

## **Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento**

Fase 6 Evaluación de la importancia del Talento Humano y sustentación del proyecto de grado

Presentado:

Angy Jaraba Soraca.

Naidelin Almendrales Polanco

Yefferson Martelo Guzmán

Yeinis Eugenia Molina Hernández

Sandra Milena Simanca Hernández

Tutor:

Diana Milena Giraldo Correa

Grupo: 101007\_13

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD  
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas  
y de Negocios -ECACEN  
Programa de Administración de Empresas  
Julio 2025

## **Dedicatoria**

Dedicamos este proyecto, en primer lugar, a Dios, fuente de sabiduría, fortaleza y guía, quien con su inmensa bondad nos ha acompañado en cada paso de este camino, iluminando nuestras decisiones y sosteniéndonos en los momentos de dificultad. A Él le debemos cada logro, cada avance y la posibilidad de haber alcanzado este anhelado sueño, a nuestras familias, quienes con su amor, paciencia y apoyo incondicional han sido nuestro motor y fuente constante de motivación. También a nuestros compañeros y docentes, por inspirarnos con su compromiso y dedicación, y por fomentar el trabajo colaborativo como herramienta de crecimiento académico y profesional.

### **Agradecimientos**

Queremos agradecer profundamente a la **Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD**, por brindarnos la oportunidad de formarnos integralmente en el campo de la Administración de Empresas, a nuestra tutora **Diana Milena Giraldo Correa**, por su guía, compromiso y acompañamiento continuo durante este proceso.

Agradecemos también a la empresa **Distribuidora Martelo Ospino SAS**, por servir de referente práctico y permitirnos visualizar la realidad de la gestión del talento humano en el sector logístico. Finalmente, extendemos nuestra gratitud a cada integrante del grupo, por su responsabilidad, compromiso y aportes significativos en el desarrollo de este proyecto.

## Resumen

La empresa Distribuidora Martelo Ospino SAS, aliada estratégica de Bavaria en la región de Bolívar, enfrenta una problemática crítica: la alta rotación de personal en el cargo de conductor, lo que ha afectado negativamente su operación logística, los niveles de servicio al cliente y los costos de contratación y formación. A pesar de esfuerzos como ferias de empleo y alianzas con entidades como Comfenalco, los resultados en atracción y fidelización de talento no han sido sostenibles.

El proyecto se justifica por la necesidad urgente de optimizar el proceso de selección y reclutamiento en cargos operativos clave. La falta de permanencia de los conductores implica pérdidas de recursos económicos, aumento de la carga laboral en otros trabajadores, y un clima organizacional desfavorable. Se plantea que contratar de forma eficaz, más allá de la rapidez, debe ser el objetivo estratégico del área de talento humano.

En el marco teórico, se abordan conceptos esenciales como el análisis de cargo, reclutamiento, selección por competencias, fidelización del talento, cultura organizacional, evaluación psicotécnica, inducción y rotación laboral. También se resaltan tendencias actuales como el reclutamiento digital y la marca empleadora, con base en autores como Chiavenato, Alles, Robbins y Le Boterf. La teoría se complementa con fundamentos legales colombianos que respaldan procesos de selección transparentes, seguros y respetuosos, tales como el Código Sustantivo del Trabajo, la Constitución Política y diversas leyes y decretos que regulan la contratación de conductores y la seguridad en el trabajo.

La metodología empleada es de enfoque cualitativo, aplicada y propositiva, basada en entrevistas semiestructuradas a personal de talento humano, conductores activos y retirados, así como revisión documental interna. Se busca diagnosticar las causas de la

rotación y diseñar una propuesta concreta de mejora en el proceso de selección. Esta propuesta se centrará en identificar el perfil ideal de conductor, fortalecer el proceso de inducción, aplicar entrevistas por competencias y evaluar estrategias de fidelización laboral.

En conclusión, este trabajo propone una solución integral y contextualizada a una problemática estructural que afecta la eficiencia operativa y la sostenibilidad del talento humano. Al mejorar el proceso de selección de conductores, se espera reducir la rotación, optimizar los recursos humanos y ofrecer condiciones laborales más estables, lo cual beneficiará tanto a la empresa como a sus colaboradores.

### **Palabras Claves**

Selección de personal, reclutamiento, rotación de conductores, gestión del talento humano, cultura organizacional, competencias laborales, fidelización del talento

## **Abstract**

Distribuidora Martelo Ospino SAS, a strategic partner of Bavaria in the Bolivar region, faces a critical problem: high personnel turnover in the driver position, which has negatively affected its logistics operation, customer service levels and hiring and training costs. Despite efforts such as job fairs and alliances with entities such as Comfenalco, the results in attracting and retaining talent have not been sustainable.

The project is justified by the urgent need to optimize the selection and recruitment process for key operational positions. The lack of permanence of drivers implies a loss of economic resources, an increase in the workload of other workers, and an unfavorable organizational climate. It is suggested that efficient recruitment, beyond speed, should be the strategic objective of the human talent area.

The theoretical framework addresses essential concepts such as job analysis, recruitment, competency-based selection, talent loyalty, organizational culture, psycho-technical assessment, induction and labor turnover. It also highlights current trends such as digital recruitment and employer branding, based on authors such as Chiavenato, Alles, Robbins and Le Boterf. The theory is complemented with Colombian legal foundations that support transparent, safe and respectful selection processes, such as the Substantive Labor Code, the Political Constitution and various laws and decrees that regulate the hiring of drivers and safety at work.

The methodology used is qualitative, applied and proactive, based on semi-structured interviews with human talent personnel, active and retired drivers, as well as internal document review. The aim is to diagnose the causes of turnover and design a concrete proposal for improvement in the selection process. This proposal will focus on

identifying the ideal driver profile, strengthening the induction process, applying competency-based interviews and evaluating labor loyalty strategies.

Finally, this work proposes a comprehensive and contextualized solution to a structural problem that affects operational efficiency and the sustainability of human talent. By improving the driver selection process, it is expected to reduce turnover, optimize human resources and offer more stable working conditions, which will benefit both the company and its employees.

**Keyword**

Staff selection, recruitment, driver turnover, human talent management, organizational culture, job competencies, talent retention.

## Tabla de Contenido

Dedicatoria.....	2
Agradecimientos.....	3
Resumen.....	4
Palabras Claves.....	6
Abstract.....	7
Keyword.....	9
Tabla de Contenido.....	10
Introducción.....	13
Planteamiento del Problema.....	14
Justificación de la Investigación.....	16
Objetivos.....	18
Objetivo general.....	18
Objetivos específicos.....	18
Antecedentes.....	19
Marco teórico.....	20
Adaptación al Cargo y Cultura Organizacional.....	20
Análisis de cargo.....	20
Atracción de talento.....	20
Competencias laborales.....	20
Competencias técnicas.....	21
Contratación efectiva.....	21
Cultura organizacional.....	21
Entrevista laboral.....	22
Entrevista por competencias.....	22
Evaluación de desempeño.....	22
Evaluación psicotécnica.....	22
Fidelización del Talento.....	23
Gestión del Talento Humano.....	23
Importancia de los procesos estructurados en la selección de conductores.....	23
Nuevas Tendencias: Reclutamiento Digital y Marca Empleadora.....	24

Perfil del cargo de conductor .....	24
Perfil por Competencias.....	24
Proceso de inducción .....	25
Reclutamiento de personal.....	25
Rotación de Personal .....	25
Seguridad y salud en el trabajo (SST) .....	26
Selección de personal.....	26
Tasa de rotación laboral .....	26
Marco legal.....	28
Código Sustantivo del Trabajo .....	28
Constitución Política de Colombia (1991).....	28
Decreto 1072 de 2015 – Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.....	28
Decreto 1609 de 2002 .....	29
Decreto 1860 de 2014 – Expedición de licencias de conducción.....	29
Decreto 2484 de 2014 – Certificación laboral .....	29
Decreto 2952 de 2010 – Manual de funciones y competencias laborales .....	29
Ley 1010 de 2006 – Prevención del acoso laboral .....	30
Ley 1014 de 2006 – Fomento a la cultura del emprendimiento .....	30
Ley 1098 de 2006 – Código de Infancia y Adolescencia .....	30
Ley 1429 de 2010 – Ley de formalización y generación de empleo .....	30
Ley 1472 de 2011 – Promoción de estilos de vida saludables.....	30
Ley 1581 de 2012 – Protección de datos personales .....	31
Ley 2069 de 2020 – Emprendimiento y desarrollo empresarial.....	31
Ley 336 de 1996 – Estatuto Nacional del Transporte.....	31
Ley 789 de 2002 .....	31
Ley 80 de 1993 – Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.....	32
Todo conductor debe cumplir con las siguientes condiciones mínimas para ser contratado legalmente:.....	32
Resolución 1565 de 2014 – Ministerio de Transporte.....	32
Resolución 2346 de 2007 – Exámenes médicos ocupacionales .....	32
Resolución 40595 de 2022 – Ministerio del Trabajo.....	33
Ley 1562 de 2012- Sistema general de riesgos laborales .....	33

Código sustantivo del trabajo artículo 27- todo trabajo dependiente debe ser remunerado. .....	33
Metodología.....	34
Tipo de investigación.....	34
Métodos y técnicas.....	34
Población y muestra.....	35
Instrumentos.....	35
Fases del estudio .....	36
Ética de la investigación .....	36
Ética de la investigación .....	36
Resultados.....	37
Conclusiones.....	40
Recomendaciones .....	43
Bibliografías .....	54
Anexos .....	57
Anexo 1.....	57
Anexo 2.....	64

## **Introducción**

En la actualidad, el éxito organizacional depende en gran medida de la capacidad que tienen las empresas u organizaciones para atraer, seleccionar y retener talento humano competente, especialmente en sectores operativos donde la rotación de personal puede convertirse en un obstáculo para la continuidad de los procesos productivos.

