

Interiorización de las Temáticas de Compensación y Evaluación del Desempeño

Cindy Geraldinne Jiménez Dueñas

Hernán Mauricio Carreño Beltrán

July Dayan García Soler

Asesor

Andrea Mosquera Guerrero

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Diplomado de Profundización en Gerencia de Talento Humano

2024

Dedicatoria

Cindy Geraldinne Jiménez Dueñas

En primer lugar, dedico el presente trabajo a Dios y a mi hija que fueron la motivación de culminar este proyecto de vida, a mis tutores y compañeros por hacer parte de este proceso para el fortalecimiento de mi área profesional, siendo así una meta cumplida.

Hernán Mauricio Carreño Beltrán

Con profunda gratitud, deseo expresar mi sincera dedicación de este trabajo y diplomado a Dios por su constante apoyo durante mi travesía estudiantil. Su amor y guía han sido mi faro en los momentos más complejos de sobrellevar, brindándome la fortaleza y sabiduría para superar cada desafío y así alcanzar mi sueño de graduarme en Administración de Empresas.

A mi nona, les dedico un eterno agradecimiento por ser mi mayor inspiración y sostén incondicional. Su amor y sacrificio han sido el motor que impulsó mi camino hacia el éxito. Cada logro alcanzado es también suyo, pues su apoyo ha sido fundamental en mi crecimiento personal y profesional.

A mi amada esposa e hijos, mi razón de ser y mi mayor motivación, le dedico este logro.

Cada paso dado ha estado guiado por el deseo de construir un mejor futuro para ustedes. Las sonrisas dadas y amor recibido han sido mi mayor incentivo para perseverar, incluso en los momentos más difíciles.

A todos mis amigos que creyeron en mí y me alentaron en este camino, les brindo mi más sincero agradecimiento. La confianza recibida que engrandecía mis habilidades fue la fuerza que necesitaba para seguir adelante, aun en los momentos de incertidumbre.

Por último, agradezco a la Universidad por brindarme la oportunidad de formarme como profesional. Su compromiso con la excelencia académica y los recursos brindados durante mi trayectoria han sido invaluable para mi crecimiento. Este logro no sería posible sin el esfuerzo y dedicación de todos los que han sido parte de mi camino. ¡Gracias de corazón a cada uno de ustedes!

July Dayan García Soler

Este trabajo es dedicado en primer lugar a Dios, por ser la fuente de toda vida, de la creatividad, del aliento en la realización de nuestros compromisos, de la sabiduría e inteligencia y por siempre estar presente en nuestras acciones, por ser la guía del camino recorrido cada día y fijar nuestra mirada hacia el éxito en el desarrollo de las actividades académicas efectuadas con entrega, responsabilidad y compromiso.

Agradecemos a nuestros padres, por creer en nuestras habilidades, porque gracias a su continuo interés y esfuerzo que hicieron durante todo el transcurso de nuestras vidas y por la educación que nos dieron podemos seguir descubriendo lo mejor de ellos, y así seguir con nuestro proceso de formación recompensando todos sus esfuerzos por el bienestar que desean cada uno de los autores de este proyecto.

A nuestros compañeros de clases, a nuestras familias que a pesar de las circunstancias siempre tienen una sonrisa y una palabra de aliento que nos alienta para continuar en el camino

que con orgullo escogimos, gracias por cada experiencia y enseñanza adquirida en la realización de este trabajo y en las jornadas de estudio en las que se planeó y se dio creación a la presentación de este.

A todos nuestros formadores que dieron lo mejor de cada uno y nos acompañaron en este semestre con sus conocimientos e instrucciones, gracias por cada corrección y por interesaren en nuestro crecimiento profesional, personal y estudiantil y finalmente a todos los que fueron testigos de este proceso de nuevos conocimientos aplicables a nuestras vidas. A todas gracias.

Agradecimientos

Cindy Geraldinne Jiménez Dueñas

Agradezco a los tutores quienes hicieron parte de la elaboración de este proyecto y como resultado el conocimiento y experiencia para orientar cada proceso de aprendizaje, también a mis compañeros por complementar esta etapa, ya que hicieron parte de un trabajo en equipo.

Hernán Mauricio Carreño Beltrán

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a todas las personas que fueron fundamentales en mi viaje hacia la finalización de mis estudios en Administración de Empresas. En primer lugar, quiero agradecer de todo corazón a mi nona, hijos, esposa y toda mi familia por su constante apoyo y amor incondicional. Fueron mi mayor motivación y fuerza durante este enriquecedor viaje.

A mis profesores, les estoy enormemente agradecido por su compromiso, experiencia y capacidad para trabajar en equipo. Gracias por inspirarme a ser responsable, entusiasta y apasionado en todo lo que hago. A toda la comunidad educativa, incluyendo a los jefes y el personal de la escuela, les agradezco por su ayuda, orden y reglas que hicieron posible este logro. A mis compañeros de clase, gracias por trabajar juntos, completar las tareas y marcar la diferencia. Su amistad y colaboración fueron invaluableles en este camino.

En resumen, quiero agradecer a cada uno de ustedes por ser parte de este importante capítulo de mi vida. No podría haberlo logrado sin su ayuda y compromiso. ¡Gracias por todo!

July Dayan García Soler

Los miembros del equipo de trabajo del proyecto de diplomado de profundización en talento humano expresan su agradecimiento a: Andrea Mosquera Guerrero, formador de la Universidad Abierta y a Distancia UNAD, por su gran apoyo durante lo recorrido del semestre académico. Gracias por sus valiosos aportes realizados en la ejecución de la temática de la materia vista y por brindarnos una formación integral con base a sus amplios conocimientos.

Gracias por toda la entrega, disposición, motivación, orientación y consejería impartida durante el proceso de aprendizaje, así como las enseñanzas y por formar nuestro carácter aboralmente hablando, por hacer precisión en la importancia de nuestro compromiso y responsabilidades contraídas en el ejercicio del crecimiento competente académico y profesional.

A usted respetada formadora muchas gracias.

Resumen

El presente trabajo se realiza con el fin de presentar la problemática en la rotación de personal en la empresa Servientrega S.A, en la ciudad de Bogotá, donde queda la sucursal principal del proceso de logística con los auxiliares de bodega; de acuerdo a la investigación, nos damos cuenta que por falta de información y capacitación no se indican realmente las funciones que debe realizar la persona y cuando llegan a su puesto de trabajo se dan cuenta que deben realizar las tareas de dos o tres personas más por un mismo sueldo, lo que genera una gran desmotivación.

El objetivo general es poder formular un plan de mejoramiento para el proceso de inducción y capacitación en la empresa Servientrega S.A, que contribuya a mitigar la alta rotación de personal en el área de logística. Para esto se realizó una encuesta al personal de la compañía en la sede principal, con fin de determinar el grado de satisfacción que tienen los colaboradores frente a la compañía.

Donde se pudo determinar que la mayoría de las personas se encuentran insatisfechas con su trabajo, más del 30% de las personas llevan menos de 6 meses y sienten que trabajo no está siendo bien remunerado; este resultado indica que es un tema preocupante para la organización y la mayoría opina que es por falta de conocimiento y falta de capacitación al momento del ingreso a la empresa.

Se generan una serie de recomendaciones para empresa de Servientrega S.A, donde inicialmente la persona encargada del proceso de inducción debe tener claras las funciones y actividades a realizar por el personal, para mitigar futuras deserciones; por otro lado las directivas de la compañía deben realizar un análisis con base en los salarios de todo el personal ya que consideran que es muy bajo y no está todo incluido ya que se cuenta con un salario mixto y los contratos son por obra labor con empresas outsourcing

Palabras claves: Rotación de personal, capacitación, salarios, insatisfacción y desmotivación.

Abstract

The present work is carried out in order to present the problem in personnel rotation in the company Servientrega S.A, in the city of Bogotá where its principal is, especially in the logistics process with the warehouse assistants; since due to lack of information and training they do not really indicate the functions that the person must perform and when they arrive at their job they realize that they must perform the tasks of two or three other people for the same salary, which generates a great demotivation.

