

**Evaluación de Desempeño, como estrategia para la retención y desarrollo del talento en la  
empresa Kuehne+Nagel**

Presentado por:

Eusebio Juanias Moica

María Angélica Álvarez Anaya

José Alfredo Jiménez Sierra

Andrés Eduardo Albornoz Murcia

Asesor

Efrén Alejandro Padilla Marín

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

administración de empresas

2025

## **Dedicatoria**

Dedicamos este trabajo de grado a todos los profesionales de Administración de empresas que se dedican a la gestión del talento humano que día a día se esfuerzan por crear ambientes laborales más justos y motivadores. A nuestras familias, por su respaldo sin reservas durante este proceso de desarrollo académico y profesional. Y a todos los empleados que aspiran a crecer y desarrollarse en sus lugares de trabajo, esperando que este proyecto contribuya a mejorar las prácticas de gestión del talento humano.

A nuestras familias, cuyo amor, comprensión y apoyo incondicional han sido un pilar fundamental a lo largo de este arduo y enriquecedor proceso académico y profesional. Ellos han sido la fuente de fuerza y motivación para seguir adelante en los momentos de duda y dificultad, y su respaldo inquebrantable nos ha permitido alcanzar este logro con determinación.

Y, por supuesto, a todos los empleados que, con su esfuerzo diario, buscan crecer y desarrollarse en sus respectivos lugares de trabajo. Este proyecto tiene como objetivo contribuir a la mejora de las prácticas de gestión del talento humano, con la esperanza de que, al poner en práctica las ideas y propuestas contenidas en él, se logre transformar positivamente la manera en que se gestionan los recursos humanos en las organizaciones, promoviendo un entorno más equitativo y propicio para el crecimiento profesional y personal.

## **Agradecimientos**

Deseamos manifestar nuestro más profundo agradecimiento:

A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD por habernos permitido alcanzar nuestra formación profesional y por el invaluable apoyo otorgado durante la ejecución de este trabajo de grado. De igual manera, agradecemos a todos los tutores que contribuyeron de manera significativa a este proceso formativo, por su guía, paciencia y valiosos aportes que han sido fundamentales en este proceso. Gracias también Kuehne+Nagel, especialmente al equipo del Site Latam Ubicado en Parque Logístico Calle Km 8 Bogotá- Medellín Tenjo - Colombia, por permitirnos realizar este estudio y por su apertura para analizar y mejorar sus procesos de gestión del talento humano.

A nuestros compañeros de estudio, cuyo valioso aporte intelectuales enriqueció significativamente este trabajo y por el apoyo mutuo durante nuestra formación académica.

A nuestras familias, por su paciencia infinita, y a nuestros amigos, por sus palabras de aliento en los momentos más difíciles.

A todos los profesionales y expertos en recursos humanos que compartieron sus conocimientos y experiencias, enriqueciendo significativamente este trabajo.

Finalmente, expresamos nuestra gratitud a quienes, con sus diferentes aportes, contribuyeron al éxito de este proyecto de grado. Su apoyo ha sido invaluable para alcanzar esta meta profesional y académica.

## Resumen

El éxito de las organizaciones no solo se basa en la gestión hacia la maximización del valor corporativo, sino el estilo y carácter de la dirección del talento humano, quienes imparten en sus colaboradores la innovación y el pensamiento estratégico para alcanzar los objetivos.

Como parte de los criterios estructurales de resultado, la evaluación del desempeño mide no solo el alcance y la visión, sino que permite contribuir hacia el desarrollo de nuevas estrategias en cuanto a procesos y sistemas de información, dado que constituyen desde el análisis, la alineación de las competencias para generar cambios y mejores resultados.

Con base en el fortalecimiento del sistema de evaluación, al plasmar en este trabajo un enfoque cualitativo y cuantitativo, la apuesta de la metodología y análisis de datos tiene como finalidad contribuir al empleo de las herramientas para el alcance de la evaluación organizacional, siendo objetiva en su propósito de desarrollo profesional.

***Palabras claves:*** Servicios logísticos 3PL (Third-Party Logistics), evaluación de desempeño

## **Abstract**

The success of organizations is not only based on management towards the maximization of corporate value, but also on the style and character of human talent management, which imparts innovation and strategic thinking to its collaborators to achieve objectives.

As part of the structural results criteria, performance evaluation measures not only the scope and vision, but also allows contributing to the development of new strategies in terms of processes and information systems, since they constitute, from the analysis, the alignment of skills to generate changes and better results.

Starting from the strengthening of the evaluation system, by reflecting in this work a qualitative and quantitative approach, the commitment to methodology and data analysis aims to contribute to the use of tools for the field of organizational evaluation, being objective in their purpose of professional development.

**Keywords:** 3PL logistics services (Third-Party Logistics), performance assessment

## Contenido

Dedicatoria.....	2
Agradecimientos.....	3
Resumen.....	4
Abstract.....	5
Contenido.....	6
Lista de Tablas.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Lista de Figuras.....	8
Introducción.....	9
Selección de la Empresa.....	10
Planteamiento del problema.....	11
Justificación de la Investigación.....	12
Objetivos.....	14
Antecedentes del problema.....	15
Marco Teórico.....	17
Marco Conceptual.....	20
Marco legal.....	26
Metodología de la investigación.....	29
Resultados.....	34
Conclusiones.....	43
Recomendaciones.....	45
Anexos.....	51
Bibliografía.....	53

## Lista de tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Métricas De Evaluación De Desempeño</i> .....	37
<b>Tabla 2</b> <i>Número De Empleados Según Tipo De contrato</i> .....	39
<b>Tabla 3</b> <i>Categoría de evaluados por contrato</i> .....	39
<b>Tabla 4</b> <i>Número de empleados por plan de acción</i> .....	39
<b>Tabla 5</b> <i>Número de planes de acción por cargo</i> .....	40
<b>Tabla 6</b> <i>Promedio De Notas Por Cargo VS Pilares KN</i> .....	41
<b>Tabla 7</b> <i>Variantes Del Pilar "Seguridad En El Trabajo"</i> .....	41
<b>Tabla 8</b> <i>Variantes del pilar "Gestión de Personas"</i> .....	42
<b>Tabla 9</b> <i>Variantes del Pilar "Calidad y Procedimientos"</i> .....	42

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Formato Evaluación general</i> .....	34
<b>Figura 2</b> Propuesta Evaluación de Desempeño 2024.....	35
<b>Figura 3</b> Cuestionario De Evaluación .....	36
<b>Figura 4</b> Plan De Desarrollo Individual.....	38
<b>Figura 5</b> Objetivos Contrac Logistic.....	38
<b>Figura 6</b> % N° De Empleados Según Tipo De contrato .....	39
<b>Figura 7</b> Categoría evaluados por contrato .....	39
<b>Figura 8</b> Empleados por plan de acción.....	39
<b>Figura 9</b> Planes de acción por cargo .....	40
<b>Figura 10</b> Nota Autoevaluación VS Nota Gestor .....	40

## Introducción

En el moderno escenario corporativo, la administración eficaz del capital humano se ha transformado en un elemento crucial para el triunfo de la organización, especialmente en el sector logístico, donde la competitividad y la innovación son impulsadas principalmente por el capital humano. Las empresas de servicios logísticos 3PL (Third-Party Logistics) enfrentan desafíos particulares en la retención y desarrollo de su personal, dado el alto nivel de especialización requerido y la creciente demanda de profesionales calificados en el sector.

