necesario concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias

necesarias para llevarla a cabo, mediante una coalición cooperativa de recursos humanos altamente motivados y comprometidos para convertir esa visión en realidad

Katz y Kahn (1978) citado en (Pradas, C., Vicente, M., Tabuenca, E. 2019) señalan que la esencia del liderazgo organizacional formal está en aumentar la influencia por arriba del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias llegadas de la organización.

En Arturo Calle, *El Liderazgo* es tomado como la habilidad de orientar a un equipo de trabajo hacia el logro de una o varias metas en común, a través del apoyo y seguimiento de su gestión, involucrando a los miembros del equipo y contribuyendo a su desarrollo integral (Política del Programa Liderarte, 2018)., definición que se relaciona con la planteada por John Kotter en la medida en que brinda relevancia al involucramiento del equipo de trabajo y conocimiento de las metas y visión de la organización.

Spencer, L. & Spencer, S., (1993) citado en (Ariza, D. 2011) definen la orientación al logro como el esfuerzo que hacen las personas como individuos y el equipo de trabajo como unidad, por cumplir con los objetivos planteados en un proyecto, dentro de las expectativas esperadas.

Esta competencia puede entenderse en varios niveles que se interconectan así: En un primer nivel, Cumplimiento de tareas asignadas; en un segundo nivel, el aseguramiento de la calidad; en un tercer nivel, la flexibilidad en la adopción de cambios y en un cuarto nivel, la efectividad en el trabajo.(Ariza, D. 2011).

Por otro lado, la retroalimentación, es definida por un espacio permanente de diálogo entre jefatura y colaborador/a para definir metas, monitorear el proceso, y revisar los resultados obtenidos en un período específico. Su propósito es generar aprendizajes que permitan la mejora del rendimiento individual, y entreguen elementos relevantes para el rendimiento colectivo. La retroalimentación es un proceso que ayuda a proporcionar información sobre las competencias de las personas, sobre lo que sabe, sobre lo que hace y sobre la manera en cómo actúa. La retroalimentación permite describir el pensar, sentir y actuar de la gente en su ambiente y por lo tanto nos permite conocer cómo es su desempeño y cómo puede mejorarlo en el futuro. (Servicio Civil Chile, 2011).

De igual manera, la resolución de problemas se concibe como aquella que genera un proceso mental, en el cual quien aprende combina variedad de elementos, conocimientos, destrezas, habilidades, capacidades, reglas y conceptos adquiridos de manera previa que admiten dar solución a una situación nueva. (Iriarte, A., 2011)

El proceso de resolución de problemas, según plantea (Callejo 1998) citado en (Iriarte, A., 2011) es guiado por una reflexión y valoración continua (procesos que hacen parte del conocimiento metacognitivo) que van dando cuerpo a la toma de decisiones de manera estratégica.

La resolución de problemas implica entonces la capacidad de identificar y analizar situaciones problemáticas cuyo método de solución no se evidencia a simple vista y la disposición a involucrarse en dichas situaciones para hallar alternativas de solución.

Arturo Calle define los 3 componentes a partir de conductas visibles las cuales se muestran a continuación:

LIDERAZGO	
Habilidad de orientar a un equipo de trabajo hacia el logro de una o varias metas en común, a través del apoyo y seguimiento de su gestión, involucrando a los miembros del equipo y contribuyendo a su desarrollo integral.	
COMPONENTES	CONDUCTAS ASOCIADAS
1. Orientación al logro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseña e implementa planes de acción con el fin de alcanzar los objetivos corporativos.</li> <li>• Establece de forma clara y precisa los resultados esperados.</li> <li>• Reconoce y estimula el logro de los resultados individuales y de equipo</li> </ul>
2. Seguimiento y Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorea el desempeño de sus colaboradores.</li> <li>• Brinda retroalimentación constructiva, específica y oportuna resaltando las fortalezas y los aspectos por mejorar a sus colaboradores.</li> <li>• Apoya la gestión de cada uno de sus colaboradores para garantizar el desempeño y los resultados.</li> </ul>
5. Solución de problemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha con respecto el planteamiento del problema.</li> <li>• Identifica las causas que generan el problema.</li> <li>• Evalúa y determina las posibles soluciones al problema, teniendo en cuenta ventajas y desventajas.</li> <li>• Realiza el seguimiento de las soluciones adoptadas para resolver el problema.</li> </ul>

*Nota. Recuperado de Política del Programa Liderarte (2018). Dirección de Capacitación y Desarrollo, Bogotá, Colombia.*

Se evidencia entonces, como Comercializadora Arturo Calle S.A.S al presentar en su política, más que la definición de cada competencia, las conductas observables que dan cuenta de ella, facilita el proceso de evaluación de las mismas en los participantes del programa, estando estas conductas relacionadas con las definiciones expuestas para cada competencia.

### **2.3 Universidad Corporativa Rompiendo Barreras Para La Formación.**

Dentro de la metodología para el desarrollo del programa Liderarte, Comercializadora Arturo Calle S.A.S hace su apalancamiento en el campus virtual o universidad corporativa como herramienta que permite llegar a todos sus colaboradores a nivel nacional.

Las universidades corporativas son centros de formación continua de las empresas que buscan instruir y retener a los mejores profesionales y donde las habilidades de los trabajadores generan un efecto competitivo y productivo. Por tanto, la universidad corporativa se constituye como una herramienta para la implementación de la estrategia corporativa y por ende de logros de objetivos al alinear la estrategia de formación de los profesionales a las necesidades del negocio. A futuro, uno de los principales retos es la extensión de la formación a proveedores y clientes (El país, 2012).

(Ramos, 2016) citado en (Sáenz, 2016) propone diez pasos que se deben tener en cuenta para la constitución de una universidad corporativa:

- 1) Implicar a la dirección de la empresa en el cuadro directivo de la universidad corporativa. Hay que conseguir el compromiso de la dirección general en primer lugar, con su participación en el Consejo de Dirección y, a partir de ahí, proponer una dirección operativa.

2) Elaborar la visión o plan estratégico de la universidad corporativa. Su origen determinará los objetivos de la organización.

3) Plantear la estrategia de financiación. Habitualmente las universidades corporativas son financiadas a la vez por asignaciones corporativas y por las unidades de negocio a las que prestará servicio, las cuales deben tener un presupuesto asignado para la formación de sus miembros.

4) Determinar el público objetivo, aquellos grupos interesados en utilizar los servicios de la universidad corporativa.

5) Relacionar, a la vez, las necesidades de la audiencia con los objetivos estratégicos de la compañía, para que vayan alineados.

6) Desarrollar un modelo que explique cómo se van a conseguir los objetivos de la universidad corporativa a través de los servicios de formación: qué productos y servicios se van a ofrecer, así como la metodología.

7) Seleccionar proveedores y consultores, alcanzar acuerdos de colaboración con escuelas de negocios y con universidades tradicionales, e incluso con otras universidades corporativas (será más fácil si no comparten sector de actividad).

8) Determinar los recursos necesarios y la tecnología que se va a utilizar (cada vez toma más relevancia el uso de plataformas de formación on-line, de relación social y su conexión con los sistemas de gestión de personal).