The general objective is to be able to formulate an improvement plan for the induction and training process at Servientrega S.A, which contributes to mitigating the high staff turnover in the logistics area. For this, a staff survey was carried out in order to determine the degree of satisfaction that employees have with the company.

Where it can be determined that the majority of people are dissatisfied with their work, more than 30% of people have been working for less than 6 months and feel that their work is not being well-paid; which indicates that it is a worrying issue for the organization and the majority believes that it is due to lack of knowledge and lack of training at the time of entry to the company.

A series of recommendations are generated for Servientrega S.A, where initially the person in charge of the induction process must be clear about the functions and activities to be carried out by the staff, in order to avoid future

problems; On the other hand, the company's directors must carry out an analysis based on the salaries of all staff since they consider that it is very low and not everything included since there is a mixed salary and the contracts are for work with companies outsourcing.

Keyword: Personnel turnover, training, salaries, dissatisfaction and demotivation.

Tabla de contenido

Introducción	18
Justificación.....	19
Objetivos	21
Objetivo General.....	21
Objetivos Específicos	21
Descripción del Problema	22
Marco de Referencia	24
Marco Legal.....	24
Ley 1429 de 2010	25
Ley 50 de 1990	25
Guías de la Superintendencia de Sociedades	26
Convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)	26
Marco Teórico.....	28
Teoría del Capital Humano.....	28
Teoría de la Gestión del Conocimiento	28
Teoría del Ajuste Persona-Organización	28
Teoría del Aprendizaje Organizacional	28
Teoría de la Motivación y Satisfacción Laboral.....	29
Teoría de Sistemas	29

	12
Antecedentes y Estudios Relevantes.....	31
Metodología de Investigación.....	32
Tipo de Investigación.....	32
Enfoque y Método	32
Diseño del Estudio	32
Recolección de Datos.....	33
Instrumento de Recolección de Datos	33
Entrevistas Semi-estructuradas	33
Fuentes Primarias y Secundarias	33
Fuentes Primarias.....	33
Fuentes Secundarias.....	33
Análisis de Datos	34
Cuantitativo.....	34
Cualitativo.....	34
Resultados Esperados	34
Cronograma	34
Análisis y Tratamiento de la Información	35
Población y Muestra	36
Cálculo del Tamaño de la Muestra	36
Diseño del Instrumento de Recolección de Datos	37

Resultados	39
Primer Resultado.....	39
Segundo Resultado	40
Tercer Resultado	40
Cuarto Resultado.....	42
Quinto Resultado	42
Sexto Resultado	43
Séptimo Resultado	44
Octavo Resultado	45
Noveno Resultado.....	45
Decimo Resultado.....	46
Plan de Compensación Servientrega S.A.....	48
Gerentes de Área.....	48
Recursos Humanos	49
Recursos Necesarios	49
Tiempo de Duración	49
Indicadores de Control.....	50
Retención de Talentos:.....	50
Satisfacción del Personal:	50
Impacto en Resultados Financieros:	50

Conclusiones	54
Recomendaciones.....	57
Referencias Bibliográficas	59

Lista de Tablas

Tabla 1 Cuestionario de investigación.....	37
Tabla 2 Plan Compensatorio.....	51

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Experiencia Laboral</i>	34
Figura 2 <i>Nivel de Satisfacción</i>	35
Figura 3 <i>Rango de Quejas</i>	36
Figura 4 <i>Nivel de Comunicación</i>	37
Figura 5 <i>Valor Laboral</i>	37
Figura 6 <i>Capacitación Eficiente</i>	38
Figura 7 <i>Nivel de Carga Laboral</i>	39
Figura 8 <i>Radicación de Quejas Laborales</i>	40
Figura 9 <i>Inconvenientes en la Comunicación</i>	41
Figura 10 <i>Sugerencias</i>	42

Lista de Apéndices

Link de encuesta aplicada1 62

Introducción

El presente trabajo busca darle solución a una problemática hallada en el proceso de capacitación e inducción, identificado en la empresa de Servientrega S.A., justo en el área de logística (almacenamiento), con el fin de mitigar la alta rotación de personal, esto permitiendo minimizar los costos de contratación.

La investigación pretende definir mejoras en el proceso de publicación de vacantes, inducción y capacitación para cada cargo, ajustándose a las necesidades de la empresa y valorando las habilidades y competencias de cada prospecto. Este enfoque permitirá no solo reducir la rotación de personal, sino también mejorar la satisfacción y el rendimiento laboral. Un estudio de Báez y Gómez (2020) sobre prácticas de selección de personal en Colombia, destaca la importancia de contar con un proceso que evalúe adecuadamente las competencias y capacidades de los candidatos, lo cual es un objetivo central de esta investigación.

Lo cual permite ampliar el conocimiento y el manejo del proceso de selección hasta la contratación y capacitación del personal, en búsqueda de hallar y planear estrategias de mejora que apunten a una pronta solución negocios acorde a las necesidades del mercado.

Justificación

La presente investigación tiene como objetivo desarrollar un proceso de inducción a través de un enfoque administrativo, con el fin de mitigar la problemática de la alta rotación de personal en el área de logística de Servientrega S.A., ubicada en la ciudad de Bogotá. Este estudio es de gran importancia, ya que se fundamenta en datos reales que reflejan una situación crítica que requiere orden y estrategias de mejoramiento efectivas.

La investigación se enfocará en entender las razones subyacentes detrás de la constante rotación de los auxiliares de bodega, un problema que ha afectado significativamente el desempeño y la estabilidad del equipo de trabajo. Dado que el recurso humano es uno de los activos más valiosos e indispensables de la empresa, es fundamental abordar los factores que han sido pasados por alto o subestimados durante el proceso de contratación.

Al establecer parámetros más definidos para la selección y capacitación del personal, se espera fomentar un mayor sentido de pertenencia entre los empleados, lo cual redundará en una mejora del desempeño tanto individual como grupal, impactando positivamente a la compañía. La investigación también considera que la permanencia prolongada de los colaboradores dentro de la organización puede llevar a un estado de confort que, si no se gestiona adecuadamente, puede reducir la motivación y el compromiso de los empleados, afectando su desempeño.

La rotación de personal ha representado un desafío importante para Servientrega S.A., ya que, aunque la empresa tiene la capacidad de reclutar

nuevos trabajadores rápidamente gracias a su reputación, la constante entrada y salida de empleados genera pérdidas en términos de productividad y eficiencia del equipo. Además, este fenómeno conlleva una fuga de información valiosa y un incremento en los costos asociados a la inducción, contratación y formación de nuevos empleados.

Finalmente, esta investigación permitirá identificar los principales factores que contribuyen a la rotación de personal, no solo entre los nuevos empleados, sino también entre aquellos con experiencia y conocimientos profundos, quienes son considerados clave para el éxito operativo de la empresa. El análisis y las recomendaciones derivadas de este estudio ofrecerán a Servientrega S.A. herramientas para fortalecer sus procesos de retención de talento y mejorar su eficiencia organizacional.

Objetivos

Objetivo General

Interiorizar las temáticas de compensación, tipos de compensación, objetivos de la evaluación de desempeño, los sistemas, métodos de evaluación de desempeño y el proceso de evaluación del desempeño, para crear estrategias desde la retribución y beneficios que permitan medir el talento y rendimiento del talento humano.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual del proceso de inducción y capacitación en la empresa de Servientrega SA. del municipio de Bogotá.

Establecer estrategias de inducción y capacitación para empresa Servientrega S.A. del municipio de Bogotá que permitan disminuir los tiempos de entrega.

Proponer un plan de acción para el mejoramiento del proceso de inducción y capacitación de la empresa Servientrega S.A. contribuyendo a mitigar la alta rotación de personal en el área de logística.

Generar un documento donde se pueda evidenciar las actividades de cada proceso para no sobrecargar al personal y brindarle la inducción y capacitación de manera adecuada.