Kuehne+Nagel, como líder global en soluciones logísticas, reconoce la importancia de contar con un equipo humano altamente capacitado y motivado. En su Site LatAm, la empresa ha implementado diversos procesos de gestión del talento, incluyendo un sistema de evaluación de desempeño. Sin embargo, se ha identificado que este sistema, aunque cumple con los requerimientos formales, presenta oportunidades de mejora en cuanto a su aplicación práctica y su vinculación con el desarrollo profesional de los colaboradores.

La evaluación de desempeño, cuando se implementa estratégicamente, constituye una herramienta fundamental para el desarrollo organizacional, permitiendo no solo medir el rendimiento actual de los colaboradores, sino también identificar potenciales áreas de crecimiento y desarrollo. En el contexto específico de Kuehne+Nagel LatAm, existe la necesidad de transformar este proceso desde una actividad primordialmente administrativa hacia un instrumento estratégico que contribuya efectivamente a la retención y desarrollo del talento.

Este trabajo se enfoca en el fortalecimiento del sistema de evaluación de desempeño en el Site LatAm de Kuehne+Nagel, con el propósito de convertirlo en una herramienta estratégica que apoye efectivamente los procesos de desarrollo profesional y retención del talento.

## **Selección de la Empresa**

La empresa seleccionada como referencia para la realización del proyecto de grado es la empresa Kuehne+ Nagel, una empresa multinacional líder en logística global con una sólida presencia en Colombia desde 2010. Con sede principal en Bogotá, esta compañía brinda una extensa variedad de servicios de logística, incluyendo la administración de inventarios, transporte por vía terrestre, aérea y marítima, almacenaje, soluciones aduaneras y diseño de cadenas de suministro personalizadas. Sus operaciones se extienden a las principales ciudades y puertos del país, brindando soluciones a sectores clave como el automotriz, farmacéutico, retail, industrial, alimentos y bebidas. La compañía se destaca por su experiencia global, inversión en tecnología, enfoque en sostenibilidad y capacidad de adaptación a las necesidades específicas del mercado colombiano. Sin embargo, enfrenta desafíos como la infraestructura logística en desarrollo y la competencia local, los cuales representan también oportunidades de crecimiento y expansión en regiones emergentes.

Para efectos de este estudio académico se trabajará sobre el Site LatAm Ubicado en el Parque logístico Calle Km 8 Bogota- Medellín Tenjo – Colombia, el cual para el correcto funcionamiento de sus operaciones cuenta con una Pool de alrededor de 90 empleos directos y 70 empleados indirectos.

### **Planteamiento del problema**

En el Site LatAm de la empresa Kuehne+Nagel, se ha identificado una brecha significativa entre la realización formal de las evaluaciones de desempeño y su aplicación práctica en la gestión del talento humano. Aunque la compañía cumple con los requisitos de llevar a cabo estas evaluaciones, se observa que:

- No se implementan planes de acción basados en los resultados generales de las evaluaciones.
- Las evaluaciones no se utilizan para desarrollar planes de crecimiento profesional de los empleados.
- Los ascensos y promociones se basan en criterios distintos a los resultados de las evaluaciones de desempeño.
- Existe una tendencia a contratar personal externo para posiciones superiores, en lugar de promover el talento interno.

Esta situación plantea interrogantes sobre la efectividad del proceso actual de evaluación de desempeño y su integración con las estrategias de desarrollo del talento humano en la organización. El desaprovechamiento de la información obtenida en las evaluaciones podría estar impactando negativamente en la motivación de los colaboradores, la conservación del personal y el aprovechamiento óptimo del potencial humano dentro de la empresa.

### **Justificación de la Investigación**

El sistema de evaluación de desempeño representa una herramienta fundamental en la gestión del talento humano. Sin embargo, su verdadero valor no radica simplemente en la medición periódica del rendimiento, sino en su capacidad para impulsar el desarrollo profesional y la mejora continua de los colaboradores. La presente investigación surge de la necesidad de transformar el actual sistema de evaluación en un mecanismo integral de seguimiento y desarrollo del talento, que como lo menciona (Chiavenato,2015), a su vez permita detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias. (pp 245)

En el contexto organizacional contemporáneo, las empresas enfrentan el desafío de convertir los datos de las evaluaciones en acciones concretas que impacten positivamente en el desarrollo de sus colaboradores. La simple categorización del desempeño, aunque necesaria, resulta insuficiente si no se acompaña de un seguimiento estructurado y acciones específicas para cada nivel de rendimiento.

El sistema actual clasifica el desempeño en seis categorías distintivas, desde "Move" (0-1) hasta "Star" (3), proporcionando una base sólida para la identificación del talento. Sin embargo, la brecha significativa reside en la falta de un mecanismo sistemático que transforme estas calificaciones en planes de acción concretos y medibles. Esta investigación propone desarrollar una metodología que no solo identifique el nivel de desempeño, sino que también establezca protocolos específicos de seguimiento para cada categoría.

La relevancia de esta investigación se fundamenta en varios aspectos críticos como lo son el seguimiento personalizado para los colaboradores categorizados en "Low Performer" (Move e

Improve), para los cuales resulta crucial implementar un sistema de monitoreo cercano que permita identificar la causa raíz de su bajo desempeño y establecer planes de mejora específicos.

También se busca aumentar el desarrollo del potencial, en el caso de los "Performer" (Fit y Grow), el seguimiento debe enfocarse en potenciar sus fortalezas y trabajar en áreas de oportunidad identificadas, facilitando su progresión hacia niveles superiores de desempeño.

Por último, mejorar la retención del talento para los "High Performer" (Best Fit y Star), en este caso el sistema debe garantizar el reconocimiento adecuado y establecer planes de desarrollo que mantengan su motivación y compromiso con la organización.

Desde una perspectiva práctica, la investigación proporcionará herramientas y metodologías específicas para cada categoría de desempeño, facilitando la labor de los gestores en el seguimiento y desarrollo de sus equipos. Además, el sistema propuesto permitirá una mejor trazabilidad de las acciones implementadas y su impacto en el desarrollo profesional de los colaboradores.

La implementación de este sistema de seguimiento no solo beneficiará a la organización en términos de mejora del desempeño y retención del talento, sino que también contribuirá al desarrollo profesional y personal de los colaboradores, creando un ambiente laboral más dinámico y orientado al crecimiento continuo, así mismo, la literatura especializada respalda la importancia de este enfoque. (Chiavenato,2020), sostiene que una evaluación del desempeño estratégica facilita la identificación de áreas de mejora y el desarrollo de competencias clave. Por su parte, (García Solarte, M. Murillo Vargas, G. & González, C. H. 2010). enfatizan que el desarrollo de competencias específicas y la implementación de planes de carrera claros resultan fundamentales para fortalecer la motivación y el sentido de pertenencia de los colaboradores.

## Objetivos

### General

Diseñar un sistema de seguimiento al proceso de evaluación de desempeño para Kuehne Nagel Site LatAm, que permita transformar los resultados de las evaluaciones del año 2024 en planes de acción efectivos y medibles, facilitando el desarrollo profesional de los colaboradores según su categoría de desempeño.

