

TRABAJO DE GRADO
Validación de funciones.

Insuficiencia en el proceso de capacitación de asesores comerciales, diagnóstico y propuesta de mejora

Corporación Universitaria Remington.
Facultad de Ciencias Empresariales
Administración financiera

Angie Vanessa Ospina Galeano
Cesar Andrés Berrio Monsalve
Validación de **funciones**
2026

Agradecimientos

Quiero agradecer a todas las personas que me acompañaron durante este proceso de formación y que, de diferentes maneras, hicieron posible llegar hasta este nuevo logro en mi vida y en mi carrera. A mi familia, por ser un apoyo fundamental durante todo este proceso, por estar presente en cada momento en el que he necesitado apoyo, brindándome su acompañamiento, motivándome y alentándome a seguir adelante para cumplir cada una de mis metas.

Asimismo, quiero agradecer a la Universidad Uniremington, que ha sido un pilar fundamental durante mi formación, brindándome las herramientas y los conocimientos necesarios que me permitieron crecer tanto en el ámbito académico como personal y alcanzar la culminación de mi carrera.

Por último, quiero expresar mi especial agradecimiento al docente César Andrés Berrío Monsalve, quien, con su direccionamiento, conocimientos y experiencia, me brindó el acompañamiento y la orientación necesarios para alcanzar este importante logro. Este logro representa el inicio de muchos más y marca una nueva etapa llena de metas, aprendizajes y oportunidades de progreso.

Tabla de Contenidos

Resumen.....	4
Palabras clave.....	5
Descripción de la empresa, área de trabajo y funciones	5
Problemática abordada	10
Objetivos	12
Marco teórico	13
Metodología	18
Resultados	21
Figuras y tablas	28
Conclusiones	34
Referencias	39
Anexos	41

Resumen

La presente investigación analiza las dificultades asociadas al proceso de inducción y capacitación del talento humano recientemente vinculado al Banco Agrario de Colombia en el cargo de asesor comercial. Dicho análisis surge de una problemática identificada en la práctica con los nuevos funcionarios en el cargo asesor comercial, quienes no están egresando de sus procesos de formación con las competencias laborales suficientes para asumir sus funciones, lo que genera traumatismos en el desarrollo operacional de la entidad, incrementa la ocurrencia de errores y afecta la satisfacción del cliente. Paralelo a esta situación, el estrés laboral derivado de la falta de conocimientos para ejercer sus labores se ha relacionado con la renuncia temprana de algunos funcionarios, lo que agrava el problema al generar nuevos ciclos de rotación y reentrenamiento.

Para el desarrollo del estudio se diseñó y aplicó una encuesta de 20 preguntas a funcionarios recientemente vinculados, con el propósito de identificar la calidad de la inducción al cargo y el tiempo de esta, así como el grado en que estos respondieron a las exigencias laborales para las que fueron empleados. Posteriormente, se evidenció que los resultados muestran que el 70% de los encuestados consideró que la capacitación recibida no fue suficiente, y un 75% calificó el tiempo destinado a esta como poco adecuado o inadecuado.

Para concluir, la investigación propondrá una guía estandarizada para el proceso de inducción y capacitación de los nuevos aspirantes al cargo de asesor comercial del Banco Agrario de Colombia. Es relevante destacar que esta guía será diseñada con base en las competencias, conocimientos y funciones propias del cargo, con el propósito de garantizar un proceso de formación integral y uniforme. La guía estará diseñada con un formato de lista de

chequeo que permitirá al capacitador registrar y verificar el cumplimiento de cada uno de los temas a instruir, asegurando que el aspirante reciba la preparación idónea para desempeñar sus funciones de manera eficiente y conforme a los lineamientos de la entidad.

Palabras clave

- Análisis.
- Resultados.
- Propuesta.
- Mejoramiento.
- Competitividad.

Descripción de la empresa, área de trabajo y funciones

Descripción de la empresa

La empresa corresponde al Banco Agrario de Colombia SA, cuya sede principal se localiza en la ciudad Bogotá sobre la carrera 8 No. 15 – 43. Esta es una entidad financiera de propiedad del gobierno nacional que tiene como propósito impulsar las actividades agropecuarias en el territorio nacional a través de financiamientos asequibles y ajustados a las necesidades de los campesinos y comerciantes del país. Para este caso, la sede objeto de estudio es la oficina del municipio de Cisneros – Antioquia, la cual tiene como objetivo promover el desarrollo económico del municipio y garantizar a la población facilidades de acceso a créditos que dinamicen las producciones agrícolas y pecuarias en la región. (Banco Agrario de Colombia, s. f.).

El Banco Agrario, con sede en el municipio de Cisneros, Antioquia, ofrece diferentes servicios y productos financieros a través de su portafolio integral, el cual está diseñado específicamente para atender el sector agropecuario. Dentro de estos productos se encuentra principalmente el financiamiento a través de créditos en distintas líneas que se clasifican en cartera comercial, consumo y microcréditos; junto con ello, ofrece productos de captación como cuentas de ahorro, cuenta corriente, CDT (*certificado de depósito a término*), CDAT (*certificado de depósito de ahorro a término*), entre otros. En cuanto a los servicios, el Banco Agrario posee servicios operativos como pagos, recaudos y transferencias, giros y servicios digitales a través de la banca virtual. (Banco Agrario de Colombia, s. f.).

El Banco Agrario de Colombia tiene representación en la mayor parte del territorio nacional, contando con un total de 796 oficinas, lo que lo convierte en la entidad bancaria con una importante representación en el territorio que permite a las poblaciones de las zonas más alejadas acceder a productos y servicios financieros que potencializan la producción agrícola. (Banco Agrario de Colombia, s. f.).

Descripción del área de trabajo

Actualmente, me encuentro ejerciendo mis funciones en la sede del Banco Agrario del municipio de Cisneros en el departamento de Antioquia. Esta sede está ubicada sobre la calle 20 No. 20 – 05, sector comercial, desempeñando el cargo de directora integral o directora de oficina; este cargo se encuentra distribuido en el organigrama del banco en el área de red de oficinas. El objetivo de esta sede es brindar los productos y servicios del portafolio institucional a la población del municipio de Cisneros y la población flotante de la región. En general, esta

oficina tiene el propósito de acercar la entidad al cliente y brindar los productos y servicios de una manera más cercana y personalizada (Banco Agrario de Colombia, 2025).

En cuanto a los recursos disponibles, en esta oficina contamos con recursos tangibles e intangibles que permiten el correcto y normal funcionamiento de la sede bancaria. Dentro de los recursos disponibles en la oficina del Banco Agrario con sede en el municipio de Cisneros, se encuentran los recursos tangibles, como son el recurso de talento humano. La oficina tiene un total de seis funcionarios bajo la supervisión y dirección del director de la oficina, para un total de siete personas en toda la sede bancaria. De igual manera, se tiene el recurso físico que corresponde a las instalaciones que ocupa la sede y que está acondicionada para prestar el servicio de la manera más eficiente y garantizando las condiciones de bienestar para los funcionarios y los clientes (Banco Agrario de Colombia, 2025).

La sede bancaria del municipio de Cisneros cuenta con recursos tecnológicos que apoyan el funcionamiento. Entre ellos se encuentran herramientas intangibles como el software utilizado para la gestión de los procesos operativos y administrativos. Sumado a lo anterior, se dispone de infraestructura tecnológica y de seguridad, como redes de comunicación, circuito cerrado de televisión CCTV y paneles de alarma, los cuales contribuyen a la protección de las instalaciones físicas y del personal. (Banco Agrario de Colombia, 2025).

Funciones asignadas y plan de trabajo concertado con la empresa

Funciones operativas: Estas funciones están directamente relacionadas con garantizar la correcta ejecución de los procesos afines con la apertura de cuentas, gestión documental, custodia de títulos valores y actualización de la información de los clientes, además de asegurar

que todas las actividades que se realizan en el ejercicio del servicio de la oficina se lleven a cabo conforme a los procedimientos establecidos por la entidad y la normatividad legal vigente (Banco Agrario de Colombia, 2025).

Funciones de gestión comercial y administrativa: Dentro de las múltiples funciones asignadas para el cargo de director integral se encuentran las funciones de gestión comercial y administrativa, las cuales consisten en brindar la asesoría permanente a los clientes, así como realizar la identificación de sus necesidades y la promoción de productos y servicios financieros que brinda el Banco Agrario, en especial las líneas de crédito que se ofrecen según la actividad económica de la región. Adicionalmente, las funciones administrativas implican la planeación, seguimiento y acompañamiento a la gestión comercial del equipo de trabajo, con el fin de fortalecer la relación con los clientes y mejorar los resultados de la oficina y el cumplimiento de las metas asignadas (Banco Agrario de Colombia, 2025).

Funciones de gestión de liderazgo: Aunado a las funciones anteriormente descritas, el cargo de director de oficina está sujeto a la gestión de liderazgo para el cumplimiento integral de los servicios y productos ofrecidos por la entidad, teniendo presente garantizar un servicio de calidad y acorde a los principios corporativos. Siendo así que se debe liderar, orientar y hacer seguimiento a los funcionarios a cargo, asegurando el cumplimiento de sus funciones, asegurando la calidad en la atención al cliente y la correcta ejecución de los procesos internos, además de coordinar con áreas externas como cobranza y abogados para la recuperación efectiva de la cartera. (Banco Agrario de Colombia, 2025)

Problemática abordada

Actualmente, el Banco Agrario se encuentra en una situación que está generando falencias en el correcto y normal desarrollo de la prestación del servicio en el área de red de oficinas. Este problema corresponde al desconocimiento de las funciones e inexperiencia de los nuevos funcionarios en el cargo de asesor comercial; también, se evidencia la falta de conocimiento en el uso de herramientas tecnológicas utilizadas en el ejercicio de las funciones asignadas, lo que está afectando la capacidad laboral de los funcionarios y el servicio al cliente.

Esta situación resulta especialmente crítica si se considera que, en las entidades bancarias, la calidad del servicio depende en gran medida del factor humano, es decir, de las actitudes y capacidades de los empleados que tienen contacto directo con el cliente (Gómez Martínez et al., 2022). En este sentido, la calidad del servicio se entiende como la diferencia entre las percepciones reales que tiene el cliente sobre el servicio recibido y las expectativas que se había formado previamente, de manera que un cliente valorará negativamente el servicio cuando lo percibido resulte inferior a lo esperado (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1993, como se citó en Gómez Martínez et al., 2022). Por tanto, el desconocimiento de funciones y la falta de dominio de las herramientas tecnológicas por parte de los nuevos asesores comerciales no solo constituye una deficiencia formativa, sino que repercute directamente en la percepción de calidad que el cliente construye sobre el servicio bancario.