9) Diseñar el sistema de evaluación, de medición del rendimiento. Será fundamental monitorizar el progreso para comprobar que se consiguen los objetivos estratégicos propuestos.

10) Comunicar periódicamente la visión de la universidad corporativa y la consecución de sus logros. Los stakeholders deben ser conscientes de la misión, los productos y programas ofrecidos desde la entidad. Tanto más importante es la comunicación de la actividad que la propia actividad en sí misma cuando la queremos poner en valor.

Comercializadora Arturo Calle S.A.S por medio de la plataforma moodle como campus virtual, bajo la Dirección del área de Capacitación, utiliza esta herramienta como primer acercamiento del personal nuevo a la compañía, donde se presenta la inducción corporativa y programa de entrenamiento dependiendo del cargo, se hacen reinducciones de temáticas legales y propias del negocio, así como la divulgación de nuevas temáticas que buscan la capacitación y actualización constante del personal.

### **3. Desarrollo de la investigación**

En el desarrollo del presente estudio se utilizó un enfoque de tipo cuantitativo, el cual usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el

análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Hernández R, Fernández C, Baptista M. 2010)

Como señalan (Hernández, R., Méndez, S. y Mendoza, C. 2014) En los estudios de caso cuantitativos se utilizan herramientas estandarizadas como pruebas, cuestionarios, escalas, observación estructurada, aparatos y dispositivos, indicadores medibles y análisis de contenido con categorías preestablecidas.

Para el presente estudio utilizamos como herramienta la encuesta, las cuales permiten recolectar sistemáticamente datos de numerosos individuos para entender a la población o universo al que representan (McLaren, 2014, Nardi, 2013, Julien, 2008 y McMurtry, 2005), citado en (Hernández, R., Méndez, S. y Mendoza, C. 2014). (Creswell. 2013) citado en (Hernández, R., Méndez, S. y Mendoza, C. 2014) considera la encuesta como un diseño que provee un plan para efectuar una descripción numérica de tendencias, actitudes u opiniones de una población mediante el estudio de una muestra de ella. Por su parte, (Fink, 2008) citado en (Hernández, R., Méndez, S. y Mendoza, C. 2014) las define como métodos de recolección de información que se usan para describir, comparar o explicar conocimientos, sentimientos, valores, preferencias y conductas.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, dicho enfoque brindó la posibilidad de alcanzar los objetivos de nuestra investigación, teniendo en cuenta que permitió hacer un análisis de tipo cuantitativo, basándose en las preguntas abiertas y cerradas de las encuestas realizadas a los colaboradores que estuvieron involucrados en el proceso de formación y lograron ascender posterior a su preparación con el programa Liderarte.



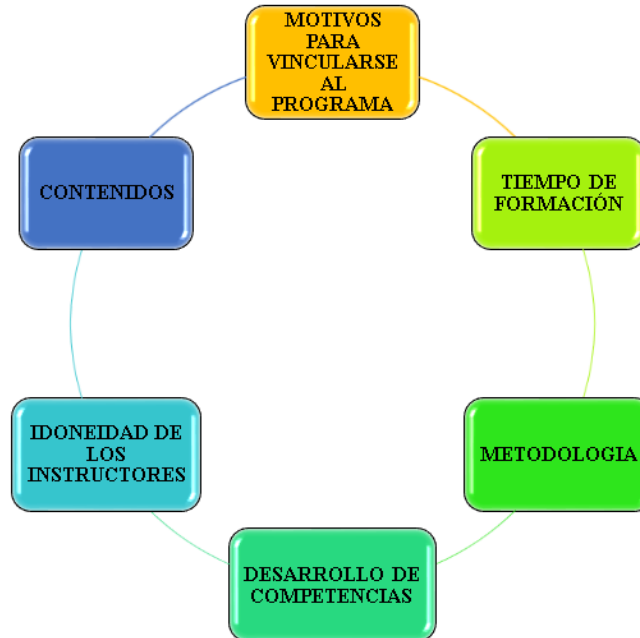
Para el desarrollo del presente estudio, se acudió inicialmente a la Gerencia de Talento humano de Arturo Calle, con el objetivo de presentar el proyecto, objetivos y beneficios que representaba en cuanto a evaluación y mejora del programa, propuesta que fue bien recibida, obteniendo el aval para la aplicación de una serie de encuestas, encaminadas a recolectar la información que permitió determinar el nivel de impacto organizacional y oportunidades de mejora, dando cumplimiento a los objetivos de nuestra investigación.

Así mismo, la Gerencia de Talento Humano, brindó acceso a la política del programa y a los resultados obtenidos en el primer semestre del 2018, en los que indicaban que 58 colaboradores culminaron exitosamente el programa, de los cuales un 58% ya ha avanzado en su rol dentro de la compañía, es decir 34 personas, de estas, 9 se encuentran en la ciudad de Bogotá.

Para nuestro estudio, decidimos tomar la totalidad de la población de Bogotá que actualmente están encargados (9 personas) y a los administradores de los puntos de venta en los cuales los colaboradores se encuentran ejerciendo su nuevo rol, para una población total de 18 personas.

El desarrollo de nuestro estudio, por solicitud de la Gerencia de Talento Humano, y con el objetivo de no interferir de manera significativa en las labores los encuestados, se llevó a cabo al interior de las tiendas de Arturo Calle de la ciudad de Bogotá.

En el diseño la encuesta, se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:



**Figura 1: Aspectos evaluados en la encuesta.**  
**Fuente: Elaboración propia 2019**

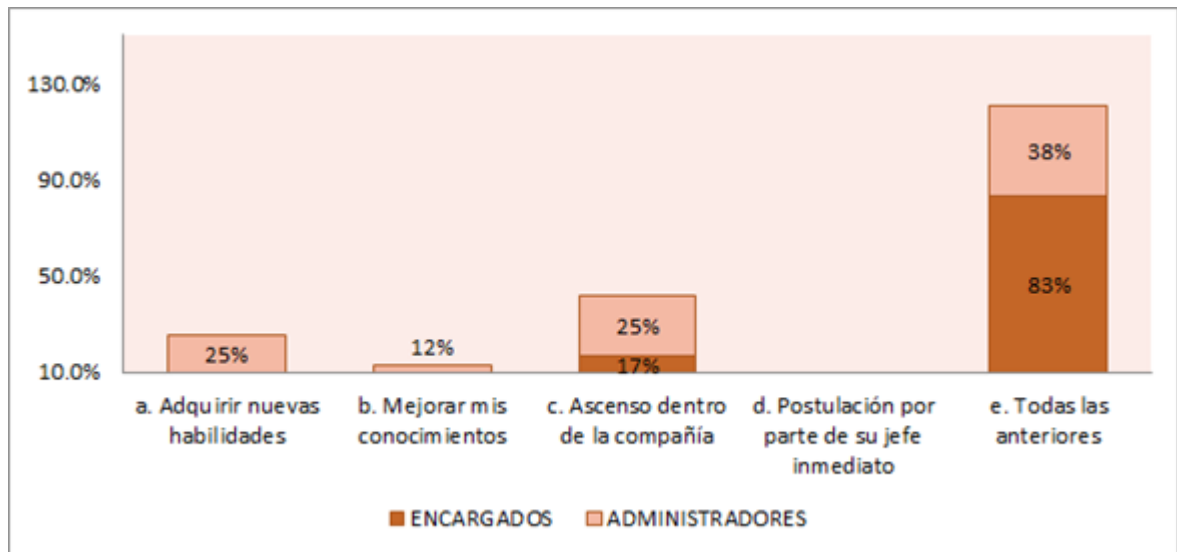
La aplicación de encuestas, se realizó con el apoyo de los psicólogos Coordinadores de Gestión Humana encargados de los puntos de venta de Calima, Casa Blanca, Calle 17 con calle 8va, Hoyuelos, Cara 7 con Calle 20, Bulevar Niza, Portal 80, Titán, Calle 122 y La Felicidad, tiendas donde actualmente se encuentran como líderes los participantes del semillero del periodo 2018.