Descripción del Problema

Servientrega S.A., una empresa clave en el sector de mensajería y paquetería en Colombia, enfrenta un desafío significativo en la retención de su personal, particularmente en el área de logística y almacenamiento en sus bodegas de Bogotá. Desde el año 2020, se ha observado que el nuevo personal no recibe una inducción y capacitación adecuadas, lo que ha llevado a una comprensión insuficiente de las responsabilidades del puesto. Esta falta de preparación integral, sumada a la ausencia de un plan de acompañamiento para los nuevos colaboradores, ha generado una alta rotación de personal, lo que repercute negativamente en la moral del equipo y en la percepción general de la empresa.

El impacto de estos problemas es doble. Por un lado, se incrementan los costos asociados con la contratación y formación de nuevos empleados, y por otro, se afecta el ambiente laboral, lo que contribuye a una disminución en la productividad y calidad del servicio. Además, la rotación constante genera inestabilidad en el equipo de trabajo, lo que a su vez exacerba la carga laboral de los colaboradores permanentes.

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2024), el sector de servicios de mensajería, que incluye a Servientrega S.A., ha experimentado un aumento del 10.1% en los salarios promedio en el año móvil hasta junio de 2024. Sin embargo, este aumento salarial no ha sido suficiente para retener al personal, ya que el personal ocupado total en este subsector ha disminuido en un 8.3% durante el mismo período. Estos datos subrayan la gravedad

del problema de retención en la empresa, sugiriendo que los aumentos salariales por sí solos no abordan las causas subyacentes de la rotación de personal.re

La importancia de prácticas efectivas de inducción y capacitación se destaca en estudios previos realizados en la empresa. Según Michel, Johan y Héctor de la Universidad Católica de Cali, solo un 59% de los empleados siente que sus aportes han sido incluidos en los lineamientos de la empresa, lo que indica una falta de integración de los empleados en la toma de decisiones organizacionales. Además, aunque el 93% de los empleados se siente satisfecho con las capacitaciones, un 7% considera que no siempre son útiles para sus roles específicos, lo que sugiere la necesidad de personalizar y mejorar los programas de formación para que sean más efectivos y relevantes.

El enfoque de esta investigación se centrará en analizar las causas y efectos de la rotación de personal en Servientrega S.A., con el objetivo de desarrollar estrategias innovadoras que no solo mejoren la retención del personal, sino que también contribuyan a un ambiente laboral más positivo y productivo. La investigación abordará específicamente la implementación de prácticas de inducción y capacitación adaptadas a las necesidades del sector de mensajería, lo que permitirá a Servientrega S.A. y a otras empresas del sector mejorar sus procesos internos y, en última instancia, su competitividad en el mercado.

Marco de Referencia

Marco Legal

En el contexto de Servientrega S.A., una de las principales empresas de mensajería y paquetería en Colombia, el marco legal juega un papel crucial para abordar los desafíos de retención de personal y mejorar los procesos de inducción y capacitación. A continuación, se detalla cómo cada legislación y normativa es relevante para esta investigación

Código Sustantivo del Trabajo (CST)

Código Sustantivo del Trabajo, regido por la Ley 50 de 1990 y la Ley 100 de 1993, establece los principios fundamentales que regulan las relaciones laborales en Colombia. Esta legislación define los derechos y responsabilidades tanto de empleadores como de empleados, e incluye disposiciones específicas sobre la capacitación y las condiciones laborales (Código Sustantivo del Trabajo, Ley 50 de 1990, Artículo 14). Para Servientrega S.A., cumplir con estas normativas no solo es una obligación legal, sino que también es esencial para proporcionar una formación adecuada a los nuevos empleados, lo que puede reducir la rotación de personal y mejorar el desempeño organizacional.

Ley 1010 de 2006

También conocida como la Ley de Acoso Laboral, establece directrices para prevenir y sancionar el acoso en el lugar de trabajo. Esta ley es particularmente relevante para Servientrega S.A., ya que un entorno libre de acoso laboral es crucial para mantener la moral alta y reducir la rotación de empleados.

La implementación de un ambiente laboral respetuoso y seguro no solo contribuye a la satisfacción de los empleados, sino que también fortalece su compromiso con la empresa (Ley 1010 de 2006, Artículo 2).

Ley 1429 de 2010

La Ley 1429 de 2010 fomenta la formalización del empleo y promueve la inversión en la capacitación de los trabajadores. Para Servientrega S.A., esta ley subraya la importancia de invertir en programas de formación que sean efectivos y que respondan a las necesidades específicas del sector. La ley incentiva a las empresas a desarrollar y mantener programas de capacitación robustos, lo cual puede ser una herramienta clave para mitigar la alta rotación de personal al mejorar la calidad de la formación recibida por los empleados (Ley 1429 de 2010, Artículo 12).

Ley 50 de 1990

Además de las reformas al Código Sustantivo del Trabajo, la Ley 50 de 1990 introduce mejoras en los procesos de capacitación y desarrollo profesional. Esta ley enfatiza la necesidad de actualizar los programas de formación para que sean relevantes y útiles para los empleados en sus roles específicos. Para Servientrega S.A., adherirse a estos principios significa desarrollar programas de inducción que se adapten a las demandas del trabajo y a las expectativas de los empleados, contribuyendo así a una menor rotación y a una mayor eficiencia operativa (Ley 50 de 1990, Artículo 34).

Guías de la Superintendencia de Sociedades

La Superintendencia de Sociedades ofrece directrices sobre la gestión del talento humano, incluyendo la implementación de prácticas efectivas de inducción y capacitación. Estas guías proporcionan un marco para que Servientrega S.A. diseñe y ejecute un plan de formación que cumpla con los estándares de calidad requeridos. Implementar estas recomendaciones puede ayudar a mejorar la integración de los nuevos empleados y a fortalecer el compromiso del personal existente (Superintendencia de Sociedades, Guías sobre Gestión del Talento Humano).

Convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Los convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), como el Convenio 155 sobre Seguridad y Salud en el Trabajo, establecen estándares internacionales para la protección y desarrollo de los trabajadores. Estos convenios son esenciales para Servientrega S.A., ya que aseguran que las prácticas de inducción y capacitación no solo cumplan con las leyes locales, sino que también se alineen con las mejores prácticas internacionales. Esto puede mejorar la reputación de la empresa y su competitividad en el mercado global (Convenio 155 sobre Seguridad y Salud en el Trabajo, OIT).

En conclusión, el cumplimiento con estas leyes y directrices no solo garantiza que Servientrega S.A. esté en conformidad con la legislación vigente, sino que también proporciona una base sólida para desarrollar estrategias efectivas

que aborden la rotación de personal y mejoren el ambiente laboral. La investigación y las recomendaciones derivadas de este marco legal permitirán a la empresa optimizar sus procesos de inducción y capacitación, fortaleciendo así su estructura organizacional y su desempeño en el sector.

Marco Teórico

Teoría del Capital Humano

Gary Becker (1964): La teoría del capital humano sostiene que "la inversión en educación y capacitación de los empleados aumenta su productividad y, por ende, los beneficios para la empresa". Aplicado a Servientrega S.A., una inducción y capacitación adecuadas pueden reducir la rotación de empleados y mejorar los resultados operativos y financieros.

Teoría de la Gestión del Conocimiento

Nonaka & Takeuchi (1995): Esta teoría se centra en la creación, compartición y aplicación del conocimiento dentro de una organización. La implementación de programas efectivos de inducción y capacitación en Servientrega S.A. puede facilitar la transferencia de conocimientos cruciales para nuevos empleados, mejorando así su desempeño y reduciendo la rotación.

Teoría del Ajuste Persona-Organización

Chatman (1989): Esta teoría destaca la importancia de la congruencia entre los valores, cultura y objetivos de una organización y los de sus empleados. Un proceso de inducción bien diseñado puede alinear a los nuevos empleados con la cultura y valores de Servientrega S.A., reduciendo la probabilidad de rotación.

Teoría del Aprendizaje Organizacional

Argyris & Schön (1978): El enfoque en el aprendizaje continuo es crucial para el desarrollo de programas de inducción y capacitación efectivos.

Este enfoque ayuda a las organizaciones a crear, retener y transferir conocimientos de manera eficiente.