Aunado a lo anterior, los nuevos empleados, al encontrarse en una posición entre el desconocimiento de su cargo y la exigencia de metas corporativas, optan por renunciar. La rotación constante de personal genera un bajo desempeño que se traduce en el incumplimiento de objetivos individuales y colectivos; además, propicia errores operativos en el servicio al cliente que pueden empañar la reputación de la entidad, comprometiendo justamente ese componente humano que resulta determinante para alcanzar un servicio de calidad (Gómez Martínez et al., 2022). Cabe resaltar que toda esta situación aumenta los costos, toda vez que se incrementa el procedimiento de nuevas contrataciones.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar una guía de orientación de capacitación para los capacitadores y nuevos empleados que favorezca el desarrollo de sus competencias laborales, optimice su proceso de adaptación al cargo y fortalezca la calidad del servicio al cliente.

Objetivos específicos.

- Identificar, mediante la aplicación de una encuesta a asesores comerciales recientemente vinculados, las características, fortalezas y debilidades del proceso de capacitación e inducción desarrollado por el Banco Agrario de Colombia
- Establecer los contenidos, metodologías y actividades que integrarán la guía de capacitación para facilitar la adaptación de los nuevos empleados y mejorar la calidad del servicio al cliente.

Marco Teórico

La gestión del talento humano en las organizaciones

La gestión del talento humano puede entenderse como el proceso mediante el cual una organización planifica, organiza y ejecuta la incorporación, capacitación y retención de sus colaboradores, tanto en grandes empresas como en pequeñas y medianas organizaciones (Ingwersen, Aranda & Peláez, 2022) , la gestión del talento humano comprende el conjunto de prácticas y procesos que permiten atraer, integrar, promover, evaluar y retener a las personas dentro de una organización, con el propósito de fortalecer sus competencias y capacidades con el logro de los objetivos organizacionales.

Este es un proceso continuo que inicia desde la planificación para la vinculación de un empleado o colaborador hasta la sucesión de este o su promoción dentro de la empresa. La era de la globalización, los continuos avances tecnológicos –que cada día dan pasos más grandes– y los cambios en el mercado laboral han impulsado a casi todas las organizaciones a evolucionar en el desarrollo de los procesos de la gestión del talento humano.

Ese proceso ha evolucionado como consecuencia de diversos factores del dinamismo empresarial, dentro de los cuales se encuentran las causas asociadas a las nuevas tecnologías y la competitividad, motivos que han permitido que anteriormente la contratación de empleados con estudios académicos básicos o mínimos de escolaridad la cual se mantenía en ese nivel y que solo se enriqueciera con la experiencia laboral o empírica que habían desarrollado durante el periodo de trabajo, evolucione a modelos de incorporación de personal basados en las competencias y habilidades de cada persona, sin dejar de lado la propia necesidad de la empresa.

La capacitación del talento humano en la organización

La capacitación continua se refiere al proceso mediante el cual los empleados adquieren, perfeccionan y actualizan sus habilidades, conocimientos y competencias a lo largo de su vida profesional. Este tipo de formación no se limita a un momento específico, sino que constituye un proceso dinámico y permanente, cuyo propósito es responder a los constantes cambios del mercado laboral y la tecnología, abarcando áreas técnicas, habilidades blandas, liderazgo y gestión del tiempo, entre otras, según las necesidades de la organización y de sus trabajadores (Weller, 2024, como se citó en Córdova Verdugo et al., 2025).

Este proceso debe planificarse y ejecutarse de manera estructurada, procurando que el nuevo empleado reciba una formación integral acorde con las responsabilidades del cargo. Cuando este proceso se desarrolla de forma adecuada, el empleado adquiere las competencias necesarias para ejecutar sus funciones con eficiencia y autonomía, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Importancia e impacto de la capacitación en el desempeño organizacional

La capacitación aporta un valor muy significativo al personal, puesto que incrementa el desempeño laboral y potencia la capacidad en la organización, contribuyendo significativamente al progreso corporativo; por el contrario, una capacitación insuficiente o incompleta puede incrementar la probabilidad de errores, afectar la calidad de los procesos internos y repercutir en la satisfacción del cliente o en los resultados operativos de la organización.

Sin embargo, la capacitación por sí sola no garantiza un mejor desempeño si el conocimiento transmitido no logra apropiarse dentro de la dinámica de la organización. El aprendizaje, aunque lo posee el individuo, debe ser gestionado por la empresa para convertirse en una fuente real de mejor desempeño y en ventaja competitiva sostenible (Sánchez Otero, Barrios Puello y Gil-Osorio, 2023). Para ello, la formación debe ir acompañada de una cultura orientada al aprendizaje y del soporte organizacional necesario, de manera que el conocimiento adquirido se traduzca en rutinas aplicables al día a día del cargo; de lo contrario, se corre el riesgo de que las deficiencias formativas sigan traducándose en errores operativos y afectaciones al servicio al cliente.

La insuficiencia de conocimientos en un empleado para el desarrollo de sus funciones puede generar dos consecuencias principales; la primera corresponde a la ocurrencia de errores operacionales que generan afectaciones en el correcto desarrollo de los procesos de la entidad, dificultando la eficiencia y continuidad de las operaciones internas. La segunda se deriva de la primera, debido a que estos errores se traducen en una menor satisfacción de los resultados esperados por el cliente, quien percibe directamente las consecuencias de un mal servicio o de un resultado no esperado. Ambos impactos no se presentan de manera aislada, sino que, por el contrario, se retroalimentan entre sí, generando una problemática cíclica que ha sido ampliamente abordada desde distintas perspectivas teóricas relacionadas con el aprendizaje organizacional, la evaluación de la capacitación y la calidad del servicio.

La capacitación dentro del sistema de gestión del talento humano

La capacitación del talento humano hace parte de un conjunto del sistema de gestión del talento humano en la organización que integra diversos procesos orientados al desarrollo de las personas y tiene el propósito de fortalecer las competencias del personal y generar capacidad de adaptación frente a los cambios y retos que diariamente afrontan las empresas; ante esta relevancia, las organizaciones deben propender a establecer cuáles son los mecanismos más acertados para la formación de nuevos colaboradores con el fin de potenciar sus habilidades que permitan crear un talento polivalente y generar hábitos que les permitan adaptarse a los retos de un mercado laboral dinámico.

La importancia de la actualización permanente de conocimientos

La actualización continua del talento humano es fundamental porque permite que los empleados mantengan vigentes sus conocimientos y desarrollen nuevas competencias acordes con las exigencias de un entorno organizacional dinámico. A través de este proceso se mitigan los errores operativos y se fortalece la capacidad de adaptación frente a los cambios tecnológicos, normativos y organizacionales, acciones que tienen como resultado la satisfacción del cliente y el cumplimiento de las metas corporativas.

En este sentido, el conocimiento y las habilidades de los empleados deben entenderse como activos dinámicos que requieren un fortalecimiento constante, especialmente en contextos organizacionales altamente cambiantes, razón por la cual las estrategias de formación continua orientadas al upskilling y al reskilling resultan indispensables para que el personal se mantenga actualizado frente a las competencias críticas que exige la innovación (Tamani Maricahua, 2025).

La actualización continua genera mayor confianza en el empleado, facilita la toma de decisiones y contribuye a que la organización mantenga niveles elevados de eficiencia, competitividad que, como se menciona anteriormente, resultan en beneficios que contribuyen al desarrollo de la organización y el enriquecimiento del valor de los empleados.

El proceso Onboarding

El onboarding se define como el proceso estructurado mediante el cual una organización incorpora y socializa a sus nuevos colaboradores, con el propósito de reducir la incertidumbre laboral propia de los primeros días de trabajo y facilitar su adaptación cultural y operativa al nuevo entorno (Amaya Rodríguez et al., 2026). Según los autores, esta práctica ha dejado de concebirse como una simple actividad de bienvenida limitada a los primeros días de vinculación, para convertirse en un proceso continuo orientado a fortalecer la identidad organizacional y a construir relaciones laborales sostenibles en el tiempo.

Metodología

Enfoque de la investigación

Debido a las deficiencias en la capacitación de los asesores comerciales del Banco Agrario, la presente investigación se realiza desde un enfoque cuantitativo, debido a que se busca recopilar y analizar información relacionada con el nivel de conocimiento y las necesidades de capacitación de estos funcionarios, especialmente aquellos que están recién ingresados a la entidad. Para ello, se utilizó un instrumento de recolección de información

mediante una encuesta elaborada con 20 preguntas, que permitió obtener datos medibles para ser organizados, cuantificados e interpretados mediante porcentajes y representaciones gráficas.

Este enfoque de la investigación permite identificar de manera objetiva las principales deficiencias que presentan los funcionarios frente al conocimiento y la capacitación en los procesos, productos y procedimientos relacionados con el desarrollo de sus funciones. Además, los resultados obtenidos constituyen la base para establecer las necesidades de capacitación y formular una estrategia orientada a mejorar los métodos de capacitación de los nuevos funcionarios y, adicionalmente, establecer una guía que permita estandarizar estos procedimientos en las oficinas de la entidad bancaria.

Tipo de investigación

El tipo de investigación es de carácter descriptivo, puesto que busca identificar y analizar las problemáticas relacionadas con las deficiencias en la capacitación de los asesores comerciales del Banco Agrario y, a su vez, identificar las consecuencias que conllevan estas falencias en el conocimiento de los funcionarios frente a las funciones que desempeñan.

De acuerdo con el propósito de la investigación, se pretende describir las principales deficiencias identificadas en los funcionarios, particularmente en aspectos relacionados con el conocimiento de productos, procedimientos y actividades propias del cargo. A partir de esta caracterización, se propone una guía estandarizada que permita

orientar una propuesta de capacitación focalizada y fortalecer las debilidades previamente identificadas.

La investigación descriptiva resulta adecuada debido a que permite presentar las características de una situación determinada sin modificar las condiciones en las cuales se desarrolla la actividad del asesor comercial, facilitando la interpretación de los resultados obtenidos mediante el instrumento de recolección aplicado.

Población objeto de estudio

La población objeto de esta investigación correspondió a los asesores comerciales del Banco Agrario de Colombia recién vinculados, quienes desempeñan funciones relacionadas con la atención al cliente, el ofrecimiento de productos y servicios financieros y la gestión comercial en general. Esta población representa una parte fundamental de la entidad bancaria, puesto que, además de conocer y promover los productos y servicios del Banco Agrario, mantiene contacto directo con los clientes.

Muestra

Para el desarrollo de esta investigación se contó con la participación de 20 asesores comerciales de diferentes oficinas del departamento de Antioquia, a quienes se aplicó la encuesta previamente elaborada para identificar el nivel de conocimiento y las principales necesidades de capacitación relacionadas con el desempeño de sus funciones.

