

**Plan de Mejoramiento en el Proceso de Entrenamiento y Formación para Disminuir la  
Rotación de Personal en la Empresa Ccestan Plus S.a.s.**



Leidy Lorena Pacheco Barreto

Universidad Piloto de Colombia

Facultad de Ciencias Sociales y Empresariales, Programa Administración de Empresas

Seminario de Actualización: Liderazgo 4.0 y Transformación Digital

Asesor: Oscar Alfonso Espinel Carmona

Bogotá, Colombia

22 de Agosto de 2023

**Plan de Mejoramiento en el Proceso de Entrenamiento y Formación para Disminuir la  
Rotación de Personal en la Empresa Ccestan Plus S.a.s.**



Leidy Lorena Pacheco Barreto

Trabajo de Grado para Optar por el Título de Administrador de Empresas

Universidad Piloto de Colombia

Facultad de Ciencias Sociales y Empresariales, Programa Administración de Empresas

Seminario de Actualización: Liderazgo 4.0 y Transformación Digital

Asesor: Oscar Alfonso Espinel Carmona

Bogotá, 2023

### **Dedicatoria**

Este trabajo está dedicado a todas las personas que han hecho parte tanto de mi crecimiento laboral como personal, la memoria de mi abuela materna que estuvo en mi niñez, a mis padres que fueron pilar en mi adultez, a la memoria de mi amiga Libia Ríos, quien estuvo alimentando gran parte de mis conocimientos y me orientó en distintas facetas de mi vida, a la empresa donde trabajé por 12 años, allí fue donde crecí como administradora de empresas, y encontré la fuente de inspiración para mis proyectos personales, haciendo uso de mi profesión, mi vocación de enseñar y mi pasión por el arte.

### **Agradecimientos**

Mi profundo agradecimiento a la Universidad Piloto De Colombia, a los docentes que me orientaron en cada asignatura, al área de bienestar institucional que estuvo nutriendo mi parte integral con docentes espectaculares en música William Castiblanco y Alejandro Calvo, a los ciclos de emprendimiento que se desarrollan desde la facultad de ciencias sociales empresariales en el programa de administración de empresas con los profesores Carol Bolívar y Julián Gutiérrez, quienes me ayudaron a estructurar mi camino emprendedor.

De igual manera gracias al personal de la universidad que se encargó de crear este seminario de actualización para egresados no graduados, ha sido una oportunidad maravillosa para culminar de manera exitosa mi proceso de pregrado, a los especialistas que impartieron las clases y nos dotaron de herramientas para la elaboración del trabajo, Oscar Espinel, Carlos Alvarado y Carolina Orjuela, gracias a todos y cada uno de ustedes por su dedicación, paciencia y apoyo incondicional.

## **Resumen**

El siguiente proyecto se desarrollará en una comercializadora y transportadora de productos de consumo masivo en la ciudad de Bogotá, este busca analizar las causas de la rotación de personal mediante herramientas de innovación como el Blueprint, para rediseñar puntos susceptibles en el proceso e identificar la problemática, al finalizar el análisis del proceso, el proyecto busca diseñar un plan de mejora utilizando herramientas de liderazgo, transformación digital, coaching y mindset, contenido visto en el seminario “liderazgo 4.0 y transformación digital”, de la Universidad Piloto de Colombia, como herramienta para disminuir la rotación de personal.

**Palabras clave:** Liderazgo, formación, entrenamiento,

## **Abstract**

The following project will be developed in a marketer and transporter of mass consumption products in the city of Bogotá, this seeks to analyze the causes of staff turnover through innovation tools such as the Blueprint, to redesign susceptible points in the process and identify the problem At the end of the analysis of the process, the project seeks to design an improvement plan using leadership tools, digital transformation, coaching and mindset, content seen in the seminar "leadership 4.0 and digital transformation", from the Pilot University of Colombia, as a tool to reduce staff turnover.

**Keywords:** Leadership, formation, training,

**Tabla de Contenido**

Dedicatoria.....	3
Agradecimientos .....	4
Resumen .....	5
Introducción.....	9
Objetivos Del Proyecto .....	10
Objetivo General .....	10
Objetivos Específicos .....	10
Marco Teórico.....	11
Antecedentes De La Empresa .....	11
Modelo De Negocio .....	11
Reseña Histórica .....	11
Misión .....	12
Visión .....	12
Valores .....	12
Estrategias .....	12
Objetivos .....	13
Sector Económico .....	13
Frentes Con Oportunidad De Mejora .....	14
Frente O Proceso A Mejorar .....	15
Marco Metodológico.....	16
Metodología .....	16

Análisis Del Proceso .....	18
Diagnostico .....	23
Puntos Susceptibles Del Proceso .....	23
Problemática.....	24
Recomendación .....	24
Alternativas De Solución.....	25
Acciones De Mejora .....	26
Redacción Del Plan De Mejora .....	26
Estructura De Inducción Para Colaboradores Nuevos Usando Google Classroom .....	26
Diseño De Programa Para Líderes.....	28
Diseño Del Programa Para Todo El Personal En Mindset.....	30
Recursos Necesarios Para Llevarlo A Cabo.....	33
Cambios A Implementar .....	37
Ruta De Usuario Con El Plan De Mejora .....	38
Ejecución Del Plan De Mejora .....	39
Seguimiento Y Control Del Plan De Mejora.....	45
Conclusiones.....	51
Referencias .....	52

## Índice de Figuras

Figura 1 <i>Modelo canvas</i> .....	11
Figura 2 <i>Service Blueprint</i> .....	17
Figura 3 <i>Análisis del proceso, momento 1 - antes</i> .....	19
Figura 4 <i>Análisis del proceso, momento 2 - durante</i> .....	21
Figura 5 <i>Análisis del proceso, momento 3 - despues</i> .....	22
Figura 6 <i>¿Cómo definimos los problemas?</i> .....	24
Figura 7 <i>Con el plan de mejora, momento 1 - antes</i> .....	38
Figura 8 <i>Con el plan de mejora, momento 2 - durante</i> .....	38
Figura 9 <i>Con el plan de mejora, momento 3 - despues</i> .....	38



## **Introducción**

El siguiente trabajo consiste en diseñar un plan de mejoramiento para el proceso de entrenamiento y formación de la empresa Ccestan Pluss s.a.s., para dar solución a la problemática actual de rotación de personal.

Este proyecto es muy importante para la organización, puesto que están en búsqueda de nuevas estrategias para retener talento, mejorar el ambiente laboral, aumentar la productividad, la innovación y fortalecer la cultura empresarial. Estas ventajas contribuyen al crecimiento y éxito de la empresa a largo plazo.

Así mismo, es importante mencionar que este documento tiene como base una herramienta de innovación llamada Blueprint, utilizada para el análisis del proceso, búsqueda de los puntos susceptibles e identificación de la problemática, y en los programas de mejora se usaron herramientas de liderazgo, transformación digital, coaching y mindset, todo este contenido visto en el seminario “liderazgo 4.0 y transformación digital”, de la Universidad Piloto de Colombia y que se complementa con conocimientos de la autora dando un giro creativo en la propuesta.

## **Objetivos del Proyecto**

### **Objetivo General**

Diseñar un plan de mejora para el proceso de entrenamiento y formación en la empresa Ccestan Plus s.a.s. con el fin de disminuir la rotación de personal.

### **Objetivos Específicos**

- Analizar el proceso de entrenamiento y formación, para obtener los puntos susceptibles y encontrar la problemática.
- Identificar la posible solución a la problemática, usando las herramientas de liderazgo, coaching, gestión de equipos.
- Detallar el plan de mejora del proceso seleccionado
- Establecer recomendaciones para la ejecución del plan.
- Establecer recomendaciones para el seguimiento y control al plan.

## Marco Teórico

### Antecedentes de la Empresa

### Modelo De Negocio

#### Figura 1

#### Modelo Canvas

<u>SOCIOS CLAVE</u>	<u>ACTIVIDADES CLAVE</u>	<u>PROPUESTAS DE VALOR</u>	<u>RELACIONES CON CLIENTES</u>	<u>SEGMENTOS DE CLIENTE</u>
<b>Proveedores</b>  Multinacionales y nacionales del sector de consumo masivo.  S	Distribución de productos de consumo masivo.	<b>Clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Garantizar a nuestros clientes un portafolio diverso, en productos de consumo masivo.</li> <li>Cumplir con los tiempos de entrega.</li> </ul> <b>Aliados</b>  Cobertura de la marca en las tiendas de Bogotá.	Asistencia personal	Tiendas de la ciudad de Bogotá
	<u>RECURSOS CLAVES</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Humano</li> <li>Transporte</li> <li>Intelectual</li> <li>Medios tecnológicos (celular)</li> </ul>		<u>CANALES</u>  Tienda a tienda	
<u>ESTRUCTURA DE COSTOS</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Costos fijos ( Sueldos administrativos y operativos, arrendamientos, servicios públicos)</li> <li>Costos variables (sueldos de vendedores y transporte según las ventas)</li> </ul>		<u>FUENTES DE INGRESOS</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Venta diaria</li> <li>Mínimo de pedido 15.000</li> <li>Mínimo de ventas: 30 por vendedor</li> </ul>		

*Nota.* El modelo canvas se utilizó como herramienta para identificar el modelo de negocio que realiza la empresa, comercialización y transporte de productos de consumo masivo a las tiendas de Bogotá.