En este contexto, el presente trabajo tiene como finalidad intervenir el proceso de selección y reclutamiento de conductores en la empresa Distribuidora Martelo Ospino SAS, donde se ha identificado una problemática crítica: la alta rotación del personal conductor, especialmente en las primeras semanas posteriores a su ingreso.

Esta situación no solo incrementa los costos asociados a los procesos de selección, inducción y formación, sino que también afecta la moral del equipo de trabajo, disminuye la calidad del servicio ofrecido a los clientes y obstaculiza el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Por ello, se hace necesario revisar a profundidad las políticas y prácticas actuales de gestión del talento humano, con el fin de proponer soluciones efectivas que garanticen una mayor estabilidad laboral y un mejor clima organizacional.

Por medio de un enfoque diagnóstico y propositivo desde la gestión humana, se plantean acciones que permitan mejorar el proceso de atracción, evaluación y selección del talento para este cargo clave, con el fin de garantizar una mayor permanencia de los conductores y mejorar la eficiencia operativa. Esta propuesta se enmarca en los principios de una gestión estratégica del talento humano.

## **Planteamiento del Problema**

La empresa Distribuidora Martelo Ospino SAS ha venido enfrentando dificultades importantes en su proceso de selección y reclutamiento de conductores, ya que muchos de los que ingresan terminan renunciando a las pocas semanas. Esta situación ha generado una alta rotación de personal en un cargo que es clave para el buen funcionamiento de la empresa, afectando la eficiencia de las entregas, el servicio al cliente y los costos operativos.

Cada vez que un conductor se va, la empresa debe iniciar nuevamente el proceso de selección, lo cual implica tiempo, dinero y recursos para entrevistas, exámenes, contratación, dotación y capacitación. Si ese conductor se retira en poco tiempo, todos esos esfuerzos se pierden. Además, los compañeros deben asumir más trabajo, lo que aumenta el estrés y puede afectar la moral del equipo.

Este problema no es exclusivo de esta empresa, ya que muchas compañías del sector logístico están teniendo dificultades para atraer y retener conductores comprometidos. A veces esto ocurre porque no hay programas de fidelización, porque los procesos de selección no identifican bien el perfil adecuado o porque las condiciones laborales no son atractivas. Todo esto reduce la estabilidad en el cargo y hace que el área operativa tenga que lidiar con constantes vacíos de personal.

Por eso, es necesario intervenir el proceso de selección y reclutamiento para hacerlo más efectivo. Esto implica revisar cómo se está atrayendo a los candidatos, cómo se evalúan sus perfiles, y qué se puede mejorar para lograr que los conductores permanezcan más tiempo en la empresa. La idea no es solo contratar rápido, sino contratar bien.

### **Justificación de la Investigación**

Este proyecto de grado se justifica por la necesidad urgente de mejorar el proceso de selección y reclutamiento en el cargo de conductor dentro de la empresa Distribuidora Martelo Ospino SAS. La alta rotación en este puesto genera consecuencias negativas en el funcionamiento operativo, como retrasos, costos elevados y desmotivación en los equipos de trabajo.

Como explica Luna Arocas (2018), una gestión del talento humano bien estructurada contribuye al desarrollo de organizaciones más estables y productivas, ya que permite identificar, atraer y retener el personal más adecuado para cada cargo. En el caso de esta empresa, mejorar el proceso de selección puede impactar directamente en la permanencia del personal y en la eficiencia del servicio.

Por otro lado, Alles (2016) señala que los procesos de selección deben enfocarse en las competencias reales del candidato y en su adaptación al entorno de la empresa, lo que resulta clave para cargos operativos como el de conductor. Si no se identifican adecuadamente los perfiles, es más probable que el personal contratado no se adapte, y por tanto, renuncie en poco tiempo.

Además, según Iglesias Álvarez (2019), las empresas deben renovar sus estrategias de atracción de talento, ajustándolas a las nuevas condiciones del mercado laboral, incluyendo el uso de herramientas digitales y una propuesta de valor clara para el colaborador. Esto se relaciona directamente con el bajo impacto que han tenido métodos tradicionales como las ferias de empleo en esta empresa.

En conclusión, este proyecto busca aportar soluciones prácticas y sostenibles para mejorar el proceso de selección en un cargo clave. Al hacerlo, no solo se beneficiará la empresa en términos operativos, sino que también se generarán oportunidades de empleo más estables para los trabajadores, alineadas con una gestión estratégica del talento humano (Leal Afanador, 2023).

Así, esta propuesta busca impactar positivamente tanto la operación empresarial como la calidad del empleo ofrecido.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Diseñar una propuesta de mejora para el proceso de selección y reclutamiento de conductores en la empresa Distribuidora Martelo Ospino SAS, con el fin de reducir la alta rotación de personal y lograr una mayor permanencia en el cargo.

### **Objetivos específicos**

Analizar las principales causas de deserción temprana en el cargo de conductor a través de entrevistas y revisión documental.

Diseñar un nuevo proceso de selección y reclutamiento ajustado a las condiciones del mercado laboral y a las necesidades del perfil del cargo.

Implementar un plan de incentivos que permita que los empleados se vinculen y se afiancen en la organización con el fin de mejorar su rendimiento y fidelidad hacia la compañía.

### **Antecedentes**

La Distribuidora Martelo Ospino SAS, con más de 23 años de trayectoria como contratista de la empresa Bavaria, se ha consolidado como una compañía clave en la distribución masiva de cerveza en Cartagena y Bolívar. Actualmente, la organización cuenta con 295 colaboradores, de los cuales 207 pertenecen al área operativa, incluyendo conductores, responsables de ruta y auxiliares de reparto. A pesar de su amplia experiencia y consolidación en el mercado, la empresa enfrenta una creciente dificultad en el proceso de contratación y retención de personal para el cargo de conductor.

Recientemente, la empresa ha evidenciado una disminución significativa en la cantidad y calidad de aspirantes a este cargo, a pesar de haber implementado estrategias como ferias de empleo en colaboración con la caja de compensación familiar Comfenalco. Estos esfuerzos no han producido resultados positivos ni sostenibles. Además, quienes logran ser contratados, en su mayoría, presentan una alta rotación, con una permanencia promedio de solo un mes, lo que genera sobrecostos significativos en procesos de selección, exámenes médicos, entrega de dotación y capacitaciones iniciales.

A nivel nacional, diversas empresas del sector logístico y de transporte enfrentan problemáticas similares, especialmente en ciudades con alta demanda laboral y baja oferta de talento cualificado. Esto se relaciona también con factores sociales, económicos y contractuales que afectan la percepción de estabilidad y atractivo del puesto de conductor.

## **Marco teórico**

### **Adaptación al Cargo y Cultura Organizacional**

Un trabajador puede tener las competencias técnicas requeridas, pero si no se adapta a la cultura de la empresa, es probable que su permanencia sea corta. Alles (2016) indica que evaluar la compatibilidad cultural es fundamental para asegurar una inserción exitosa y prevenir la rotación temprana.

### **Análisis de cargo**

El análisis de cargo es el proceso mediante el cual se recopila información detallada sobre las funciones, responsabilidades, condiciones y competencias necesarias para desempeñar un puesto. Según Mondy y Martocchio (2016), “el análisis de cargo proporciona los datos fundamentales para el diseño del perfil del puesto, la selección, la capacitación y la evaluación del desempeño” (p. 95). Para conductores, este análisis debe incluir tanto exigencias físicas como conocimientos normativos y logísticos.

### **Atracción de talento**

Según Bohlander y Snell (2013), atraer talento implica construir una propuesta de valor que motive a los candidatos a postularse a una organización. Esta propuesta debe considerar factores como estabilidad laboral, condiciones salariales y oportunidades de crecimiento, especialmente en cargos operativos donde el atractivo puede ser más funcional que aspiracional.

### **Competencias laborales**

Las competencias son un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permiten un desempeño eficaz. Le Boterf (2001) señala que “una competencia no se posee, se moviliza”, lo cual implica que su aplicación práctica es lo que valida su

existencia (p. 42). En el caso de conductores, competencias como orientación al servicio, manejo de conflictos y responsabilidad son fundamentales.

### **Competencias técnicas**

Las competencias técnicas son los conocimientos específicos y habilidades prácticas requeridas para ejecutar tareas relacionadas con un puesto. Para Alles (2013), estas competencias “se vinculan directamente con el saber hacer del cargo” (p. 66), como la conducción segura, manejo de rutas, mantenimiento preventivo del vehículo y cumplimiento de normas de tránsito, en el caso de los conductores.

### **Contratación efectiva**

La contratación efectiva no solo implica llenar una vacante, sino asegurar que el colaborador cumpla con los requisitos del cargo y se adapte a la cultura organizacional. Chiavenato (2017) plantea que “una contratación adecuada reduce los costos de rotación, mejora el ambiente laboral y potencia los resultados de la empresa” (p. 226). En contextos de distribución, como en Distribuidora Martelo Ospino SAS, esto es clave para garantizar cumplimiento de rutas y eficiencia operativa.

### **Cultura organizacional**

La cultura organizacional está compuesta por los valores, creencias, normas y prácticas compartidas dentro de una empresa. Robbins (2009) afirma que “la cultura organizacional influye en cómo los empleados se comportan, se relacionan y toman decisiones” (p. 513). Reclutar conductores que compartan los valores de la empresa favorece la integración y el compromiso.

### **Entrevista laboral**

Para Idalberto Chiavenato (2017), la entrevista laboral es una técnica conversacional que permite al evaluador explorar aspectos personales, motivacionales y de experiencia del candidato, siendo una herramienta clave para valorar la compatibilidad del aspirante con la organización y el cargo.