Se debe precisar que no se pudo establecer la cantidad total de asesores comerciales que actualmente laboran en todo el departamento de Antioquia, debido a que esta

información es de carácter reservado para la entidad. No obstante, se contó con la participación de 20 asesores comerciales para el desarrollo del análisis y la obtención de la información requerida para la investigación.

Técnica aplicada

En este proyecto se implementó una encuesta digital de 20 preguntas creada en la plataforma Microsoft Forms, teniendo en cuenta que es una herramienta digital de fácil acceso para los usuarios del Banco Agrario, y tuvo cinco componentes de indagación que tienen la finalidad de determinar las deficiencias del proceso de capacitación. La encuesta aplicada se creó con base en los conocimientos y procesos inherentes al cargo de asesor comercial; además, se orientó a consolidar los datos relacionados con los tiempos y la calidad del proceso de capacitación que recibieron los funcionarios al momento de ser vinculados a la entidad.

La encuesta fue enviada mediante el correo electrónico institucional del Banco Agrario a los asesores comerciales, a quienes se les indicaron los motivos que dieron lugar a su creación y los fines para los cuales serían utilizados los resultados obtenidos.

Resultados.

Con el propósito de determinar los métodos de capacitación e inducción de los nuevos asesores comerciales y demostrar las consecuencias que genera una capacitación insuficiente en este personal, se aplicó un instrumento tipo encuesta digital a una muestra de 20 asesores comerciales vinculados a la entidad. Este instrumento tuvo la finalidad de

indagar cinco componentes principales en el proceso de capacitación de funcionarios que demostraron las falencias que están afectando el rendimiento de los funcionarios y a su vez los procesos de la entidad.

El primer resultado cuantificado fue el proceso modelo de capacitación recibido; segundo, la percepción de los asesores sobre la calidad de la capacitación y suficiencia; tercero, las consecuencias por la deficiencia de formación y los traumatismos que ha generado en su desempeño laboral; cuarto, las expectativas de mejora frente al proceso formativo; y quinto, el nivel de conocimiento técnico que los asesores tienen sobre los procedimientos propios de su cargo.

En cuanto a la modalidad bajo la cual los asesores comerciales recibieron su proceso de inducción y capacitación, los resultados indican que el 65% fue capacitado bajo una modalidad mixta, es decir, mediante una combinación de sesiones presenciales y virtuales; esta modalidad es la de mayor inducción en la entidad; continuamente, un 20% recibió capacitación exclusivamente virtual, y solamente un 15% tuvo un proceso netamente presencial. (tabla n.º 1, variable de modalidad de capacitación).

Tabla 1

Modalidad de capacitación

Variable	Categoría	Asesores	%
Modalidad	Mixta	13	65%
	Virtual	4	20%

Presencial	3	15%
------------	---	-----

Nota: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a los nuevos asesores del Banco Agrario de Colombia (2026).

Estos datos indican que la entidad bancaria acude a proceso de formación mixto y virtual mayoritariamente, esta situación podría estar relacionada con factores como la dispersión geográfica de las oficinas. Una posible explicación adicional podría estar relacionada con la disponibilidad limitada de personal encargado de las actividades de formación; sin embargo, esta variable no fue evaluada directamente en el estudio.

Respecto a la duración del proceso de capacitación, se evidencia que en la mayoría de los casos los encuestados indicaron que son periodos relativamente cortos, donde el 40% manifestó haber recibido una capacitación de entre 9 y 15 días, mientras que un 20% indicó que tuvo una capacitación con una duración de entre 1 y 8 días; en relación con lo anterior, estos datos en conjunto señalan que el 60% de los asesores fue capacitado en un lapso igual o inferior a 15 días.

Solo un 25% tuvo procesos de entre 16 y 30 días, y apenas un 15% recibió formación por un periodo superior al mes (entre 31 y 60 días). Estos datos sugieren que la mayoría de los procesos de inducción se desarrollan en lapsos de tiempo demasiado cortos en relación a la cantidad de información y procesos que deben desempeñar una vez asuman sus funciones. (tabla n.º 2, variable de duración de capacitación).

Tabla 2

Duración de la capacitación recibida

Variable	Categoría	Asesores	%
Duración	Entre 9 y 15 días	8	40%
	Entre 1 y 8 días	4	20%
	Entre 16 y 30 días	5	25%
	Entre 31 y 60 días	3	15%

Nota: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a los nuevos asesores del Banco Agrario de Colombia (2026).

Dentro de los resultados obtenidos con la percepción de los asesores sobre el tiempo destinado a su proceso de capacitación, se encontró que el 70% la calificó como poco adecuada y un 5% como inadecuada, lo que significa que tres de cada cuatro asesores (75%) considera que el tiempo de capacitación para su formación de asesor comercial no fue el apropiado; también, el 20% la calificó como adecuada y un 5% como muy adecuada.

En tal sentido, 3 de cada 4 empleados indicaron que su proceso no fue el apropiado para las funciones asignadas. Este resultado es relevante, puesto que,

estos funcionarios están laborando con vacíos de conocimiento, lo que se materializa en errores en los procesos y funciones laborales.

En lo relacionado con la calidad del contenido recibido, el 55% de los encuestados lo calificó como regular y un 5% como deficiente, para un total de 60% de percepciones neutras o negativas frente al contenido de la capacitación. Únicamente el 40% de los asesores calificó el contenido como bueno, y ningún encuestado lo calificó como excelente. Estos resultados complementan los resultados anteriormente relacionados, en los que los

asesores encuestados indican que hay deficiencias notables en los procesos de capacitación de los funcionarios.

Por otra parte, se obtuvieron resultados frente a la capacidad de los profesionales universitarios de formación (capacitadores) para resolver las dudas presentadas durante el proceso de formación de los nuevos vinculados. Estos resultados indican que el 55% de los asesores señaló que estas fueron resueltas solo algunas veces, un 10% relacionó que nunca fueron resueltas, y apenas un 35% manifestó que casi siempre recibió una resolución adecuada de sus dudas e inquietudes.

Estos datos demuestran que existe una percepción de acompañamiento insuficiente, puesto que los empleados, pese a recibir el proceso de capacitación, requieren asesoría para resolver dudas en procedimientos inherentes a su cargo.

En cuanto a la pertinencia de los contenidos frente a las funciones reales del cargo, la totalidad de los asesores encuestados percibe algún grado de desalineación: el 70% considera que los temas están parcialmente alineados con sus funciones, y el 30% restante los considera poco alineados. El hecho de que ningún asesor haya calificado los contenidos como totalmente alineados con su labor diaria constituye un hallazgo relevante, pues sugiere que el diseño curricular de los programas de capacitación del Banco Agrario podría no estar respondiendo de manera precisa a las competencias específicas que exige el cargo de asesor comercial.

Tabla 3
Resultado general encuesta aplicada a nuevos asesores

Aspecto evaluado	Percepción predominante	%
Tiempo de capacitación	Poco adecuado / inadecuado	75%
Suficiencia para el cargo	No fue suficiente	70%
Calidad del contenido	Regular / deficiente	60%
Resolución de dudas	Algunas veces / nunca	65%
Alineación con el cargo	Parcial / poco alineados	100%

Nota: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a los nuevos asesores del Banco Agrario de Colombia (2026).

Nivel de conocimiento técnico sobre procedimientos clave del cargo

Con el fin de identificar la percepción subjetiva de los nuevos asesores sobre el conocimiento, se indagó por el nivel de dominio de cinco procedimientos operativos considerados clave para el ejercicio del cargo de asesor comercial, los resultados evidencian una brecha considerable entre el conocimiento de unos procedimientos y otros. Además, la actualización de datos de los clientes —procedimiento que se realiza de manera constante— (95%) y la apertura de cuentas de ahorro (85%) son los procedimientos con mayor nivel de dominio completo por parte de los asesores, lo que sugiere que se trata de procesos rutinarios y de baja complejidad con alta frecuencia de ejecución en el día a día.

Por otro lado, se identifican brechas más significativas en procedimientos de mayor complejidad técnica, donde solo el 70% de los asesores nuevos asesores encuestados domina completamente el proceso de validación de identidad del cliente, el 55% domina las políticas de seguridad al momento de atender clientes, y el 30% domina completamente el procedimiento de otorgamiento de líneas de crédito para asalariados y pensionados.

Tabla 4
Conocimiento el procedimiento clave

Procedimiento	% de dominio completo	Nivel
Actualización de datos del cliente	95%	Alto
Apertura de cuenta de ahorro	85%	Alto
Validación de identidad del cliente	70%	Medio
Políticas de seguridad al atender clientes	55%	Medio-bajo
Líneas de crédito (asalariados/pensionados)	30%	Crítico

Nota: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a los nuevos asesores del Banco Agrario de Colombia (2026).

En resumen, como primer indicador se observó que los procesos de capacitación de los asesores comerciales del Banco Agrario de Colombia se desarrollan mayoritariamente en periodos cortos en proporción con la cantidad de conocimientos que deben adquirir para el cargo de asesor comercial y bajo modalidades combinadas que reducen el acompañamiento presencial directo.

En segundo lugar, esta característica del proceso formativo se traduce en una percepción negativa generalizada por parte de los asesores quienes expresaron que tres de cada cuatro que corresponde a un 75% consideran que el tiempo fue poco adecuado o inadecuado, y un porcentaje similar afirma que la capacitación no fue suficiente para desempeñar su cargo.

En tercer lugar, los resultados evidencian que la insuficiencia formativa se traduce en consecuencias operativas y que son reconocidas ampliamente por los propios asesores,

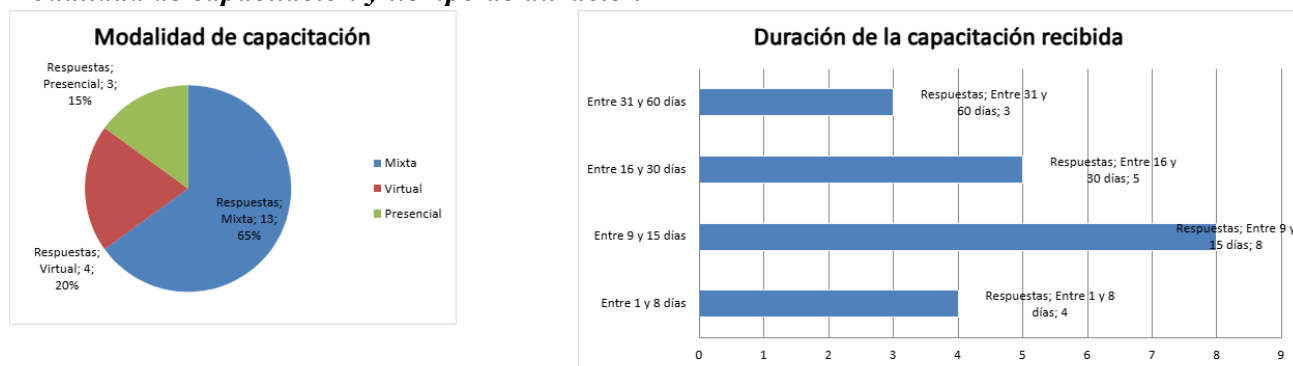
indicando la afectación en la atención al cliente, comisión de errores y un estrés laboral que alcanza indicadores elevados. Es así como estas consecuencias están relacionadas con el bajo nivel de dominio identificado en procedimientos técnicos de alta complejidad, como en el otorgamiento de líneas de crédito particularmente.