### Reseña Histórica

Ccestan Plus s.a.s. fue fundada en Diciembre de 2017 con una estructura mediana, grandes sueños y la firme intención de ser fuertes y prestigiosos en el mundo del TAT, apalancados en el conocimiento y respaldo del Grupo Cceneca.

### ***Misión***

Afianzarnos como una compañía líder en distribución de productos de consumo masivo en el mercado del canal tradicional, dando a nuestros clientes productos de óptima calidad, precios justos y excelentes niveles de servicio, permaneciendo a la vanguardia en procesos tecnológicos de las distintas áreas de nuestros procesos de comercialización.

### ***Visión***

Consolidarnos como el mejor aliado estratégico de las compañías y multinacionales que tengan como objetivo el posicionamiento de sus productos en el canal tradicional, para pasar así en un futuro de ser una compañía distribuidora a ser la empresa número uno en la distribución T.A.T.

### ***Valores***

- **Formación:** Formar al recurso humano en lo profesional, personal y social, para aportar a la sociedad mucho más que fuerza productiva, ya que esto garantiza un entorno social de mejoramiento continuo.
- **Reflexión:** Que sea un medio para aprender a analizar, interpretar o aclarar ideas que los conducen a comprendernos y a comprender al otro para encontrar las soluciones requeridas.

### ***Estrategias***

- Atención y agilidad de los procesos y servicios técnicos con un servicio oportuno y de calidad a los clientes.

- Evaluar la operación logística del portafolio de productos y servicios que nos permita analizar y tomar decisiones acerca de rotación, rentabilidad y aceptación en el mercado entre otras.

### ***Objetivos***

- Ser líderes en la comercialización de productos de consumo masivo para el hogar.
- Manejar productos, que por su precio y calidad sean competitivos.
- Generar y mantener en toda la organización una cultura de servicio al cliente interno y externo con altos estándares de calidad.
- Disponer del mejor portafolio de productos suministrados por proveedores que garanticen nuestra competitividad en el mercado.
- Propender por el mejoramiento continuo como filosofía de vida y actuación en el trabajo de todos los empleados de la Empresa.
- Proporcionar un clima organizacional que facilite el desarrollo permanente de su recurso humano.
- Obtener una rentabilidad que le permita a la Empresa competir eficientemente.
- Asumir una alta responsabilidad social, contribuyendo y participando en el desarrollo social de la comunidad.

### ***Sector Económico***

Ccestan Plus s.a.s. es una mediana empresa del sector económico terciario, ya que esta se dedica a la prestación de servicios; la actividad económica es comercialización y transporte de productos alimenticios y de aseo.

### **Frentes con oportunidad de mejora**

Los dos primeros años de funcionamiento en Ccestan tuvieron una rotación de personal de más del 50%, tanto en vendedores como en transportadores de mercancía, esto era un riesgo muy grande para la empresa teniendo en cuenta que no se podía llegar al punto de equilibrio, no se cumplía la meta de venta ni de entrega, lo que pudo mantener la empresa funcionando en sus inicios fue el respaldo del grupo Cceneca, quienes apoyaban su nómina para poder mantener el personal.

En el año 2021 tuvo un crecimiento en ventas de doble dígito, obtuvieron más aliados comerciales directamente con las compañías nacionales y multinacionales, se abrieron nuevas rutas de trabajo, se contrató más personal, esto a raíz de la pandemia, debido a que las tiendas eran el principal proveedor de los hogares, sin embargo, a pesar de que se crece en ventas, se sigue teniendo rotación de personal, tanto en directivos como en vendedores y transportadores.

La causa que se evidencia en las entrevistas de retiro es que hay incertidumbre por los movimientos que se realizan desde la dirección, ya que desde ese punto se evidencia la rotación de personal, han tenido un director de ventas por año, esto conlleva a realizar muchos cambios en la manera de trabajar, no hay un sistema de capacitación en donde se respeten las políticas o normas establecidas anteriormente, ni tampoco un entrenamiento de adaptación al cambio, a los líderes que llegan se da valor a su experiencia, sin embargo, esta experiencia muchas veces opaca el camino que los empleados vienen teniendo y es allí donde se crean nuevas maneras de trabajo sin conocer el desempeño de cada persona y la situación en la que se encuentra cada uno, esto ha generado tanta pesadez en los empleados, que optan por salir a buscar una empresa con más años en el mercado que no tenga este inconveniente y así sentir una estabilidad en su trabajo.

**Frente o proceso a mejorar**

En consecuencia a lo anterior, la unidad organizacional en la que se va a trabajar en el proyecto, es la de Talento humano, esta área desarrollan 6 actividades o procesos principalmente:

1. Reclutamiento y selección
2. Contratación
3. Entrenamiento y formación
4. Bienestar institucional
5. Seguridad y salud ocupacional
6. Control interno de legislaciones del trabajo

El proceso escogido para realizar una mejora es el de entrenamiento y formación, puesto que es desde este punto donde se evidencia la falla, actualmente la empresa no cuenta con un diagrama de flujo donde se vea reflejado el esquema del proceso.

## Marco Metodológico

### Metodología

Para efectos de este análisis se va a utilizar la herramienta Service Blueprint, esta es una técnica de innovación visual, donde explica lo que debe pasar en el *front* del usuario y lo que debe suceder en el *back* para que este *front* suceda, evidencia el trabajo integral y sincronizado entre áreas y equipos (Técnicas de Innovación, 2023).

Para usar esta herramienta es importante tener en cuenta quienes son los usuarios, en este proyecto el usuario son los empleados, especialmente los asesores comerciales y jefes de ventas, quienes han tenido el mayor porcentaje de rotación de personal en la empresa, para esto se van a describir 3 momentos (antes, durante y después), estos a su vez llevan el paso a paso del proceso que se realiza específicamente en el entrenamiento y formación de los usuarios, la herramienta también cuenta con 3 elementos, el primer elemento es la línea de interacción (ver Figura 2 color rojo) que es donde se desarrollan los momentos más importantes que tiene el usuario con el servicio de la empresa (Técnicas de Innovación, 2023), en este caso hablamos del servicio que la empresa le brinda a sus usuarios internos, dentro de esta línea de interacción ocurren acciones que realiza el usuario a través de los puntos de contacto del servicio, cuando se mencionan los puntos de contacto ya estamos hablando del segundo elemento, el Ontage (*front*), que es donde se encuentran las actividades que realiza la empresa y que el usuario puede ver (ver Figura 2 color verde), es allí donde están las emociones que la empresa quiere hacer sentir al usuario, y las evidencias físicas que se tienen en cuenta para hacer más placentera su experiencia (Técnicas de Innovación, 2023), como un tercer elemento está el Backstage (*back*) aquí ocurren las actividades que se realizan por detrás de la experiencia, es decir, todo lo que el usuario no puede



ver, aquellos procesos que están relacionados con el desarrollo de la experiencia (ver Figura 2 color azul).

**Figura 2**

*Service Blueprint*

<b>FRONT DEL USUARIO</b> (QUÉ VE, A QUIÉNES VE, QUÉ PERCIBE, QUÉ USA, CUÁNTO SE TOMA)	<b>PUNTO DE CONTACTO/CANALES</b>	Sala de espera, tienda, correo electrónico, página web, chat, <i>contact center</i> , otros.
	<b>PERSONAS DE CONTACTO</b>	Vigilante, cajero, auxiliar, recepcionista, agente, otros.
	<b>ACCIONES</b>	¿Qué actividades y acciones suceden?
	<b>EMOCION Y PENSAMIENTOS</b>	¿Qué emociones y/o pensamientos se quieren generar en el usuario?
	<b>OBJETOS O HERRAMIENTAS</b>	Sillas, mesas, formularios diligenciados, documentos, otros.
	<b>TIEMPO IDEAL</b>	¿Cuál sería el tiempo ideal que le toma al usuario este momento? (en minutos, horas, días, semanas o meses)
<b>RUTA DEL USUARIO</b> (PASO A PASO)	<b>MOMENTO DE VERDAD DESDE USUARIO</b>	Paso a paso que lleva el usuario (los nodos)
	<b>QUÉ OBJETIVO TIENE EL USUARIO</b>	¿Qué busca, qué espera, que pretende el usuario en cada momento?
	<b>EMOCIONES DEL USUARIO</b>	¿Qué emoción siente el usuario? (felicidad, tristeza, ansiedad, angustia, molestia, furia, incertidumbre, nervioso, deprimido, orgulloso, sorprendido, otros)
<b>ACCIONES PASAN DETRÁS (BACK)</b> (QUÉ HACEN, A QUIÉNES HACEN, CÓMO LO HACEN)	<b>QUIÉNES HACEN</b>	¿Quiénes son los colaboradores o áreas que hacen que ese momento de verdad sea haga realidad?
	<b>EN DÓNDE</b>	¿En qué sitio, espacio, sede o lugar esos colaboradores o áreas realizan la tarea?
	<b>OBJETOS O HERRAMIENTAS</b>	¿Qué objetivos, herramientas, maquinaria o utensilios necesitan para hacer realidad el momento de verdad?
	<b>ACCIONES</b>	¿Qué actividades y acciones suceden?
	<b>TIEMPO ACTUAL</b>	¿Cuánto tiempo le toma actualmente a los colaboradores o áreas realizar este momento? (en minutos, horas, días, semanas o meses)
	<b>QUÉ TECNOLOGÍA LOS APALANCA</b>	¿Qué herramientas se utilizan? (software, equipos, aplicaciones, otros)

*Nota.* Adaptado de *Service Blueprint* (p. 167), por C. Orjuela, 2023, Técnicas de innovación.