### **Entrevista por competencias**

La entrevista por competencias es una técnica estructurada para evaluar si el candidato posee las habilidades necesarias a partir de comportamientos pasados. Segura y Echeverri (2019) explican que esta técnica “permite predecir con mayor exactitud el desempeño futuro del postulante, observando cómo actuó en situaciones similares en el pasado” (p. 54). En selección de conductores, se pueden evaluar competencias como puntualidad, trabajo bajo presión y atención al cliente.

### **Evaluación de desempeño**

Mondy y Martocchio (2016) definen la evaluación de desempeño como el proceso sistemático de valorar el rendimiento de un empleado en función de criterios establecidos previamente. En el caso de los conductores, permite monitorear aspectos clave como puntualidad, cumplimiento de rutas, consumo de combustible, manejo seguro y atención al cliente.

### **Evaluación psicotécnica**

Las pruebas psicotécnicas son herramientas diseñadas para evaluar habilidades cognitivas, rasgos de personalidad, atención, reacción y otros factores importantes para el desempeño laboral. Según Mitrani, Dalziel y Fitt (2003), “estas pruebas, bien aplicadas, permiten reducir la subjetividad en la toma de decisiones durante la selección de personal”

(p. 88). En conductores, son útiles para detectar aptitudes para la conducción segura, toma de decisiones bajo presión y control emocional.

### **Fidelización del Talento**

Fidelizar al personal implica generar condiciones que promuevan su permanencia y sentido de pertenencia. Luna Arocas (2018) señala que, para lograrlo, es clave brindar oportunidades de crecimiento, reconocimiento al desempeño y condiciones laborales justas. En cargos exigentes, como el de conductor, estas estrategias resultan fundamentales para disminuir la rotación.

### **Gestión del Talento Humano**

La gestión del talento humano comprende el conjunto de acciones dirigidas a atraer, desarrollar y retener al personal dentro de una organización. Según Chiavenato (2017), esta gestión debe enfocarse no solo en cubrir vacantes, sino en alinear el perfil del trabajador con los valores y objetivos de la empresa. En este sentido, un proceso de selección bien estructurado es una herramienta clave para lograr estabilidad laboral y mayor productividad.

### **Importancia de los procesos estructurados en la selección de conductores**

Tener procesos estructurados de reclutamiento y selección permite garantizar eficiencia y reducción en la rotación del personal. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2016) señalan que una adecuada planificación del recurso humano permite a las organizaciones reducir costos por errores en la contratación, así como mejorar el clima laboral y la productividad.

En empresas como Distribuidora Martelo Ospino SAS, donde la rotación de conductores puede generar sobrecostos logísticos, retrasos en la distribución y afectación en la relación con el cliente, un proceso sistemático, alineado al perfil del cargo y con evaluación de competencias, es fundamental para garantizar estabilidad y eficiencia.

### **Nuevas Tendencias: Reclutamiento Digital y Marca Empleadora**

Hoy en día, las empresas utilizan herramientas digitales para atraer talento, como redes sociales, portales especializados o software de selección. Iglesias Álvarez (2019) destaca también el papel del employer branding, es decir, la reputación de la empresa como lugar de trabajo, lo cual influye en la decisión de los candidatos de postularse y permanecer. Este aspecto es especialmente útil para atraer talento en cargos operativos, donde la estabilidad y el clima laboral son determinantes.

### **Perfil del cargo de conductor**

El perfil del cargo es la descripción clara de las funciones, responsabilidades, requisitos y competencias necesarias para un puesto. Según Werther y Davis (2014), el perfil de cargo permite al área de talento humano tener una guía para atraer y seleccionar al candidato idóneo, lo cual es especialmente importante para cargos como conductor, donde se requiere una combinación de habilidades técnicas (licencia de conducción vigente, conocimiento de rutas) y blandas (disciplina, puntualidad, orientación al servicio).

### **Perfil por Competencias**

El enfoque por competencias permite evaluar tanto las habilidades técnicas como las actitudes y comportamientos necesarios para el buen desempeño. Tobón (2013) resalta que este tipo de selección ayuda a identificar si un candidato no solo sabe hacer, sino si está en capacidad de adaptarse al entorno y a las exigencias del cargo.

### **Proceso de inducción**

La inducción es el proceso mediante el cual se orienta e integra al nuevo empleado en la cultura organizacional, las normas, políticas y su entorno laboral. Según Fernández Pérez (2012), “la inducción permite al trabajador adaptarse más fácilmente al puesto y a la organización, lo cual mejora su desempeño y reduce la rotación” (p. 189). En el caso de los conductores, una inducción clara sobre rutas, normas de seguridad vial y protocolos de entrega es vital para su adaptación y efectividad.

### **Reclutamiento de personal**

El reclutamiento es el proceso mediante el cual una organización atrae a candidatos potencialmente calificados para ocupar vacantes. Según Chiavenato (2017), el reclutamiento es una actividad que tiene como objetivo primordial “atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar cargos dentro de la organización” (p. 174). El autor clasifica el reclutamiento en interno y externo, siendo este último clave cuando se requiere cubrir cargos operativos como el de conductor, donde se busca renovar o ampliar la base de candidatos.

Por su parte, Idalberto Chiavenato (2017) también destaca que el éxito del reclutamiento está relacionado con la claridad del perfil del cargo y la estrategia de atracción utilizada por la empresa. Esto cobra relevancia en empresas de distribución, donde se requiere un perfil específico en competencias técnicas y comportamentales.

### **Rotación de Personal**

La rotación laboral hace referencia al ingreso y salida constante de trabajadores en una empresa. Robbins y Coulter (2018) afirman que una alta rotación puede ser reflejo de una gestión ineficaz del talento humano. En cargos como el de conductor, factores como el

estrés, la sobrecarga de trabajo o la falta de reconocimiento, pueden provocar renuncias tempranas que afectan el funcionamiento operativo.

### **Seguridad y salud en el trabajo (SST)**

La seguridad y salud en el trabajo busca proteger la integridad física y mental de los trabajadores. De acuerdo con OIT (2015), “un entorno de trabajo seguro y saludable es un derecho fundamental del trabajador y un componente esencial de la productividad y sostenibilidad empresarial”. En el caso de los conductores, implica capacitaciones en prevención de riesgos, pausas activas, y mantenimiento de vehículos.

### **Selección de personal**

La selección es un proceso mediante el cual se elige, entre los candidatos reclutados, a aquellos que mejor se ajusten a los requerimientos del cargo y a la cultura organizacional. Para Robbins y Coulter (2018), la selección consiste en “predecir cuál de los candidatos será más exitoso si se le contrata, en función de cómo se ha desempeñado en el pasado en situaciones similares” (p. 306).

Alles (2013) enfatiza que la selección por competencias es una de las más efectivas, ya que permite evaluar si el candidato no solo cumple con los requisitos técnicos, sino también con comportamientos claves como la responsabilidad, el manejo del estrés y la orientación al cliente, esenciales para los conductores de distribución.

### **Tasa de rotación laboral**

La tasa de rotación mide el porcentaje de empleados que abandonan una organización en un periodo determinado. Para Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2016), una alta rotación “puede afectar la moral del equipo, aumentar los costos de contratación y

perjudicar la continuidad operacional” (p. 214). En el caso de conductores, una rotación elevada puede afectar seriamente la logística de distribución y la atención al cliente.

## **Marco legal**

En Colombia, el marco legal que regula el derecho al trabajo, la contratación de personal y el ejercicio de funciones específicas como la conducción de vehículos de carga, es amplio y preciso. Este conjunto de normativas respalda la necesidad de implementar procesos de selección y reclutamiento estructurados, transparentes y eficaces, como los que se proponen en esta mejora para Distribuidora Martelo Ospino SAS.

### **Código Sustantivo del Trabajo**

Este código contiene las normas generales que regulan las relaciones laborales individuales y colectivas en Colombia. En los artículos 23 y 24, define el contrato de trabajo y los requisitos de legalidad que deben cumplirse al vincular a un colaborador. También establece las obligaciones del empleador en cuanto a garantías mínimas de seguridad y condiciones dignas.

### **Constitución Política de Colombia (1991)**

Establece en su artículo 25 que el trabajo es un derecho y una obligación social que goza, en todas sus modalidades, de especial protección por parte del Estado. Asimismo, el artículo 53 reconoce principios fundamentales como la estabilidad laboral, la igualdad de oportunidades y la primacía de la realidad sobre las formalidades, todos aplicables al diseño justo de procesos de selección.

### **Decreto 1072 de 2015 – Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo**

Establece directrices sobre la gestión del talento humano y la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). Para la empresa, es obligatorio garantizar que todo colaborador, incluyendo los conductores, sea contratado

bajo condiciones que contemplen evaluaciones médicas, inducción, formación en prevención de riesgos y condiciones seguras de operación.

### **Decreto 1609 de 2002**

Regula el transporte terrestre de mercancías peligrosas. Aunque aplica a un sector específico, es clave si la empresa distribuye productos que requieren formación y competencias especiales en los conductores.

### **Decreto 1860 de 2014 – Expedición de licencias de conducción**

Regula el procedimiento y requisitos para obtener y renovar la licencia de conducción. Las empresas deben verificar que el conductor contratado cuente con la categoría correspondiente vigente y registrada en el RUNT.

### **Decreto 2484 de 2014 – Certificación laboral**

Obliga al empleador a expedir, al finalizar la relación laboral, una certificación que indique el tiempo trabajado, funciones y remuneración. Esto es fundamental para garantizar que los conductores puedan acreditar experiencia en futuros procesos de selección.

### **Decreto 2952 de 2010 – Manual de funciones y competencias laborales**

Obliga a las entidades del Estado y es usado como guía para el sector privado en la construcción del perfil por competencias. Permite establecer parámetros claros sobre los requisitos, funciones y comportamientos esperados en cargos como el de conductor de distribución.