Para finalizar, el hecho de que el 85% de los asesores respalde la necesidad de ampliar el tiempo de capacitación, sugiriendo mayoritariamente un incremento de entre 1 y 2 meses, no solo confirma la percepción de deficiencia identificada a lo largo del análisis, sino que ofrece un insumo para el planteamiento de una estrategia que permita mitigar esta insuficiencia.

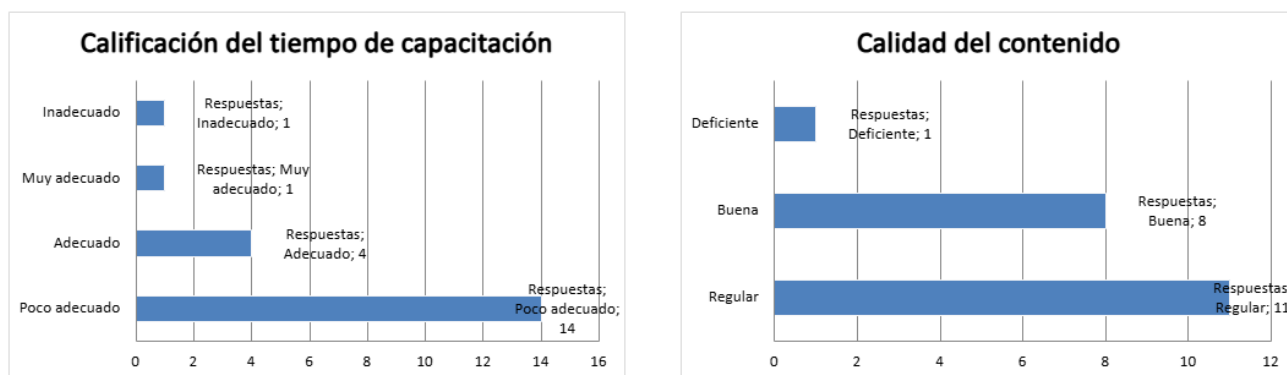
Figuras y tablas

Figura 1

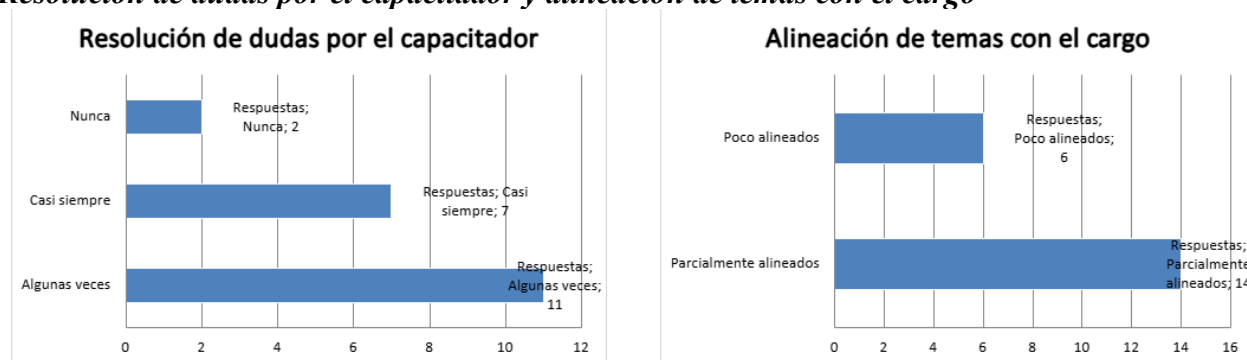
Modalidad de capacitación y tiempo de duración



Nota: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a los nuevos asesores del Banco Agrario de Colombia (2026).

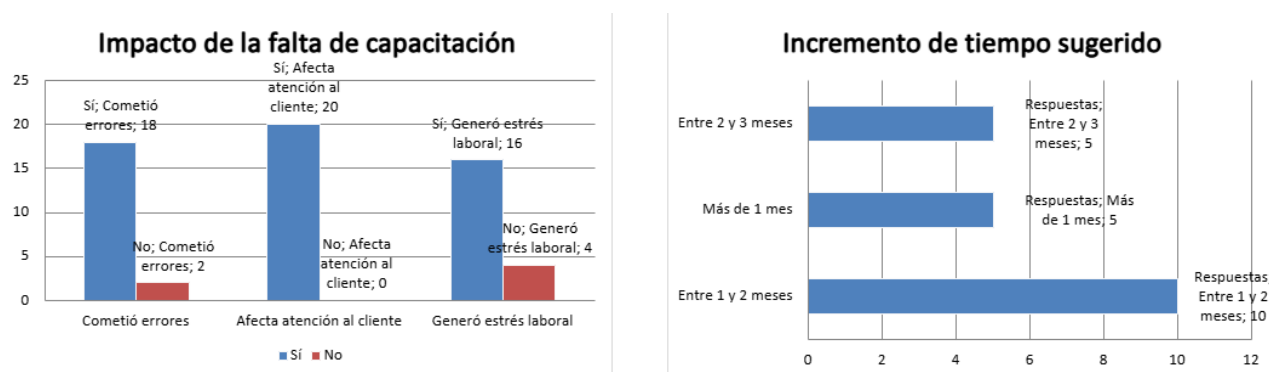
Figura 2**calificación del tiempo de capacitación y calidad del contenido**

Nota: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a los nuevos asesores del Banco Agrario de Colombia (2026).

Figura 3**Resolución de dudas por el capacitador y alineación de temas con el cargo**

Nota: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a los nuevos asesores del Banco Agrario de Colombia (2026).

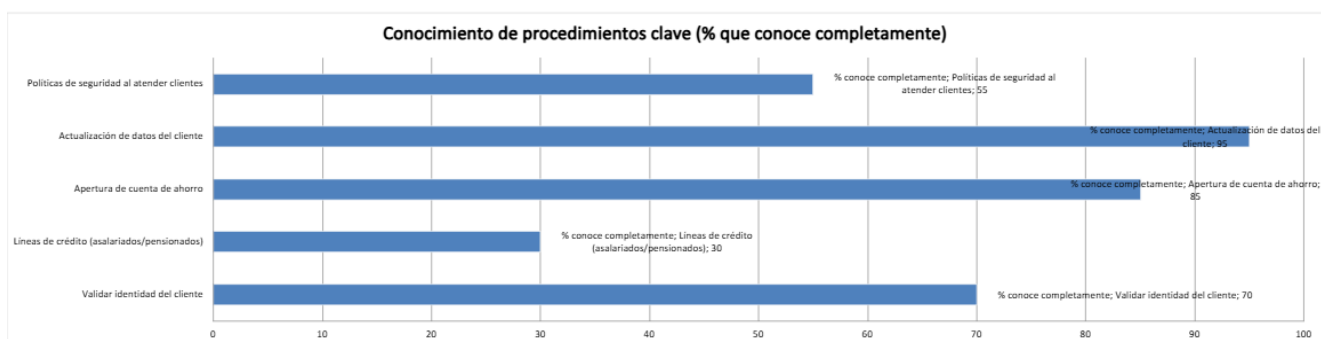
Figura 4**Impacto de falta de capacitación e incremento de tiempo sugerido**



Nota: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a los nuevos asesores del Banco Agrario de Colombia (2026).

Figura 5

Conocimiento de procedimiento clave



Nota: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a los nuevos asesores del Banco Agrario de Colombia (2026)

Tabla 5

Relación de resultado de encuesta

Modalidad de capacitación

Modalidad	Respuestas
Mixta	13
Virtual	4

Presencial	3
------------	---

Duración de la capacitación recibida

Duración	Respuestas
Entre 1 y 8 días	4
Entre 9 y 15 días	8
Entre 16 y 30 días	5
Entre 31 y 60 días	3

Calificación del tiempo de capacitación

Calificación	Respuestas
Poco adecuado	14
Adecuado	4
Muy adecuado	1
Inadecuado	1

¿La capacitación fue suficiente para desempeñar el cargo?

Respuesta	Respuestas
No	14
Sí	6

Calidad del contenido de la capacitación

Calidad	Respuestas
Regular	11
Buena	8
Deficiente	1

¿El capacitador resolvió adecuadamente las dudas?

Frecuencia	Respuestas
Algunas veces	11
Casi siempre	7
Nunca	2

¿Los temas están alineados con las funciones del cargo?

Alineación	Respuestas
Parcialmente alineados	14
Poco alineados	6

Impacto de la falta de capacitación

Aspecto	Sí	No
Cometió errores	18	2
Afecta atención al cliente	20	0
Generó estrés laboral	16	4

¿Debería aumentarse el tiempo de capacitación?

Respuesta	Respuestas
Sí	17
No	1
No responde	2

¿En cuánto tiempo debería incrementarse la duración?

Incremento sugerido	Respuestas
Entre 1 y 2 meses	10
Más de 1 mes	5
Entre 2 y 3 meses	5

Conocimiento de procedimientos clave (Asesor Comercial)

Procedimiento	% conoce completamente
Validar identidad del cliente	70
Líneas de crédito (asalariados/pensionados)	30
Apertura de cuenta de ahorro	85
Actualización de datos del cliente	95

Políticas de seguridad al atender clientes	55
--	----

Nota: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a los nuevos asesores del Banco Agrario de Colombia (2026).

Tabla 6

Índice de temas de capacitación para el cargo de asesor comercial

Semana	Tema	subtemas	Duración días	Metodología	Metodología de evaluación
1	Inducción y Normas de la Entidad	Conocer cultura institucional, reglamentos, SARLAFT, cumplimiento y procedimientos	4	Presencial/Virtual	Evaluación
1	Servicio al Cliente y Comunicación Comercial	Manejo de clientes, lenguaje, objeciones y experiencia de servicio	3	Virtual	Simulación
2	COBIS y módulos	captación, créditos, consultas, reportes y seguridad	4	Presencial/Virtual	Caso práctico
2	Productos de Captación	Ahorro, corriente, CDT y estrategias comerciales	3	Presencial/Virtual	Lista de chequeo
3	Líneas de Crédito	Agropecuario, consumo, microcrédito, documentación y políticas	5	Presencial/Virtual	Evaluación
3	Normalización y Cobranza	Cobranza preventiva, administrativa y herramientas de normalización	3	Virtual	Gestión simulada
4	Portafolio de Seguros	Seguros vinculados y venta consultiva	3	Virtual	Oferta simulada
4	Beneficios de Talento Humano	Beneficios, bienestar y canales internos	1	Virtual	Quiz
4	Funciones Integrales del Asesor Comercial	plan padrino	4	Acompañamiento en oficina	Evaluación final

Nota: Elaboración propia a partir del modelo de capacitación diseñado para los nuevos asesores comerciales del Banco Agrario de Colombia.