## Análisis del proceso

Para encontrar los puntos más susceptibles en el proceso de entrenamiento y formación de la compañía se va a elaborar el Blueprint describiendo cada momento y cada elemento.

Se evidencia en la Figura 3 el primer momento (antes) del proceso de entrenamiento y formación, este tiene 5 nodos o pasos, en la ruta del usuario, los 4 primeros pasos se realizan el primer día, y observando las emociones del usuario se entiende que de entrada ya se llevó una mala impresión del proceso, cuando se analiza el *front* se encuentra el primer momento susceptible y es que no hay una coherencia entre las acciones que el usuario ve y lo que la empresa piensa que entrega, porque solo la entrega de un uniforme y un catálogo no hace que el usuario sienta pertenencia; en el segundo paso, la empresa quiere que al entregar las herramientas de trabajo la persona se sienta empoderada en su cargo, sin embargo, esto no va a pasar sin una inducción que se lo haga sentir de esta manera y este sería el segundo momento susceptible, se tiene un vacío en el entrenamiento, tanto así que el usuario en el paso 3 y 4 se sorprende y se decepciona al no tener la capacitación con su líder directamente, finalmente al llegar a desempeñar el cargo por sí solo, aunque la empresa cree que le entrega confianza, lo que realmente está sintiendo el usuario es nerviosismo, ya que en el proceso de su entrenamiento la figura que ayuda a representar esta seguridad y protección no estuvo presente, ese es el líder.

¿Cómo se ve el *back* en este primer momento?, se evidencia que realmente no hay una preparación, un plan de formación, si no que se va a la operación directamente, enviando un mensaje de ser mucho más importante la venta que la persona.

Figura 3

Análisis del proceso, momento 1 - antes

		ANTES				
<b>FRONT DEL USUARIO</b> (QUÉ VE, A QUIÉNES VE, QUÉ PERCIBE, QUÉ USA, CUÁNTO SE TOMA)	<b>PUNTO DE CONTACTO/CANALES</b>	Oficina RRHH	Sala de ventas	Trabajo de campo en calle	Trabajo de campo en calle	Trabajo de campo en calle
	<b>PERSONAS DE CONTACTO</b>	Auxiliar de RRHH	Supervisor de ventas	Supernumerario	Supernumerario	
	<b>ACCIONES</b>	Firma de documentos para entrega del cargo	Bienvenida, entrega de ruterros, lista de precios y usuario de app	Capacitación de app y acompañamiento a ruta	Capacitación de catalogo y acompañamiento a ruta	
	<b>EMOCION Y PENSAMIENTOS</b>	Pertenencia	Empoderamiento	Seguridad	Seguridad	Confianza
	<b>OBJETOS O HERRAMIENTAS</b>	Documento de legalización de catalogo y uniforme		Entrega de mapa de ruta	Entrega de catalogo de promociones actuales	
	<b>TIEMPO IDEAL</b>	20 min	30 min	8 horas diarias por una semana	8 horas diarias por una semana	3 meses
<b>RUTA DEL USUARIO</b> (PASO A PASO)	<b>MOMENTO DE VERDAD DESDE USUARIO</b>	Me entregan Uniforme y catalogo	Me dirijo al supervisor del grupo de ventas para indicaciones	Me dirijo a ruta con el supernumerario para conocerla	Me capacita el supernumerario en la ruta sobre el catalogo	Me entregan ruta (una semana despues)
	<b>QUÉ OBJETIVO TIENE EL USUARIO</b>	Conocer las indicaciones para el cargo	Dirección y guía para el funcionamiento del cargo	Conocer la ruta	Conocer el catalogo	Llegar a todos los clientes de la ruta
	<b>EMOCIONES DEL USUARIO</b>	Alegría	Expectante	Sorprendido	Decepción	Nerviosismo
<b>ACCIONES PASAN DETRÁS (BACK)</b> (QUÉ HACEN, A QUIÉNES HACEN, CÓMO LO HACEN)	<b>QUIÉNES HACEN</b>	Auxiliar de RRHH	Supervisor de ventas y auxiliar de sistemas	Supernumerario	Supernumerario	Supervisor
	<b>EN DÓNDE</b>	Oficina RRHH	oficina de sistemas	Trabajo de campo en calle	Trabajo de campo en calle	
	<b>OBJETOS O HERRAMIENTAS</b>	Uniforme, catalogo, actas de entrega	Ruterros, lista de precios, parametros de venta	Conocimiento de la ruta para enseñarla	Conocimiento del catalogo para capacitación en ruta	
	<b>ACCIONES</b>	Preparar documentación, herramientas de trabajo (uniforme, catalogo)	Se apoya con el area de sistemas para obtener el usuario de la app e impresión de ruterros y listas de precios	El supernumerario debio aprenderse esta ruta con anterioridad para poder llevar al vendedor	El supernumerario debio capacitarse con anterioridad sobre el catalogo para poder capacitar al vendedor	
	<b>TIEMPO ACTUAL</b>	30 min	30 min	8 horas diarias por una semana	8 horas diarias por una semana	
	<b>QUÉ TECNOLOGÍA LOS APALANCA</b>	Plantillas para documentar	Abako ERP	Abako ERP	catalogo de ventas fisico	

Nota. Adaptado del proceso de observación realizado en la empresa por la autora

En la Figura 4 se evidencia el segundo momento (durante), que como se mencionó anteriormente en los frentes que presentan oportunidad de mejora, es el momento de más pesadez para los usuarios.

El primer paso en la línea de interacción (ver Figura 4 color rojo) se da cuando llega un director comercial nuevo, en todo este proceso de cambio se evidencia una emoción constante de negatividad por parte del usuario, cuando se revisa el *front* (ver figura 4 color verde) se refleja el mismo patrón que se vio en el análisis anterior, no hay una coherencia con lo que la empresa quiere que el usuario sienta que es esperanza, frente a las acciones que se dan en este paso, el usuario solo siente incertidumbre por no conocer cómo se va a trabajar, y en el *back* (ver Figura 4 color azul) se muestra que definitivamente no hay una orientación hacia las personas si no una orientación al resultado, este es el primer punto susceptible de mejora, el segundo punto susceptible esta entre el paso 1 y 2 en el cual hay un vacío, el usuario no tiene un entrenamiento previo para poder recibir los cambios de una manera positiva y así evitar entrar en molestias.

Teniendo en cuenta que ya hay una mala recepción sobre las decisiones que se han tomado para el equipo, y que de alguna manera como lo muestra el paso 3 en las acciones que ve el usuario (ver Figura 4 color verde), se siente un enfoque en los resultados y no en las personas, los pasos 4 y 5 donde se realiza el acompañamiento con el supernumerario se espera que el usuario sienta seguridad, sin embargo, ya al usuario le cuesta darse cuenta de este apoyo y lo rechaza totalmente, se deja llevar por sus emociones de ansiedad, molestia e ira