Una vez recolectada la información y procesados los datos, inició una de las fases más importantes de la investigación: el análisis de datos, para lo cual se manejó el método planteado por (Cisterna, 2005), en el que se seleccionó la información pertinente y relevante

para el estudio, estableciendo conclusiones ascendentes, agrupando las respuestas relevantes por tendencias, que pueden ser clasificadas en términos de coincidencias o divergencias estableciendo categorías y así llegar hasta las opiniones inferidas en relación con las preguntas centrales que guían nuestra investigación.

#### 4. Resultados

Una vez realizadas las encuestas, se realizó la tabulación de los resultados, a partir de los cuales se elaboraron gráficos por cada una de las preguntas:

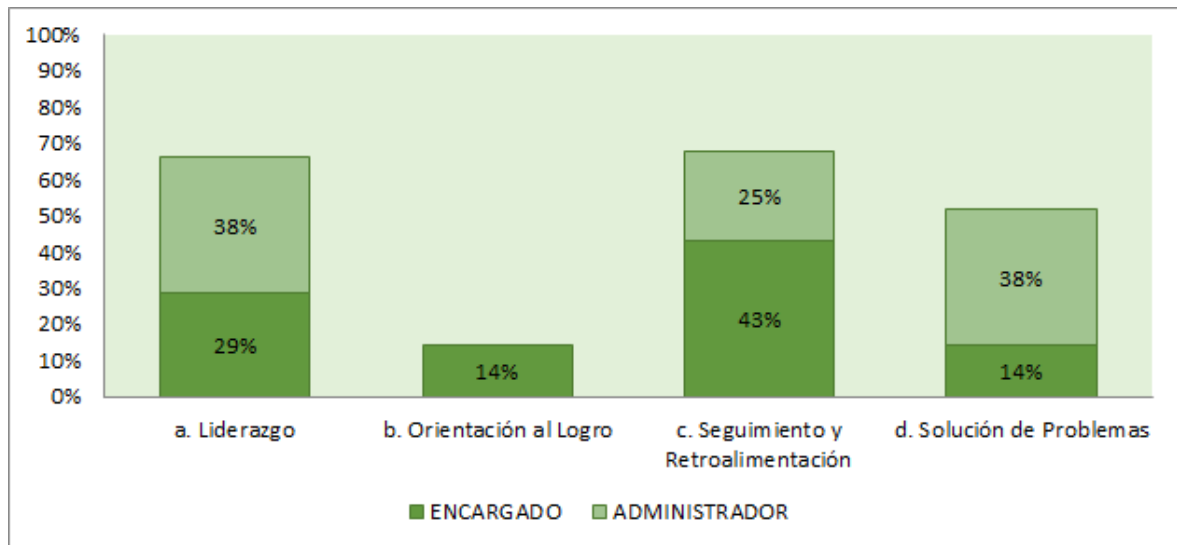


**Gráfica 1: Motivos a participar en el programa.**

**Fuente: Elaboración propia 2019**

De los encuestados, el grupo de encargados, manifiesta en un 71% que se vincularon al programa Liderarte para adquirir nuevas habilidades, mejorar conocimientos lograr ascender en la compañía, y por postulación de su jefe inmediato mientras que el 14% los hizo solo por ascender dentro de la compañía. En el caso de los administradores, la tendencia es similar, en la medida en que su opinión está distribuida entre las opciones sin grandes

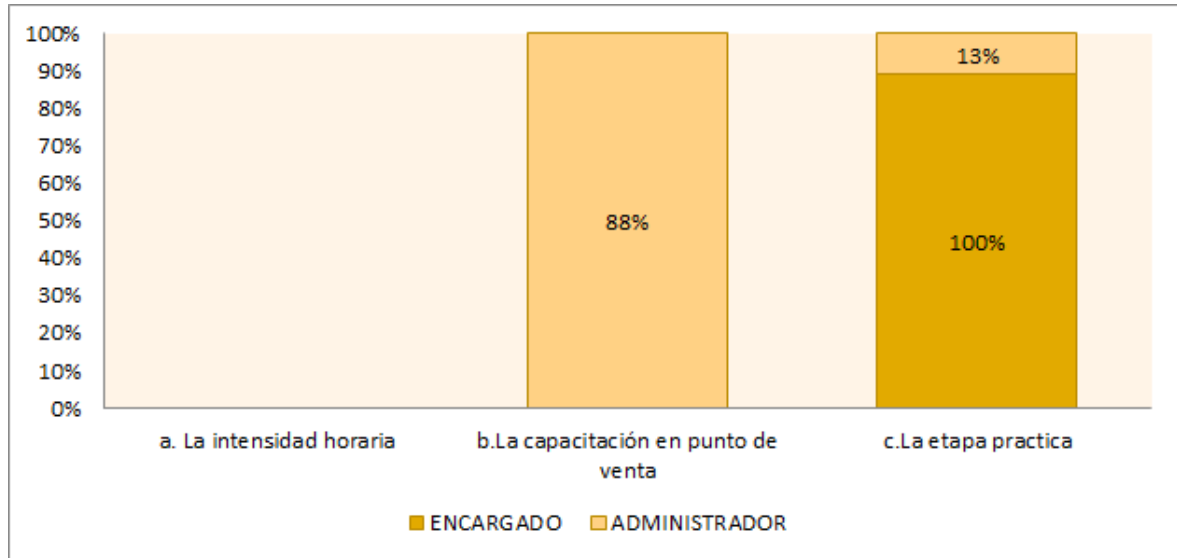
diferencias porcentuales. Esto refleja que el programa es visto por ambas partes como un medio que fomenta el crecimiento a nivel personal en sus colaboradores, en la medida en que facilita el desarrollo de competencias y a nivel laboral permitiéndoles ascender dentro de la organización logrando también la cobertura de las vacantes con mayor rapidez.