Teoría de la Motivación y Satisfacción Laboral

Maslow (1943), Herzberg (1959), Vroom (1964): Estas teorías son relevantes para entender cómo un buen proceso de inducción y capacitación puede influir en la motivación y satisfacción de los empleados, y cómo esto puede impactar la retención del personal en

Servientrega S.A.

Teoría de Sistemas

Bertalanffy (1968): Analizar cómo el proceso de inducción y capacitación se interrelaciona con otros sistemas y procesos dentro de Servientrega S.A. es crucial. Comprender estas interrelaciones ayuda a diseñar un plan de mejoramiento integral que abarque todas las áreas operativas y estratégicas.

Autores Relevantes en Inducción y Capacitación en Empresas de Logística

Michael Armstrong

Armstrong (2014): En su obra "Handbook of Human Resource Management Practice", Armstrong enfatiza la importancia de los programas de inducción y capacitación bien estructurados en la integración y retención de empleados. Destaca que en industrias como la logística, donde la precisión y la

eficiencia son cruciales, estos programas son fundamentales para asegurar que el personal esté debidamente preparado y alineado con los objetivos operativos.

Richard M. Steers

Steers (1977): En "Organizational Behavior", Steers aborda cómo la inducción y capacitación efectivas pueden influir positivamente en el comportamiento organizacional, particularmente en términos de productividad y satisfacción laboral. En el contexto de la logística, esto se traduce en empleados mejor preparados para manejar las complejidades de la cadena de suministro.

Karen E. Watkins & Victoria J. Marsick

Watkins & Marsick (1993): En "Sculpting the Learning Organization", las autoras subrayan la importancia del aprendizaje continuo y la capacitación en el desarrollo de una organización que aprende. Aplicado a Servientrega S.A., esto significa crear un entorno donde los empleados estén constantemente actualizándose y mejorando sus habilidades para adaptarse a los cambios en la logística y el almacenamiento.

James P. Womack & Daniel T. Jones

Womack & Jones (1996): En su obra "Lean Thinking", los autores exploran cómo la inducción y capacitación son esenciales para implementar prácticas lean en la logística. Resaltan que la formación continua y la alineación de los empleados con los principios lean pueden llevar a mejoras significativas en la eficiencia y reducción de desperdicios en la cadena de suministro.

Robert L. Katz

Katz (1955): En su artículo "Skills of an Effective Administrator", Katz describe las habilidades necesarias para la gestión efectiva, enfatizando la importancia de la capacitación técnica y humana. En el contexto de la logística, Katz destaca que la capacitación técnica en sistemas de gestión de inventarios y habilidades interpersonales para la colaboración en equipo son cruciales para el éxito.

Antecedentes y Estudios Relevantes

Michel, Johan y Héctor (20XX): Investigaciones previas de la Universidad Católica de Cali indican que solo el 59% de los empleados sienten que sus aportes han sido incluidos en los lineamientos de la empresa. Esto subraya la necesidad de mejorar la comunicación y la participación en Servientrega S.A. mediante programas de inducción y capacitación efectivos.

Aplicando estas teorías y autores, Servientrega S.A. puede desarrollar programas de inducción y capacitación que no solo mejoren el desempeño y la retención de empleados, sino que también fomenten un ambiente laboral positivo y alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.

Metodología de Investigación

Tipo de Investigación

La investigación es de carácter descriptivo y exploratorio. El objetivo descriptivo es detallar el estado actual del proceso de inducción y capacitación en el sector logístico de la empresa Servientrega S.A., mientras que el propósito exploratorio busca identificar los factores y posibles soluciones que podrían estar conduciendo a altos niveles de rotación de personal.

Enfoque y Método

La investigación utiliza un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos. Los datos cuantitativos se emplearán para medir la satisfacción y percepción de los colaboradores, proporcionando una visión numérica y objetiva del estado actual. El enfoque cualitativo permitirá obtener una comprensión más profunda de las experiencias y opiniones de los empleados sobre los procesos de inducción y capacitación, capturando matices y detalles que los datos numéricos por sí solos no podrían revelar.

Diseño del Estudio

El estudio se realizará en Servientrega S.A., específicamente en el área de logística en Bogotá. Se analizarán los procesos de inducción y capacitación establecidos por la gerencia de recursos humanos, liderada por Luz Yadira Herrán Granados. Se recopilarán datos de exempleados, empleados recién ingresados y

personal con más de un año de antigüedad, con el fin de obtener una perspectiva variada y centrada.

Recolección de Datos

Instrumento de Recolección de Datos

Encuestas: Se diseñará y aplicará una encuesta para medir la satisfacción y percepción de los empleados en el área de logística, enfocándose en aspectos específicos del proceso de inducción y capacitación.

Entrevistas Semi-estructuradas

Se realizarán entrevistas a un grupo seleccionado de empleados para profundizar en sus experiencias y opiniones sobre el proceso de inducción y capacitación.

Fuentes Primarias y Secundarias

Fuentes Primarias

Datos obtenidos directamente mediante encuestas y entrevistas a empleados y exempleados del área de logística de Servientrega S.A.

Fuentes Secundarias

Documentos internos de la empresa, estudios previos sobre la rotación de empleados y los procesos de inducción en otras empresas del sector logístico, así como información del DANE. (2024)

Análisis de Datos

Cuantitativo

Los datos de las encuestas se analizarán utilizando técnicas estadísticas descriptivas para identificar tendencias y patrones en la satisfacción y percepción de los empleados.

Cualitativo

Las entrevistas se analizarán utilizando el análisis de contenido, identificando temas recurrentes y significativos en las experiencias y opiniones de los empleados.

Resultados Esperados

Este enfoque integral permitirá proporcionar una visión completa de las fortalezas y debilidades del proceso de inducción y capacitación en Servientrega S.A. Los resultados servirán de base para presentar recomendaciones sólidas, con el objetivo de mejorar la retención de talento y optimizar el desempeño del personal en el área de logística.

Cronograma

Este cronograma garantiza un abordaje sistemático y detallado del problema, permitiendo desarrollar soluciones prácticas y efectivas para mejorar el proceso de inducción y capacitación en Servientrega S.A.

Preparación y Diseño del Estudio: 2 semanas

Recolección de Datos: 4 semanas

Encuestas: 2 semanas

Entrevistas: 2 semanas

Análisis de Datos: 3 semanas

Análisis Cuantitativo: 1 semana

Análisis Cualitativo: 2 semanas

Elaboración del Informe y Recomendaciones: 2 semanas

Presentación de Resultados: 1 semana

Análisis y Tratamiento de la Información

Este análisis se llevará a cabo con las herramientas de análisis que ofrece Google Forms y su integración con Google Sheets. Las medidas de tendencia central y medidas de dispersión se usarán para identificar las frecuencias y porcentajes de cada una de las respuestas relacionadas en la encuesta, lo que significa que las encuestas son las variables e independientes. También se utilizarán los gráficos automáticos creados por Google Forms para generar los datos y hacer un análisis más claro y eficiente.

El análisis cualitativo, por otro lado, se aprovechará el análisis del contenido para procesar las encuestas. Por su parte, este proceso será responsable de rastrear los temas y patrones comunes entre las diferentes opiniones de los empleados sobre los factores que afectan al rendimiento de sus tareas.

Población y Muestra

Población: Todos los empleados activos en el área de logística de la empresa Servientrega S.A. en Bogotá. Muestra: Se seleccionará una muestra aleatoria de 129 empleados del área de logística.

Cálculo del Tamaño de la Muestra

El tamaño de la muestra se calculará utilizando la fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2(N-1) + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Donde: n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población (193 empleados en el área de logística de la empresa

Servientrega S.A.)

Z = Valor Z correspondiente al nivel de confianza (por ejemplo, 1.96 para un nivel de confianza del 95%) p = Proporción esperada (0.5 se usa cuando la proporción esperada no se conoce) e = Margen de error (0.05 para un margen de error del 5%) Aplicación de la fórmula:

$$n = \frac{193 \cdot 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot (1-0.5)}{0.05^2(193-1) + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot (1-0.5)}$$

$$n = \frac{193 \cdot 3.8416 \cdot 0.25}{0.0025 \cdot 192 + 3.8416 \cdot 0.25}$$

$$n = \frac{193 \cdot 0.9604}{0.48 + 0.9604}$$

$$n = \frac{185.3592}{1.4404}$$

$$n = 128.68$$

Diseño del Instrumento de Recolección de Datos

A continuación, se evidencia el diseño de recolección de datos el cual representa un enfoque cuantitativo por medio de la aplicación de la siguiente a 193 empleados de del área de almacenamiento activos en contratación por la empresa Servientrega S.A.