Figura 4

## Análisis del proceso, momento 2 - durante

		DURANTE				
<b>PUNTO DE CONTACTO/CANALES</b>	Sala de espera, tienda, correo electrónico, página web, chat, <i>contact center</i> , otros.	Sala de ventas	Sala de ventas	Sala de ventas	Sala de ventas	Trabajo de campo en calle
<b>PERSONAS DE CONTACTO</b>	Vigilante, cajero, auxiliar, recepcionista, agente, otros.	Director nuevo	Supervisor de ventas	Supervisor de ventas	Supervisor de ventas	Supernumerario
<b>ACCIONES</b>	¿Qué actividades y acciones suceden?	Presentación del nuevo director	Entrega de nuevas rutas	Revisión de ventas de la persona que antes tenía la ruta	Me dirige con el supernumerario un día	Acompañamiento a ruta
<b>EMOCION Y PENSAMIENTOS</b>	¿Qué emociones y/o pensamientos se quieren generar en el usuario?	Esperanza	Adaptación al cambio	Persistencia	Seguridad	Seguridad
<b>OBJETOS O HERRAMIENTAS</b>	Sillas, mesas, formularios diligenciados, documentos, otros.		Entrega de nuevos rutereros a los asesores	Entrega de resultados por parte del supervisor		
<b>TIEMPO IDEAL</b>	¿Cuál sería el tiempo ideal que le toma al usuario este momento? (en minutos, horas, días, semanas o meses)	20 min	30 min	10 min	10 min	8 horas
<b>MOMENTO DE VERDAD DESDE USUARIO</b>	Paso a paso que lleva el usuario (los nodos)	Llega un nuevo Director de Ventas	Me cambian de ruta	Me exigen el mismo resultado en la ruta nueva	Pido dirección para la búsqueda de clientes	Me hace acompañamiento el supernumerario en ruta
<b>QUÉ OBJETIVO TIENE EL USUARIO</b>	¿Qué busca, qué espera, que pretende el usuario en cada momento?	Conocer su dirección y guía	Conocer la ruta de manera autónoma	Vender a 60 clientes	Llegar a todos los clientes de la ruta	Conocer todos los clientes de la ruta
<b>EMOCIONES DEL USUARIO</b>	¿Qué emoción siente el usuario? (felicidad, tristeza, ansiedad, angustia, molestia, furia, incertidumbre, nervioso, deprimido, orgulloso, sorprendido, otros)	Incertidumbre	Molestia	Ansiedad	Íra	Molestia
<b>QUIÉNES HACEN</b>	¿Quiénes son los colaboradores o áreas que hacen que ese momento de verdad se haga realidad?	Area RRHH y Dirección general grupo Cceneca	Supervisor de ventas y el nuevo director comercial	Supervisor de ventas, el nuevo director comercial y el transportador	Supervisor de ventas	Supernumerario
<b>EN DÓNDE</b>	¿En qué sitio, espacio, sede o lugar esos colaboradores o áreas realizan la tarea?	oficina RRHH	Oficina de dirección comercial	Sala de ventas	Sala de ventas	Trabajo de campo en calle
<b>OBJETOS O HERRAMIENTAS</b>	¿Qué objetivos, herramientas, maquinaria o utensilios necesitan para hacer realidad el momento de verdad?	Contratar Director comercial para orientación a los diferentes grupos de venta	Conocimiento de mapas de ruta, revisión de desempeño de cada vendedor	Historial de ventas de la ruta		Conocimiento de la ruta para enseñarla
<b>ACCIONES</b>	¿Qué actividades y acciones suceden?	Contratación y Orientación en los resultados en ventas que se quiere ver en la empresa	Auditoria de ventas a cada asesor, por pedido, por día, por semana			El supernumerario conoce las rutas con anterioridad
<b>TIEMPO ACTUAL</b>	¿Cuánto tiempo le toma actualmente a los colaboradores o áreas realizar este momento? (en minutos, horas, días, semanas o meses)	1 hora	8 horas diarias por una semana	10 min		8 horas
<b>QUÉ TECNOLOGÍA LOS APALANCA</b>	¿Qué herramientas se utilizan? (software, equipos, aplicaciones, otros)	Plantillas para documentar	Mapas, historial de resultados en ventas	historial de resultados en ventas de la ruta		Mapa de ruta y app abako ERP

*Nota.* Adaptado del proceso de observación realizado en la empresa por la autora

Llegando al final del análisis encontramos la Figura 5, donde se muestra la decisión del usuario abandonando la compañía, en el primer paso, se observa como en la línea de interacción (ver Figura 5 color rojo) el usuario quiere ser escuchado, pero lo que recibe de su jefe es un llamado de atención, volviendo al mismo patrón para hallar el punto susceptible, no se tiene coherencia con lo que la empresa quiere hacerle ver al usuario, una emoción de reflexión frente al llamado de atención como muestra el *front* (ver Figura 5 colore verde), las acciones de los líderes están llevando a los usuarios a abandonar los cargos.

**Figura 5**

*Análisis del proceso, momento 3 – después*

		DESPUÉS			
<b>FRONT DEL USUARIO</b> <small>(QUÉ VE, A QUIÉNES VE, QUÉ PERCIBE, QUÉ USA, CUÁNTO SE TOMA)</small>	<b>PUNTO DE CONTACTO/CANALES</b>	Sala de ventas	Oficina RRHH	Oficina RRHH	Oficina RRHH
	<b>PERSONAS DE CONTACTO</b>	Supervisor de ventas	Auxiliar de RRHH	Auxiliar de RRHH	Jefe de RRHH
	<b>ACCIONES</b>	Llamado de atención en reunión	Personal de recurso humano escucha	Personal de recurso humano recibe mi carta de renuncia	Presentar entrevista de salida
	<b>EMOCION Y PENSAMIENTOS</b>	Reflexión	Escucha	Escucha	Buena imagen
	<b>OBJETOS O HERRAMIENTAS</b>	Se firma llamado de atención	Diligenciar formato de quejas y sugerencias	Entrego catalogo y uniformes	Diligenciar formulario de salida
	<b>TIEMPO IDEAL</b>	10 min	20 min	20 min	20 min
<b>RUTA DEL USUARIO</b> <small>(PASO A PASO)</small>	<b>MOMENTO DE VERDAD DESDE USUARIO</b>	Me llaman la atención por no llegar a los numeros	Me dirijo a RRHH	Entrego mi carta de renuncia	Realizo entrevista de salida
	<b>QUÉ OBJETIVO TIENE EL USUARIO</b>	Busca ser escuchado(a)	Compartir la inconformidad	Calmar mi ansiedad por todo lo que se vive	Expresar la inconformidad sobre las decisiones en los procesos
	<b>EMOCIONES DEL USUARIO</b>	Tristeza Molestia	Molestia	Decepción	Alivio
<b>ACCIONES PASAN DETRÁS (BACK)</b> <small>(QUÉ HACEN, A QUIÉNES HACEN, CÓMO LO HACEN)</small>	<b>QUIÉNES HACEN</b>	Supervisor de ventas	Auxiliar de RRHH	Auxiliar de RRHH	Jefe de RRHH
	<b>EN DÓNDE</b>	Sala de ventas	Oficina RRHH	Oficina RRHH	Oficina RRHH
	<b>OBJETOS O HERRAMIENTAS</b>	Historial de ventas de la ruta con el asesor nuevo	Escuchar al asesor y se entregar un formulario de quejas y sugerencias		
	<b>ACCIONES</b>	Auditoria de ventas a cada asesor, por pedido, por dia, por semana			
	<b>TIEMPO ACTUAL</b>	8 horas diarias por una semana	10 min		
	<b>QUÉ TECNOLOGÍA LOS APALANCA</b>	historial de resultados en app Abako	Plantilla para documentar la queja		Plantilla para documentar la salida

*Nota.* Adaptado del proceso de observación realizado en la empresa por la autora

## **Diagnóstico**

### ***Puntos susceptibles a mejorar en el proceso***

En base al análisis del proceso, se identificó la necesidad crítica de mejorar el nivel de entrenamiento y formación en la empresa. Actualmente, existe una marcada falta de programas formales de capacitación y desarrollo para los empleados, lo cual ha llevado a una serie de desafíos y limitaciones en el desempeño general de la empresa.

Entre los principales hallazgos se encuentran:

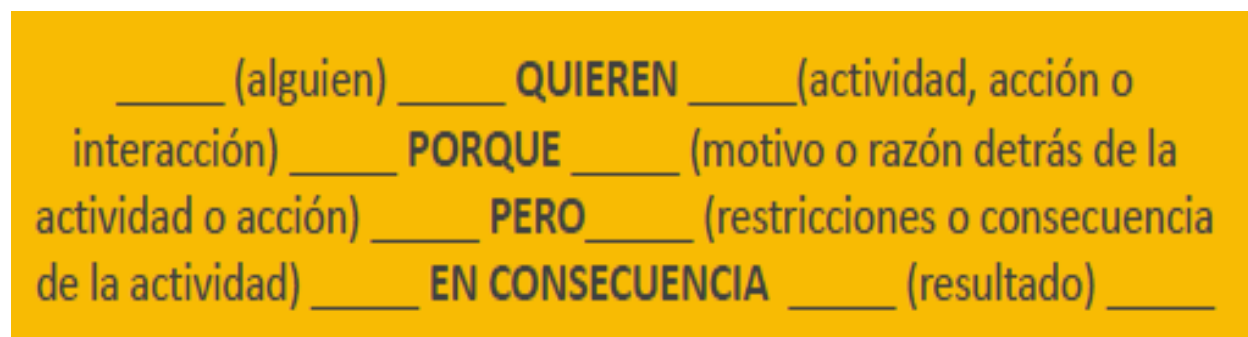
1. Falta de orientación estructurada: Los nuevos empleados carecen de un proceso de integración adecuado en el que se les brinde información sobre la visión, valores y objetivos de la empresa, no hay una identidad de marca. Esto dificulta su adaptación y comprensión de su rol dentro de la organización.
2. Liderazgo deficiente: Los líderes y supervisores muestran una falta de habilidades en la gestión de equipos y motivación de los empleados. Esto se traduce en una disminución del compromiso y productividad de los colaboradores.
3. Escasa inteligencia emocional en el liderazgo: Los líderes y supervisores muestran poca atención a las emociones de los colaboradores y carecen de habilidades para gestionar situaciones emocionales. Esto conduce a una disminución en la motivación y satisfacción laboral en los empleados.
4. Manejo inadecuado del estrés: Se nota una falta de herramientas y técnicas para manejar el estrés laboral de manera adecuada. Los empleados pueden experimentar altos niveles de ansiedad y molestia, lo que afectara su rendimiento y bienestar.

## Problemática

Para definir la problemática se va a utilizar la formula vista en el seminario (ver Figura 6)

### Figura 6

*¿Cómo definimos los problemas?*



*Nota.* Adaptado de *¿Cómo definimos los problemas?* (p. 176), por C. Orjuela, 2023, Técnicas de innovación.

### Problemática de la empresa

La empresa Ccestan Pluss s.a.s. QUIERE retener a sus colaboradores PORQUE la disminución en la rotación del personal impacta de manera negativa el cumplimiento de los resultados PERO no tienen las herramientas para retener al personal EN CONSECUENCIA los empleados renuncian.