Tabla 7

Lista de chequeo de evaluación para nuevos asesores comerciales

Item	Competencia/Conocimiento	Cumple (Si/No)	Nivel 1-5	Observaciones	Refuerzo Requerido
1	Conoce normas y políticas del Banco				
2	Maneja COBIS captación				
3	Maneja COBIS créditos				
4	Apertura productos captación				
5	Conoce líneas de crédito				
6	Realiza perfilamiento comercial				
7	Aplica protocolos servicio al cliente				
8	Maneja PQR y objeciones				
9	Ofrece portafolio de seguros				
10	Realiza venta cruzada				
11	Ejecuta cobranza preventiva				
12	Aplica herramientas de normalización				
13	Conoce beneficios TH				
14	Manejo de indicadores y metas				
15	Cumplimiento SARLAFT y riesgos				
16	Manejo documental y archivo				
17	Uso de Teams y canales internos				
18	Presentación personal y comunicación				

Nota: Elaboración propia a partir del modelo de capacitación diseñado para los nuevos asesores comerciales del Banco Agrario de Colombia.

Conclusiones.

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante la encuesta realizada a 20 asesores comerciales del Banco Agrario recién vinculados, se logró identificar las principales dificultades que se presentan dentro del proceso de capacitación e inducción y, también, dentro de estas fallencias se encuentran especialmente los aspectos relacionados con el tiempo destinado a la capacitación, el contenido desarrollado e incluso el acompañamiento durante el proceso y el conocimiento de algunos procedimientos propios del cargo.

Los resultados recopilados permitieron dar cumplimiento al objetivo general propuesto, toda vez que se logró establecer las principales deficiencias en la capacitación de los asesores comerciales y, con base en ello, también se cumplió con los dos objetivos específicos planteados como quiera que, se logró diagnosticar mediante la encuesta los métodos de capacitación e inducción que reciben los nuevos empleados y a su vez establecer con los resultados la guía de capacitación para orientar y fortalecer este procedimiento y desarrollarlo de manera estandarizada.

Dentro de los resultados del análisis realizado, se estableció que el proceso de capacitación actualmente utilizado por la entidad presenta algunas oportunidades de mejora, debido a que los funcionarios principalmente consideran que el tiempo destinado a la formación y los contenidos recibidos no son suficientes para responder en su totalidad con las exigencias del cargo; de la misma forma, se identificaron dificultades relacionadas con el acompañamiento y la resolución de dudas durante el proceso de capacitación,

situación que está generando inseguridades en los funcionarios al realizar algunos de los procesos inherentes al cargo.

A su vez, los resultados permitieron corroborar parte de la problemática identificada al inicio de la investigación, debido a que se encontraron deficiencias en el conocimiento de algunos procedimientos que son necesarios y básicos en el desarrollo de las funciones del asesor comercial. Estos procedimientos son rutinarios y de mayor frecuencia y se deben realizar sin la comisión de errores, puesto que estos se materializarán en insatisfacciones para el cliente y problemas operativos para la entidad.

No obstante, estas dificultades no se presentan de la misma manera en todos los procesos, puesto que algunos conocimientos presentan un mayor nivel de dominio, mientras que otros requieren un mayor fortalecimiento, especialmente aquellos relacionados con procedimientos de mayor complejidad técnica para el cargo, como son la apertura de cuentas y actualización de datos. los cuales requieren que el asesor tenga pleno conocimiento del uso de los sistemas digitales y de la información que allí se consigna para realizar estas funciones.

Dentro de los resultados obtenidos, se pudo establecer que las insuficiencias identificadas en el proceso de capacitación pueden generar consecuencias en el desarrollo de las actividades de los asesores comerciales, principalmente en la atención y satisfacción del cliente, que se materializa en altas posibilidades de cometer errores de carácter operativo y afectar el nivel de seguridad con el que los funcionarios realizan sus labores,

ante esta situación es importante indicar que, la capacitación no debe estar enfocada exclusivamente en transmitir la información durante el proceso de vinculación, sino que debe garantizar que el funcionario comprenda los conocimientos instruidos y aplique los mismos para desempeñar correctamente su cargo y resolver de la mejor manera los problemas inherentes a su función.

Es así que, a partir de las deficiencias halladas, los resultados obtenidos y de las oportunidades de mejora identificadas, se considera necesario establecer e implementar una guía de capacitación estandarizada que permita organizar de una manera ordenada, apropiada y completa los conocimientos que le suministrarán al nuevo asesor. Para lograrlo, la guía no debe limitarse a reforzar el contenido técnico, sino apuntar a fortalecer al asesor de manera integral, considerando que su competencia para el cargo depende de la articulación de cinco saberes: el saber, es decir, el conocimiento técnico y conceptual propio de sus funciones; el saber hacer, entendido como la habilidad para aplicar dicho conocimiento en la práctica; el saber estar, relacionado con su capacidad de adaptación al entorno laboral y de relacionamiento con el cliente; el querer hacer, referido a la actitud y motivación frente a la tarea; y el poder hacer, correspondiente a la aptitud o disposición para ejecutar sus funciones con eficacia (Almengor y Bolaños, 2026). Es así como se elaboró el documento mencionado, que consta de dos partes.

La primera corresponde a la relación de los temas que debe impartir el capacitador de la entidad al nuevo vinculado e incluye aproximadamente diez temas fundamentales para el ejercicio del rol de asesor comercial; aunado a lo anterior, se incluyen los

subtemas correspondientes a cada tema principal. El tiempo total de instrucción para estos temas es de aproximadamente treinta días.

Parte de este periodo se realizará de manera presencial, otra parte de forma virtual y una modalidad mixta (presencial y virtual); y para culminar, habrá un periodo de cuatro días en el que el nuevo vinculado estará en las instalaciones de la oficina del Banco Agrario, observando la dinámica junto a otro funcionario, lo que permitirá ir adaptándose a su entorno de trabajo e ir adquiriendo el dominio de los sistemas digitales, el lenguaje laboral y experiencia.

Esta primera parte de la guía de capacitación establece que es un total de 30 días de inducción, distribuidos así: virtual, 10 días, días que corresponde a un 33%, mixta 16 días con un 53 % y finalmente un periodo de adaptación en las instalaciones de la oficina de 4 días que equivale a 13,33%.

Aunado a lo anterior, esta primera parte detalla los métodos de evaluación que realizará el profesional universitario o capacitador al nuevo vinculado, con el fin de determinar si ha adquirido los conocimientos impartidos. Dentro de estas metodologías de evaluación se encuentran evaluaciones, simulaciones de casos prácticos y otras herramientas de verificación de conocimientos que permitirán establecer el nivel de apropiación de estos.

Para la segunda parte de la guía estandarizada se encontrará una lista de chequeo final, la cual será diligenciada por el profesional universitario y en la que estarán

relacionados todos los temas abordados durante la capacitación. Con base en los resultados obtenidos en las diferentes evaluaciones y metodologías de verificación de la apropiación de los conocimientos, el capacitador indicará el nivel de conocimiento alcanzado en cada uno de los temas y subtemas. Complementariamente se registrará las observaciones correspondientes y, de ser necesario, indicará si se requiere algún refuerzo en alguna de las áreas de conocimiento suministradas.

Esta guía permite al capacitador y al nuevo vinculado contar con una orientación clara sobre los temas necesarios para el desarrollo de las funciones correspondientes al cargo de asesor comercial del Banco Agrario.

Referencias

Banco Agrario de Colombia. (s. f.). *¿Quiénes somos?*

<https://www.bancoagrario.gov.co/quienes-somos>

Banco Agrario de Colombia. (s. f.). *Oficinas*. <https://www.bancoagrario.gov.co/canales-de-atencion/oficinas>

Banco Agrario de Colombia S. A. (2025, 8 de septiembre). *Certificación de funciones del cargo Director Oficina Tipo 4 – Regional Antioquia* [Documento institucional interno]. Vicepresidencia de Talento Humano, Relaciones Laborales.

Banco Agrario de Colombia. (s. f.). *Instructivo para formadores de entrenamiento para la red (TH-DT-HT-006, versión 2)* [Documento institucional interno]. Gerencia Nacional de Talento.

Peláez, B., Ingwersen, H., & Aranda, A. (2022, 25 de octubre). *¿Qué es la gestión del talento humano y en qué se diferencia de los recursos humanos?* Capterra.

<https://www.capterra.es/blog/1105/que-es-la-gestion-del-talento-humano> [capterra.es]

Tamani Maricahua, J. (2025). Transformación digital y gestión del talento humano: revisión sistemática de evidencia científica 2020–2024. *Revista InveCom*, 6(2), 1-9.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15748029>

Amaya Rodríguez, C. G., Ochoa Saravia, J. A., Estrada Manrique, L. K., & Coronado Huanaco, F. (2026). *Tendencias globales del onboarding y su impacto en la retención del talento: revisión sistemática*. *Revista InveCom*.

Córdova Verdugo, S. V., Aillón Albán, J. C., & Maldonado Palacios, I. A. (2025). La capacitación continua en la productividad laboral. *Revista InveCom*, 5(3), 1-6.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.14051865>

Gómez Martínez, Y., Torres Mora, I. J., & Ortiz Salcedo, L. (2022). La calidad del servicio bancario y su relación con la satisfacción al cliente. *Revista Cubana de Finanzas y Precios*, 6(4), 79-102.

https://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCFP/article/view/08_V6N42022_YGMyOtrs/08_V6N42022_YGMyOtros.pdf

Sánchez Otero, M., Barrios Puello, I., & Gil-Osorio, I. (2023). La calidad del servicio bancario y su relación con la satisfacción al cliente. *Dictamen Libre*, (32), 15-24.

<https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.32.10403>

Almengor, S., & Bolaños, N. I. (2026). Gestión por competencias laborales para potenciar la competitividad laboral del talento humano. *Entrelineas*, 5(1), e050105. <https://doi.org/10.56368/Entrelineas515>

Anexos

ANEXO A

Encuesta a nuevos asesores comerciales del Banco Agrario de Colombia

Número de documento

1. Modalidad de capacitación

¿Cuál fue la modalidad de capacitación recibida por parte del Banco Agrario para su vinculación al cargo?

- a. Virtual
- b. Presencial
- c. Mixta

2. Duración de la capacitación

¿Cuál fue la duración de la capacitación recibida en el Banco Agrario?