**Gráfica 2: Competencia que más se fortaleció en el programa.**  
**Fuente: Elaboración propia 2019**

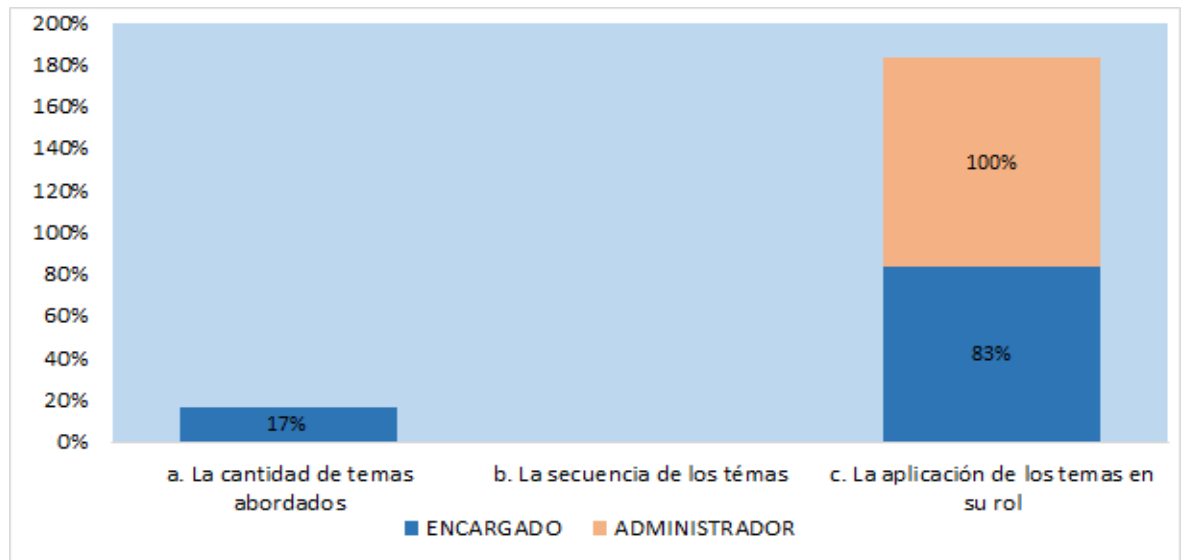
Para los encargados encuestados, el 43% considera que la competencia que más se fortaleció gracias a su formación en el semillero fue la de Seguimiento y retroalimentación, en segundo lugar el liderazgo con un 29% y en tercer lugar la solución de problemas y la orientación al logro. Se considera que uno de los factores para que el seguimiento y retroalimentación y liderazgo hayan ocupado los primeros lugares, se debe a que su nuevo rol hace que pongan en práctica estas competencias de manera frecuente, lo que hace que los colaboradores perciban que han logrado un mayor desarrollo de las mismas, a comparación de la orientación al logro la cual han venido manejando constantemente por su mismo rol comercial. En el caso de los administradores, consideran que las competencias que más se

desarrollaron en sus colaboradores son la de liderazgo y solución de problemas cada una con un 38%.



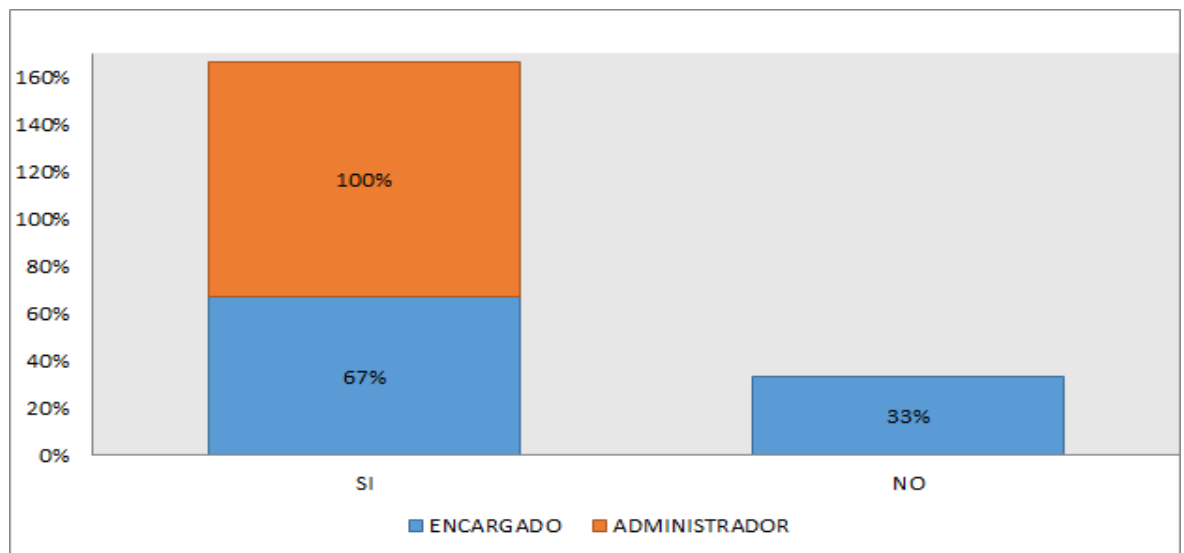
**Gráfica 3: Aspectos de la metodología que aportaron al desarrollo de las competencias.**  
**Fuente: Elaboración propia 2019**

Por otro lado, la totalidad de los colaboradores encargados resaltan la importancia de la etapa práctica como uno de los principales factores que contribuyeron al desarrollo de competencias durante el proceso de aprendizaje, siendo de gran aporte a su crecimiento profesional y a la ejecución de su labor ahora que están encargados en los respectivos puntos de venta. Mientras que para un alto porcentaje de los administradores lo más relevante de la metodología fue el que se realizará la capacitación en los puntos de venta.



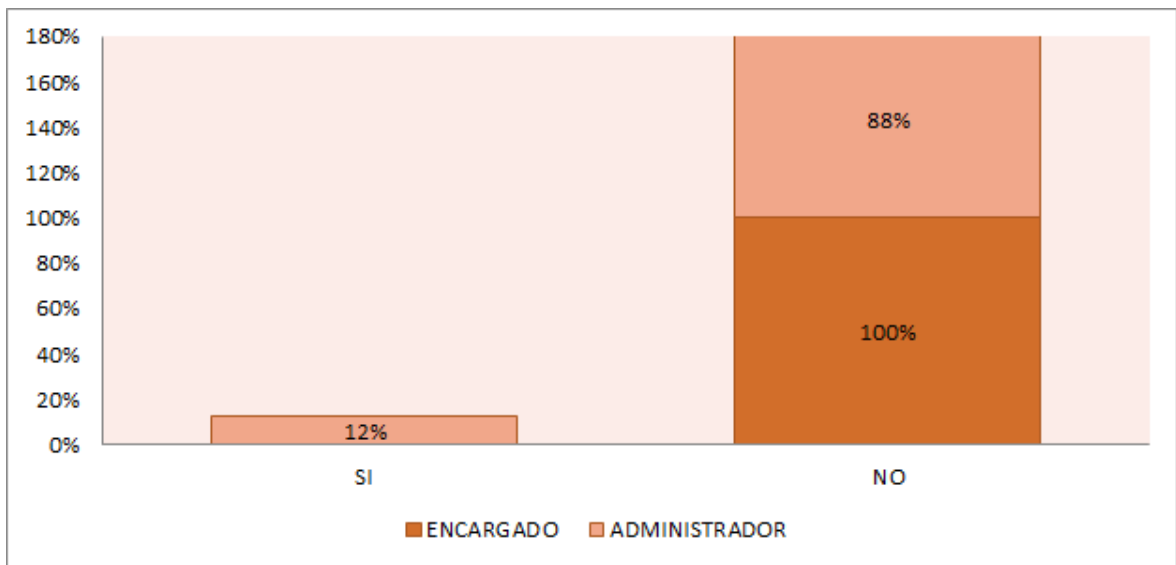
**Gráfica 4: Aspectos de los contenidos que aportaron al desarrollo de las competencias.**  
**Fuente: Elaboración propia 2019**

El 83% del personal encargado y el 100 % de los administradores, consideran que el aspecto más relevante de los contenidos vistos fue la aplicación de los mismos en el rol de encargado, lo que evidencia que existe congruencia entre los temas planteados en los semilleros y lo requerido por los encargados para el adecuado desempeño de su rol.