### Específicos

- Explorar el sistema actual de evaluación de desempeño, identificando las brechas existentes en el proceso de seguimiento para cada categoría de rendimiento (Move, Improve, Fit, Grow, Best Fit y Star).
- Analizar los resultados de evaluación de desempeño del periodo correspondiente al año 2024, con el fin de identificar tendencias en las diferentes categorías.
- Proponer el diseño de herramientas de seguimiento que permitan documentar y medir el progreso de los colaboradores en relación con las observaciones y recomendaciones recibidas en su evaluación.

## **Antecedentes del problema**

En el ámbito de la gestión del talento humano, la evaluación del desempeño se posiciona como una herramienta esencial para medir el rendimiento individual y colectivo, identificar áreas de mejora y alinear el potencial del talento con los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2020). Sin embargo, para que este proceso sea verdaderamente efectivo, no basta con cumplir los requisitos formales, es necesario que las evaluaciones de desempeño se integren de manera estratégica en la gestión del talento humano, promoviendo el desarrollo profesional, la motivación y la retención del personal.

En el caso del Site LatAm de Kuehne+Nagel, se ha identificado una brecha significativa entre la aplicación formal de las evaluaciones de desempeño y su impacto práctico. Aunque la organización cuenta con un sistema establecido para llevar a cabo estas evaluaciones, los resultados obtenidos no se traducen en acciones concretas que fomenten el desarrollo del personal. Situaciones como la falta de planes de acción derivados de los resultados, la escasa vinculación de las evaluaciones con los ascensos internos y una dependencia de contrataciones externas para roles superiores generan desafíos importantes.

Estudios previos en el campo de la logística y la gestión del talento humano resaltan que las empresas 3PL, como Kuehne+Nagel, enfrentan retos adicionales debido a la alta especialización requerida por su personal y la competitividad del sector (Luna Arocas, 2018). Además, las investigaciones de (García Solarte, Murillo Vargas y González, 2010), señalan que el desarrollo de competencias específicas, combinado con la implementación de planes de carrera claros, puede reducir significativamente la rotación de personal y mejorar los niveles de compromiso organizacional.

El caso de Kuehne+Nagel es un ejemplo representativo de cómo el desaprovechamiento de las evaluaciones de desempeño puede generar efectos negativos en la motivación y retención del talento. A pesar de ser una compañía reconocida por su innovación y excelencia operativa, la falta de un enfoque estratégico en este ámbito limita el aprovechamiento del potencial humano y la creación de una cultura de crecimiento interno. Este escenario no solo afecta los niveles de satisfacción laboral, sino que también incrementa los costos asociados a la rotación y la incorporación de personal externo.

Dado este contexto, es imprescindible analizar a profundidad los procesos actuales de evaluación de desempeño en Kuehne+Nagel y proponer estrategias que permitan convertir esta herramienta en un pilar fundamental para el desarrollo y retención del talento, mejorando tanto los indicadores internos como la competitividad de la organización en el sector logístico.

## **Marco Teórico.**

### **Generalidades**

La evaluación del desempeño representa un proceso fundamental en la gestión moderna del talento humano, especialmente en contextos donde la retención y desarrollo del personal se han convertido en desafíos críticos para la sostenibilidad organizacional. Este marco teórico analiza la interrelación entre estos elementos y su impacto en la efectividad organizacional.

### **Fundamentos de la Evaluación del Desempeño.**

La evaluación del desempeño constituye un proceso sistemático y estructurado que permite medir, analizar y desarrollar el rendimiento de los colaboradores. Según Chiavenato (2021), este proceso va más allá de una simple medición numérica, representando una herramienta estratégica para la toma de decisiones en materia de gestión humana. En el contexto actual de escasez de talento y alta rotación en el sector logístico, como se evidencia en el caso de Kuehne+Nagel, la evaluación del desempeño debe transformarse de un ejercicio burocrático a un instrumento de desarrollo organizacional.

### **Integración con la Estrategia de Retención.**

La retención del talento se ha convertido en una prioridad estratégica, especialmente en mercados laborales competitivos. Armstrong y Taylor (2020) argumentan que las organizaciones efectivas integran los resultados de las evaluaciones de desempeño en sus estrategias de retención mediante: La creación de planes de desarrollo personalizados La identificación de oportunidades de crecimiento interno, el establecimiento de programas de reconocimiento basados en el mérito, la implementación de sistemas de compensación equitativos.

## **Desarrollo del Talento como Consecuencia Natural**

El desarrollo del talento emerge como una consecuencia natural de un sistema de evaluación bien implementado. Ulrich y Brockbank (2005) sostienen que las organizaciones que experimentan mayor éxito en la retención de personal son aquellas que utilizan la evaluación del desempeño como base para crear oportunidades de desarrollo. Esto resulta particularmente relevante en el contexto actual de la industria logística, donde la automatización y la transformación digital demandan una constante actualización de competencias.

## **Brechas en la Implementación**

La investigación de Berger y Berger (2018) identifica brechas comunes en la implementación de sistemas de evaluación, similares a las observadas en Kuehne+Nagel:

- Desconexión entre la evaluación y las decisiones de promoción
- Falta de seguimiento en los planes de desarrollo
- Ausencia de vinculación con la planificación de carrera
- Preferencia por el reclutamiento externo sobre el desarrollo interno

## **Impacto en la Motivación y Compromiso**

Michaels et al. (2003) señalan que la percepción de falta de oportunidades de crecimiento, evidenciada por la no utilización efectiva de las evaluaciones de desempeño, impacta negativamente en la motivación y el compromiso organizacional. En el contexto latinoamericano, donde según (Bonilla-Moran, 2022). La fuga de talentos representa una preocupación creciente, este factor adquiere especial relevancia.

## **Tendencias y Mejores Prácticas**

Las tendencias actuales en evaluación del desempeño, según Phillips y Edwards (2008), apuntan hacia:

- Evaluaciones continuas y feedback en tiempo real
- Integración con sistemas de gestión del talento
- Enfoque en el desarrollo de competencias futuras
- Utilización de datos para la toma de decisiones estratégicas

## **Conclusiones Teóricas**

La literatura contemporánea sugiere que la efectividad de la evaluación del desempeño como herramienta de retención y desarrollo depende de su integración con la estrategia organizacional y su implementación práctica. En el contexto específico de la industria logística latinoamericana, caracterizada por la escasez de talento y la necesidad de adaptación tecnológica, la evaluación del desempeño debe evolucionar de un proceso administrativo a un instrumento estratégico para el desarrollo y retención del capital humano.

## Marco Conceptual

### **Evaluación de Desempeño**

La evaluación de desempeño es un proceso estructurado que permite medir y analizar el rendimiento de los empleados dentro de una organización, con el fin de identificar fortalezas, áreas de mejora y oportunidades para su desarrollo profesional. Este concepto abarca aspectos como la identificación de objetivos claros, el establecimiento de indicadores de rendimiento y la retroalimentación continua. Según Chiavenato (2021), “la evaluación de desempeño es una herramienta clave para alinear los objetivos individuales con los organizacionales, fomentando el crecimiento personal y empresarial”.