Tabla 1
Cuestionario de investigación

<p>¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Servientrega S.A.?</p> <p>Menos de 6 meses Entre 6 meses y 1 año Entre 1 y 3 años Más de 3 años</p>
<p>¿Cómo calificaría su satisfacción general con su trabajo en el área de almacenamiento y bodega?</p> <p>Muy insatisfecho Insatisfecho Neutral Satisfecho Muy satisfecho</p>
<p>¿Cuáles son las principales quejas que tiene respecto a su trabajo? (Puede seleccionar más de una opción)</p> <p>Sobrecarga de trabajo Falta de reconocimiento Problemas con la administración Salarios bajos Falta de oportunidades de crecimiento Condiciones de trabajo inseguras Equipos o herramientas inadecuadas</p>
<p>En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría la comunicación con sus supervisores?</p> <p>(Muy mala) (Mala) (regular) (Buena) (Muy buena)</p>

<p>¿Siente que su trabajo está adecuadamente valorado por la empresa?</p> <p>Sí No No estoy seguro</p>
<p>¿Ha recibido capacitación adecuada para realizar sus tareas de manera eficiente y segura?</p> <p>Sí No Parcialmente</p>
<p>¿Ha tenido problemas de comunicación con sus compañeros por falta de una buena capacitación?</p> <p>Sí, frecuentemente Sí, ocasionalmente No</p>
<p>¿Con qué frecuencia siente que su carga de trabajo es excesiva?</p> <p>Siempre Frecuentemente A veces Rara vez Nunca</p>
<p>¿Ha presentado alguna queja formal respecto a su trabajo?</p> <p>Si No</p>
<p>¿Qué sugerencias tendría para mejorar su experiencia laboral en el área de almacenamiento y bodega?</p> <p>Mejorar la capacitación Incrementar los salarios Mejorar las condiciones de trabajo Aumentar el personal para reducir la carga de trabajo Mejorar la comunicación con la administración Proveer mejores herramientas y equipos</p>

Fuente: Creación propia grupo de trabajo

Resultados

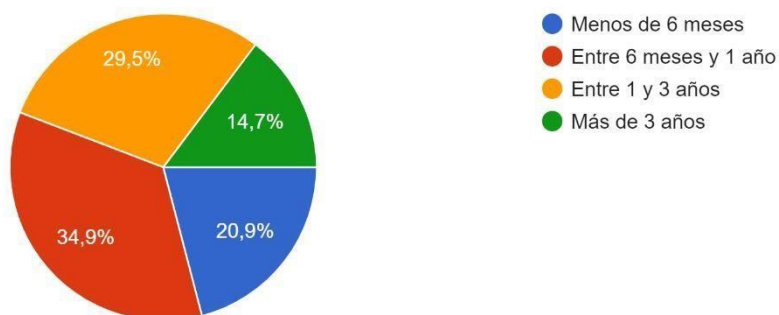
Se obtuvieron los siguientes resultados, a partir de la aplicación del instrumento de recolección de datos (ver apéndice A)

Primer Resultado

Figura 1 Experiencia *Laboral*

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Servientrega?

129 respuestas



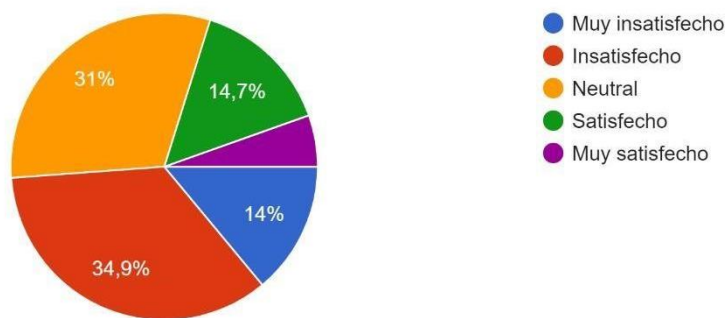
Fuente: Realizado por el grupo 101007_13

Como resultado de la encuesta hemos encontrado que el porcentaje más bajo con 14.7%, es de los colaboradores que están con más de 3 años, sin embargo, el valor a analizar cuenta con 34.9% que son entre 6 meses 1 año, se puede tomar que el personal no está durando en la compañía por la mala organización al momento de selección de personal.

Segundo Resultado

Figura 2 *Nivel de Satisfacción*

¿Cómo calificaría su satisfacción general con su trabajo en el área de almacenamiento y bodega?
129 respuestas



Fuente Realizado por el grupo 101007_13

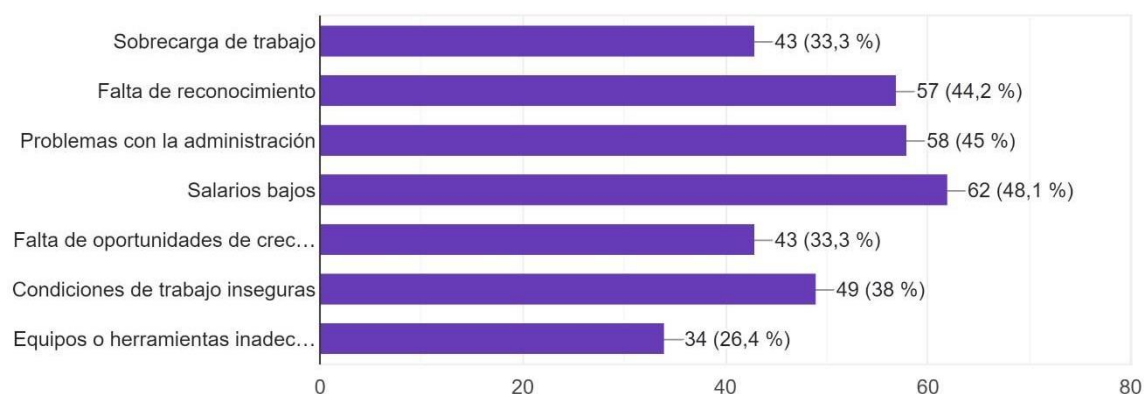
Dentro del personal que se encuentra dentro de la compañía directamente, observamos que un 34,9% está insatisfecho por parte de su trabajo en bodega y almacenamiento, este personal por lo general es el que renuncia por no ver una buena ejecución del proceso, seguimos con un 31% neutral, donde solo van porque necesitan el empleo para cubrir los gastos que tenga en el momento.

Tercer Resultado

Figura 3 *Rango de Quejas*

¿Cuáles son las principales quejas que tiene respecto a su trabajo? (Puede seleccionar más de una opción)

129 respuestas



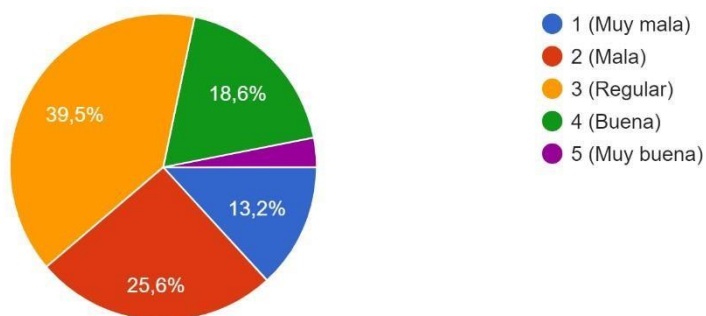
Fuente: Realizado por el grupo 101007_13

De acuerdo a las quejas con las que cuenta por parte de la organización, nos damos cuenta que la mayor insatisfacción de los colaboradores es por los salarios tan bajos que los que cuenta la organización, lo que está pasando es que se están recargando de trabajo y no se justifican los pagos realizados en la nómina, preocupa que la falta de conocimiento y problemas con la administración no es mucha la diferencia que se lleva, sucede porque como el personal no está altamente calificado para el cargo, se dirige a la parte administrativa y no le brindan la información adecuada, sino que por el contrario se evidencia que se comunican de manera agresiva y por ende el colaborador desiste de continuar en la compañía o de no volver a preguntar y realizar el trabajo de manera que genere un clima laboral negativo.