**Gráfica 5: ¿El tiempo de duración del semillero es adecuado?**  
**Fuente: Elaboración propia 2019**

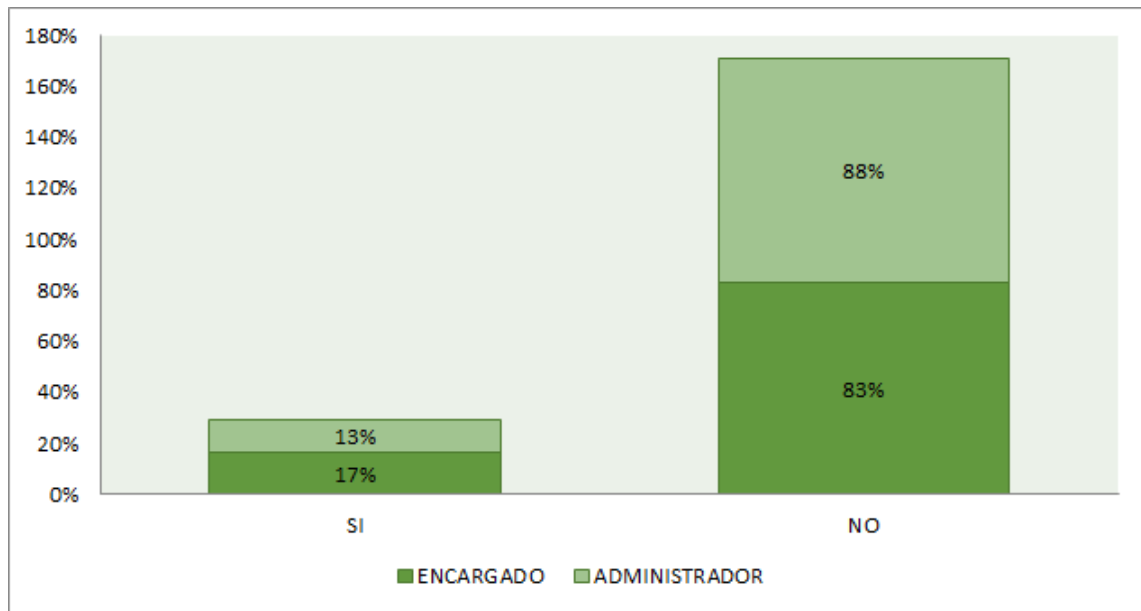
Se evidencia que mientras para la totalidad de administradores el tiempo de duración del semillero fue adecuado, no todos los participantes encargados están conformes con la duración del programa, manifiestan que es necesario invertir más tiempo para poder afianzar más los conceptos y conocimientos a través de la etapa práctica lo cual fue uno de los aspectos que contribuyeron al desarrollo de las competencias y habilidades requeridas para el adecuado desempeño del nuevo rol.



**Gráfica 6: ¿Le gustaría fortalecer otra competencia?**

**Fuente: Elaboración propia 2019**

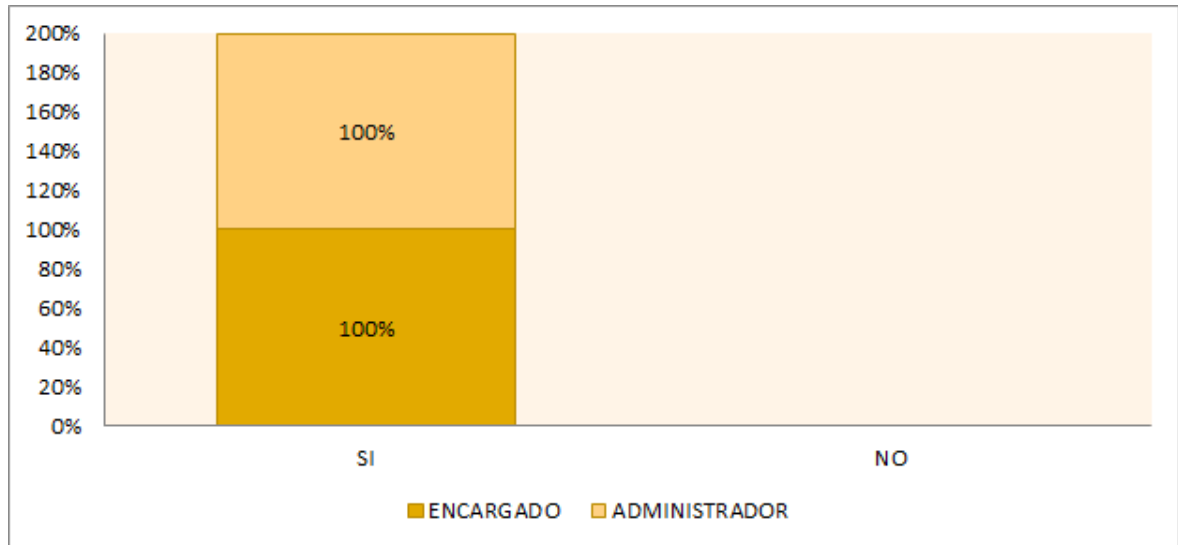
De acuerdo a lo manifestado por los encuestados, la totalidad de los encargados y el 88% de los administradores, consideran que las competencias bajo las cuales está estructurado el programa Liderarte, son las requeridas, Sin embargo, un pequeño porcentaje de los administradores considera que una competencia que también se debe fortalecer es la capacidad para resolver conflictos al interior de la tienda.