Para la empresa Kuehne+Nagel se busca fortalecer y generar un proceso de mejoramiento en donde dichas evaluaciones de desempeño se enfoquen a medir las habilidades y capacidades con la que cuenta cada empleado fortaleciendo el nivel de competitividad en cada una de las áreas que conforman la empresa y desarrollando estrategias que busquen el crecimiento y obtención de los objetivos. Se hace de vital importancia que el área de talento humano de Kuehne+Nagel, genere esas directrices a las cuales deben enfocar a todo su personal y obtener los resultados tanto en la formación como en la obtención de esos talentos cuyas habilidades generan un óptimo desempeño en cada una de sus labores.

### ***Tipos de Evaluación de Desempeño***

Dentro de la investigación se abordarán diferentes tipos de evaluación de desempeño, entre los que destacan.

**Autoevaluación.** Proceso en el que el empleado reflexiona sobre su propio desempeño y establece sus fortalezas y debilidades.

**Evaluación 90 Grados.** Se centra exclusivamente en la retroalimentación entre el empleado y su supervisor inmediato.

**Gestión por objetivos.** Basada en el análisis de indicadores clave previamente definidos.

### **Objetivos de la Evaluación de Desempeño**

Los principales objetivos incluyen:

- Mejorar el rendimiento individual y grupal.
- Identificar las necesidades de capacitación.
- Facilitar la comunicación entre empleados y supervisores.
- Proveer bases para decisiones de promociones y aumentos salariales.
- Revisión de Objetivos, Monitorear el cumplimiento de las metas previamente establecidas.
- Identificar logros obtenidos, Reconocer el progreso y los éxitos alcanzados por los empleados.

### **Factores Críticos de Éxito en la Evaluación de Desempeño**

Para que una evaluación de desempeño sea efectiva, es necesario considerar:

**Claridad de los criterios.** Los indicadores y objetivos deben ser específicos y medibles.

**Periodicidad.** Realizar evaluaciones periódicas asegura un monitoreo continuo.

**Imparcialidad.** Evitar sesgos o prejuicios garantiza una evaluación justa.

**Feedback constructivo.** Proveer retroalimentación que motive el aprendizaje y el desarrollo.

**Líderes.** Los supervisores y gerentes deben estar capacitados para liderar este proceso de manera efectiva.

**Engagement.** Fomentar el compromiso y la participación de los empleados en el proceso de evaluación.

**Coach.** Utilizar la evaluación como una herramienta para orientar y guiar el desarrollo profesional.

Dentro de estos factores de riesgo y que afectan directamente la empresa Kuehne+Nagel. Podemos identificar varios como la imparcialidad en donde se encuentran en ocasiones sesgados las variables de selección ya sea por recomendaciones generadas dentro de la misma organización o por juzgamientos sin aportes que dejan sin oportunidad a uno de los empleados, se debe fortalecer internamente dichos factores en donde se obtenga un proceso limpio y que garantice los conocimientos y habilidades del postulado.

### **Retención del Talento**

La Retención del Talento representa una función estratégica crítica en la gestión moderna de recursos humanos. Según Ulrich y Brockbank (2005), la retención del talento abarca las estrategias y prácticas organizacionales diseñadas para mantener a los empleados valiosos comprometidos y motivados a largo plazo dentro de la organización.

Este concepto ha evolucionado significativamente en las últimas décadas. Phillips y Edwards (2008) señalan que la retención efectiva va más allá de las compensaciones monetarias, incorporando elementos como el desarrollo profesional, el equilibrio trabajo-vida y la cultura organizacional. En su investigación, encontraron que las organizaciones con programas de retención bien estructurados experimentan una reducción del 45% en la rotación voluntaria de personal clave.

Michaels et al. (2023) profundizan en el aspecto económico de la retención, argumentando que el costo de reemplazar a un empleado altamente calificado puede ascender

hasta el 200% de su salario anual, considerando los costos directos e indirectos asociados con el reclutamiento, la capacitación y la pérdida de productividad durante la transición.

### **Desarrollo del Talento**

El desarrollo del talento representa un proceso sistemático y estratégico orientado a potenciar las capacidades y competencias de los colaboradores para alcanzar tanto los objetivos organizacionales como el crecimiento profesional individual. Noe y Kodwani (2018) establecen que el desarrollo del talento moderno debe alinearse con las necesidades cambiantes del mercado laboral y las aspiraciones profesionales de los empleados.

El desarrollo del talento efectivo integra tres dimensiones fundamentales: el aprendizaje formal, el aprendizaje experiencial y el desarrollo de liderazgo. Esta perspectiva multidimensional garantiza un enfoque holístico que prepara a los profesionales para roles de mayor responsabilidad y complejidad dentro de la organización.

London y Mone (2018) enfatizan la importancia de la personalización en el desarrollo del talento, señalando que los programas más exitosos son aquellos que consideran las características individuales, estilos de aprendizaje y objetivos profesionales específicos de cada colaborador. Sus investigaciones demuestran que las organizaciones que implementan programas de desarrollo personalizados experimentan un incremento del 35% en la retención de empleados de alto potencial.

Thorne y Pellant (2007) proponen un marco integral para el desarrollo del talento que incluye:

- Evaluación continua de competencias y potencial
- Planes de desarrollo individualizados
- Programas de mentoría y coaching

- Rotación de puestos y asignaciones especiales
- Capacitación formal y certificaciones profesionales
- Oportunidades de networking y exposición a la alta dirección

Con el fin de obtener un desarrollo del talento humano de la empresa Kuehne+Nagel site LatAm. Se enfocará en generar líderes cuyas competencias y desarrollos serán medidos periódicamente obteniendo con esto un perfilamiento alto para la ubicación en un cargo específico cuyas métricas estén guiadas a estos líderes cuyas capacidades y conocimientos deberán ser aprovechadas por el resto de grupo para la obtención de las metas trazadas.

### **Vinculación entre Evaluación de Desempeño, Retención y Desarrollo del Talento**

El vínculo entre estas tres dimensiones radica en la capacidad de la evaluación de desempeño para proporcionar información clave que facilite la toma de decisiones en relación con la gestión del talento. Una evaluación bien diseñada permite identificar a los empleados con alto potencial, entender sus necesidades y diseñar planes de desarrollo personalizados. Además, fortalece la relación empleado-empresa al demostrar un compromiso genuino con su crecimiento profesional.

### **Descripción del Puesto (Job Description)**

La descripción del puesto constituye un documento formal que establece las responsabilidades, funciones y requisitos específicos de una posición dentro de la organización. Según Dessler y Varela (2011), la descripción del puesto es fundamental para establecer los criterios de evaluación del desempeño, ya que proporciona los estándares contra los cuales se medirá la efectividad del empleado. Armstrong y Taylor (2020) señalan que una descripción del puesto bien estructurada debe incluir las responsabilidades principales, las competencias

requeridas y los indicadores de éxito, elementos que sirven como base para desarrollar instrumentos de evaluación objetivos.