- a. Entre 1 y 8 días
- b. Entre 9 y 15 días
- c. Entre 16 y 30 días
- d. Entre 31 y 60 días
- e. no aplica

3. Evaluación de la capacitación

¿Cómo califica el tiempo de capacitación recibido por parte del Banco Agrario?

- a. Muy adecuado
- b. Adecuado
- c. Poco adecuado
- d. Inadecuado

¿Considera que la capacitación brindada por el Banco Agrario fue suficiente para desempeñar su cargo correctamente?

- a. Sí
- b. No

DE FUNCIONARIOS

¿Cómo califica la calidad del contenido de la capacitación recibida?

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Regular
- d. Deficiente

¿El capacitador resolvió adecuadamente sus dudas durante la capacitación?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Algunas veces
- d. Nunca

¿Considera que los temas abordados durante la capacitación están alineados con las funciones de su cargo?

- a. Totalmente alineados
- b. Parcialmente alineados
- c. Poco alineados
- d. Nada alineados

5. Impacto de la capacitación

¿Ha cometido errores en el desempeño de sus funciones debido a falta de capacitación?

- a. Sí
- b. No

¿Considera que la falta de capacitación afecta la calidad de la atención al cliente en el Banco Agrario?

- a. Sí
- b. No

¿La falta de capacitación le ha generado estrés laboral?

- a. Sí
- b. No

6. Mejora y fortalecimiento

¿Considera que el Banco Agrario debería aumentar el tiempo de capacitación para los funcionarios?

a. Sí

ENCUESTA SOBRE EL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE FUNCIONARIOS

b. No

¿En cuánto tiempo considera que debería incrementarse la duración de la capacitación?

a. Más de 1 mes

b. Entre 1 y 2 meses

c. Entre 2 y 3 meses

Como Asesor Comercial, ¿conoce el procedimiento establecido por la entidad para validar la identidad de un cliente a través de su documento de identificación?

a. Si

b. No

Como Asesor Comercial, ¿conoce las líneas de crédito que ofrece el banco para clientes asalariados y pensionados?

a. Si

a. No

b. Algunas

Como Asesor Comercial, ¿conoce el procedimiento para la apertura de una cuenta de ahorro?

a. Sí

a. No

Como Asesor Comercial, ¿conoce el proceso para la actualización de datos de un cliente?

a. Sí

a. No

Como Asesor Comercial, ¿conoce el proceso para la actualización de datos de un cliente?

a. Sí

a. No

Como Asesor Comercial, ¿conoce las políticas de seguridad que debe aplicar al momento de atender y asesorar a un cliente?

a. Sí

a. No

Nota. Instrumento de recolección de información de elaboración propia, diseñado y aplicado mediante Microsoft Forms (2026). Disponible en el siguiente enlace:

<https://forms.microsoft.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=Dv1VOJouzE-VUoeKD-SgXVAvg5XqyStAkI6Ai5ZP5i9UNUpNTTNTCTjhHWk5ROTRFSUZfVxYUU5QSS4u>

ANEXO B

Certificado de funciones del cargo director oficina tipo 4.



**Banco Agrario
de Colombia**
Crecer juntos es posible
No. 800.037.800-8

**Vicepresidencia de Talento Humano
Relaciones Laborales**

La suscrita Gerente de Relaciones Laborales del BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A.

CERTIFICA

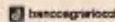
Que la señora ANGIE VANESSA OSPINA GALEANO, identificada con cédula de ciudadanía No. 1037504425, se encuentra vinculada con el BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A., mediante contrato de trabajo a término indefinido con plazo presuntivo a partir del 04 de febrero de 2020.

Desempeña el cargo DIRECTOR OFICINA TIPO 4 en ZONAL ANTIOQUIA - MAGDALENA MEDIO OFICINA CISNEROS - REGIONAL ANTIOQUIA, con una asignación básica mensual de CUATRO MILLONES CINCUENTA Y OCHO MIL PESOS MCTE (\$4.058.000).

De acuerdo con lo establecido y encontrado en la descripción del cargo, las responsabilidades asignadas al DIRECTOR OFICINA TIPO 4 - REGIONAL ANTIOQUIA son:

- Incrementar la base de clientes activos, las colocaciones y los comisionables, buscando la viabilidad económica de la oficina y asegurando el cumplimiento de las metas establecidas en el plan de negocios.
- Promover las líneas de crédito diseñadas por el Banco, garantizar con su firma el cumplimiento de los requisitos y políticas establecidas y presentar a la instancia competente las solicitudes de crédito.
- Asesorar al cliente en alternativas de solución a sus necesidades mediante el conocimiento del portafolio de productos y servicios del Banco.
- Conocer cuantitativa y cualitativamente a cada uno de los clientes de la oficina a través de entrevistas y visitas planificadas y estructuradas para detectar sus necesidades y viabilidad de vinculación.
- Mantener un conocimiento permanente de la situación y evolución del cliente, su actividad económica y la calidad de su cartera mediante el seguimiento y control al estado de las garantías, identificando oportunamente las señales de alerta y tomando las acciones pertinentes con el fin de minimizar los riesgos para el Banco.
- Reducir los índices de cartera vencida liderando un proceso eficiente y eficaz de recuperación de cartera de acuerdo con el modelo y etapas de gestión de cobranza definidas por el Banco.
- Realizar planeación, seguimiento y acompañamiento a la gestión comercial del equipo de trabajo de la oficina.
- Suministrar oportunamente a la Coordinación de Cobranza, casas de cobranza y abogados externos, los documentos e información solicitada para la recuperación efectiva de la cartera.
- Supervisar que la calidad y actualización de los datos del cliente tanto en la base de datos como en los fóderees respectivos, sea efectuada en la oficina.
- Asegurar el cumplimiento de los requisitos del cliente para su vinculación a través de cualquier producto del Banco con el fin de atender las disposiciones establecidas por la Superintendencia Financiera y la Entidad.
- Aprobar la apertura de las cuentas que cumplan con los requisitos y trámites señalados en las normas y procedimientos de cada producto.
- Enviar los documentos y títulos valores que deben ser custodiados a las dependencias responsables de acuerdo con la normatividad establecida por el Banco.
- Aprobar la solicitud de provisión y evacuación del efectivo de acuerdo con el control efectuado por los funcionarios encargados de la administración del numerario de la oficina.
- Exigir que los acuerdos de servicios operativos establecidos brinden el soporte y la ayuda necesaria a la labor comercial de la oficina.
- Supervisar que se atiendan oportunamente los requerimientos de información de sus superiores inmediatos y de entidades de vigilancia y control.
- Corregir las falencias detectadas por los organismos de control interno del Banco o por las entidades de vigilancia y control del sistema financiero.
- Cumplir y supervisar que las normas, reglamentos y procedimientos relacionados con el área operativa se cumplan de acuerdo con lo establecido por el Banco.

Linea Contacto Banco Agrario 01 8000 91 5000 • Bogotá: (601) 594 8500
 Dirección General Bogotá: carrera 8 No. 15 - 43 - Bogotá D.C., Colombia
 Código Postal 110321 • PBX: (601) 382 1400 Ext 39996-36741
 servicio_cliente@bancogracario.gov.co • www.bancogracario.gov.co • certificacioneslaborales@bancogracario.gov.co

Información Clasificada



**Banco Agrario
de Colombia**

Crecer juntos es posible

Nº. 800.037.800-1

Vicepresidencia de Talento Humano
Relaciones Laborales

- Mantener actualizada de acuerdo con las normas internas del Banco y las disposiciones de la Superintendencia Financiera, la información comercial de los clientes mediante el registro personal o delegación en un funcionario de la oficina.
- Mantener actualizada la lista de clientes de mayor riesgo.
- Reportar y gestionar ante las instancias competentes, los requerimientos que presenta la Gerencia de Prevención de Lavado de Activos en relación con los clientes del Banco.
- Comunicar y divulgar al equipo de trabajo la normatividad expedida por el Banco.
- Controlar y hacer seguimiento a la ejecución del presupuesto de inversión y funcionamiento asignado a la oficina, de acuerdo con las políticas establecidas por la Dirección General.
- Supervisar que se atiendan los requerimientos presentados por los clientes de manera oportuna y completa de acuerdo con la información y archivos que reposen en la oficina. Supervisar los contratos o convenios que le sean asignados por el Banco, de acuerdo con el manual de orientación para ejercer la interventoría o supervisión de contratación.
- Efectuar la evaluación de desempeño de los funcionarios a su cargo.
- Solicitar a la regional el trámite de los requerimientos de personal analizados previamente con el Director Operativo.
- Solicitar oportunamente la provisión de las vacantes transitorias o definitivas que se presenten en la oficina.
- Asignar las responsabilidades y las actividades a los funcionarios del área comercial de acuerdo con las necesidades de la oficina.
- Coordinar con las áreas de Gestión Humana de la regional, los programas de bienestar y capacitación a realizar en procura de atender las necesidades del personal de la oficina.
- Detectar las necesidades de capacitación y bienestar del personal de la oficina a su cargo para solicitar al área de Gestión Humana de la regional, el desarrollo de programas que las cubran.
- Asignar por escrito las claves y llaves de los equipos de seguridad instalados en la oficina y la llave de acceso a la misma; reportar los cambios de asignación.

Responsabilidades generales, según su nivel de cargo:

- Desempeñar, aplicar y asumir en la forma indicada, las funciones señaladas en la normatividad del Banco y aplicar los controles establecidos en ella.
- Monitorear los indicadores establecidos para el seguimiento de su gestión, informando al superior inmediato sobre el comportamiento de los mismos, en la periodicidad definida.
- Participar y contribuir con la ejecución de las actividades de gestión de proyectos, así como el diseño, optimización y documentación de procesos con las herramientas que los soportan y sus accesos, donde participe como responsable o ejecutor.
- Cumplir con los acuerdos de niveles de servicio de los procesos a su cargo, asegurando su cumplimiento, enfocado en satisfacción del cliente externo e interno.
- Orientar la ejecución de las actividades del personal a su cargo, cumpliendo las políticas y procedimientos definidos por el Banco en materia de gestión del talento humano.
- Atender oportunamente los requerimientos de entes de control internos y/o externos, gestionando los casos de mejora con planes de acción eficaces que mitiguen las causas generadoras.
- Coordinar, investigar e identificar las mejores prácticas en los procesos y subprocesos a su cargo y gestionar su implementación, así mismo, garantizar la ejecución de los planes de acción que aportan en la mejora continua de los procesos.
- Monitorear los indicadores establecidos para el seguimiento de su gestión, informando al superior inmediato sobre el comportamiento de los mismos, en la periodicidad definida.
- Usar para los fines laborales establecidos los bienes que le sean asignados por el Banco para el desempeño de sus funciones y restituirlos en buen estado, salvo el deterioro natural por su uso.