Cuarto Resultado

Figura 4 Nivel de Comunicación

En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría la comunicación con sus supervisores?
129 respuestas



Fuente: Realizado por el grupo 101007_13

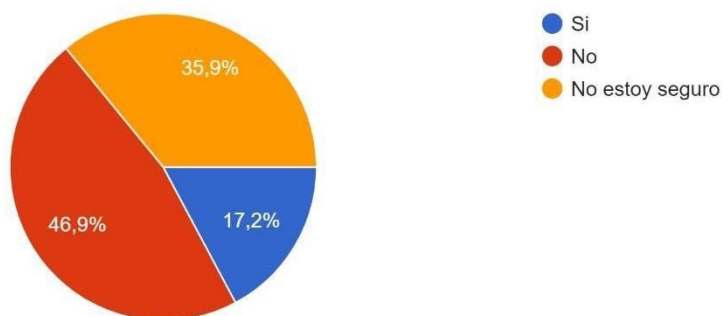
Al momento de dirigirse a los supervisores hemos evidenciado que por lo general no es tan mala la comunicación, sin embargo, para ser el 39.5% de las personas que son neutral es porque no preguntan y si lo comparamos con la parte de mala con 25.6%, hemos entendido que ya no se genera comunicación, por respuestas de manera no adecuadas, donde prefiere buscar información por otra fuente, por ejemplo, las personas con más tiempo en la compañía.

Quinto Resultado

Figura 5 Valor Laboral

¿Siente que su trabajo está adecuadamente valorado por la empresa?

128 respuestas



Fuente: Realizado por el grupo 101007_13

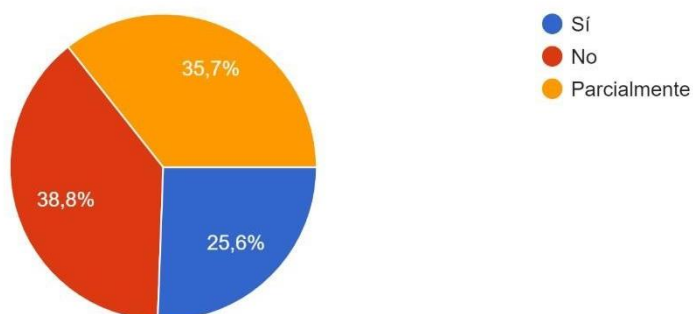
Después análisis anteriormente se llega al momento de validar que no es de manera adecuada el trato ni las condiciones del trabajo, evidencia que el 46.9% no cuenta con una valoración en el trabajo, no se reconoce el esfuerzo realizar por diariamente.

Sexto Resultado

Figura 6 Capacitación *Eficiente*

¿Ha recibido capacitación adecuada para realizar sus tareas de manera eficiente y segura?

129 respuestas



Fuente: Realizado por el grupo 101007_13

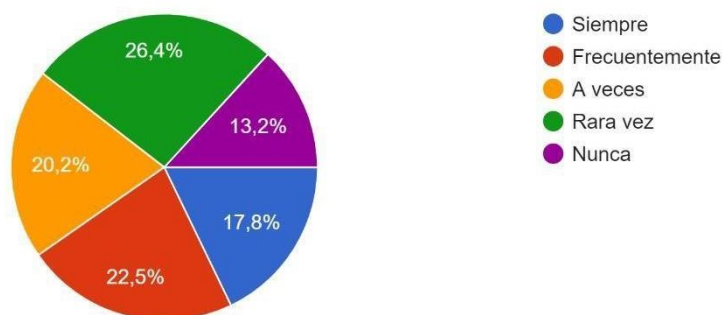
Contando las falencias con las que cuenta la empresa evidenciamos que el problema principal es la falta de conocimiento de las funciones al cargo, es decir, que no cuentan con la capacitación desde un comienzo, contando con el 38.8% del personal de la organización, sigue con un 35.7%, el personal que le han dado capacitación de manera parcial de las funciones del cargo.

Séptimo Resultado

Figura 7 Nivel *de Carga Laboral*

¿Con qué frecuencia siente que su carga de trabajo es excesiva?

129 respuestas



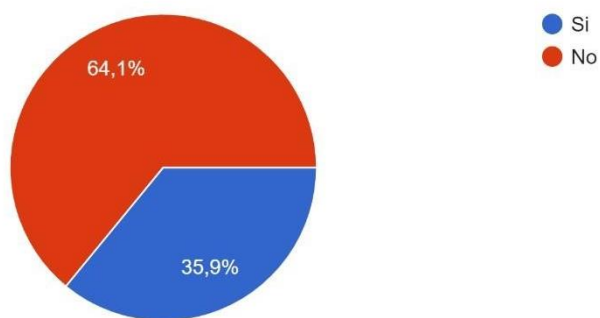
Fuente: Realizado por el grupo 101007_13

De tanta rotación que se evidencia en el cargo hemos llegado a contar con un 26.4% rara vez tiene una sobrecarga laboral, donde se evidencia que no realizan el trabajo de otros, y cumplen solo con las funciones que les han indicado, sin embargo, contamos con el 22.5% del personal donde se encuentra que frecuentemente se evidencia que si realiza trabajo extra al que le corresponde esto permitiendo que se genere un ambiente laboral negativo, porque cada uno tiene una percepción distinta de lo que se debe realizar.

Octavo Resultado

Figura 8 Radicación de *Quejas Laborales*

¿Ha presentado alguna queja formal respecto a su trabajo?
128 respuestas



Fuente: Realizado por el grupo 101007_13

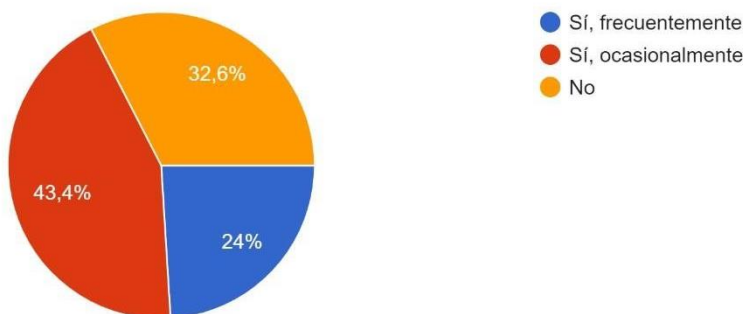
Después de contar con tantas observaciones a mejorar, hemos notado que no contamos con un personal confiado para poder presentar una queja formal dentro de la organización, se puede tomar por miedo a una despedida o a que siga de manera igual y no contraten más personal.

Noveno Resultado

Figura 9 Inconvenientes en la *Comunicación*

¿Ha tenido problemas de comunicación con sus compañeros por falta de una buena capacitación?

129 respuestas



Fuente: Realizado por el grupo 101007_13

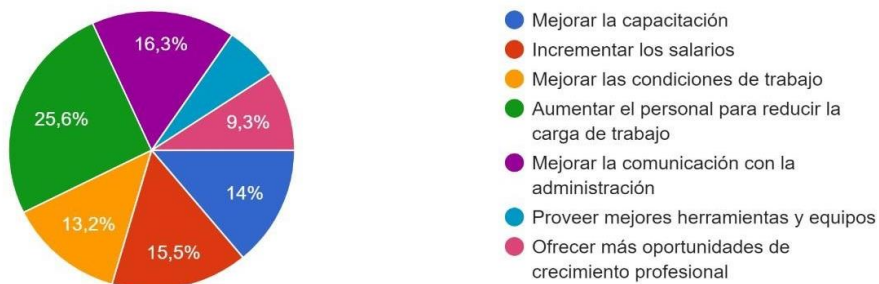
Se cuenta con un personal que no está altamente capacitado, que no cuenta con una buena comunicación con los supervisores y adicionalmente a ello contamos con un 43.4% de personal que no cuenta con una buena comunicación con los compañeros de trabajo, esto evidenciando de donde se genera un mal ambiente laboral.