### **Burocracia**

En el contexto de la evaluación del desempeño, la burocracia representa un sistema estructurado de procedimientos y normas que busca estandarizar los procesos de evaluación. Max Weber, citado en Chiavenato (2021), estableció que la burocracia, cuando se implementa adecuadamente, puede contribuir a la equidad y eficiencia en la gestión del talento humano. Sin embargo, Robbins y Judge (2018) advierten que un exceso de burocracia puede resultar contraproducente, creando rigidez y desmotivación entre los empleados. La clave está en encontrar un equilibrio entre la necesidad de estructura y la flexibilidad requerida para una evaluación efectiva del desempeño.

## Marco legal

El marco legal colombiano abarca un conjunto de normas y leyes que regula los sistemas de evaluación de desempeño tanto en el sector público como en el privado.

Estas evaluaciones son esenciales para garantizar la eficiencia y eficacia de los trabajadores, y para promover una gestión de calidad en todas las organizaciones

Constitución Política de Colombia La base fundamental se encuentra en el Artículo 125 y 130 de la Constitución, que establece que el ingreso, permanencia y ascenso en los cargos de carrera administrativa se hará exclusivamente por mérito, siendo la evaluación del desempeño uno de los instrumentos para su verificación.

Ley 909 de 2004 Esta ley constituye el pilar normativo en materia de evaluación del desempeño laboral, estableciendo:

- Los principios que rigen la evaluación del desempeño
- La obligatoriedad de la evaluación para los servidores de carrera administrativa
- Las consecuencias de la calificación resultante del proceso evaluativo
- Los responsables y participantes en el proceso de evaluación

Decreto 1083 de 2015 Como Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, establece:

- Los elementos del proceso de evaluación
- Los períodos de evaluación
- Los criterios para la fijación de compromisos laborales
- Las garantías que asisten al evaluado

Acuerdo 565 del 25 de enero de 2016 “Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados Públicos de carrera y en período de prueba”

Acuerdo 617 de 2018 de la CNSC Establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral, definiendo:

- Los componentes e instrumentos del proceso
- Los niveles de cumplimiento de los compromisos
- Las fases del proceso de evaluación
- Los recursos procedentes contra las calificaciones

Decreto 815 de 2018 Modifica el Decreto 1083 de 2015 en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos, estableciendo:

- El marco de las competencias comportamentales
- Los criterios para la evaluación de competencias
- La integración de las competencias en el proceso evaluativo

Código Sustantivo del Trabajo Para el sector privado, los artículos 58 y 59 establecen obligaciones especiales del trabajador y del empleador, que sirven como marco de referencia para la evaluación del desempeño en organizaciones privadas.

Resolución 0312 de 2019 Aunque su enfoque principal es la seguridad y salud en el trabajo, establece parámetros que deben considerarse en la evaluación del desempeño relacionados con:

- El cumplimiento de estándares mínimos de seguridad
- La participación en actividades de promoción y prevención
- El seguimiento a indicadores de seguridad y salud

Jurisprudencia Relevante La Corte Constitucional, mediante sentencias como la T-470 de 2007 y la T-232 de 2014, ha establecido criterios importantes sobre:

- El debido proceso en la evaluación
- La objetividad como principio fundamental
- El derecho a la contradicción y defensa
- La motivación de las calificaciones

Decreto 1227 de 2005: “Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto Ley 1567 de 1998”.

Decreto Ley 1950 de 1973: “Por el cual se reglamentan los Decretos- Leyes 2400 y 3074 de 1968 y otras normas sobre administración del personal civil”.

Decreto Ley 1567 de 1998: “Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado”.

Ley 1010 del 2006 “Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo”

Es importante mencionar que este marco normativo se actualiza periódicamente, por lo que las organizaciones deben mantener un monitoreo constante de las modificaciones y nuevas disposiciones que puedan surgir. Además, cada entidad puede desarrollar sus propios sistemas de evaluación, siempre que se ajusten a los parámetros establecidos en estas normas fundamentales.

Las organizaciones privadas tienen mayor flexibilidad en el diseño de sus sistemas de evaluación, pero deben asegurar que cumplan con los principios constitucionales de debido proceso, igualdad y transparencia, así como con las disposiciones del Código Sustantivo del Trabajo.

## **Metodología de la investigación**

La metodología de la investigación es un aspecto clave en cualquier estudio académico o profesional, ya que proporciona el enfoque sistemático y estructurado necesario para recopilar, analizar e interpretar la información de manera adecuada. En el caso de esta investigación, el objetivo principal es analizar el proceso de evaluación de desempeño en la empresa Kuehne+Nagel, específicamente en su Site LatAm, con el propósito de identificar cómo este proceso puede mejorar la retención y el desarrollo del talento humano. A continuación, se detalla la metodología empleada, que se fundamenta en un enfoque descriptivo, no experimental y transversal.

### **Tipo y Diseño de la Investigación**

#### ***Tipo de Investigación***

El tipo de investigación elegido es descriptiva y aplicada. Esta investigación es descriptiva porque busca caracterizar y entender el estado actual del proceso de evaluación de desempeño en Kuehne+Nagel, identificando las prácticas existentes, las percepciones de los empleados y los resultados obtenidos de dicho proceso. Por otro lado, es aplicada ya que tiene como objetivo ofrecer soluciones concretas y prácticas para mejorar la retención y desarrollo del talento, abordando un problema específico dentro de la organización (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

#### ***Diseño de la Investigación***

El diseño de la investigación es no experimental y transversal. En un diseño no experimental, no se manipulan las variables, sino que se observa el fenómeno tal como ocurre en su entorno natural (Tuckman, 2012). En este caso, el proceso de evaluación de desempeño será

estudiado sin intervenir o alterar las condiciones bajo las cuales se realiza. Al ser transversal, la investigación se llevará a cabo en un único momento, con la recopilación de datos que reflejan la situación actual de la empresa sin realizar un seguimiento a largo plazo (Marín, 2018). Este enfoque es adecuado para obtener una fotografía precisa de la situación presente.

## **Técnica e Instrumento de Recolección de Datos**

### ***Técnica de recolección de datos***

La principal técnica de recolección de datos será la encuesta, que permitirá obtener información de manera directa y estructurada de los empleados. Las encuestas son útiles para evaluar la percepción de los empleados sobre diversos aspectos del proceso de evaluación de desempeño, su impacto en el desarrollo profesional y la satisfacción laboral, entre otros (Sánchez, 2019). Esta técnica es apropiada porque permite obtener un amplio volumen de datos de manera eficiente y sistemática.

### ***Instrumentos de recolección de datos***

Se utilizarán dos principales instrumentos para recolectar información:

**Cuestionarios.** Los cuestionarios constarán de preguntas cerradas y abiertas. Las preguntas cerradas permitirán obtener respuestas cuantificables, como la frecuencia de ascensos internos o el nivel de satisfacción con el sistema de evaluación (Pérez & Rodríguez, 2017). Por otro lado, las preguntas abiertas proporcionarán una visión cualitativa más profunda, permitiendo a los empleados expresar sus opiniones, sugerencias y percepciones sobre el proceso de evaluación y el impacto en su desarrollo profesional.

**Entrevistas Semi-estructuradas.** Además de los cuestionarios, se llevarán a cabo entrevistas semi-estructuradas con empleados clave y líderes de áreas, lo que proporcionará una

comprensión más detallada de los procesos y permitirá explorar aspectos específicos que podrían no ser abordados en las encuestas (Kvale, 2014). Las entrevistas semi-estructuradas ofrecen flexibilidad, permitiendo que los entrevistados profundicen en temas relevantes para la investigación.