Línea Contacto Banco Agrario 01 8000 91 5000 • Bogotá: (601) 594 8500
Dirección General Bogotá: carrera 8 No. 15 - 43 - Bogotá D.C., Colombia
Código Postal 110321 • PBX: (601) 382 1400 Ext 38996-38741
servicio.cliente@bancoagrario.gov.co • www.bancoagrario.gov.co • certificacionlaborales@bancoagrario.gov.co

      bancoagrario

 bancoagrariocol

Información Clasificada

Nota. Documento institucional emitido por la Vicepresidencia de Talento Humano, Relaciones Laborales del Banco Agrario de Colombia S. A., el 8 de septiembre de 2025.

ANEXO C

Modelo de capacitación Banco Agrario de Colombia



INSTRUCTIVO PARA FORMADORES DE ENTRENAMIENTO PARA LA RED Gerencia Nacional de Talento TH-DT-HT-006 – V 2

Objetivo

Orientar a los Profesionales Universitarios de Formación mediante este documento con las actividades a desarrollar durante los planes de entrenamiento adaptación al cargo.

Instrucciones

Como parte fundamental del plan de formación del Banco Agrario de Colombia, el presente instructivo establece una serie de pasos que orientan las actividades a desarrollar por parte de los Profesionales Universitarios de Formación con el fin de contribuir al mejoramiento continuo, fortaleciendo las competencias laborales de los colaboradores de la red de oficinas.

Los Profesionales Universitarios de Formación son los colaboradores encargados de brindar el entrenamiento de adaptación al cargo a los colaboradores que ingresen, asciendan o reingresen a la red de oficinas del Banco Agrario de Colombia (cajeros, asesores, directores y supernumerarios) para esto se debe tener en cuenta lo siguiente:

1. Los Profesionales Universitarios recibirán por medio de correo electrónico del Profesional Universitario de Atracción y Fidelización el reporte de ingresos, ascensos o reingresos de los colaboradores de la red de oficinas y demás áreas, el Profesional Universitario de Formación deberá verificar si es un ingreso, ascenso, o reingreso para continuar con el proceso.
2. Los colaboradores que lleven seis meses o más sin estar laborando en el Banco Agrario de Colombia, deben realizar el entrenamiento virtual y presencial.
3. Los colaboradores que lleven seis meses o menos deberán diligenciar la lista de chequeo que será enviada al correo del colaborador con el fin de verificar si requieren refuerzo en algún tema para poder desempeñarse en el cargo en el que será contratado, la lista de chequeo diligenciada debe ser remitida al correo del Profesional Universitario de Formación quien determinará con base en la misma:
 - a. **Si no requiere formación** ya que tiene conocimiento pleno de todos los temas, el colaborador podrá presentarse en la oficina correspondiente para iniciar con las actividades del cargo.
 - b. **Requiere formación:** Por el contrario, si el colaborador manifiesta en la lista de chequeo desconocer algún proceso o tema, el área de Formación realizará un refuerzo en dichos temas dejando como evidencia un correo que indique al colaborador cómo se van a realizar los acompañamientos día (s), hora y temas.
4. El Profesional Universitario de Formación debe remitir al jefe inmediato del colaborador, Gerente Zonal y Coordinador de TH, el informe obtenido de la aplicación de la lista de chequeo, indicándole que el colaborador tiene conocimiento de las funciones a desarrollar por lo cual se presentará en la oficina para iniciar con las labores correspondientes.
5. El Profesional Universitario de Formación debe remitir al jefe inmediato del colaborador (que lleva menos de seis meses de haber laborado en el Banco) el informe obtenido de la aplicación de la lista de chequeo indicando la fecha, hora y temas a reforzar.

Síguenos en

 bancoagrario

CO-FT-007 V7



6. Para los colaboradores que ingresan por primera vez a laborar en la red de oficinas del Banco Agrario de Colombia o que llevan más de seis meses fuera del Banco; el Profesional Universitario de Formación deberá:

- a. Solicitar por medio de correo electrónico a conectate@bancoagrario.gov.co la asignación de la inducción, examen inicial y entrenamiento según el cargo.
- b. Enviar invitación de citación al entrenamiento en la regional correspondiente según plantilla establecida al correo electrónico del colaborador.
- c. Gestión de Identidades brindará los usuarios y contraseñas de los colaboradores, de no contar con los mismos el Profesional de Formación informará al Coordinador de Talento Humano de la Regional para que realice la respectiva solicitud.
- d. Si el colaborador es planta Banco El Profesional Universitario de Formación deberá apoyar en la generación de gastos de viaje a los nuevos colaboradores.
- e. El Profesional Universitario de Formación debe Informar al colaborador nuevo planta Banco el proceso de gastos de viaje y el manejo del aplicativo ERP para que pueda verificar el estado de la solicitud de gastos de viaje.
- f. Si el colaborador es temporal el Profesional Universitario de Formación deberá informar mediante correo electrónico al Profesional Senior de Formación para que realice la solicitud a la empresa temporal.
- g. Recibir en la sala de formación de la regional al colaborador nuevo.
- h. Entregar kit de formación y hacer diligenciar el QR del recibido del KIT.
- i. Solicitar la realización de la evaluación inicial.
- j. Brindar la formación (presencial o virtual) de acuerdo con lo indicado por el senior de Formación.
- k. La duración del entrenamiento por cargos debe ser de: Cajeros y Supernumerario Cajero cinco (5) días, Asesor y Supernumerario Asesor ocho (8) días y Director Comercial, Operativo, Supernumerario y Gerente Zonal cinco (5) días.
- l. Los Directores Comerciales, Operativos, Supernumerarios y Gerentes Zonales teniendo en cuenta la necesidad se citarán hasta 5 días para fortalecer su conocimiento, los Profesionales Universitarios de Formación podrán intervenir dos días en la temática de COBIS, la programación estará a cargo de la Coordinación de Talento Humano.
- m. Una vez culminado el plan de entrenamiento de adaptación al cargo el Profesional Universitario de Formación deberá solicitar mediante correo electrónico a conectate@bancoagrario.gov.co la asignación del examen final según el cargo, el colaborador deberá presentarlo de manera individual y el mismo día de cierre del entrenamiento.
- n. Si el colaborador nuevo no supera el examen final con una calificación del 90% será responsabilidad del Profesional Universitario de Formación de la regional realizar un plan de mejoramiento (socializando las respuestas fallidas del examen) y debe dejar como evidencia un correo con los temas que se reforzaron, estas deben subirse a la carpeta compartida para tal fin.
- o. El Profesional Universitario de Formación deberá confirmar con el nuevo colaborador que le hayan consignado los gastos de viaje en caso negativo deberán informar al Profesional Senior de Formación.
- p. Es responsabilidad del Profesional Universitario de Formación informarle al colaborador la existencia del chat de Teams del que él hará parte para que pueda solicitar apoyo en tiempo real de temas operativos.
- q. El Profesional Universitario de Formación deberá copiar en la carpeta compartida las evidencias de formación de cada uno de los colaboradores entrenados; estas evidencias deben estar dentro de una carpeta nombrada así: Nombre del colaborador- oficina- y fecha de inicio de formación, los contenidos al interior de la carpeta deben estar en formato PDF, esta información deberá subirse a la menor brevedad posible teniendo en cuenta que el último día hábil de cada mes se verifica con las mallas.



- r. Diligenciar la malla de seguimiento con toda la información del colaborador entrenado.
- s. Estas mallas diligenciadas deben subirse en la carpeta compartida a más tardar el último día hábil del mes y confirmar por correo al Profesional Senior de Formación que se encuentran disponibles.
- t. Una vez el colaborador inicia la formación en la Regional el Profesional Universitario de Formación debe informar mediante un correo al Coordinador de Talento Humano, Gerente Zonal y Director de Oficina respectivamente las fechas que estará en formación dicho colaborador.

Seguimientos

1. El Profesional Universitario de Formación debe realizar el primer seguimiento con el padrino, el día 15 después de haber finalizado el entrenamiento, registrar en la malla la información. Si el colaborador nuevo requiere refuerzos el Profesional Universitario de Formación debe registrar en la malla dicha necesidad, para que desde el área de Formación se dé el refuerzo requerido.
2. El segundo seguimiento se realizará con el jefe inmediato a los 30 días de finalizado el entrenamiento. En caso de que el colaborador requiera refuerzos según la información dada por el jefe inmediato, el Profesional Universitario de Formación debe programar una sesión vía Teams para refuerzo y registrar en la malla.
3. El tercer seguimiento se realizará el día 45 después de terminado el entrenamiento, con el colaborador entrenado. En caso de que el colaborador requiera refuerzos según la información identificada después del acercamiento, el Profesional Universitario de Formación debe programar una sesión vía Teams para refuerzo y registrar en la malla.

Evaluaciones

Una vez cumplidos los tres (3) y seis (6) meses de haber recibido la formación se le asignará al colaborador entrenado el examen de conocimiento desde la plataforma Conéctate al Conocimiento con la finalidad de verificar su curva de aprendizaje. El Profesional Universitario de Formación (entrenador) debe verificar el resultado obtenido por el colaborador si no lo superó y obtuvo una calificación inferior al 90%, debe realizar un plan de mejoramiento (socializando las respuestas fallidas del examen) y debe dejar como evidencia un correo con los temas reforzados, las evidencias se deben subir a la carpeta compartida para tal fin.

El Profesional Universitario de Formación debe verificar las respuestas dadas por el colaborador, si el colaborador obtiene una calificación de menos de 90%, debe realizar un plan de mejoramiento y debe dejar como evidencia un correo con los temas que se reforzaron.

El Profesional Universitario de formación deberá informar a los colaboradores que deben diligenciar la encuesta de satisfacción de la formación en el Link asignado.

Nota 1: Los Profesionales Universitarios de Formación son los encargados de velar por el buen uso de los computadores, ambientes de prueba y de dar cumplimiento a los horarios establecidos en el penum.

Nota 2: Antes de terminar el entrenamiento los colaboradores deben haber terminado todos los cursos asignados.

Nota. Documento institucional interno denominado *Instructivo para formadores de entrenamiento para la red (TH-DT-HT-006, versión 2)*, emitido por la Gerencia Nacional de Talento del Banco Agrario de Colombia.

ANEXO D

Guía modelo de capacitación propuesta para asesores comerciales del Banco Agrario de Colombia.