### Recomendación

Se recomienda abordar esta problemática mediante la implementación de un programa integral de entrenamiento y formación, que abarque liderazgo, coaching, gestión de equipos y entrenamiento en mindset.



### **Alternativas de Solución**

La formación de líderes en coaching y gestión de equipos, así como el entrenamiento de los empleados en mindset, son dos aspectos fundamentales para el éxito de una organización.

En primer lugar, formar a los líderes en coaching y gestión de equipos les permite desarrollar habilidades para guiar, motivar y empoderar a sus colaboradores. Esto no solo mejora el desempeño individual de los empleados, sino que también fortalece el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos. Los líderes entrenados en estas disciplinas son capaces de generar un ambiente de confianza, aprendizaje y crecimiento, lo cual impacta positivamente en el clima organizacional y la productividad general de la empresa.

Por otro lado, el entrenamiento en mindset para los empleados es igualmente importante. Estas habilidades, como la inteligencia emocional, en el que encierra el autoconocimiento, la empatía y la resiliencia, son esenciales para manejar el estrés, trabajar en equipo de manera eficiente y establecer relaciones interpersonales saludables. Los empleados que poseen estas competencias son más capaces de adaptarse a situaciones cambiantes, resolver problemas con creatividad y mantener una actitud positiva frente a los desafíos laborales.

Adicionalmente a esto para fomentar la creatividad en la solución de problemas, es importante salir de la rutina y hacer cosas diferentes a las que se acostumbran a hacer. Es por esta razón que para este proceso de entrenamiento y formación, se propone un programa de entrenamiento utilizando la percusión, la danza y el teatro como herramientas para el desarrollo de habilidades socioemocionales y formación en liderazgo y gestión de equipos.

### **Acciones de mejora**

1. Estructurar una inducción inicial utilizando la herramienta Google Classroom, para brindar información sobre la misión, visión, valores y todo lo que la empresa crea se ayuda a dar una identidad de marca a las personas en la empresa.
2. Diseñar un programa de formación para líderes en liderazgo, coaching y gestión de equipos.
3. Diseñar un programa de entrenamiento personal para los empleados, en donde se potencie su mindset.

### **Redacción del Plan de Mejora**

#### **Estructura de inducción para colaboradores nuevos usando Google Classroom**

1. Bienvenida y presentación (10 minutos)
  - Crear una publicación en Google Classroom para dar la bienvenida al nuevo empleado y explicar los objetivos de la inducción.
  - Presentar y proporcionar información relevante sobre el puesto y el departamento al que está ingresando.
2. Misión de la empresa (15 minutos)
  - Compartir un material didáctico en formato PDF o enlaces a recursos relacionados con la misión de la empresa.
  - Resaltar la importancia de la misión en la identidad de marca y cómo contribuye al éxito de la organización.
  - Establecer la importancia de que cada empleado entienda y se alinee con la misión de la empresa.

- Indagar al empleado si conoce su misión de vida y como podría la empresa aportar a ello.
3. Visión de la empresa (15 minutos)
- Compartir un material didáctico en formato PDF o enlaces a recursos relacionados con la visión de la empresa.
  - Explicar cómo la visión guía las acciones y decisiones estratégicas de la organización a largo plazo.
  - Mostrar ejemplos concretos de cómo la visión se ha traducido en logros y éxitos pasados.
  - Indagar al empleado si conoce su visión de vida y como podría la empresa aportar a ello.
4. Valores de la empresa (20 minutos)
- Presentar los valores fundamentales de la empresa y su importancia en la cultura organizacional.
  - Compartir historias o ejemplos de cómo los valores se reflejan en la práctica diaria de los empleados.
  - Fomentar la reflexión y la participación activa del nuevo empleado para comprender y relacionarse con los valores de la empresa.
  - Indagar al empleado si conoce su filosofía de vida y como podría la empresa aportar a esta.
5. Objetivos de la empresa (15 minutos)
- Enumerar los objetivos estratégicos y específicos de la empresa.
  - Explicar cómo cada objetivo contribuye a la misión y visión de la organización.

- Resaltar la importancia del trabajo en equipo y la colaboración para alcanzar los objetivos de manera efectiva.
  - Indagar al empleado si tiene claros sus objetivos y como podría la empresa aportar a ellos.
6. Cierre y resumen (5 minutos)
- Hacer una breve recapitulación de los puntos clave cubiertos durante la inducción.
  - Reiterar al colaborador que así como nuestra identidad de marca es importante, la suya también y como estas dos pueden trabajar en pro para construir un camino en conjunto.
  - Agradecer al nuevo empleado por su participación y reiterar la importancia de su papel en el logro de los objetivos de la empresa.
  - Proporcionar información sobre los próximos pasos y las oportunidades de aprendizaje y desarrollo.

### **Diseño de programa para líderes**

Programa de entrenamiento utilizando la percusión, la danza y el teatro como herramientas para el desarrollo de habilidades socioemocionales y formación en liderazgo y gestión de equipos.

Duración del programa: 12 semanas, 2 sesiones semanales, 2 horas por sesión.

#### 1. Semana 1

- Introducción al programa y explicación de los objetivos y beneficios.
- Evaluación inicial de las habilidades socioemocionales y liderazgo de los participantes.

- Sesión de concienciación corporal y ejercicios de calentamiento.
2. Semana 2-3:
    - Sesiones de percusión: Los participantes aprenderán conceptos básicos de ritmo, coordinación, trabajo en equipo comunicación y escucha a través de la música.
    - Ejercicios de comunicación no verbal y escucha activa utilizando la percusión.
    - Reflexión sobre las conexiones entre la percusión y cómo funcionan los equipos en las empresas.
  3. Semana 4-5:
    - Sesiones de danza: Los participantes explorarán movimientos corporales, expresión emocional y trabajo en equipo a través de la danza.
    - Improvisaciones y coreografías grupales que fomenten la comunicación, la confianza y la creatividad.
    - Análisis de cómo la danza puede mejorar la expresión emocional y la empatía.
  4. Semana 6-7:
    - Sesiones de teatro: Los líderes participarán en ejercicios teatrales enfocados en la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y el liderazgo.
    - Role-playing para practicar situaciones laborales desafiantes y aplicar estrategias de liderazgo.
    - Debates y discusiones sobre cómo el teatro puede mejorar las habilidades de liderazgo y gestión de equipos.
  5. Semana 8-9:

- Integración de las actividades artísticas: Los participantes trabajarán en grupos mixtos para combinar la percusión, la danza y el teatro en proyectos colaborativos.
  - Proyectos que requieran la aplicación de habilidades socioemocionales y liderazgo en un contexto empresarial.
  - Retroalimentación y orientación individualizada por parte de los instructores.
6. Semana 10-11:
- Aplicación práctica en el entorno laboral: Los participantes llevarán las habilidades adquiridas al lugar de trabajo y realizarán proyectos específicos para mejorar el trabajo en equipo y la comunicación interna.
  - Seguimiento continuo y retroalimentación por parte de los instructores y líderes empresariales.
7. Semana 12:
- Evaluación final del programa y de las habilidades socioemocionales y liderazgo desarrolladas.
  - Sesión de cierre y entrega de certificados de participación.
  - Planificación de futuras iniciativas para mantener y fortalecer el desarrollo de habilidades socioemocionales y liderazgo en la empresa.

### **Diseño del programa para todo el personal en mindset**

Para este programa se va a usar una herramienta reconocida mundialmente como la biblia de los creativos, un curso de descubrimiento y rescate de la propia creatividad, basado en el libro “El camino del artista” de Julia Cameron, potencializando la autoconciencia, autogestión, empatía, comunicación interpersonal, resiliencia y pensamiento creativo.

Duración del programa: 14 semanas, 2 sesiones por semana, 1 hora por sesión. Este programa contiene unas tareas semanales de desarrollo autónomo.

1. Sesión 1: Introducción y Visión General.
  - Presentación del programa y sus objetivos.
  - Explicación de la importancia de la creatividad y el crecimiento personal en el entorno laboral.
2. Sesión 2: Recuperar una Sensación de Seguridad.
  - Reflexión sobre las creencias limitantes relacionadas con la seguridad en nuestras vidas.
  - Exploración de técnicas para superar el miedo y construir una sensación de seguridad.
3. Sesión 3: Recuperar una Sensación de Identidad.
  - Investigación de nuestra identidad como seres creativos.
  - Exploración de cómo la autenticidad impacta en nuestra creatividad y bienestar.
4. Sesión 4: Recuperar una Sensación de Poder.
  - Reflexión sobre las elecciones que hemos tomado en nuestra vida.
  - Exploración de estrategias para recuperar nuestro poder y confianza creativa.
5. Sesión 5: Recuperar una Sensación de Integridad.
  - Examinar cómo nuestras acciones y decisiones están alineadas con nuestros valores creativos.
  - Practicar la integridad en nuestro proceso creativo y vida personal.
6. Sesión 6: Recuperar una Sensación de Posibilidad.
  - Estimular la imaginación y la visualización de nuevas posibilidades creativas.