**Gráfica 7: ¿Considera que se deba incluir otra temática complementaria?**  
**Fuente: Elaboración propia 2019**

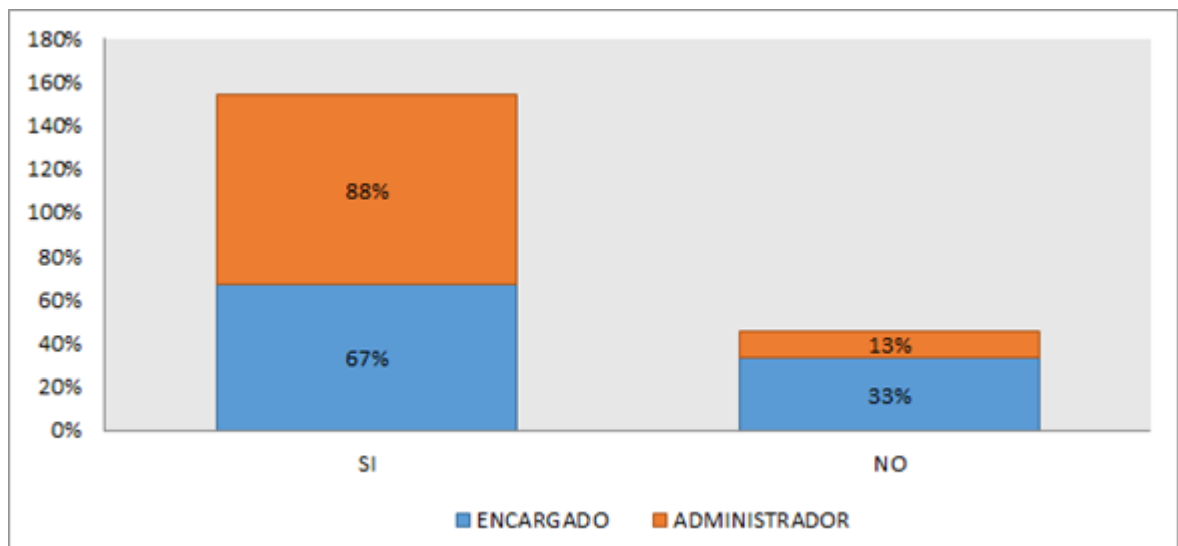
Las temáticas propuestas y aplicadas en el semillero Liderarte son consideradas por la mayoría de los encuestados como suficientes para el desarrollo de las actividades propias del rol de encargado de punto de venta, esto teniendo en cuenta que el personal participante ya ha ejecutado labores en el cargo asumido después del proceso de formación y no perciben falencias o falta de conocimiento en el desarrollo de su rol. Por otro lado un porcentaje inferior al 20% considera importante incluir temáticas relacionadas con solución de problemas con el grupo de trabajo en tienda.





**Gráfica 8: ¿Considera que se deba incluir contenido del semillero en el campus Virtual?**  
**Fuente: Elaboración propia 2019**

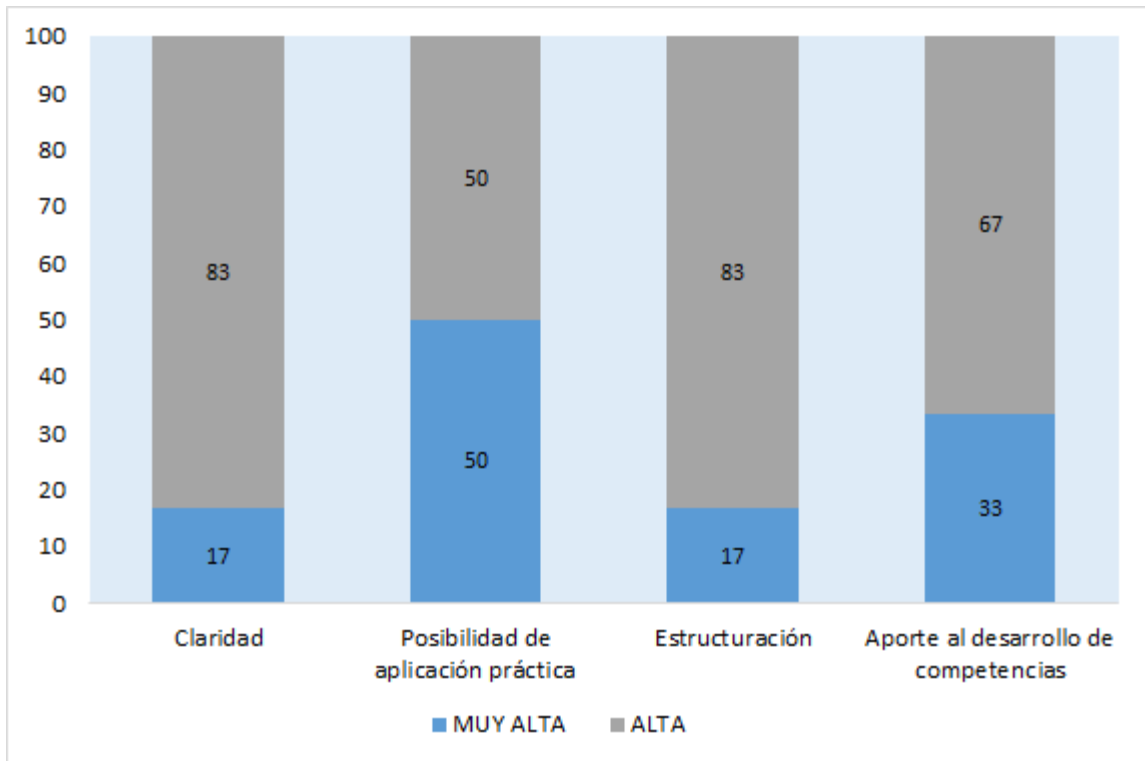
La información suministrada en el proceso de formación del semillero es considerada de tal importancia que los participantes manifiestan que debería estar disponible para su consulta en el campus virtual. Lo cual les permite acceder a ella de manera permanente para despejar inquietudes de proceso que se puedan presentar en el día a día de su labor.



**Gráfica 9: ¿Considera que el tiempo de práctica es el adecuado?**

**Fuente: Elaboración propia 2019**

De acuerdo a la información adquirida en el caso de los encargados encuestados, el 33% considera que el tiempo de práctica no es adecuado, debido a que según lo reportado por ellos, hay personas que entran al programa sin el suficiente conocimiento de los procesos y desean que en el proceso de formación se realicen simulacros de casos en los que aprendan cómo resolverlos y el manejo que se debe dar a los diferentes clientes.