**Ley 1010 de 2006 – Prevención del acoso laboral**

Protege al trabajador frente a prácticas indebidas desde el proceso de selección hasta su permanencia en la organización. Asegura un entorno libre de discriminación y maltrato, lo cual refuerza la necesidad de procesos de selección éticos y respetuosos.

**Ley 1014 de 2006 – Fomento a la cultura del emprendimiento**

Si bien se orienta al emprendimiento, impulsa el desarrollo de talento humano con competencias emprendedoras e innovadoras. Las empresas deben considerar estas competencias dentro de los perfiles de selección, especialmente si buscan trabajadores proactivos y resolutivos como los conductores operativos.

**Ley 1098 de 2006 – Código de Infancia y Adolescencia**

Aunque se centra en la protección de menores, establece restricciones sobre el tipo de funciones que pueden desarrollar los adolescentes autorizados para trabajar. En selección de personal, es fundamental verificar la edad legal del aspirante, especialmente si se postula para un cargo operativo como conductor.

**Ley 1429 de 2010 – Ley de formalización y generación de empleo**

Fomenta la contratación formal, especialmente en pequeñas y medianas empresas. Establece beneficios para la formalización laboral de nuevos trabajadores, especialmente si estos son jóvenes, mayores de 50 años, mujeres cabeza de hogar o población vulnerable.

**Ley 1472 de 2011 – Promoción de estilos de vida saludables**

Busca fomentar la prevención de enfermedades laborales y el autocuidado. Se puede aplicar indirectamente al proceso de inducción y formación de conductores en hábitos de vida saludable, pausas activas, ergonomía en la conducción y gestión del estrés.

**Ley 1581 de 2012 – Protección de datos personales**

Regula el manejo y tratamiento de la información personal que se recoge en los procesos de selección. Obliga a las empresas a obtener consentimiento del aspirante para almacenar, consultar y tratar sus datos, incluyendo hojas de vida, antecedentes judiciales y pruebas psicotécnicas. El mal uso de esta información puede derivar en sanciones legales y demandas por parte del postulante.

**Ley 2069 de 2020 – Emprendimiento y desarrollo empresarial**

Incluye lineamientos para la formación y vinculación de talento humano con enfoque en productividad y sostenibilidad. Estimula la implementación de procesos de selección basados en competencias, diversidad, inclusión y eficiencia en sectores logísticos.

**Ley 336 de 1996 – Estatuto Nacional del Transporte**

Regula el servicio público de transporte y establece parámetros para su operación segura, moderna y profesional. Resalta la importancia de vincular conductores idóneos, con formación adecuada y experiencia comprobable, como parte del proceso de mejora en la calidad del servicio de transporte de carga. Esta ley enfatiza que la profesionalización del sector es una responsabilidad compartida entre Estado, empresas y trabajadores.

**Ley 789 de 2002**

Promueve la generación de empleo y fortalece el Sistema de Protección Social. Busca facilitar el acceso al trabajo formal y disminuir la rotación laboral a través de incentivos y condiciones dignas de contratación. Su enfoque está alineado con la propuesta de garantizar la estabilidad de los conductores en empresas distribuidoras como Martelo Ospino SAS, reduciendo los costos derivados de la rotación e incentivando la fidelización del talento.

## **Ley 80 de 1993 – Estatuto General de Contratación de la Administración**

### **Pública**

Aunque está orientada al ámbito público, esta ley introduce principios que también pueden ser aplicables a la gestión privada, como la transparencia, la economía y la selección objetiva. Estos principios son fundamentales en los procesos de reclutamiento, donde se busca contratar personal con base en criterios verificables y mérito demostrado.

**Todo conductor debe cumplir con las siguientes condiciones mínimas para ser contratado legalmente:**

- Licencia de conducción vigente y en categoría adecuada al tipo de vehículo a operar.
- Certificación médica ocupacional aprobada.
- Experiencia comprobada en manejo de vehículos de carga.
- Ausencia de infracciones o comparendos sin resolver.
- Formación o conocimiento en normas de tránsito, conducción defensiva y seguridad vial.

## **Resolución 1565 de 2014 – Ministerio de Transporte**

Define los lineamientos del Plan Estratégico de Seguridad Vial (PESV) para las empresas de transporte. Obliga a las organizaciones a capacitar y seleccionar conductores con base en criterios de seguridad, aptitud médica, experiencia y comportamiento en vía.

## **Resolución 2346 de 2007 – Exámenes médicos ocupacionales**

Obliga a realizar valoraciones médicas previas, periódicas y de retiro al personal, especialmente en cargos operativos como el de conductor. Estas evaluaciones son esenciales para asegurar la aptitud física y mental del trabajador.

**Resolución 40595 de 2022 – Ministerio del Trabajo**

Regula la política pública de Trabajo Decente. Promueve condiciones laborales dignas, inclusión, estabilidad, no discriminación y respeto por los derechos del trabajador desde su vinculación.

**Ley 1562 de 2012- Sistema general de riesgos laborales**

Esta ley procura proteger a los conductores de accidentes laborales, por lo tanto, obliga la afiliación al sistema de riesgos laborales con el fin de proteger la salud de los colaboradores y de esta forma poder atender alguna situación inesperada que se puedan presentar afectando a un trabajador o la empresa.

**Código sustantivo del trabajo artículo 27- todo trabajo dependiente debe ser remunerado.**

nos dice que todo trabajador debe ser remunerado cualquiera que sea su labor, y con esto se está reconociendo el tiempo y el esfuerzo que hacen cada uno de ellos por cumplir con su labor.

## **Metodología**

La presente investigación se enmarca en un enfoque mixto con elementos exploratorios y propositivos, ya que parte de una necesidad identificada en el entorno real de la empresa Distribuidora Martelo Ospino SAS y busca comprender a fondo las causas de la alta rotación de conductores, para proponer alternativas concretas de mejora.

Este enfoque permite recoger percepciones, experiencias y opiniones de quienes hacen parte del proceso, lo que resulta clave para comprender los factores humanos que inciden en la problemática y generar soluciones ajustadas a la realidad del contexto laboral.

### **Tipo de investigación**

Se trata de una investigación aplicada, ya que busca resolver una situación específica que afecta directamente la operatividad de la empresa: la inestabilidad del personal conductor. A través del análisis del proceso actual de selección y reclutamiento, se pretende proponer mejoras que tengan impacto directo en la permanencia y compromiso del talento humano vinculado a este cargo.

### **Métodos y técnicas**

Para el desarrollo del diagnóstico se utilizarán las siguientes técnicas:

Entrevistas semiestructuradas a personal clave del área de recursos humanos, y encuestas a algunos conductores activos y retirados recientemente. Estos dos métodos permitirán conocer las percepciones frente al proceso de selección, los motivos de permanencia o retiro, y las condiciones laborales actuales.

Revisión documental, enfocada en los registros internos de la empresa relacionados con contrataciones, renunciaciones, tiempos de permanencia y resultados de procesos de inducción. Esta información permitirá identificar patrones y causas comunes de rotación.

Análisis comparativo con otras prácticas de selección utilizadas en empresas similares del sector logístico, para identificar posibles referentes de buenas prácticas.

### **Población y muestra**

La población de estudio corresponde al grupo de personas vinculadas con el proceso de selección y al personal operativo (conductores). Para efectos prácticos, se trabajará con una muestra intencionada, compuesta por:

- ✓ 3 funcionarios del área de talento humano (encargados de reclutamiento, selección e inducción).
- ✓ 5 conductores actualmente vinculados.
- ✓ 3 conductores que se hayan desvinculado recientemente (si es posible contactarlos).

Esta muestra permitirá recoger información suficiente para identificar puntos críticos y proponer acciones viables de mejora.

### **Instrumentos**

- ✓ Los instrumentos que se utilizarán incluyen:
- ✓ Guía de entrevista semiestructurada.
- ✓ Formato de análisis documental.
- ✓ Matriz de categorización para organizar la información recolectada.

**Fases del estudio**

- ✓ Diagnóstico de la situación actual, mediante entrevistas y análisis de documentos.
- ✓ Identificación de causas frecuentes de rotación y dificultades en el proceso de selección.
- ✓ Diseño de la propuesta de mejora, ajustada a las condiciones reales de la empresa y fundamentada en los hallazgos.
- ✓ Socialización interna de la propuesta, buscando retroalimentación del equipo de trabajo para ajustar antes de su implementación.

**Ética de la investigación**

Durante todo el proceso se garantizará el respeto por la confidencialidad de la información suministrada por los participantes. Su participación será voluntaria y se les informará previamente el objetivo del estudio, así como el uso que se dará a los resultados.

**Ética de la investigación**

Durante todo el proceso se garantizará el respeto por la confidencialidad de la información suministrada por los participantes.

## Resultados

Resultados de las encuestas aplicadas a conductores activos y desvinculados.

Con el propósito de comprender las causas de permanencia o rotación del personal conductor en la empresa Distribuidora Martelo Ospino SAS, se aplicaron encuestas a ocho personas: cinco conductores actualmente vinculados a la empresa y tres que ya no hacen parte de la organización. A partir de sus respuestas, se identificaron elementos clave que permiten comprender la situación desde su propia experiencia.

Entre los conductores activos, se destaca que el 80 % considera que el proceso de selección fue claro desde el ingreso, mientras que un 20 % expresó dudas o falta de información. Un 60 % manifestó sentirse satisfecho con las condiciones laborales, pero un 40 % señaló que existen aspectos por mejorar, particularmente en cuanto a la jornada laboral y la carga física del trabajo.