- Desarrollar una mentalidad abierta y receptiva a nuevas ideas.
7. Sesión 7: Recuperar la Sensación de Abundancia.
    - Explorar cómo cultivar una mentalidad de abundancia en nuestra vida creativa.
    - Practicar la gratitud y la apreciación por nuestras habilidades y recursos.
  8. Sesión 8: Recuperar una Sensación de Conexión.
    - Reflexionar sobre cómo nuestras relaciones y conexiones impactan en nuestra creatividad.
    - Explorar formas de fortalecer y nutrir nuestras conexiones creativas.
  9. Sesión 9: Recuperar una Sensación de Fortaleza.
    - Superar obstáculos y desafíos en nuestro camino creativo.
    - Fomentar la resiliencia y la fuerza interior para enfrentar los momentos difíciles.
  10. Sesión 10: Recuperar una Sensación de Compasión.
    - Cultivar una actitud compasiva hacia nosotros mismos y nuestro proceso creativo.
    - Practicar el auto-cuidado y la amabilidad hacia uno mismo.
  11. Sesión 11: Recuperar una Sensación de Autoprotección.
    - Establecer límites y proteger nuestro tiempo y energía creativos.
    - Explorar formas de cuidar de nosotros mismos en el proceso creativo.
  12. Sesión 12: Recuperar una Sensación de Autonomía.
    - Fomentar la independencia y la toma de decisiones en nuestra vida creativa.
    - Explorar cómo podemos ser dueños de nuestro propio proceso creativo.
  13. Sesión 13: Recuperar una Sensación de fe.
    - Reflexionar sobre cómo la fe en nosotros mismos y en el proceso creativo nos impulsa.



- Explorar la importancia de creer en nuestras habilidades y en el potencial creativo.

#### 14. Sesión 14: Cierre y Celebración.

- Reflexionar sobre el viaje creativo y los aprendizajes obtenidos durante el programa.
- Celebrar los logros individuales y colectivos.

### **Recursos necesarios para llevarlo a cabo**

#### **a. Estructura de inducción para colaboradores nuevos usando Google Classroom**

Para implementar la estructura de inducción para empleados nuevos utilizando Google Classroom, se requieren los siguientes recursos:

1. Acceso a internet: Es fundamental contar con una conexión a internet estable para acceder a Google Classroom y utilizar sus diversas funciones.
2. Cuentas de Google: Tanto los empleados nuevos como los facilitadores o encargados de la inducción deben tener cuentas de Google para poder acceder y utilizar Google Classroom. Si aún no tienen una cuenta, pueden crear una de forma gratuita.
3. Dispositivos tecnológicos: Los empleados necesitarán dispositivos tecnológicos compatibles, como computadoras, tabletas o teléfonos inteligentes, para poder acceder a Google Classroom y participar en las actividades de inducción.
4. Contenido de inducción: Se debe desarrollar el contenido de inducción que se compartirá en Google Classroom. Esto puede incluir presentaciones, documentos, videos, cuestionarios, enlaces a recursos externos, etc. El contenido debe estar organizado de manera clara y secuencial para que los empleados puedan seguirlo fácilmente.

5. Creación de clases y tareas en Google Classroom: Los facilitadores o encargados de la inducción deben tener habilidades para crear y gestionar clases en Google Classroom. Esto implica crear una clase para cada grupo de empleados, agregar anuncios o instrucciones, crear tareas o actividades y brindar retroalimentación a los empleados.
6. Recursos multimedia: Se pueden utilizar recursos multimedia, como videos, imágenes o grabaciones de audio, para hacer la experiencia de inducción más interactiva y atractiva.
7. Calendario y horarios: Es importante establecer un calendario y horarios claros para las diferentes etapas de la inducción. Esto ayudará a los empleados a saber qué esperar y a seguir un ritmo adecuado.
8. Apoyo técnico: Al implementar Google Classroom, es recomendable contar con un equipo de soporte técnico o un punto de contacto al que los empleados puedan acudir en caso de tener problemas técnicos o dudas relacionadas con el uso de la plataforma.

#### **b. Diseño de programa para líderes**

Para implementar un programa de entrenamiento utilizando la percusión, la danza y el teatro como herramientas para el desarrollo de habilidades socioemocionales y formación en liderazgo y gestión de equipos, se requieren los siguientes recursos:

1. Espacio adecuado: Se necesita un espacio lo suficientemente amplio y adecuado para llevar a cabo las sesiones de entrenamiento. Debe permitir la movilidad de los participantes y la realización de actividades de percusión, danza y teatro.

2. Equipo de sonido: Para complementar las actividades de percusión, se requiere un equipo de sonido para reproducir música y grabaciones. Esto ayudará a crear un ambiente musical estimulante y animado durante las sesiones.
3. Recursos audiovisuales: Se pueden utilizar videos y presentaciones multimedia para enriquecer el entrenamiento y apoyar la formación en liderazgo y gestión de equipos. Estos recursos pueden incluir ejemplos de líderes inspiradores, técnicas de trabajo en equipo, entre otros.
4. Instructores especializados: Al ser un servicio tercerizado, se necesitará contar con instructores especializados en percusión, danza y teatro, así como en el desarrollo de habilidades socioemocionales y formación en liderazgo y gestión de equipos. Estos profesionales serán los encargados de diseñar y facilitar las sesiones de entrenamiento.
5. Servicio de alquiler de instrumentos de percusión: Será necesario contar con una variedad de instrumentos de percusión, una opción también puede ser que el grupo los cree con elementos reciclados. Estos instrumentos permitirán a los participantes experimentar la percusión de una manera activa y de aprendizaje integral.
6. Servicio de alquileres de vestuario y accesorios: En algunos casos, se pueden requerir vestuarios y accesorios temáticos relacionados con la danza y el teatro para llevar a cabo determinadas actividades o representaciones. Estos elementos ayudarán a crear un ambiente lúdico y creativo durante el entrenamiento.
7. Evaluación y seguimiento: Se debe contar con un sistema de evaluación y seguimiento del progreso de los participantes. Esto permitirá medir el impacto del programa y realizar ajustes si es necesario para garantizar su efectividad.

### **c. Diseño del programa para todo el personal en mindset**

Para implementar el programa basado en el libro "El camino del artista" de Julia Cameron, se requieren los siguientes recursos:

1. Copias del libro: Cada empleado debería tener una copia del libro "El camino del artista" de Julia Cameron. Este libro será la base del programa y proporcionará las herramientas y ejercicios necesarios para desarrollar las habilidades mencionadas.
2. Espacio de trabajo adecuado: Es importante contar con un espacio tranquilo y propicio para llevar a cabo las actividades relacionadas con el programa. Esto puede incluir áreas específicas de trabajo o espacios designados para la realización de las prácticas propuestas por el libro.
3. Material de escritura: Se debe proporcionar a los empleados materiales de escritura, como lápices, bolígrafos, cuadernos o diarios, para que puedan realizar ejercicios y reflexiones escritas recomendados en el libro.
4. Tiempo dedicado: Es necesario asignar tiempo durante la jornada laboral para que los empleados puedan participar en las actividades y ejercicios propuestos por el programa. Esto puede implicar horarios flexibles o períodos designados para la práctica y exploración personal.
5. Facilitadores o coaches: Es recomendable contar con facilitadores o coaches capacitados en el enfoque del libro "El camino del artista". Estos profesionales pueden brindar orientación, apoyo y acompañamiento a los empleados durante el programa, ayudándolos a aprovechar al máximo las enseñanzas y prácticas propuestas por Julia Cameron.

6. Sesiones de grupo: Se pueden programar sesiones de grupo regulares en las que los empleados tengan la oportunidad de compartir sus experiencias, reflexiones y aprendizajes derivados del programa. Estas sesiones fomentarán la comunicación interpersonal, la empatía y la construcción de relaciones dentro del equipo.
7. Evaluación y seguimiento: Será importante tener un sistema de evaluación y seguimiento para medir el impacto del programa en el desarrollo de las habilidades de los empleados. Esto puede implicar encuestas de satisfacción, entrevistas individuales o grupos de enfoque para recopilar comentarios y retroalimentación.
8. Apoyo de la dirección: Es fundamental contar con el apoyo y respaldo de la dirección de la empresa para la implementación y continuidad del programa. Esto asegurará que los empleados vean el programa como una prioridad y se comprometan activamente con su participación.

### **Cambios a Implementar**

En la Figura 7 se observa el momento 1 (antes) y en color amarillo los cambios que se implementaron en la línea de interacción, estos cambios que se realizan tienen una repercusión en el *back*, donde se prepararon la inducción, y los entrenamientos para los usuarios, siendo líderes o asesores.

De igual manera los cambios que se evidencian en el segundo momento (después) se pueden ver en la Figura 8, aquí se evidencia el resultado de la formación de los líderes, enfocándose más a las personas de la misma manera que en el resultado.

Finalmente, la Figura 9 muestra el momento 3 (después) donde se refleja un cambio total en la toma de decisiones de los empleados y se orienta hacia el seguimiento, la evaluación y autoevaluación de los procesos que realiza la empresa en beneficio del usuario.