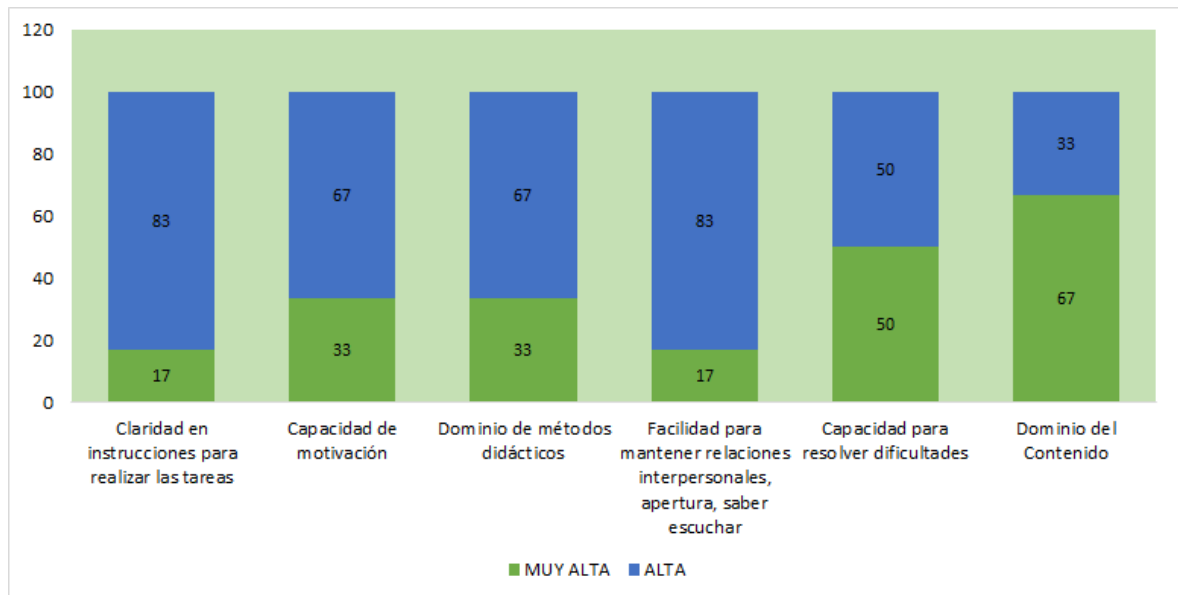


**Gráfica 10: Valoración de calidad en contenidos del semillero Liderarte**

**Fuente: Elaboración propia 2019**

La tendencia de los encargados encuestados que participaron en el semillero, indica que la calidad de los contenidos desarrollados en el semillero Liderarte es buena, dado que puntúan como ALTA la claridad de los contenidos, la estructuración de los mismos y el

aporte de éstos al desarrollo de competencias, y en el aspecto de posibilidad de aplicación práctica de los contenidos, ésta fue calificada como MUY ALTA. Es importante resaltar que en ninguno de los aspectos se califica la calidad del semillero como MEDIA, BAJA o MUY BAJA.



**Gráfica 11: Opinión respecto a los instructores del programa**

**Fuente: Elaboración propia 2019**

La opinión que tienen los encargados que participaron en el semillero respecto a los instructores del programa es buena, la mayor valoración es decir MUY ALTA se da en el dominio del contenido que estos tienen sobre los temas que conforman los módulos, seguido por Capacidad para resolver dificultades, dominio de métodos didácticos y capacidad de motivación. En el rango Alta, destacan el factor claridad en las instrucciones para desarrollar las tareas y Facilidad para mantener las relaciones interpersonales, apertura y saber escuchar. En ningún caso se califica como MEDIA, BAJA o MUY BAJA ninguna de las variables a valorar relacionadas con los instructores.

## 5. Conclusiones

Luego del desarrollo del presente estudio de caso, la aplicación de las encuestas, el análisis de los resultados arrojados por las mismas y retomando nuestras preguntas de investigación, se concluye que:

En el proceso de implementación del programa “liderarte” de la Comercializadora Arturo Calle S.A.S. se evidenció cada uno de los pasos para el planteamiento y desarrollo de un programa de capacitación planteados en el marco teórico de la presente investigación: Inicialmente, el programa se ligó a la estrategia organizacional y se definieron unos objetivos para el mismo, posteriormente, se desarrolló un pensum basado en el programa de entrenamiento de los coordinadores punto de venta, para luego convocar de manera abierta a los vendedores, auxiliares punto de venta y cajeros que quisieran participar con el fin de adquirir conocimiento y contar con la posibilidad de ascender dentro de la compañía.. Al personal que se postuló se le realizaron pruebas técnicas y psicotécnicas, las mismas que se aplican para la selección del cargo de coordinador punto de venta y un assessment center, seleccionando así a los colaboradores que tuvieron la oportunidad de hacer parte del programa.

En el proceso de formación, se manejaron cronogramas y horarios definidos en los cuales los participantes asistieron dos veces por semana a una tienda diferente a en la que normalmente desempeñan su cargo y donde un administrador con el rol docente se encargó de dar el módulo correspondiente, (estos docentes fueron elegidos por tener capacidad de enseñar y tener conocimientos específicos en el módulo asignado).

En el desarrollo del semillero durante el 2018 se evidenció que una parte del personal que ingresó desistió durante el desarrollo del programa y luego de ejecutar el proceso de evaluación hubo participantes que no superaron alguna de las fases teóricas o prácticas, personal que fue retroalimentado por parte del coordinador de gestión humana y director comercial con el fin de que esta persona pudiese prepararse para presentarse en el 2019. De igual manera esta situación llevó al personal de Gestión Humana de Arturo Calle realizara un proceso de selección más riguroso para el nuevo periodo.

El programa liderarte, fue ligado no solo a una necesidad de personal sino también a la estrategia de expansión de la marca y apertura de puntos de venta a nivel nacional lo que llevó a impactar en el desarrollo del plan carrera de 58 colaboradores del área comercial de la organización, que para el 2018 finalizaron su plan carrera y se evidenció como el 100% de los participantes encuestados se vieron motivados por la posibilidad de ascenso, lo que permitió fortalecer la estrategia con oportunidades de crecimiento dentro de la compañía.

En el lapso de un año de aplicación, el semillero ha tenido un alto impacto con la acogida por parte de 58 colaboradores, actualmente y para este caso se cuenta con 18 en la ciudad de Bogotá, de los cuales 9 personas ya ejecutan su rol como administradores de punto de venta y otras 9 se encuentran encargados en el proceso, lo anterior respaldado por la metodología utilizada, en la que se da relevancia a la práctica lo cual es confirmado por el 100% de la población según encuesta, la pertinencia y congruencia de las temáticas abordadas para el desempeño del nuevo rol, concebido por el 87% de los participantes como

el aspecto de los contenidos que fue más relevante para el desarrollo de las competencias, y la idoneidad de los instructores, quienes logran que los participantes conceptualicen y lleven a la práctica lo aprendido en el semillero.

El semillero liderarte motiva a los trabajadores a vincularse y ser parte de un proyecto que beneficia de un lado al trabajador con el desarrollo de competencias, crecimiento profesional y mejora en su calidad de vida y del otro a la compañía, proporcionando personal calificado y con conocimiento del producto, para ocupar vacantes en un área de constante rotación, esto a través del desarrollo de competencias específicas para la labor requerida y teniendo como ventaja que su curva de aprendizaje será más corta por la experiencia con la que cuentan los trabajadores vinculados al semillero.

Como oportunidad de mejora, se debe evaluar la posibilidad de incrementar el número de horas prácticas y la cantidad de casos que se trabajan en dicha etapa, los cuales deben procurar que los participantes, pongan en práctica los conocimientos adquiridos, retándolos a buscar alternativas de solución a los mismos, puesto que como se mencionó anteriormente, la etapa práctica es uno de los principales factores que contribuyeron al desarrollo de competencias durante el proceso de aprendizaje y un porcentaje importante de los encuestados manifestó esta necesidad.

Dentro del esquema de competencias planteado para el semillero Liderarte, se debe considerar como oportunidad de mejora el fortalecer las estrategias para el desarrollo de la Orientación al logro y solución de problemas, este último, enfocado no solo a la operación

sino también a las relaciones entre los miembros del equipo del punto de venta, debido a que parte de los encuestados manifestó la necesidad fortalecer la resolución de conflictos dentro del programa. Si bien el porcentaje que hizo esta sugerencia fue bajo y su opinión puede estar ligada al clima laboral de puntos de venta específicos, es importante que los participantes adquieran también esta habilidad para el ejercicio de su rol.