### **Métodos y Análisis de la Información**

El análisis de los datos obtenidos se basará en enfoques cualitativos y cuantitativos, lo cual permitirá obtener una comprensión integral de los resultados.

#### ***Método de análisis cuantitativo***

Para las respuestas obtenidas de los cuestionarios, se aplicará un análisis estadístico. Se utilizarán herramientas como SPSS o Excel para calcular medidas descriptivas como la media, moda, frecuencia relativa y desviación estándar. Estas herramientas ayudarán a identificar patrones y tendencias en las respuestas, como el grado de satisfacción con el proceso de evaluación o la percepción sobre los ascensos internos (Hernández et al., 2014).

#### ***Método de análisis cualitativo***

Para las entrevistas y las preguntas abiertas de los cuestionarios, se llevará a cabo un análisis de contenido. Este análisis permitirá identificar categorías recurrentes en las respuestas y comprender cómo los empleados perciben la efectividad del sistema de evaluación y los programas de incentivos (Bardin, 2011). El análisis de contenido se realiza mediante la codificación de las respuestas, organizándolas en temas y categorías que emerjan de manera natural durante la revisión.

### *Proceso de análisis*

**1. Codificación y clasificación.** Los datos cualitativos se organizarán en categorías que reflejen las principales preocupaciones o temas recurrentes en las respuestas. Este proceso permitirá identificar las áreas que necesitan mejora y los puntos fuertes del sistema de evaluación actual.

**2. Análisis estadístico.** Los datos cuantitativos se procesarán mediante herramientas estadísticas, permitiendo realizar comparaciones de tendencias y identificar correlaciones, como el impacto de los programas de incentivos sobre la satisfacción de los empleados o su relación con la tasa de rotación.

**3. Aspectos Éticos.** La investigación se llevará a cabo siguiendo los principios éticos fundamentales para garantizar que los derechos de los participantes sean respetados en todo momento. Los principales aspectos éticos de la investigación incluyen:

**4. Confidencialidad.** Los datos obtenidos a través de encuestas y entrevistas serán manejados de manera confidencial, garantizando que las respuestas no sean vinculadas a la identidad de los participantes. Esta medida es crucial para asegurar que los empleados se sientan cómodos al expresar sus opiniones de forma honesta (Sampieri, Collado & Lucio, 2014).

**5. Consentimiento informado.** Todos los participantes serán debidamente informados sobre los objetivos de la investigación y el uso que se dará a sus respuestas. Se les proporcionará la información necesaria para que puedan tomar una decisión informada sobre su participación y se obtendrá su consentimiento explícito antes de comenzar el proceso de recolección de datos (Hernández et al., 2014).

**6. Uso responsable de los datos.** Los datos recolectados serán utilizados exclusivamente para los fines de la investigación. No se compartirán con terceros sin el consentimiento explícito de los participantes. Además, los resultados serán presentados de manera agregada y anonimizada, respetando la privacidad de los empleados.

**7. Implicación de los empleados.** Es fundamental que los empleados comprendan que su participación es voluntaria y que sus opiniones serán valoradas en la mejora de los procesos internos de la empresa. Esto ayudará a crear un ambiente de confianza y cooperación durante todo el proceso investigativo.

## Resultados

### Recolección y Compilación de Datos

El Site Latam II para su correcto funcionamiento cuenta con una Pool de 54 empleados de estos 21, son directos y 33 indirectos por contratación de temporales. La evaluación de desempeño se realiza a únicamente al personal directo de forma anual, para las personas temporales una vez cumplido un año por contrato obra labor se prode a paso directo por la compañía, para la cual previamente se realiza una evaluación de competencias la que se tiene en cuenta aspectos técnicos, motivaciones y de actitud. (ver Figura 1)

**Figura 1**

*Formato Evaluación general*

Appendix  
Recruitment and Selection

**Evaluación General**  
 Periodo de prueba / Vinculación directa / Promoción

Nombre:	JUANIAS MOICA EUSEBIO
Edad:	26
Formación Académica:	Estudiante Administración de empresas
Cargo actual:	Analista de datos
Fecha:	26/04/2023
Evaluado por: jefe inmediato	Santiago Narvaez
Avalado por: Director de Área	Jessica Valenzuela
Antigüedad	0 años 11 meses y 8 días.
- 1ª Fecha de Ingreso	26/04/2023
- Fecha ingreso cargo actual:	26/04/2023

**Aspectos Técnicos, motivacionales y de actitud**

(De acuerdo con el concepto frente al colaborador, marcar en la siguiente escala el nivel de ajuste mostrado durante el periodo de prueba: evaluación en el cargo actual)

Generales	Excelente	Satisfactorio	Bueno	Regular	Deficiente
Motivación hacia su trabajo:			X		
Motivación hacia la compañía:		X			
Nivel Técnico:			X		
a. Desempeño General:			X		
b. Habilidad técnica: (Implica alguna actividad específica)			X		
[E] Manual, nivel de atención, concentración, digitación.			X		
Relaciones Interpersonales. (Con compañeros, jefes y el equipo en general)			X		

Bog ZP-R / Colombia CO Realizó: Clara Gutiérrez ZP-R  
Aprobó: Martha Tous ZP

Appendix  
Recruitment and Selection

**Competencias a Evaluar**

Segun el nivel, marque si se evidencio la competencia, durante el periodo de prueba

COMPETENCIAS	OPERACIONAL	NIVEL				
		1	2	3	4	5
<b>Liderazgo</b> Establece la visión de un objetivo común, motiva e inspira a los demás. Muestra un nivel de compromiso hacia las metas de la empresa. Comprende y propone ideas/proveedores aplicables a su entorno.	Establece relaciones con personas que motiva e inspira a los demás. Muestra un nivel de compromiso hacia las metas de la empresa. Comprende y propone ideas/proveedores aplicables a su entorno.					X
<b>Análisis y juicio</b> Descompone la información en las diferentes partes que la integran para identificar los puntos claves.	Analiza minuciosamente los datos y hechos disponibles, garantizando la veracidad de la información. Atenta proactivamente en situaciones inesperadas que son un problema. Busca información confiable y válida, indaga y se mantiene actualizado sobre los datos del entorno. Profundiza en detalles relevantes y está atento a los últimos acontecimientos relacionados con el éxito de su trabajo.			X		
<b>Orientación al cliente</b> Entiende, comunica y crea las soluciones adecuadas para satisfacer las necesidades del cliente (interno- externo)	Establece y propone acuerdos de manera que se eviten los riesgos asociados a los clientes internos o externos. Se preocupa por dar valor agregado a una función interna de la organización. Conoce las necesidades del cliente a la hora de diseñar y ofrecer productos o servicios de la organización. Se preocupa por medir e evaluar la satisfacción del cliente. Mantiene una actitud positiva y disponibilidad frente al cliente interno y externo.					X
<b>Trabajo en equipo</b> Apoya la ética y valores del equipo.	Realiza una comunicación directa y abierta con sus compañeros. Promueve procesos de evaluación del equipo. Encuentra un buen cumplimiento en sus compañeros para desarrollar proyectos de alta calidad. Aporta ideas eficaces al equipo de trabajo en aras de conseguir la meta común.					X
<b>Maneja el performance</b> Es responsable al gestionar los recursos necesarios para producir resultados.	Establece objetivos superiores a los establecidos de forma realista y ambiciosa. Muestra afán por obtener resultados. Apunta recursos disponibles con entusiasmo. Tiene capacidad de preparar las tareas y funciones para alcanzar los objetivos. Trabaja hacia alcanzar las metas o metas propuestas.					X