## Ruta de usuario con el plan de mejora

**Figura 7**

*Con el plan de mejora, momento 1 - antes*

ANTES						
<b>MOMENTO DE VERDAD DESDE USUARIO</b>	Realizó la Inducción Inicial	Me entregan Uniforme y catalogo	Me dirijo al supervisor del grupo de ventas para indicaciones	El supervisor hace un acercamiento para conocer sobre mi	Primer acompañamiento en calle con el supervisor	Me inscribo en los cursos de mindset mencionado en la inducción

*Nota.* Elaborada por la autora

**Figura 8**

*Con el plan de mejora, momento 2 – durante*

DURANTE								
<b>MOMENTO DE VERDAD DESDE USUARIO</b>	Llega un nuevo Director de Ventas	El Director conoce al personal de los equipos de ventas	Me explican sobre el cambio que quieren implementar	Me cambian de ruta	El supervisor me hace acompañamiento diario	El supervisor me hace seguimiento de ventas	Pido dirección para la búsqueda de clientes	Me hace acompañamiento el supervisor en ruta

*Nota.* Elaborada por la autora

**Figura 9**

*Con el plan de mejora, momento 3 – después*

DESPUÉS			
<b>MOMENTO DE VERDAD DESDE USUARIO</b>	Autoevaluación trimestral	Seguimiento y evaluación trimestral de los entrenamientos	Retroalimentación de los entrenamientos

*Nota.* Elaborada por la autora

## **Ejecución del Plan de Mejora**

Recomendaciones para llevar a cabo cada programa

### **a. Estructura de inducción para colaboradores nuevos usando Google Classroom**

1. Creación de un aula virtual: Inicie sesión en su cuenta de Google Classroom y cree un aula virtual específica para la inducción de empleados nuevos. Puede personalizar el nombre y agregar una descripción breve del propósito del aula.
2. Diseño del plan de inducción: Defina los módulos o lecciones que conformarán el programa de inducción. Estos podrían incluir aspectos como la cultura de la empresa, políticas y procedimientos, presentación de equipos y roles, capacitaciones técnicas, etc. Cada uno de estos temas debe asignarse a un módulo separado.
3. Creación de contenido interactivo: Dentro de cada módulo, cree contenido interactivo para transmitir la información. Esto puede incluir presentaciones en formato de diapositivas, videos, documentos de texto o enlaces a recursos externos. Asegúrese de que el contenido sea claro, conciso y esté adaptado a las necesidades de los nuevos empleados
4. Asignación de tareas y actividades: Utilice las funciones de Google Classroom para asignar tareas y actividades a los empleados. Esto puede incluir cuestionarios, ejercicios de reflexión, debates en línea, proyectos grupales o presentaciones individuales. Las tareas son una excelente manera de evaluar la comprensión y el aprendizaje de los empleados.
5. Seguimiento del progreso: Utilice las herramientas de seguimiento y control de Google Classroom para monitorear el progreso de los empleados en el programa de inducción. Podrá ver quién ha completado las tareas, quién está atrasado y quién

necesita apoyo adicional. Esto le permitirá brindar asistencia y ajustar el ritmo de la inducción según sea necesario.

6. **Comunicación y colaboración:** Fomente la comunicación y la colaboración entre los empleados nuevos utilizando las herramientas integradas de Google Classroom. Establezca foros de discusión donde los empleados puedan hacer preguntas, compartir ideas o intercambiar experiencias. También puede organizar sesiones de videoconferencia o chats en vivo para fomentar la interacción en tiempo real.
7. **Evaluación y retroalimentación:** Al finalizar cada módulo o al final del programa de inducción, solicite a los empleados que completen encuestas o formularios de retroalimentación para evaluar su experiencia. Pregunte sobre el contenido, el formato, la claridad de las instrucciones y cualquier otra área relevante. Utilice esta información para realizar mejoras continuas en el programa de inducción.

Es fundamental ofrecer apoyo y orientación a los empleados nuevos durante todo el proceso. Estar disponible para responder preguntas, brindar asistencia técnica y proporcionar retroalimentación constructiva. La estructura de inducción utilizando Google Classroom es una herramienta poderosa para facilitar la incorporación efectiva de los empleados nuevos y garantizar su éxito en la organización.

## **b. Diseño de programa para líderes**

1. **Planificación previa:**
  - Definir los objetivos específicos del programa y los resultados deseados.
  - Establecer un presupuesto y recursos necesarios.
  - Seleccionar y contratar a instructores capacitados en percusión, danza y teatro, con experiencia en desarrollo socioemocional y liderazgo.



2. Comunicación y promoción:

- Informar a los empleados sobre el programa y sus beneficios.
- Enviar comunicados por correo electrónico, organizar reuniones informativas y/o publicar anuncios en la cartelera, Animar a los empleados a participar y explicar el proceso de inscripción.

3. Selección de participantes:

- Aceptar las solicitudes de los empleados interesados en participar.
- Priorizar una mezcla equitativa de diferentes niveles jerárquicos y departamentos para fomentar la colaboración y la diversidad.

4. Evaluación inicial:

- Antes del comienzo del programa, realizar una evaluación inicial de las habilidades socioemocionales y liderazgo de los participantes.
- Utilizar cuestionarios, entrevistas o actividades prácticas para medir su nivel actual.

5. Sesiones semanales:

- Establecer un horario regular para las sesiones de percusión, danza y teatro.
- Asegurarse de reservar un espacio adecuado para llevar a cabo las actividades sin interrupciones.
- Proporciona el equipo necesario, como tambores, instrumentos de percusión, sistemas de sonido, etc.

6. Planificación de las sesiones:

- Cada sesión debe tener una estructura clara y coherente.

- Incluir ejercicios de calentamiento, técnicas y dinámicas específicas de cada disciplina artística, actividades grupales, reflexiones y tiempo para preguntas y respuestas.

7. Integración y aplicación:

- Crear actividades que permitan a los participantes combinar las herramientas aprendidas en proyectos colaborativos.
- Estos proyectos deben ser relevantes para el entorno laboral y orientado a mejorar habilidades de liderazgo y gestión de equipos.

8. Apoyo y orientación:

- Los instructores deben ofrecer retroalimentación individualizada y guiar a los participantes a medida que avanzan en el programa.
- Organizar reuniones periódicas de seguimiento para discutir el progreso, desafíos y oportunidades de mejora.

9. Aplicación práctica en el entorno laboral:

- Fomentar la aplicación de las habilidades adquiridas en el programa en situaciones laborales reales.
- Proporcionar oportunidades para que los participantes lideren proyectos, resuelvan conflictos y promuevan una comunicación efectiva en el lugar de trabajo.

10. Evaluación final:

- Al término del programa, realiza una evaluación final para medir el crecimiento y desarrollo de las habilidades socioemocionales y liderazgo de los participantes.

- Utilizar las mismas herramientas e indicadores que se utilizaron en la evaluación inicial para comparar los resultados.

#### 11. Cierre del programa:

- Celebrar una sesión de cierre para reconocer los logros de los participantes.
- Entregar certificados de participación y compartir los resultados alcanzados.
- Animar a los participantes a mantener y aplicar las habilidades adquiridas en futuras iniciativas.

#### **c. Diseño del programa para todo el personal en mindset**

1. Presentación del programa: Comunicar a los empleados sobre la implementación del programa y los beneficios que puede brindarles en su desarrollo personal y profesional. Explicar el cronograma de sesiones y asegurarse de que todos estén familiarizados con el libro "El Camino del Artista" de Julia Cameron.
2. Formación de grupos y asignación de facilitadores: Dividir a los empleados en grupos pequeños y asignar a un facilitador para cada grupo, es importante que en este punto tenga contacto con su líder directo. Los facilitadores pueden ser entrenadores internos o externos con experiencia en desarrollo personal y facilitación de grupos.
3. Programación de sesiones: Organizar las 14 sesiones del programa de acuerdo con un calendario establecido. Asegurarse de tener suficiente tiempo entre cada sesión para que los empleados puedan reflexionar y realizar tareas relacionadas con los conceptos discutidos.
4. Preparación de recursos: Proporcionar a cada grupo los recursos necesarios para las sesiones, como copias del libro, diarios o cuadernos para tomar notas, materiales

- artísticos y cualquier otra herramienta o material específico requerido para las actividades creativas.
5. Desarrollo de actividades: Preparar actividades y ejercicios relacionados con los temas de cada sesión. Basarse en los capítulos del libro y adaptar las ideas y ejercicios presentados por Julia Cameron, asegurándose de adaptarlos al contexto laboral y las necesidades de los empleados.
  6. Realización de las sesiones: Llevar a cabo las sesiones de acuerdo con el cronograma establecido. Los facilitadores guiarán a los empleados en las discusiones, actividades y reflexiones relacionadas con cada tema. Animar a los empleados a compartir sus experiencias, ideas y aprendizajes durante las sesiones.
  7. Apoyo individualizado: Brindar apoyo individualizado a los empleados durante todo el programa. Los facilitadores pueden ofrecer asesoramiento y orientación a los empleados que necesiten ayuda adicional en su proceso creativo o de autodescubrimiento.
  8. Seguimiento y evaluación: Realizar evaluaciones regulares del programa para medir el progreso y los resultados obtenidos. Pedir retroalimentación a los empleados sobre su experiencia y considerar realizar ajustes necesarios para mejorar el programa.

La implementación exitosa de este programa requiere un ambiente seguro, de confianza y respeto, donde los empleados se sientan cómodos para explorar su creatividad y crecimiento personal. Además, es importante fomentar una cultura organizacional que valore la creatividad, la expresión personal y la autenticidad en el trabajo diario.