Actualmente la universidad virtual corporativa es usada en el programa Liderarte únicamente para la evaluación de contenidos. Como resultado de las encuestas realizadas, se identifica como oportunidad de mejora que la información suministrada en el proceso de formación del semillero esté disponible para su consulta en el campus virtual. Algunos encuestados sugirieron que se les entregarán cartillas con la información para poder acceder a ella pero teniendo en cuenta que la organización cuenta con esta herramienta se considera pertinente hacer uso de la misma para satisfacer dicha necesidad y que los participantes puedan despejar inquietudes del proceso puedan presentarse en el desarrollo cotidiano de su labor.

## **5.1 Recomendaciones**

Es necesario continuar con la implementación del programa a nivel nacional y convertir el semillero en ejemplo a seguir para otras empresas nacionales puesto que permiten el fortalecimiento de competencias de colaboradores y su participación en el plan carrera al interior de las compañías; éste semillero resultó ser una alternativa atractiva para resolver

una problemática en Arturo Calle con un bajo costo, con recursos propios y garantizando resultados en la cobertura de puestos de trabajo.

Se considera que una temática a abordar en futuras investigaciones está relacionada con las competencias. Si bien para los colaboradores y administradores no es necesario el desarrollo de ninguna otra competencia, es importante medir la efectividad del programa en el desarrollo de las mismas una vez ha finalizado el programa, contrastando lo evidenciado en las pruebas y assessment de evaluación con las conductas observables en la ejecución de la labor una vez logran su ascenso en la organización.

## 7. Referencias

(Arias, A. (2017) *Historia de marca Arturo calle “solo pedí plata prestada una vez”*.

Recuperado de <http://www.expertosenmarca.com/historia-de-marca-arturo-calle-solo-pedi-plata-prestada-una-vez/>

Ariza, D. (2011), *Orientación al logro*, Recuperado de

<http://www.expertconsulting.com.co/Articulos/Proyectos/Orientacion%20Logro.html>

Becker, G. S. (1994). In Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. *Human capital revisited*. (3rd Edition) (pp. 15-28). The university of Chicago pres.



Calderón H, Naranjo J. (2004) Competencias laborales de los Gerentes de Talento Humano, *Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales*, Vol. 1, No 23 - p. 79-97.

<https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/25118>

Cisterna Cabrera, F (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa *Theoria*, Vol. 14 (1): 61-71.

<http://www.ubiobio.cl/theoria/v/v14/a6.pdf>

Carpaica, L, (2011) *John Kotter: Cambio y Liderazgo*, Recuperado de

<http://liredazgo.blogspot.com/2011/01/john-kotter-cambio-y-liderazgo.html>

Conexión ESAN, (2016), *Pasos para diseñar un plan de capacitación en la empresa*.

Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/pasos-para-disenar-un-plan-de-capacitacion-en-la-empresa/>

Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of business venturing*, 18(3), 301-331.

Dirección de Capacitación y Desarrollo, (2018). *Política del Programa Liderarte*. Bogotá, Colombia.

El país. (2012). Universidades corporativas: las nuevas gestoras del conocimiento. *EL PAÍS*.

Recuperado

de

[www.cincohttps://cincodias.elpais.com/cincodias/2012/09/22/economia/1348291260\\_850215.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2012/09/22/economia/1348291260_850215.html)

Espinal, V (2015). *Rotación de personal*, Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/mintencon/2015/04/21/rotacion-de-personal/>

Gutman, N. (2011). *Cómo medir los resultados de una capacitación*. Recuperado de <http://www.americalearningmedia.com/edicion-005/60-innovacion/256-como-medir-los-resultados-de-una-capacitacion>

Hernández, R., Méndez, S. y Mendoza, C. (2014). Capítulo 1 y 6. En *Metodología de la investigación*, página web de Online Learning Center. Recuperado de [http://novella.mhhe.com/sites/000001251x/student\\_view0/index.html](http://novella.mhhe.com/sites/000001251x/student_view0/index.html)

Hernández, R. Fernández, C., y Baptista, M., *Metodología de la Investigación*, 10 Edición. (P. 4), Editorial Mc Graw Hill. 2010.

Iriarte, A., (2011). *Desarrollo de la competencia resolución de problemas desde una didáctica con enfoque metacognitivo*, Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/zona/article/viewFile/1171/2355>

Jarvis, P. (2006). *Universidades corporativas: nuevos modelos de aprendizaje en la sociedad global* (Vol. 12). Narcea Ediciones.

Lupano, M., Castro, A., (2006) , *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación.*

Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5645396.pdf>

Mickey, M. (2018) *El desarrollo efectivo para un programa de capacitación para los empleados.* Recuperado de <https://pyme.lavoztx.com/el-desarrollo-efectivo-de-un-programa-de-capacitacin-para-los-empleados-4397.html>

<https://pyme.lavoztx.com/el-desarrollo-efectivo-de-un-programa-de-capacitacin-para-los-empleados-4397.html>

Parra, C (2011), *Formación por competencias: una decisión para tomar dentro de posturas encontradas.* Recuperado de

[revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/download/234/446](http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/download/234/446)

Pradas, C., Vicente, M., Tabuenca, E. (2019), *¿Que es Liderazgo? Definición y concepto.*

Recuperado de <https://www.psicologia-online.com/que-es-liderazgo-definicion-y-concepto-1763.html>

Sáenz, M. (2016), *Los 10 pilares para construir una universidad corporativa.* Recuperado

de <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/los-10-pilares-para-construir-una-universidad-corporativa.html>

Salazar, K. (2013) *La importancia del liderazgo.* Recuperado de

[http://gye.ecomundo.edu.ec/doc\\_aula\\_virtual\\_ecotec/tareas/2013E/CMU101/alum/2013510\\_093\\_4318\\_2013E\\_CMU101\\_ENSAYO\\_Lenguaje\\_KarenSalazar.docx](http://gye.ecomundo.edu.ec/doc_aula_virtual_ecotec/tareas/2013E/CMU101/alum/2013510_093_4318_2013E_CMU101_ENSAYO_Lenguaje_KarenSalazar.docx)

Sandoval, P., Pérez, C., López, A., *Historia del empresario Arturo Calle*. Recuperado de <http://arturocalle.wordpress.com/2013/03/17/historia-de-arturo-calle/>

Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American economic review*, 51(1), 1-17  
Servicio Civil Chile (2011) *Liderazgo y Retroalimentación*, Recuperado de <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/2011-Orientaciones-Liderazgo-y-Retroalimentaci%C3%B3n-del-desempe%C3%B1o.pdf>

Sileceo Aguilar, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. MEXICO D.F: Limusa S.A.

Urzúa, S., Puentes, E. (2010). *La evidencia del impacto de los programas de capacitación en el desempeño en el mercado laboral*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/4926/La%20evidencia%20del%20Impacto%20de%20los%20programas%20de%20capacitaci%C3%B3n%20en%20el%20desempe%C3%B1o%20en%20el%20mercado%20laboral.pdf?sequence=1&isAllowed=y>