Decimo Resultado

Figura 10 Sugerencias

¿Qué sugerencias tendría para mejorar su experiencia laboral en el área de almacenamiento y bodega?

129 respuestas



Fuente: Realizado por el grupo 101007_13

El personal encuestado le da la solución a la organización contando con un 25.6%, solicitan contratar personal para reducir la carga laboral diaria, adicional con un 16.3%, intentar ver de manera oportuna, que debe mejorar la comunicación con la parte administrativa, y adicional a ello, con un 15.5%, indican que necesitan un incremento de salario por las funciones adicionales que realizan ya que al momento de la inducción no es clara la información.

Contando las falencias con las que cuenta la empresa evidenciamos que el problema principal es la falta de conocimiento de las funciones al cargo, es decir, que no cuentan con la capacitación desde un comienzo, contando con el 38.8% del personal de la organización, sigue con un 35.7%, el personal que le han dado capacitación de manera parcial de las funciones del cargo.

De tanta rotación que se evidencia en el cargo hemos llegado a contar con un 26.4% rara vez tiene una sobrecarga laboral, donde se evidencia que no realizan el trabajo de otros, y cumplen solo con las funciones que les han indicado, sin embargo, contamos con el 22.5% del personal donde se encuentra que frecuentemente se evidencia que si realiza trabajo extra al que le corresponde esto permitiendo que se genere un ambiente laboral negativo, porque cada uno tiene una percepción distinta de lo que se debe realizar.

Después de contar con tantas observaciones a mejorar, hemos notado que no contamos con un personal confiado para poder presentar una queja formal dentro de la organización, se puede tomar por miedo a una despedida o a que siga de manera igual y no contraten más personal.

Se cuenta con un personal que no está altamente capacitado, que no cuenta con una buena comunicación con los supervisores y adicionalmente a ello contamos con un 43.4% de personal que no cuenta con una buena comunicación con los compañeros de trabajo, esto evidenciando de donde se genera un mal ambiente laboral.

El personal encuestado le da la solución a la organización contando con un 25.6%, solicitan contratar personal para reducir la carga laboral diaria, adicional con un 16.3%, intentar ver de manera oportuna, que debe mejorar la comunicación con la parte administrativa, y adicional a ello, con un 15.5%, indican que necesitan un incremento de salario por las funciones adicionales que realizan ya que al momento de la inducción no es clara la información.

Plan de Compensación Servientrega S.A

Optimizar el desempeño, la retención y la satisfacción del personal del área de logística mediante un sistema de compensación e incentivos efectivo y motivador., cuyos responsables son los directores de Logística: Encargado de liderar la implementación y supervisión del programa.

Gerentes de Área:

Responsables de comunicar y gestionar el programa en sus respectivas subáreas.

Recursos Humanos

Apoyo en el diseño y la administración del programa de compensación e incentivos.

Recursos Necesarios

Software de gestión de desempeño y recursos humanos para el seguimiento de KPIs y bonificaciones.

Presupuesto asignado para bonificaciones variables y beneficios adicionales.

Capacitación para gerentes y supervisores en la administración efectiva de incentivos y reconocimientos.

Tiempo de Duración

Diseño y Planificación: 1 mes.

Implementación: 3 meses.

Evaluación y Ajustes: Evaluación trimestral inicial, seguida de revisiones semestrales para ajustes y mejoras continuas.

Indicadores de Control***Índice de Cumplimiento de Metas de Eficiencia:***

Porcentaje de cumplimiento de KPIs relacionados con eficiencia logística (costos, tiempos de entrega).

Retención de Talentos:

Tasa de retención del personal del área de logística comparada con periodos anteriores.

Satisfacción del Personal:

Encuestas semestrales de satisfacción laboral, enfocadas en el impacto del programa de compensación e incentivos.

Impacto en Resultados Financieros:

Análisis del impacto del programa en la reducción de costos operativos y mejora en la productividad de la logística.

Tabla 2
Plan Compensatorio

<p>Análisis detallado del desempeño</p> <p>Evaluar el desempeño individual y de equipos de las subáreas de logística (almacenamiento, distribución, transporte).</p> <p>Duración: 1 mes Actividades: Reunión inicial con líderes de cada subárea para definir criterios de evaluación (Semana 1) Recopilación de datos de desempeño histórico y actual (Semanas 2-3) Análisis de datos y elaboración de informes de desempeño (Semana 4)</p> <p>Identificar indicadores clave de desempeño (KPIs) relevantes para cada subárea.</p> <p>Duración: 2 semanas Actividades: Investigación de KPIs estándar en la industria de logística (Semana 1) Selección y validación de KPIs con líderes de cada subárea (Semana 2)</p>
<p>Diseño de Estructuras de Compensación Competitivas:</p> <p>Revisar y ajustar las estructuras salariales para asegurar equidad interna y competitividad externa. Revisar y ajustar las estructuras salariales para asegurar equidad interna y competitividad externa</p> <p>Duración: 1 mes Actividades: Análisis de salarios actuales y comparación con el mercado (Semanas 1-2) Ajustes y recomendaciones para las estructuras salariales (Semanas 3-4)</p>
<p>Introducir bonificaciones basadas en el cumplimiento de metas de eficiencia operativa, como la reducción de costos logísticos y tiempos de entrega.</p> <p>Duración: 3 semanas Actividades: Definición de metas de eficiencia operativa (Semana 1) Diseño de esquema de bonificaciones (Semana 2) Presentación y aprobación del esquema por la dirección (Semana 3)</p>

Implementación de Incentivos Específicos:

Establecer incentivos por desempeño o individual y de equipo, como premios por cumplimiento de horarios de entrega o reducción de errores en inventario. Duración: 4 semanas Actividades:

- Identificación de criterios específicos para incentivos (Semana 1)
- Diseño de premios e incentivos (Semana 2)
- Comunicación a todo el personal (Semana 3)
- Implementación y seguimiento (Semana 4)

Incluir bonificaciones variables vinculadas a la mejora en la precisión de pedidos y la satisfacción del cliente.

Duración: 3 semanas Actividades:

- Definición de métricas de precisión de pedidos y satisfacción del cliente (Semana 1)
- Diseño de bonificaciones variables (Semana 2)
- Comunicación e implementación (Semana 3)

Beneficios Adicionales y Reconocimientos:

Ofrecer beneficios no monetarios como reconocimientos públicos, días libres adicionales por logros destacados y oportunidades de desarrollo profesional.

Duración: 2 semanas Actividades:

- Identificación de beneficios no monetarios relevantes (Semana 1)
- Implementación y comunicación (Semana 2)

Implementar políticas de reconocimiento para el personal de logística que demuestre excelencia en seguridad y cumplimiento normativo.

Duración: 2 semanas Actividades:

<p>Desarrollo de políticas de reconocimiento (Semana 1)</p> <p>Implementación y comunicación (Semana 2)</p>
<p>Programas de mentoría y coaching: Establece programas donde los empleados más experimentados actúen como mentores para los nuevos empleados o aquellos que deseen desarrollarse en nuevas áreas. Reconoce y premia a los mentores por su tiempo y esfuerzo dedicados.</p> <p>Duración: 6 semanas Actividades: Diseño del programa de mentoría (Semanas 1-2) Selección y formación de mentores (Semanas 3-4) Implementación del programa (Semana 5) Evaluación inicial y ajustes (Semana 6)</p>
<p>Oportunidades de desarrollo profesional:</p> <p>Ofrece caminos claros de desarrollo profesional dentro de la empresa, mostrando a los empleados cómo pueden avanzar en sus carreras a través de la capacitación continua y la adquisición de nuevas habilidades.</p> <p>Duración: 4 semanas Actividades: Mapeo de caminos de desarrollo profesional (Semanas 1-2) Diseño de programas de capacitación continua (Semana 3) Comunicación e implementación (Semana 4)</p>
<p>Feedback y reconocimiento:</p> <p>Implementa un sistema de retroalimentación regular donde se reconozcan públicamente los logros en la capacitación. Esto puede ser a través de reuniones de equipo, boletines internos o incluso premios anuales</p> <p>Duración: 3 semanas Actividades: Diseño del sistema de retroalimentación (Semana 1) Planificación de reuniones de equipo y boletines internos (Semana 2) Implementación y comunicación (Semana 3)</p>
<p>Programas de bienestar y balance trabajo-familia:</p> <p>Reestructurar las actividades acordadas por el comité de convivencia, con el fin de integrar actividades con enfoque de servicios de salud mental o talleres de manejo de estrés, intercambiado con planes de actividades físicas o yoga, con ello ayuda a promover el bienestar integral de los empleados.</p> <p>Duración: 2 meses ● Actividades: Evaluación de actividades actuales y necesidades (Semanas 1-2) Diseño de nuevos programas de bienestar (Semanas 3-4) Planificación y coordinación con proveedores (Semanas 5-6) Implementación y seguimiento (Semanas 7-8)</p>