## Seguimiento y Control del Plan de Mejora

Recomendaciones para realizar el seguimiento de los programas a implementar en el proceso

### **a. Estructura de inducción para colaboradores nuevos usando Google Classroom**

1. Definir los objetivos de la estructura de inducción: Antes de implementar el programa de inducción utilizando Google Classroom, es importante establecer objetivos claros y medibles. Estos objetivos pueden incluir familiarizar a los empleados con las políticas y procedimientos de la empresa, presentarlos al equipo y su función en la organización, y facilitar su integración cultural.
2. Diseñar un plan de inducción estructurado: Utilice Google Classroom para crear un plan de inducción estructurado que incluya módulos o lecciones específicas que cubran diferentes aspectos de la empresa. Esto podría incluir presentaciones sobre la misión y visión de la empresa, el organigrama, las políticas y procedimientos, capacitaciones en herramientas y software, entre otros.
3. Asignar tareas y actividades interactivas: Aprovechar las funciones interactivas de Google Classroom para asignar tareas y actividades a los nuevos empleados. Esto podría incluir cuestionarios, foros de discusión, proyectos grupales virtuales o presentaciones individuales. Estas actividades permitirán evaluar la comprensión y asimilación de la información por parte de los empleados.
4. Recopilar retroalimentación de los empleados: A medida que los empleados avanzan en el programa de inducción, solicitar su feedback sobre la estructura, contenido y presentación del material. Se pueden utilizar encuestas o formularios en Google

Classroom para recopilar esta retroalimentación. Esta información es invaluable para realizar mejoras y ajustes al programa.

5. **Monitorear el progreso de los empleados:** Utilizar las herramientas de seguimiento y control de Google Classroom para rastrear el progreso de los empleados en el programa de inducción. Esto le permitirá identificar posibles problemas o retrasos en el aprendizaje y brindar apoyo adicional si es necesario. También se podrá evaluar si empleados están cumpliendo con los plazos asignados.
6. **Evaluar la efectividad del programa de inducción:** Al finalizar el programa de inducción, se realiza una evaluación de su efectividad. Esto puede incluir encuestas a los empleados para medir su satisfacción con el proceso y su nivel de preparación para desempeñar sus tareas. También puede comparar el desempeño de los empleados que pasaron por el programa de inducción con aquellos que no lo hicieron.
7. **Realizar mejoras y ajustes:** Utilizar la retroalimentación y los datos recopilados durante el seguimiento y la evaluación para realizar mejoras continuas en la estructura de inducción utilizando Google Classroom. Revisar los comentarios de los empleados y considerar sus sugerencias para optimizar el contenido y la presentación del programa.

El seguimiento y evaluación de la estructura de inducción para empleados nuevos utilizando Google Classroom asegurará que los nuevos miembros del equipo tengan una experiencia de incorporación exitosa. Esta metodología permitirá medir la efectividad del proceso y realizar mejoras continuas para asegurar una transición suave y exitosa de los nuevos empleados a su nuevo entorno laboral.

#### **b. Diseño de programa para líderes**

1. Diseño del plan de seguimiento y evaluación:

- Definir los indicadores clave de rendimiento (KPIs) que medirán el éxito del programa, como la mejora en las habilidades socioemocionales, el nivel de liderazgo y la eficacia en la gestión de equipos.
- Establecer una línea base al comienzo del programa para poder comparar los resultados a lo largo del tiempo.
- Decidir qué métodos de recolección de datos se utilizarán, como cuestionarios, entrevistas, observaciones directas o análisis de proyectos.

2. Seguimiento continuo:

- Realizar reuniones periódicas con los participantes para evaluar su progreso y resolver cualquier desafío que puedan enfrentar.
- Recopilar comentarios y sugerencias de los participantes sobre el programa y su impacto en su desarrollo personal y profesional.
- Revisar regularmente los registros de asistencia y participación para asegurarse de que los empleados estén comprometidos con el programa.

3. Evaluación formativa:

- Durante el programa, realizar evaluaciones formativas para obtener información sobre el proceso y ajustar el programa si es necesario.
- Utilizar encuestas o grupos de discusión para recopilar opiniones y percepciones de los participantes sobre las sesiones y actividades específicas.
- Analizar los datos cualitativos y cuantitativos para identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.

4. Evaluación sumativa:

- Al finalizar el programa, llevar a cabo una evaluación sumativa para medir el impacto global del programa en los participantes y en la organización.
- Utilizar cuestionarios, entrevistas o métodos mixtos para recopilar datos sobre las habilidades socioemocionales y el liderazgo de los participantes.
- Comparar los resultados obtenidos con la línea base establecida al comienzo del programa para determinar el crecimiento y desarrollo alcanzado.

5. Análisis de datos y reporte:

- Analizar los datos recolectados durante el seguimiento y la evaluación del programa.
- Identificar patrones, tendencias y áreas de mejora a partir de los resultados obtenidos.
- Preparar un informe final que resuma los hallazgos, destacando los logros individuales y colectivos, así como las lecciones aprendidas y las recomendaciones para futuros programas.

6. Retroalimentación y mejora continua:

- Comunicar los resultados a los participantes y a los responsables de la organización.
- Pedir retroalimentación sobre el programa y considerar las sugerencias para mejorarlo en futuras ediciones.
- Utilizar los resultados de la evaluación para realizar ajustes y adaptaciones a los futuros programas de desarrollo de habilidades socioemocionales y liderazgo.

**c. Diseño del programa para todo el personal en mindset**



1. Definir metas claras: Antes de comenzar el programa, es importante establecer metas claras y medibles que se desean lograr. Estas metas pueden ser específicas para cada habilidad mencionada, como por ejemplo aumentar la autoconciencia en un 20% en un período determinado.
2. Diseñar indicadores de rendimiento: Identificar los indicadores clave de rendimiento (KPIs) que permitirán evaluar el progreso de los empleados en cada habilidad. Esto podría incluir la implementación de encuestas o cuestionarios antes y después del programa para medir las percepciones de los empleados sobre su autogestión, capacidad de comunicación, etc.
3. Recopilar datos cualitativos y cuantitativos: Además de los indicadores cuantitativos, también es importante recopilar datos cualitativos a través de entrevistas individuales o grupos de enfoque. Esto permitirá obtener información más detallada sobre el impacto del programa en la vida laboral y personal de los empleados.
4. Realizar evaluaciones periódicas: Planificar evaluaciones periódicas a lo largo del programa para verificar el progreso de los empleados. Estas evaluaciones pueden incluir actividades prácticas, como presentaciones o ejercicios grupales, donde los empleados puedan demostrar las habilidades que han desarrollado.
5. Retroalimentación continua: Proporcionar retroalimentación y apoyo continuo a los empleados durante todo el programa. Esto puede incluir sesiones individuales o grupales con facilitadores o coaches, donde se discutan los avances, se ofrezcan recomendaciones y se brinde apoyo adicional según las necesidades de cada empleado.

6. Ajustar y mejorar el programa: Utilizar los datos recopilados durante el seguimiento y evaluación para realizar ajustes y mejoras en el programa según sea necesario.  
Escuchar las sugerencias y comentarios de los empleados también es fundamental para hacer modificaciones que se ajusten mejor a sus necesidades e intereses.
7. Medir el impacto a largo plazo: Además de evaluar el impacto del programa durante su implementación, también es importante medir el impacto a largo plazo en la vida laboral y personal de los empleados. Esto podría incluir el seguimiento de indicadores clave después de cierto tiempo para determinar si los cambios positivos han sido sostenidos y se han convertido en hábitos duraderos.

## **Conclusiones**

En conclusión, la implementación de estos programas en la empresa Ccestan Pluss s.a.s. puede ayudar a reducir el porcentaje de rotación de personal al fortalecer la relación entre la organización y sus empleados, ofrecer oportunidades de desarrollo personal y profesional, y fomentar un ambiente de trabajo emocionalmente inteligente y creativo. Esto crea un sentido de pertenencia y satisfacción en los empleados, lo que disminuye su deseo de buscar empleo en otro lugar.

## Referencias

Cameron, J. (2016). *El Camino del Artista*. Bolivar impresors s.a.s..

Coaching y Gestión de Equipos. (2023). *En O. Espinel (Comp.), Seminario Liderazgo 4.0 y Transformación Digital, Universidad Piloto de Colombia.*

Liderazgo BIBLIOGRAPHY . (2023). *En O. Espinel (Comp.), Seminario Liderazgo 4.0 y Transformación Digital, Universidad Piloto de Colombia.*

Marca BIBLIOGRAPHY . (2023). *En C. Alvarado (Comp.), Seminario Liderazgo 4.0 y Transformación Digital, Universidad Piloto de Colombia.*

Mindset BIBLIOGRAPHY . (2023). *En C. Alvarado (Comp.), Seminario Liderazgo 4.0 y Transformación Digital, Universidad Piloto de Colombia.*

Técnicas de Innovación. (2023). *En A. Orjuela (Comp.), Seminario Liderazgo 4.0 y Transformación Digital (pp. 163-165), Universidad Piloto de Colombia.*

BIBLIOGRAPHY Transformación digital. (2023). *En O. Espinel (Comp.), Seminario Liderazgo 4.0 y Transformación Digital, Universidad Piloto de Colombia.*