En términos de motivación, solo el 40 % afirmó sentirse motivado en su cargo actual; el restante 60 % indicó que haría falta mayor reconocimiento o incentivos para mantener el entusiasmo. En cuanto al ambiente laboral, el 100 % de los conductores activos valoraron positivamente la relación con sus compañeros y superiores. Sin embargo, un 60 % expresó que no siente que sus sugerencias sean tomadas en cuenta por la empresa.

Por su parte, los conductores que se desvincularon mostraron una percepción más crítica. Solo el 33 % consideró que el proceso de selección fue claro, mientras que el 67 % afirmó que hubo diferencias entre lo prometido y las condiciones reales del cargo. El 100 % se declaró insatisfecho con las condiciones laborales, y todos coincidieron en la falta de incentivos, los horarios extensos y la carga excesiva como principales razones de su retiro.

Asimismo, solo uno de los tres conductores desvinculados recomendaría trabajar en la empresa (33 %), lo cual refleja una necesidad urgente de revisar no solo el proceso de selección, sino también las condiciones que se ofrecen a los nuevos ingresos.

Los resultados del cuestionario (véase anexo 1)

#### Análisis cualitativo de entrevistas en el área de Talento Humano

Complementando los datos cuantitativos, se realizaron entrevistas semiestructuradas a tres funcionarios del área de talento humano, con el fin de profundizar en los factores internos que influyen en la selección, adaptación y retención del personal conductor.

De estas entrevistas emergieron varios puntos clave:

- Falta de claridad en los perfiles de cargo.
- Evaluación limitada del compromiso.
- Escaso seguimiento post-inducción.
- Factores que influyen en la rotación como sobrecarga de trabajo y falta de incentivos.
- Ausencia de estrategias de fidelización y retroalimentación estructurada.
- Cultura organizacional en construcción.

Estas respuestas permiten comprender que, aunque existe la voluntad de mejorar, aún hay muchos aspectos por fortalecer en la gestión del talento humano.

Conclusión conjunta de los resultados

Tanto las encuestas como las entrevistas reflejan que la alta rotación de conductores en la empresa Distribuidora Martelo Ospino SAS no es un hecho aislado, sino el resultado de múltiples factores interrelacionados. Mientras las encuestas aportan datos claros sobre la insatisfacción en aspectos como motivación, carga laboral y falta de incentivos, las entrevistas revelan debilidades estructurales en los procesos internos de selección, evaluación y seguimiento del talento humano.

Esto evidencia la necesidad de reformar el proceso de selección desde una mirada más integral, que contemple no solo la evaluación técnica del candidato, sino también su adaptación cultural, motivación y expectativas. Asimismo, se hace evidente la urgencia de implementar un programa de compensación y fidelización que contribuya a disminuir la rotación y fortalecer la estabilidad del equipo operativo.

## Conclusiones

A lo largo de esta investigación se lograron identificar con claridad las causas principales de la alta rotación del personal conductor en la empresa Distribuidora Martelo Ospino SAS. Contrario a la percepción inicial de una selección inadecuada, los hallazgos demostraron que el verdadero problema radica en la falta de motivación de los conductores debido a condiciones laborales exigentes, ausencia de incentivos, escasa atención a sus quejas, sobrecarga operativa y una percepción generalizada de que el salario no compensa las exigencias del cargo.

En relación con el primer objetivo específico, se evidenció que las causas de deserción temprana están directamente relacionadas con aspectos motivacionales y no con fallas estrictamente técnicas del proceso de selección. La carga laboral excesiva, la falta de reconocimiento al esfuerzo diario, la escasa comunicación entre áreas operativas y de gestión humana, así como la falta de claridad frente a los beneficios reales, han sido factores determinantes en la decisión de renunciar.

En cuanto al segundo objetivo, el análisis permitió rediseñar el proceso de selección, incorporando herramientas como entrevistas por competencias, evaluaciones psicotécnicas y seguimiento post-inducción, pero también resaltando la necesidad de evaluar el ajuste del candidato a la cultura y ritmo laboral de la empresa.

Respecto al tercer objetivo, se formuló una propuesta concreta: el programa “Conduce y Crece”, que contempla un plan integral de incentivos económicos y no económicos, con reconocimiento simbólico, oportunidades de desarrollo profesional y medidas de bienestar

como flexibilidad horaria y tiempo libre compensado. Esta estrategia busca generar fidelización y dignificar la labor del conductor.

Por lo tanto podemos concluir que, el estudio permitió validar que la permanencia del personal no solo depende de una buena contratación, sino de un entorno motivador, justo y humanizado. Las soluciones planteadas tienen el potencial de reducir la rotación, optimizar los recursos y mejorar el clima organizacional de forma sostenible.

Los resultados obtenidos permitieron identificar no solo las causas, sino también oportunidades de mejora desde una perspectiva integral. Las encuestas mostraron que, aunque existe un ambiente laboral aceptable, muchos trabajadores no se sienten motivados o valorados, lo que es motivo para que estos conductores que aún están con nosotros se quieran retirar de la compañía. Las entrevistas al área de talento humano, por su parte, evidenciaron la necesidad de fortalecer los procesos de evaluación y fidelización, ya que según sus respuestas se pudo notar que hasta el momento la empresa no tiene definido un plan o acciones sistemáticas que puedan enfocarse en la fidelización de sus conductores y así mismo fomentar su satisfacción por el trabajo a largo plazo, aparte de lo anteriormente mencionado el fortalecer los procesos de evaluación a los conductores es muy importante ya que como se pudo notar en la entrevista es una de las cosas que también puede estar afectando de manera directa en esta problemática, ya que el fortalecer los procesos de evaluación desencadenan un sin número de ventajas tanto para la empresa como para el conductor, para la empresa porque reduce costo, y mejora la seguridad vial, y para el conductor porque permite que se adapte a nuevas tecnologías y les da un nivel de conocimiento muchos más amplio.

Ante este panorama, la propuesta del programa “Conduce y Crece” se presenta como una solución concreta, viable y ajustada a las necesidades reales de la organización. Este programa, basado en la combinación de incentivos económicos, reconocimiento simbólico y desarrollo profesional, no solo pretende reducir la rotación, sino también dignificar el rol del conductor dentro de la empresa, ya que colocando en práctica esta propuesta se podrían mejorar muchos aspectos en la empresa empezando por que nuestros colaboradores se sientan bien, sientan que su trabajo es valorado y que el trato hacia ellos es justo, seguro y respetuoso.

Teniendo en cuenta cada una de las falencias detectadas hasta el momento en la compañía, con la propuesta conduce y crece se va a diseñar el nuevo proceso de selección y reclutamiento plateado en los objetivos, con el fin de poder mejorar cada una de esas falencias mencionadas y de esta forma poder tener un proceso de selección y reclutamiento adecuado para que los conductores que lleguen a la empresa distribuidora Martelo Ospino se quieran quedar, para que ellos se sientan satisfecho con su trabajo y así mismo su rendimiento laboral pueda ser el mejor, esta propuesta de mejora se realiza con un objetivo claro, el cual es poder asegurar la contratación de conductores cualificados en la empresa y así poder optimizar la eficiencia operativa de la compañía.

Como resultado, este trabajo no solo permitió comprender la problemática desde adentro, sino también proponer soluciones realistas que pueden tener un impacto positivo en el clima laboral, la productividad y la estabilidad del talento humano.

### **Recomendaciones**

- Reformular la propuesta de valor al empleado conductor, integrando no solo aspectos salariales, sino también reconocimiento emocional, bienestar y crecimiento profesional. Se sugiere crear campañas internas donde se visibilicen los logros de los conductores y se promueva el orgullo por el rol que desempeñan.
  
- Reducir la carga laboral, optimizando rutas, ajustando turnos y contratando personal de apoyo en temporadas de alta demanda. Esto mitigaría el agotamiento físico y emocional que actualmente afecta la motivación del equipo operativo.
  
- Implementar mecanismos efectivos de escucha y atención a quejas, como buzones confidenciales, encuestas trimestrales de clima laboral, o reuniones bimensuales entre jefaturas y conductores para tratar temas críticos. Esta medida fortalecerá la confianza y reducirá la sensación de abandono que hoy expresan muchos trabajadores.
  
- Ajustar la escala salarial o establecer compensaciones variables realistas, vinculadas al rendimiento, cumplimiento de rutas, bajo nivel de siniestralidad o permanencia. Esto puede brindar una percepción más justa del esfuerzo frente a la remuneración recibida.
  
- Institucionalizar el programa “Conduce y Crece” como parte del sistema de gestión del talento humano. Su éxito dependerá de la constancia, del acompañamiento y de que se reconozca públicamente a los conductores ejemplares. Se recomienda además articular este

programa con alianzas educativas para formación continua.

- Fortalecer el seguimiento post-inducción, creando una figura de tutor o padrino que acompañe al nuevo conductor durante los primeros 90 días, brindando apoyo, orientación y resolución de dudas. Esto facilitará su adaptación y reducirá el riesgo de renunciaciones tempranas.

- Diseñar un sistema de evaluación de desempeño operativo y actitudinal, que no solo mida resultados cuantitativos, sino también variables como cooperación, cuidado del vehículo, cortesía con los clientes y adaptación al equipo.

- Reforzar la cultura organizacional, promoviendo valores como el respeto, el trabajo en equipo y el reconocimiento. Esto se puede lograr a través de campañas internas, jornadas de integración, espacios de formación emocional y talleres de liderazgo para jefes directos.

- Realizar una revisión semestral del perfil del cargo de conductor, actualizando competencias técnicas y blandas, y alineando las condiciones laborales al mercado externo para mejorar la competitividad de la oferta laboral.

- Establecer un comité de rotación y permanencia, conformado por Talento Humano, Operaciones y representantes del personal, para analizar mensualmente los casos de retiro, revisar indicadores y proponer acciones preventivas basadas en datos.