Nota: Realizado por el grupo colaborativo

Conclusiones

Para poder mitigar la alta rotación de personal y poder cambiar la mala imagen que tienen los colaboradores y ex colaboradores de la organización; el brindar una inducción y capacitación de manera adecuada, esto se logra teniendo un documento donde se especifique de cada cargo las funciones que debe realizar cada colaborador.

Al momento de contar con ese documento, es más fácil, realizar el proceso de inducción y capacitación, porque se muestra el cargo con las condiciones que son y desde un comienzo el personal seleccionado o citado, sabe a lo que se va a enfrentar en la operación de la empresa de Servientrega S.A., esto evitando disgustos entre compañeros porque teniendo información completa y clara todos pueden brindar la misma información de alguna duda que se tenga.

Esto daría como resultado, el beneficio de una compañía que solo con la voz a voz tendría una excelente reputación y más gente queriendo trabajar en la misma, porque se evidenciaría que podemos contar con más personal yendo a trabajar por gusto y no por obligación de ganar un sueldo.

Para mitigar la alta rotación de personal en Servientrega S.A, es crucial implementar estrategias efectivas que mejoren la satisfacción y el compromiso de los empleados. Esto puede lograrse a través de políticas claras de desarrollo profesional, programas de capacitación continuos, un ambiente laboral que fomente el trabajo en equipo y la comunicación abierta, así como beneficios que

reconozcan y recompensen el desempeño excepcional. Además, es fundamental gestionar activamente la cultura organizacional para asegurar que los valores de la

empresa estén alineados con las expectativas de los empleados y la alta dirección. Al adoptar estas medidas, la empresa puede no solo reducir la rotación de personal, sino también cultivar un

entorno donde los empleados se sientan valorados y motivados a contribuir al éxito a largo plazo de la organización.

Al adoptar estas medidas, Servientrega no solo fortalecerá su capacidad para retener talento valioso, sino que también mejorará su reputación como empleador de elección en el sector. Una buena capacitación e inducción efectiva, aportara eficientemente un buen ambiente laboral, lograra un significativo aumento en su productividad y su sentido de pertenecía, es importante acompañar dicho proceso, con la presentación de las respectivas políticas empresariales. Como producto esperado se obtendrá una excelente reputación por la voz a voz de las personas que laboran en la empresa, con la aplicación de estos pasos, el resultado será minimizar la alta rotación del personal, así como la disminución de las quejas y reclamos.

Al momento de entender cuál es la insatisfacción del personal, podemos evidenciar que la compañía tiene claro que es lo que debe mejorar con el fin de mantener el esfuerzo de mantener una compañía sostenida, esto con el fin de que

el personal de bodega mejore de manera eficiente para no generar gastos innecesarios.

Recomendaciones

Mejorar la capacitación y la comunicación. Los datos del cuestionario indican que un porcentaje significativo de los empleados experimenta problemas de comunicación con sus supervisores y colegas debido a la falta de capacitación. Además, la mayoría de los empleados considera que la comunicación con sus supervisores es de regular a mala. Por este motivo, se recomienda planear mejor el tiempo para los programas de capacitación continua y específica en todas las áreas críticas de trabajo, no solo en habilidades técnicas, sino también en comunicación y trabajo en equipo. Los programas pueden implementarse a través de talleres, cursos en línea y sesiones de capacitación en el lugar de trabajo. Las evaluaciones regulares también son importantes para garantizar que los empleados puedan comprender y aplicar las nuevas habilidades en sus actividades diarias.

Disminuir la sobrecarga de trabajo y mejorar las condiciones de trabajo. El 33.3% de los empleados considera la sobrecarga de trabajo un problema. Las condiciones laborales y la falta de reconocimiento también son motivo de preocupación.

La solución es evaluar y ajustar las cargas de trabajo actuales, lo que puede implicar contratar más personal para aliviar la sobrecarga de trabajo. Esto no sólo aumentará la eficiencia, sino que también ayudará a que los empleados se sientan menos cansados y estresados. Además, es importante revisar y mejorar las condiciones de trabajo para garantizar la seguridad y la comodidad, lo que puede incluir actualizar equipos y herramientas, garantizar áreas de

trabajo ergonómicas y proporcionar un ambiente de trabajo seguro. Es necesario un sistema de reconocimiento y recompensas para motivar a los empleados, que puede incluir incentivos basados en el desempeño, programas de reconocimiento mensual y oportunidades de desarrollo profesional para empleados excepcionales.

Referencias Bibliográficas

(Pp. 59-71). [https://elibro-](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/51153?page=59)

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/51153?page=59](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/51153?page=59)

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading,

Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). University of Chicago Press.

Berrett-Koehler Publishers.

Córdoba Padilla, M. (n.d.). *Formulación y evaluación de proyectos* (M. Córdoba Padilla (Ed.)). Ecoe

Ediciones. (P.p. 73-95). [https://elibro-](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69169?page=73)

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69169?page=73](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69169?page=73)

editores. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/67489?page=316>

Joanidis, C. (2017). *Plan de negocios: la película*. (Pp. 60-71). [https://elibro-](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/67489?page=316)

Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (3rd ed.).

MA: Addison-Wesley.

2. Modelo de Gestión del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi:
3. Modelo de Kirkpatrick para la Evaluación de la Capacitación:

Moreno Castro, T. F. (2016). Emprendimiento y plan de negocio. (Pp. 316-346).

RIL

net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/77367?page=60

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create*

Pérez Aguilera, F. (2017). *Marketing y plan de negocio de la microempresa: UF1820*. Editorial CEP, S.L.

4. Teoría de las Expectativas de Vroom:

the Dynamics of Innovation. Oxford University Press.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley & Sons.

Código Sustantivo del Trabajo, Ley 50 de 1990.

Ley 1010 de 2006. "Ley de Acoso Laboral".

Ley 1429 de 2010. "Ley de Formalización y Generación de Empleo".

Guías sobre Gestión del Talento Humano, Superintendencia de Sociedades.

Convenio 155 sobre Seguridad y Salud en el Trabajo, Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024). Informe sobre la variación de ingresos, personal ocupado y salarios en los subsectores de servicios, año móvil hasta junio de 2024.

Michel, Johan y Héctor. (Año). Estrategias de éxito para promover la permanencia del talento humano en la empresa Servientrega S.A. Universidad Católica de Cali.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024). Informe sobre la variación de salarios y contribuciones en el sector servicios.

<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/EMS/bol-EMS-jun2024.pdf>

Apéndice

Link de encuesta aplicada1

https://docs.google.com/forms/d/1FRHMXIs9cn38y-pygWelCtu-q3n25sa_mzFEVzu0BO8/edit

Encuesta sobre las Quejas de los Empleados de Servientrega en Bogotá - Área de Almacenamiento y Logística

geraldin230193@gmail.com [Cambiar cuenta](#)

No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Servientrega? *

Menos de 6 meses

Entre 6 meses y 1 año

Entre 1 y 3 años

Más de 3 años

¿Cómo calificaría su satisfacción general con su trabajo en el área de almacenamiento y bodega? *

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Neutral

Satisfecho

Muy satisfecho

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Neutral

Satisfecho

Muy satisfecho