Semana	Tema	subtemas	Duración días	Metodología	Metodología de evaluación
1	Inducción y Normas de la Entidad	Conocer cultura institucional, reglamentos, SARLAFT, cumplimiento y procedimientos	4	Presencial/Virtual	Evaluación
1	Servicio al Cliente y Comunicación Comercial	Manejo de clientes, lenguaje, objeciones y experiencia de servicio	3	Virtual	Simulación
2	COBIS y módulos	captación, créditos, consultas, reportes y seguridad	4	Presencial/Virtual	Caso práctico
2	Productos de Captación	Ahorro, corriente, CDT y estrategias comerciales	3	Presencial/Virtual	Lista de chequeo
3	Líneas de Crédito	Agropecuaria, consumo, microcrédito, documentación y políticas	5	Presencial/Virtual	Evaluación
3	Normalización y Cobranza	Cobranza preventiva, administrativa y herramientas de normalización	3	Virtual	Gestión simulada
4	Portafolio de Seguros	Seguros vinculados y venta consultiva	3	Virtual	Oferta simulada
4	Beneficios de Talento Humano	Beneficios, bienestar y canales internos	1	Virtual	Quiz
4	Funciones Integrales del Asesor Comercial	plan padrino	4	Acompañamiento en oficina	Evaluación final

Item	Competencia/Conocimiento	Cumple (Si/No)	Nivel 1-5	Observaciones	Refuerzo Requerido
1	Conoce normas y políticas del Banco				
2	Maneja COBIS captación				
3	Maneja COBIS créditos				
4	Apertura productos captación				
5	Conoce líneas de crédito				
6	Realiza perfilamiento comercial				
7	Aplica protocolos servicio al cliente				
8	Maneja PQR y objeciones				
9	Ofrece portafolio de seguros				
10	Realiza venta cruzada				
11	Ejecuta cobranza preventiva				
12	Aplica herramientas de normalización				
13	Conoce beneficios TH				
14	Manejo de indicadores y metas				
15	Cumplimiento SARLAFT y riesgos				
16	Manejo documental y archivo				
17	Uso de Teams y canales internos				
18	Presentación personal y comunicación				

Nota. Modelo de capacitación de elaboración propia diseñado para fortalecer las competencias de los asesores comerciales del Banco Agrario de Colombia. El modelo fue estructurado en Microsoft Excel e incluye el plan de capacitación y la lista de chequeo para el seguimiento del proceso formativo.

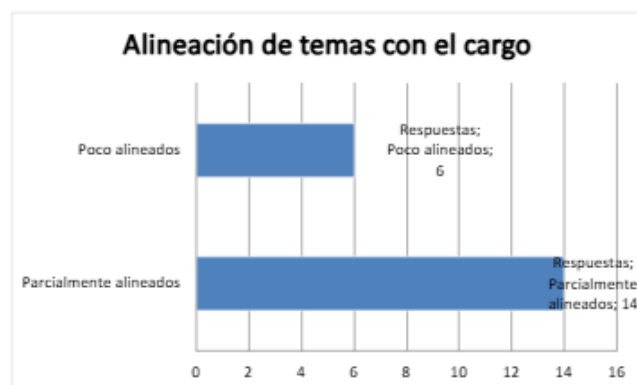
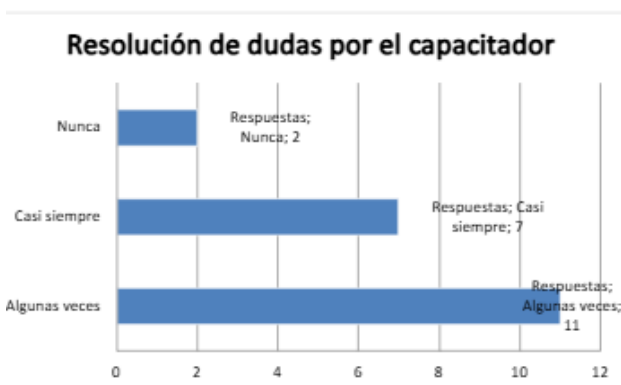
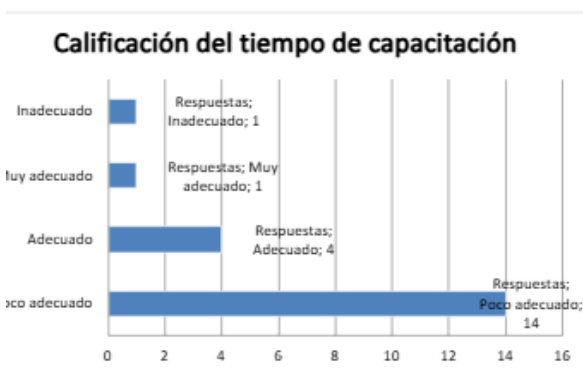
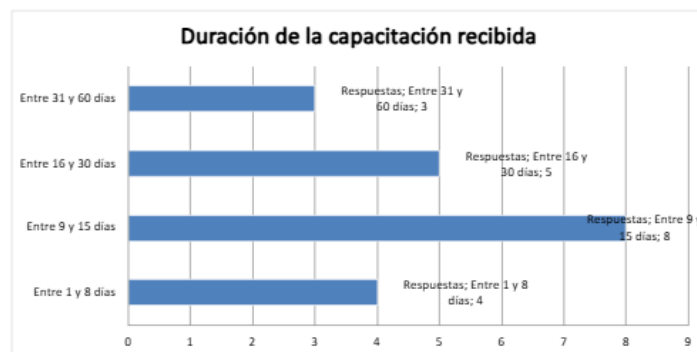
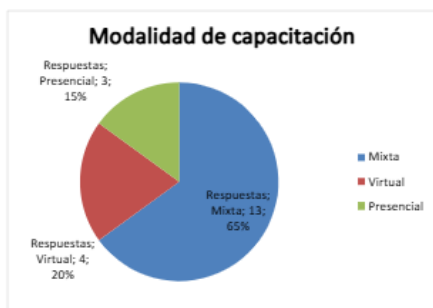
ANEXO E

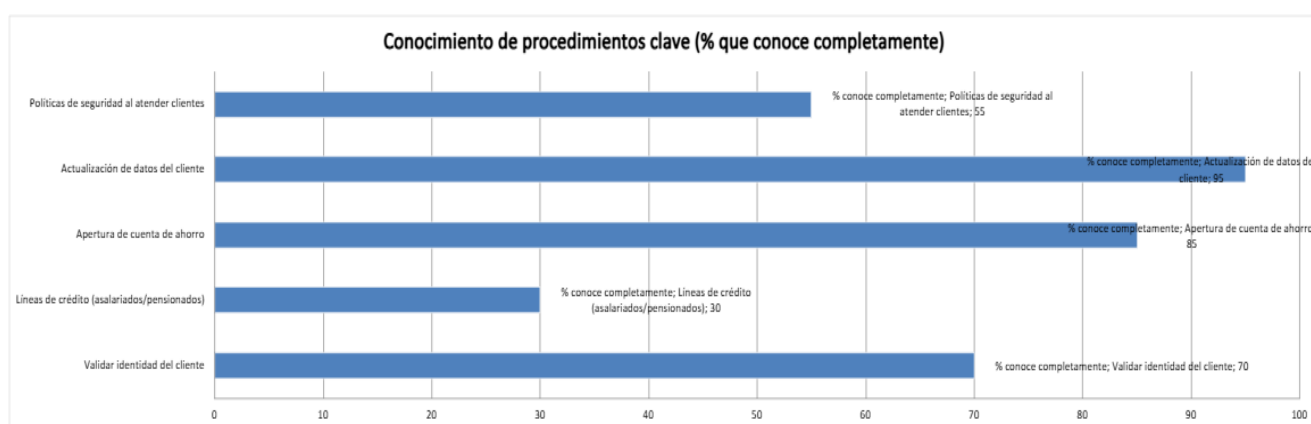
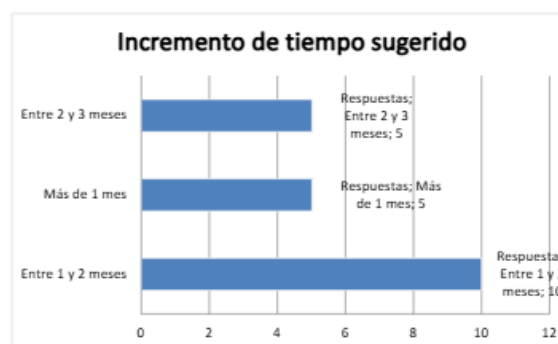
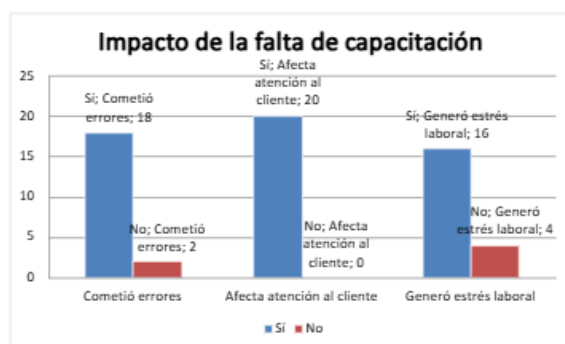
Resultados de la encuesta aplicada a los nuevos asesores comerciales del Banco Agrario de Colombia.

Modalidad de capacitación	
Modalidad	Respuestas
Mixta	13
Virtual	4
Presencial	3
Duración de la capacitación recibida	
Duración	Respuestas
Entre 1 y 8 días	4
Entre 9 y 15 días	8
Entre 16 y 30 días	5
Entre 31 y 60 días	3
Calificación del tiempo de capacitación	
Calificación	Respuestas
Poco adecuado	14
Adecuado	4
Muy adecuado	1
Inadecuado	1
¿La capacitación fue suficiente para desempeñar el cargo?	
Respuesta	Respuestas
No	14
Sí	6

Calidad del contenido de la capacitación		
Calidad	Respuestas	
Regular	11	
Buena	8	
Deficiente	1	
¿El capacitador resolvió adecuadamente las dudas?		
Frecuencia	Respuestas	
Algunas veces	11	
Casi siempre	7	
Nunca	2	
¿Los temas están alineados con las funciones del cargo?		
Alineación	Respuestas	
Parcialmente alineados	14	
Poco alineados	6	
Impacto de la falta de capacitación		
Aspecto	Sí	No
Cometió errores	18	2
Afecta atención al cliente	20	0
Generó estrés laboral	16	4

¿Debería aumentarse el tiempo de capacitación?	
Respuesta	Respuestas
Sí	17
No	1
No responde	2
¿En cuánto tiempo debería incrementarse la duración?	
Incremento sugerido	Respuestas
Entre 1 y 2 meses	10
Más de 1 mes	5
Entre 2 y 3 meses	5
Conocimiento de procedimientos clave (Asesor Comercial)	
Procedimiento	Conoce completam
Validar identidad del cliente	70
Líneas de crédito (asalariados/pensionados)	30
Apertura de cuenta de ahorro	85
Actualización de datos del cliente	95
Políticas de seguridad al atender clientes	55





Nota. Archivo de Microsoft Excel de elaboración propia que contiene la consolidación, tabulación y análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los nuevos asesores comerciales del Banco Agrario de Colombia.