- Implementar el programa de compensación e incentivos “Conduce y Crece”, el cual contempla estrategias económicas y no económicas orientadas a fidelizar a los conductores y mejorar su experiencia laboral. Entre las acciones clave se encuentran:

-Bono por permanencia semestral, dirigido a conductores activos sin reportes disciplinarios, como reconocimiento a su continuidad y compromiso.

-Bonificación mensual por puntualidad y cumplimiento de rutas, verificada mediante GPS y bitácoras, con el fin de fortalecer la eficiencia en las entregas.

-Reconocimiento al “Conductor del Mes”, que combina estímulo económico y simbólico, fomentando el sentido de pertenencia y la cultura del mérito.

-Plan de crecimiento y fidelización, que incluye formación continua, desarrollo de habilidades y posibilidad de ascenso a roles con mayor responsabilidad.

-Flexibilidad horaria, como medida de bienestar, permitiendo que los conductores ajusten su jornada según metas cumplidas y necesidades personales.

-Tiempo libre compensado, otorgando medio día o día libre como reconocimiento al cumplimiento sobresaliente y al compromiso constante.

-Actualizar los perfiles de cargo, especialmente el del conductor, integrando competencias técnicas y blandas como el trabajo en equipo, la atención al cliente y la adaptabilidad.

-Fortalecer el proceso de selección, incluyendo entrevistas por competencias y pruebas psicotécnicas que permitan una mejor evaluación de los candidatos, su idoneidad y compromiso.

-Establecer un sistema de seguimiento post-inducción, brindando acompañamiento a los nuevos conductores durante sus primeros meses, con retroalimentación oportuna y personalizada.

-Diseñar entrevistas de salida estructuradas, con el fin de identificar patrones de desvinculación voluntaria y ajustar las prácticas internas en materia de clima laboral y liderazgo.

-Promover una cultura organizacional sólida, que refuerce el sentido de pertenencia a través de actividades internas, comunicación efectiva, participación activa del personal y espacios periódicos de reconocimiento colectivo.

-Monitorear y evaluar los indicadores del programa “Conduce y Crece”, asegurando el cumplimiento de metas como la reducción en la rotación, la mejora del clima laboral y la permanencia de los conductores, y realizando ajustes oportunos que garanticen su sostenibilidad.

-Actualizar y definir los perfiles de cargo, es importante revisar el perfil del cargo de conductor integrando no solo habilidades técnicas (licencia, experiencia, manejo defensivo) sino también competencias conductuales como: trabajo en equipo, comunicación asertiva, servicio al cliente, entre otros. Esto permitirá seleccionar candidatos que, además de estar técnicamente capacitados, estén alineados con la cultura organizacional.

-Acompañamiento post-inducción y retroalimentación continua, diseñando un programa de seguimiento individualizado durante los primeros tres meses de ingreso, con sesiones de retroalimentación y acompañamiento que permite identificar, brindar soporte emocional y ajustar las expectativas entre el cargo real y lo recibido. Facilitando la adaptación organizacional.

-Fortalecer la cultura organizacional, una cultura fuerte y coherente mejora el compromiso emocional de los empleados, mejorando el clima laboral, disminuyendo la percepción de aislamiento y fortaleciendo el sentido de pertenencia.

-Monitorio del programa “conduce y crece” establecer indicadores de evaluación como tasa de rotación mensual, nivel de satisfacción laboral, puntualidad en la entrega y cumplimiento de rutas. Analizando trimestralmente para realizar ajustes adaptivos y garantizar que el programa responda a la realidad de la empresa.

Establecer un plan de capacitación y bienestar continuo.

**PROPUESTA DE MEJORA EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y  
RECLUTAMIENTO DE CONDUCTORES PARA LA EMPRESA  
DISTRIBUIDORA MARTELO OSPINO SAS**

**PROGRAMA DE COMPENSACIÓN E INCENTIVOS PARA CONDUCTORES**

Nombre del programa: *Conduce y Crece*

**OBJETIVO**

Reducir la rotación de conductores mediante una estrategia de compensación económica y no económica que incentive el buen desempeño, la permanencia y el sentido de pertenencia con la empresa, como a continuación lo exponemos;

## INCENTIVOS PROPUESTOS

### **Incentivo 1: Bono por Permanencia**

Descripción: Pago semestral a conductores activos sin sanciones ni renunciaciones.

Acciones:

- Pago de \$210.000 cada 6 meses continuos de servicio sin reportes disciplinarios. *(Se ajusta el valor según viabilidad presupuestal: \$35.000 x 6 meses)*

Responsable: Coordinador de Recursos Humanos.

Recursos: Presupuesto mensual de \$35.000 por conductor.

Tiempo: Permanente.

Indicadores de control:

- Tasa de permanencia semestral.
- Número de bonificaciones entregadas vs. contrataciones nuevas.

### **Incentivo 2: Bono por Puntualidad y Cumplimiento de Rutas**

Descripción: Bonificación mensual por cumplimiento del 100% de las entregas sin retrasos injustificados.

Acciones:

- Seguimiento vía sistema GPS y bitácoras de ruta.
- Bono mensual de \$150.000.

Responsable: jefe de Operaciones y Coordinador Logístico.

Recursos: Sistema de control de rutas ya instalado + presupuesto de incentivos.

Tiempo: Permanente.

Indicadores de control:

- Porcentaje de cumplimiento de rutas a tiempo.
- Comparativo mensual entre rutas completas e incompletas.

### **Incentivo 3: Reconocimiento al “Conductor del Mes”**

Descripción: Reconocimiento simbólico y económico al conductor con mejor desempeño integral.

Acciones:

- Evaluación basada en: puntualidad, cero quejas, cuidado del vehículo y asistencia total.
- Diploma, publicación interna y bono de \$100.000.

Responsable: Área de Talento Humano.

Recursos: Fondo de incentivos y espacio físico para reconocimiento.

Tiempo: Mensual.

Indicadores de control:

- Participación y motivación del personal.
- Resultados de encuestas de clima laboral.

#### **Incentivo 4: Plan de Crecimiento y Fidelización**

Descripción: Desarrollo de plan de carrera con formación y oportunidades internas para conductores con más de 1 año.

Acciones:

- Cursos de normativas de tránsito, atención al cliente y mantenimiento básico.
- Posibilidad de ascenso a responsable de ruta.

Responsable: Talento Humano en alianza con la UNAD.

Recursos: Convenios educativos y tiempo laboral destinado a formación.

Tiempo: Desde el mes 9 del contrato.

Indicadores de control:

- Conductores que permanecen más de un año.
- Número de ascensos internos.
- Evaluación de desempeño antes y después de la formación.

#### **Incentivo 5: Flexibilidad Horaria**

Descripción: Permitir horarios flexibles según la operación y cumplimiento de metas.

Acciones:

- Establecer franjas donde el conductor pueda ajustar su jornada.
- Aplicable una vez por semana o por turnos rotativos.

Responsable: Coordinador Logístico y RRHH.

Recursos: No requiere inversión económica.

Tiempo: Desde el segundo mes.

Indicadores de control:

- Nivel de satisfacción del personal.
- Productividad y cumplimiento de objetivos por jornada.

### **Incentivo 6: Tiempo Libre Compensado**

Descripción: Medio día o día libre como reconocimiento al cumplimiento y compromiso.

Acciones:

- Establecer criterios mensuales para otorgar este beneficio.
- Registro formal en control de asistencia.

Responsable: Área de Talento Humano.

Recursos: Ajustes operacionales internos.

Tiempo: A partir del segundo trimestre de implementación.

Indicadores de control:

- Solicitudes y aprobaciones del beneficio.
- Impacto en clima laboral.

### **CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN**

<b>Etapa</b>	<b>Tiempo estimado</b>	<b>Responsable</b>
<b>Diseño y socialización</b>	Mes 1	Talento Humano
<b>Inicio del programa</b>	Mes 2	Talento Humano y Operaciones
<b>Primera evaluación</b>	Mes 4	Coordinadores
<b>Ajustes según resultados</b>	Mes 6	Dirección General y RRHH

<b>INDICADORES DE IMPACTO (Meta a 12 meses)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reducción en rotación de conductores: -30%</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Incremento promedio en permanencia laboral: +4 meses</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Satisfacción del personal (encuesta): &gt;85%</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplimiento de rutas: &gt;95%</li></ul>

## Bibliografías

Alles, M. (2013). *Diccionario de competencias*. Granica.

Alles, M. A. (2016). *Selección por competencias* (2.<sup>a</sup> ed.). Ediciones Granica.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/114189?page=20>

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding.

*Career Development International*, 9(5), 501–517.

<https://doi.org/10.1108/13620430410550754>

Bohlander, G., & Snell, S. (2013). *Administración de recursos humanos* (16.<sup>a</sup> ed.).

Cengage Learning.

Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (4.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

Dessler, G. (2020). *Administración de recursos humanos* (15.<sup>a</sup> ed.). Pearson.

Fernández López, F. (2016). *Contratación laboral (UF0341)*. Editorial Tutor

Formación. <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/44207?page=48](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/44207?page=48)

Fernández Pérez, M. (2012). *Gestión de recursos humanos*. Ediciones Pirámide.

García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González, C. H. (2010). *Los macro-procesos:*

*un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial

Universidad del Valle. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=56>

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). *Gestión del talento humano*. Pearson Educación.