Observaciones: **Una vez finalizado el proyecto inicio de la recruit general Proyecto micro para desarrollar habilidades de analisis y liderazgo.**

Candidato para vincular / promover	Si	No	Dudas
	X		

Fecha estimada de ingreso al nuevo cargo (si aplica): 3/04/2024

Director de Área:   
 Jefe inmediato:   
 VoBo Recursos Humanos

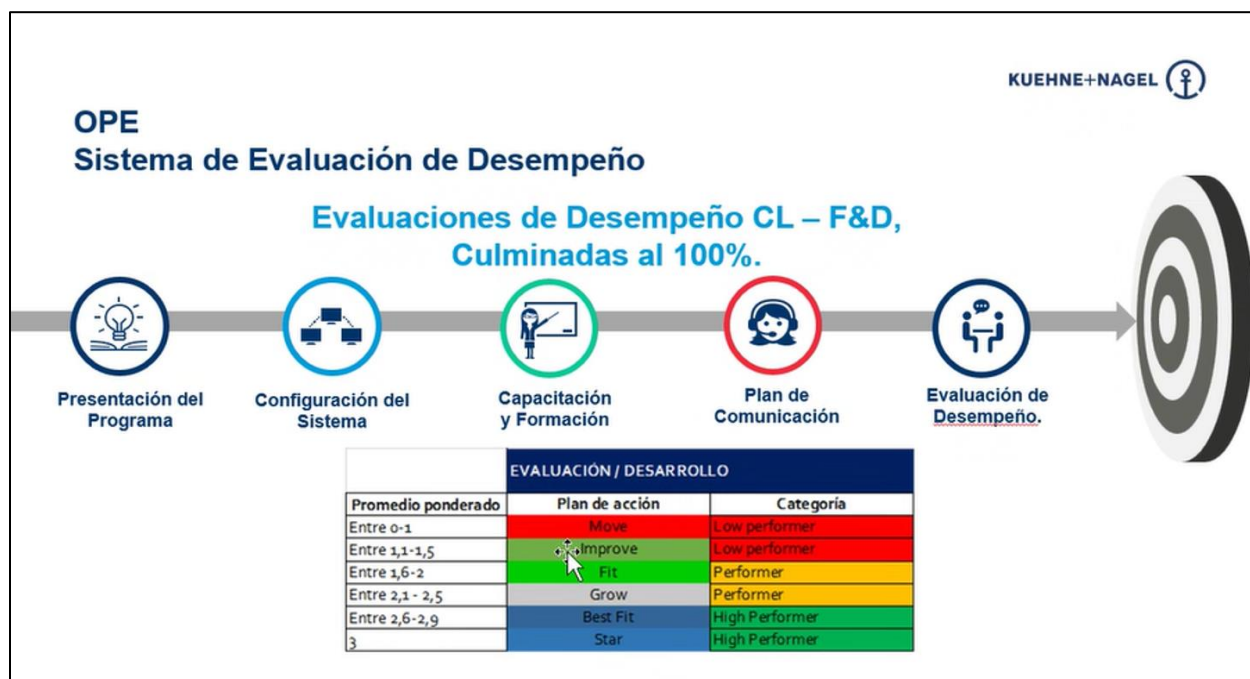
Bog ZP-R / Colombia CO Realizó: Clara Gutiérrez ZP-R  
Aprobó: Martha Tous ZP

Fuente. Evaluación de desempeño K+N 2024

Teniendo en cuenta el problema identificado, la compañía en el año 2024 Obtuvo por realizar un nuevo sistema de evaluación de desempeño, ya que el sistema actual no se ajustaba directamente a los objetivos de la compañía, adición que representaba un exceso de manualidad ya que se desarrollaba con formatos impresos, por lo que conllevaba un gasto en consumo de papel, y un retrabajo al pasar las notas de los colaboradores a una base de datos Excel. Por lo que era recurrente que las evaluaciones simplemente se archivaran, lo que conllevaba a que no se realizara trazabilidad a las evaluaciones de desempeños ni tampoco planes de acción que permitiera el desarrollo y seguimiento de los colaboradores con promedios muy bajo y altos. Así las cosas, se plantea el programa de evaluación de desempeño en 5 fases.

## Figura 2

### Propuesta Evaluación de Desempeño 2024



Fuente. Propuesta evaluación de desempeño K+N 2024.

La fase de presentación de programa contempla una metodología alineada con los 5 pilares estratégicos del site.

- Calidad y Procedimientos
- Compromiso y Comprometimiento
- Seguridad en el Trabajo
- Trabajo en Equipo y Colaboración
- Gestión de Personas.

El cual se distribuye en un cuestionario de 11 preguntas que se desarrolla mediante una plataforma virtual (ver figura 3).

**Figura 3**

### *Cuestionario De Evaluación*

The screenshot shows a web-based evaluation questionnaire titled "Evaluación Ciclo EDI\_2024". The interface is organized into five main sections, each corresponding to a strategic pillar. Each section contains specific evaluation items with associated scores and status indicators.

Pilar	Item	Calificación del respondiente	Meta	Estado
1. Seguridad en el Trabajo	1.1 Utiliza frecuentemente y correctamente el equipo de protección personal (EPP), se queda obligado a usarlo.	3 - Supera las expectativas	3 - Atiende las expectativas	Atiende las expectativas
	1.2 Cumple con los estándares de salud, seguridad y medio ambiente, siguiendo los protocolos e instrucciones establecidos.	3 - Atiende las expectativas	3 - Atiende las expectativas	Atiende las expectativas
	1.3 Promueve acciones para mejorar los procesos de trabajo para evitar accidentes y mejorar las condiciones laborales en el lugar de trabajo.	3 - Supera las expectativas	2 - Atiende las expectativas	Atiende las expectativas
Promedio por Pilar: 3.00				
2. Calidad y Procedimientos	2.1 Mantiene su entorno de trabajo seguro y ordenado, cumple condiciones de seguridad, salud y bienestar y respalda los procesos de mejora de calidad y productividad.	3 - Atiende las expectativas	3 - Atiende las expectativas	Atiende las expectativas
	2.2 Realiza e impulsa seguimientos de normas, procesos y procedimientos establecidos dentro empresa.	3 - Atiende las expectativas	2 - Atiende las expectativas	Atiende las expectativas
Promedio por Pilar: 2.80				
3. Compromiso	3.1 Gestiona eficientemente el tiempo y los recursos asignados.	3 - Atiende las expectativas	2 - Atiende las expectativas	Atiende las expectativas
	3.2 Cumple los plazos asignados a tiempo y con calidad.	3 - Atiende las expectativas	2 - Atiende las expectativas	Atiende las expectativas
Promedio por Pilar: 2.80				
4. Trabajo en Equipo y Colaboración	4.1 Assume la responsabilidad de sus propios acciones, resultados, conocimientos y de asegurar que el equipo de trabajo de la empresa.	3 - Atiende las expectativas	3 - Atiende las expectativas	Atiende las expectativas
Promedio por Pilar: 3.00				
5. Gestión de Personas				
Promedio por Pilar: 0.00				
<b>Total: 2 - Atiende las expectativas</b>				

Below the table, there is a section for "Comentarios de Colaboradores" and "Observaciones del Sistema". At the bottom, there is a "Cerrar" button.