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd0XOSezsQbucnFIjN\\_WeI211n4GjABhvTbSbgiGWGhhGgNfg/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd0XOSezsQbucnFIjN_WeI211n4GjABhvTbSbgiGWGhhGgNfg/viewform)

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfmtMt2S1Z8xk1oJ9fW-tNAeRIpU9vI5KIQ55T56tBwd6wxKQ/viewform>

[https://www.emis.com/php/company-profile/CO/Distribuidora\\_Martelo\\_Ospino\\_SAS\\_es\\_13310204.html](https://www.emis.com/php/company-profile/CO/Distribuidora_Martelo_Ospino_SAS_es_13310204.html)

Iglesias Álvarez, I. (2019). *Los procesos de selección en la era digital: estrategias para atraer y enamorar el talento*. FC Editorial. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131012?page=57>

Le Boterf, G. (2001). *Desarrollar la competencia de los profesionales*. Ediciones Gestión 2000.

Leal Afanador, J. A. (2023). *Trabajo inteligente productivo*. Sello Editorial UNAD. <https://doi.org/10.22490/9789584975096>

Luna Arocas, R. (2018). *Gestión del talento*. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=373>

- Mitrani, A., Dalziel, M., & Fitt, D. (2003). *Competencia en la gestión de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Administración de recursos humanos* (14.<sup>a</sup> ed.). Pearson.
- Oltra Comorera, V. (2013). *Desarrollo del factor humano*. Editorial UOC.  
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=107>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2015). *Directrices sobre los sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo*. OIT.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13.<sup>a</sup> ed.). Pearson.
- Segura, M., & Echeverri, D. (2019). *Selección por competencias: una herramienta clave para el talento humano*. Editorial Universidad EAN.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2014). *Administración de personal y recursos humanos*. McGraw-Hill.

## Anexos

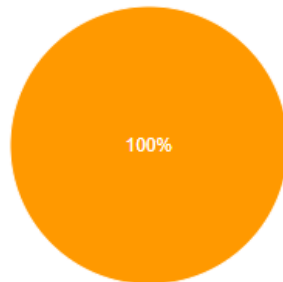
### Anexo 1. Encuestas conductores vinculados y desvinculados.

#### Conductores desvinculados

1 ¿Cuál fue el motivo por el cual decidió retirarse de la compañía?

 Copiar gráfico

3 respuestas



- a) Los horarios laborales son muy extensos
- b) Aparte de cumplir con la labor de conducir deben manipular la carga
- c) Mejor oferta laboral
- d) Las horas extras no son remuneradas

2 ¿Estaba de acuerdo con las condiciones salariales brindadas por la empresa distribuidora Martelo Ospino?

 Copiar gráfico

3 respuestas

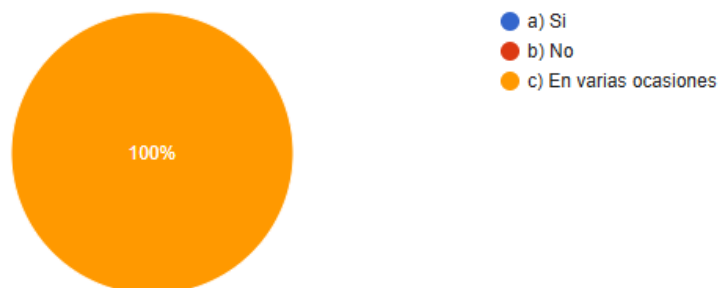


- a) Si
- b) No

3 ¿En algún momento recibió capacitación por parte de la compañía que contribuyeron a su desarrollo profesional?

 Copiar gráfico

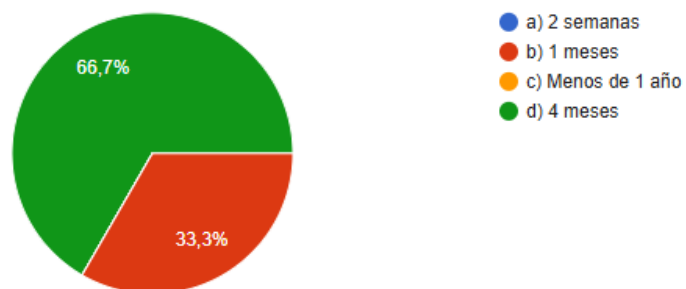
3 respuestas



4 ¿Cuánto tiempo laboró en la empresa?

 Copiar gráfico

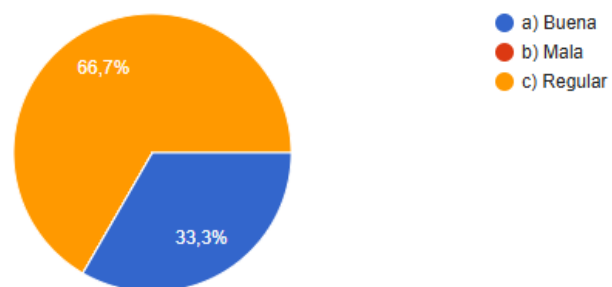
3 respuestas



5 ¿Cómo considera usted que fue su experiencia laboral en la compañía?


 Copiar gráfico

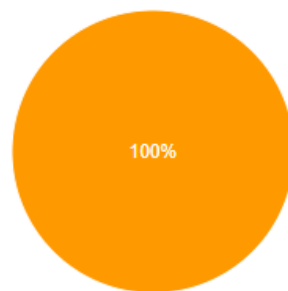
3 respuestas



6 ¿volvería a laborar en la compañía?

3 respuestas

 Copiar gráfico



- a) Si
- b) No
- c) Depende las condiciones

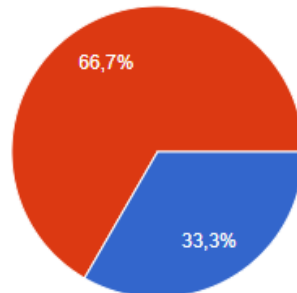
7 ¿Qué sugerencias daría para reducir la rotación de personal en la empresa?

0 respuestas

Aún no hay respuestas para esta pregunta.

3 respuestas

 Copiar gráfico

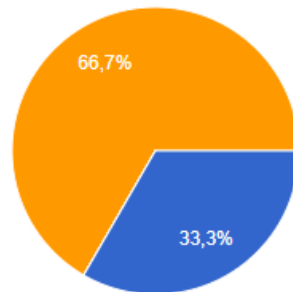


- a) Mejorar la dinámica de la compañía
- b) Brindar estrategias que atraigan a los conductores

8 ¿Cómo calificaría usted su carga laboral en su trabajo?


 Copiar gráfico

3 respuestas

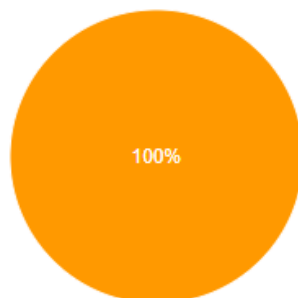


- a) Equilibrada
- b) Muy equilibrada
- c) excesiva
- d) Muy excesiva

9 ¿cree que su trabajo era valorado?


 Copiar gráfico

3 respuestas



- a) Si
- b) No
- c) En algunas ocasiones

10 ¿Cómo calificaría el ambiente laboral donde trabajaba?

 Copiar gráfico


3 respuestas



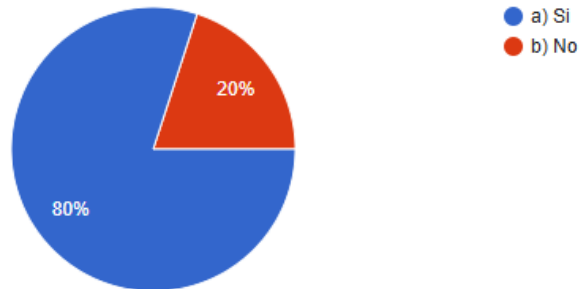
- a) positivo
- b) Muy positivo
- c) Negativo
- d) Muy negativo

**Para conductores vinculados**


1 ¿Ha recibido capacitación en los últimos 7 meses?

 Copiar gráfico

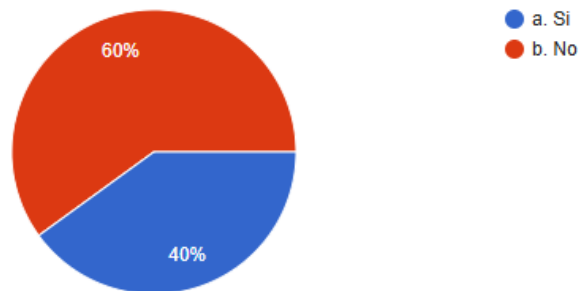
5 respuestas



2 ¿ha pensado en los últimos 10 meses buscar una mejor oferta laboral?

 Copiar gráfico

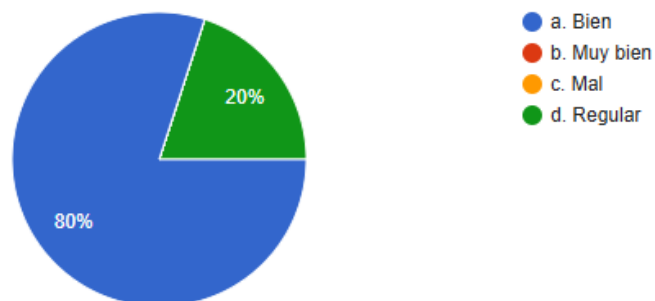
5 respuestas



3 ¿Cómo se siente actualmente en la compañía Martelo Ospino?

 Copiar gráfico

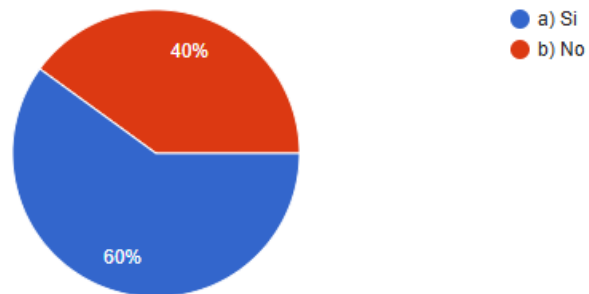
5 respuestas



4 ¿considera que el trato de sus superiores hacia los colaboradores es bueno?

 Copiar gráfico

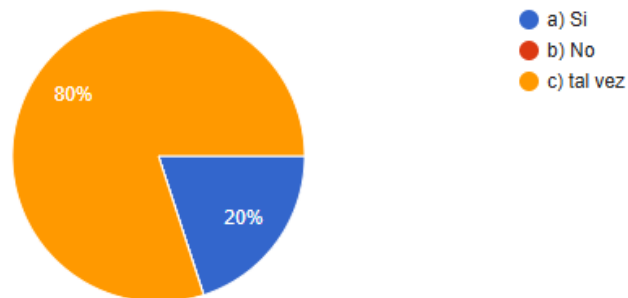
5 respuestas




5 ¿recomendaría a otras personas trabajar en la empresa Martelo Ospino?

 Copiar gráfico

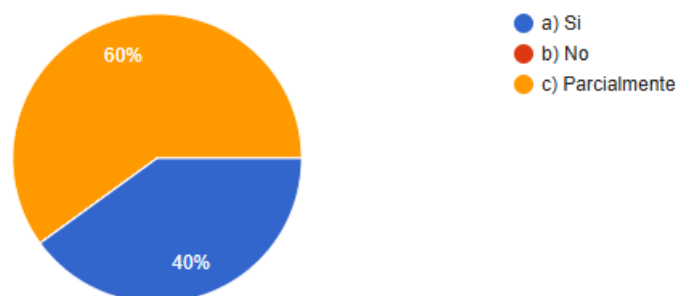
5 respuestas



6 ¿Cree que la empresa le brinda los recursos necesarios para cumplir con su labor?

 Copiar gráfico

5 respuestas



7 ¿Considera que tiene la oportunidad de expresar sus ideas y puntos de vista en su lugar de trabajo?

 Copiar gráfico

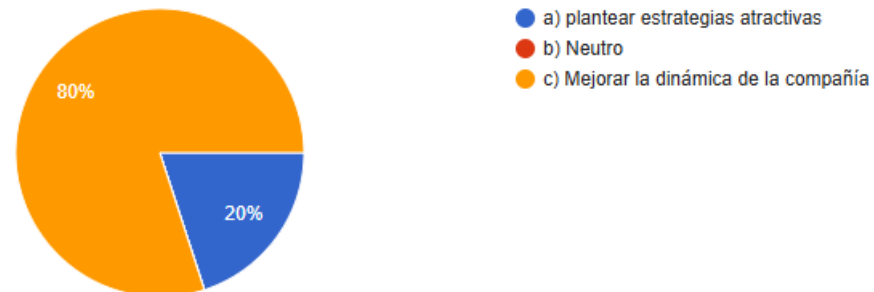
5 respuestas



8 ¿Cuál sería su recomendación para el equipo encargado de contratación para mejorar la rotación de personal?

 Copiar gráfico

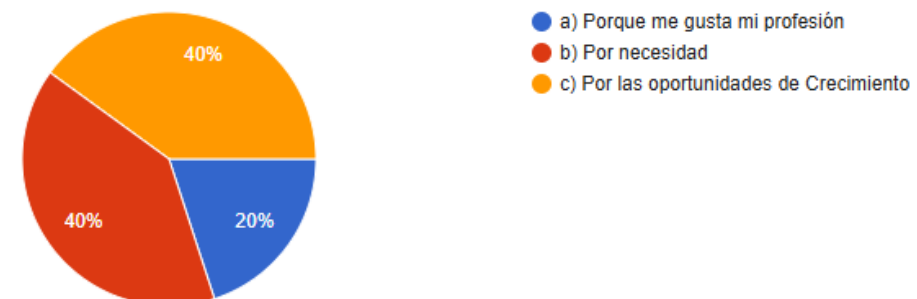
5 respuestas



9 ¿Por qué tomo la decisión de trabajar en la empresa Martelo Ospino en el área de conductor?

 Copiar gráfico

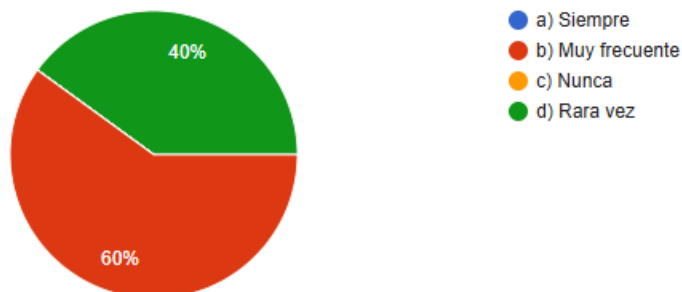
5 respuestas



10 ¿Es muy frecuente sentirse estresado en su lugar de trabajo?

 Copiar gráfico

5 respuestas



## Anexo 2. Preguntas llevadas a cabo en la entrevista del talento humano.

¿Cuáles cree usted que son los principales obstáculos en el proceso de reclutamiento y selección de personal?

1. ¿Qué proceso se maneja para determinar la conveniencia y el compromiso del candidato?

Actualmente realizamos entrevistas presenciales y aplicamos pruebas de conducción, conocimiento de rutas y experiencia previa. Sin embargo, hemos identificado que no contamos con una herramienta sólida para evaluar el compromiso a largo plazo, por lo que estamos trabajando en incluir entrevistas por competencias y validación de referencias con un enfoque más predictivo sobre la permanencia.

2. ¿Qué causas cree usted que influyen en la permanencia o rotación de los conductores?

Entre las principales causas están: la competencia de empresas que ofrecen mejores condiciones salariales, jornadas extensas sin una compensación diferenciada, falta de incentivos, así como la ausencia de planes de crecimiento o reconocimiento. También influye la presión operativa, el trato del personal de supervisión y la ubicación lejana de algunas rutas.

3. ¿Existen procesos de seguimiento después de la inducción?

Sí, aunque de forma básica. Se hace un acompañamiento los primeros días, pero no existe un proceso estructurado de retroalimentación, ni un sistema formal de evaluación de desempeño en los primeros tres meses, lo que limita nuestra capacidad de identificar factores de riesgo de desvinculación temprana.

4. ¿Ha observado algún factor en la causa de renuncia o desvinculación?

Sí, la carga laboral excesiva, falta de reconocimiento, atención limitada a las quejas y la percepción de bajo salario frente a las exigencias del cargo. También hemos visto renuncias por oportunidades en empresas con mejores beneficios o horarios más estables.

5. ¿Cómo evalúan las habilidades blandas de los candidatos durante el proceso de selección?

Se realiza de manera empírica a través de la entrevista, pero no se cuenta con instrumentos estandarizados. Esta es una debilidad que reconocemos, especialmente porque habilidades como la comunicación, tolerancia a la presión y trabajo en equipo son clave para el éxito del conductor.

6. ¿Qué herramientas o plataformas utilizan para atraer y filtrar a los candidatos?

Usamos redes sociales, referidos, y en menor medida plataformas como Computrabajo. Las ferias de empleo no han sido efectivas, por lo que estamos evaluando implementar sistemas más dinámicos como ATS (sistemas de seguimiento de candidatos) o convenios con escuelas de conducción.

7. ¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan los perfiles de cargo, especialmente el de conductor?

No existe una frecuencia definida. Generalmente se actualizan cuando ocurre una vacante o tras observaciones del área operativa, lo cual genera desactualización de funciones, requisitos o competencias clave para la selección.

8. ¿Existe algún sistema de retroalimentación con los empleados que renuncian o son desvinculados?

Sí, se realiza una entrevista de salida, pero no siempre es sistematizada ni analizada para la toma de decisiones. Necesitamos consolidar esa información para convertirla en insumos de mejora del clima y retención.

9. ¿Qué estrategias se aplican para fomentar la fidelización de los conductores?

Actualmente hay incentivos por cumplimiento y bonificaciones por rendimiento, pero no contamos con un programa integral de fidelización. Por eso estamos diseñando una propuesta llamada “Conduce y Crece”, que incluye incentivos económicos, reconocimiento, formación y bienestar.

10. ¿Cómo manejan las situaciones de conflicto o quejas frecuentes entre conductores y la empresa?

Se canalizan a través del área de Talento Humano o el jefe inmediato, pero muchas veces la respuesta es reactiva y no preventiva. Por eso, consideramos clave implementar espacios de escucha activa y comités de convivencia que favorezcan la comunicación y la solución temprana de conflictos.

11. ¿Qué rol tiene la capacitación continua en la retención del personal operativo?

Un rol fundamental. Sin embargo, la oferta de formación para conductores es limitada y no está articulada con un plan de carrera. Queremos fortalecer este aspecto incluyendo cursos de conducción segura, servicio al cliente y crecimiento personal.

12. ¿Considera que la remuneración y beneficios actuales son competitivos para atraer y retener conductores?

No del todo. Aunque se paga conforme al SMLV con auxilios e incentivos variables, otras empresas ofrecen paquetes más atractivos que incluyen primas extralegales, alimentación o estabilidad horaria. La rotación nos ha demostrado que debemos mejorar en ese aspecto.

13. ¿De qué manera la cultura organizacional impacta en la permanencia del personal?

La cultura influye mucho. Si bien existe un sentido de pertenencia en algunos colaboradores antiguos, los nuevos no siempre logran integrarse fácilmente. Hay que trabajar más en una cultura de reconocimiento, inclusión y bienestar, para que todos se sientan valorados.

14. ¿Qué sugerencias tendría usted para mejorar la estabilidad del talento humano dentro de la empresa?

Diseñar e implementar un programa de fidelización e incentivos reales.

Fortalecer la selección por competencias con evaluación de habilidades blandas.

Mejorar la comunicación y escucha activa entre jefes inmediatos y conductores.