Fuente. Obtenido de plataforma My Performance, KN 2024.

Para su calificación se contempla una escala de medición de 1 a 3 por pregunta, la cual se pondera para generar un promedio por pilar y posteriormente un promedio ente la calificación de todos los pilares, para lo cual se estable 6 intervalos y acuerdo al puntaje se establecen 3 Categorías, Low performer, Performer, High Performer y 6 Planes de acción, Move, Improve, Fit, Grow, Best Fit, Star, los cuales se describen a detalla en la siguiente tabla.

**Tabla 1**

*Métricas De Evaluación De Desempeño*

<b>Promedio ponderado</b>	<b>Plan de acción</b>	<b>Categoría</b>
Entre 0-1	Move	Low performer
Entre 1,1-1,5	Improve	Low performer
Entre 1,6-2	Fit	Performer
Entre 2,1 - 2,5	Grow	Performer
Entre 2,6-2,9	Best Fit	High Performer
3	Star	High Performer

*Fuente:* Obtenido de sistema de evaluación K+N (2024)

Dentro de la propuesta también se contempla la implementación de un plan de desarrollo individual o (PDI), este se debe realizar por los gestores encargados de la evaluación para aquellas personas que se encuentren en la categoría Low performer, o que tengan recomendaciones importantes y de seguimiento dentro de los comentarios realizados por el Gestor. (ver figura 4)

**Figura 4**

*Plan De Desarrollo Individual*



Fuente. Obtenido de plataforma My Performance, KN 2024

Dentro del primer Q del año se presenta la divulgación de objetivos, la cual contempla el cascadeo y la asignación a través de la jerarquía de la organización, así como las métricas de evaluación y los soportes que deben presentar los colaboradores para avalar el cumplimiento de estos. También se presenta la ubicación virtual centralizada para cargar las evidencias en el momento de la evaluación.

Este antecedente es importante, ya que, en paralelo con la evaluación de desempeño al fin de año, se realiza también la validación de objetivos la cual interfiere en la calificación de la evaluación.

**Figura 5**

*Objetivos Contrac Logistic*

Base de objetivos Contrac Logistic - Operación LatAm

Pilar	Objetivo	Métrica para Coordinadores	Métrica para Supervisores	Métrica para analistas de datos	Soporte que debe Presentar el Colaborador para avalar el cumplimiento	Métrica para Analistas/Operador de Mensajería	SI
Calidad/Procedimiento	Mantener el entorno de trabajo seguro y organizado, estando condiciones de seguridad, disponibilidad y respeto de las normas y directrices de calidad y medio ambiente.	Cumplimiento general del 90% en las auditorías internas de KN (QIHE, QPS, 57 Nivel Elba y 56 Nivel Brionex), comerciales y (Coordinador) (PDI) ejemplarizadas en cada Q.	Ejemplar 90% en la entrega de los registros para su gestión interna de KN (QIHE, QPS, 57 Nivel Elba y 56 Nivel Brionex), comerciales y (Coordinador) (PDI) ejemplarizadas en cada Q.	Ejemplar 90% en la entrega de los registros para su gestión interna de KN (QIHE, QPS, 57 Nivel Elba y 56 Nivel Brionex), comerciales y (Coordinador) (PDI) ejemplarizadas en cada Q.	1. Registro de Informe final de auditorías internas, con anexos y anexos (Coordinador). 2. Registro de informes de cierre de trabajo con soporte de procesos operativos + Orden y libro + Hojas de general + QIHE, SI, que, VÍ de Supervisores. 3. Registro de validación de resultados de la cuenta a cargo (Supervisor - analista). 4. Plan de trabajo bajo el estándar (Coord. - Analista - Supervisor - Aux. pack). 5. Registro de cumplimiento por correo de QIHE por actos transitorios.	Cumplimiento general del 90% en las auditorías internas de 100% medida a nivel pagado por cuenta (SI)	Forma auditor (anal a SI)
	Realizar su trabajo siguiendo las normas, técnicas y procedimientos establecidos por la empresa.	Actualizar 90% los SOP's y VÍ's de logística (QIHE) a cargo, con registro de formación y control de los temas antes por el equipo operativo a cargo por semestre del 2024.	Auditar 70% los SOP's y VÍ's de logística (QIHE) a cargo, para validar la efectividad del conocimiento de personal formado cada Q del año.	Generar plan de Auditoría de procesos a cargo, con validación de resultados por el supervisor y registrar análisis de causa y efectos al 90% durante cada Q del año 2024.	1. SOP's + VÍ's validados con el cliente (Correo de confirmación del cliente) (Coordinador). 2. Control de calidad de ejecución. 3. Registro de formación (Coordinador). 4. Plan de auditoría de procesos, con validación de resultados, análisis y planes de acción (Analista). 5. Registro de Zero Confirmation (Supervisor)	Cumplimiento mínimo del 90% en los procesos evaluados acerca del conocimiento de las VÍ de todos los procesos	Forma con las

Fuente. Obtenido de Objetivos, KN 2024

## Resultados Generales de la evaluación 2024

**Tabla 2**

*Número De Empleados Según Tipo De contrato*

Tipo contratación	Número de empleados
DIRECTO	21
TEMPORAL	33
<b>Total</b>	<b>54</b>

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 3**

*Categoría de evaluados por contrato*

Categoría	N° de Evaluados
PERFORMER	21
N/A	33
<b>Total</b>	<b>54</b>

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 4**

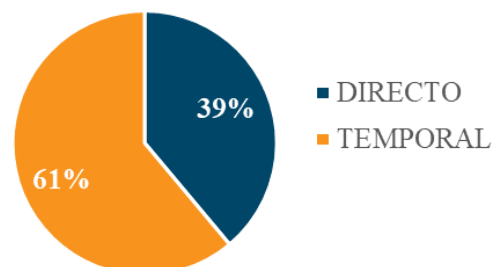
*Número de empleados por plan de acción.*

Plan de Acción	N° Evaluados
Fit	11
Grow	10
<b>Total</b>	<b>21</b>

*Nota.* Elaboración propia

**Figura 6**

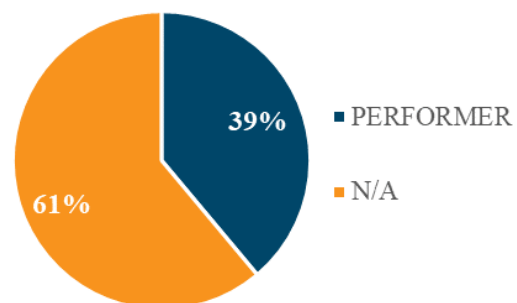
*% N° De Empleados Según Tipo De contrato*



*Fuente.* Elaboración propia

**Figura 7**

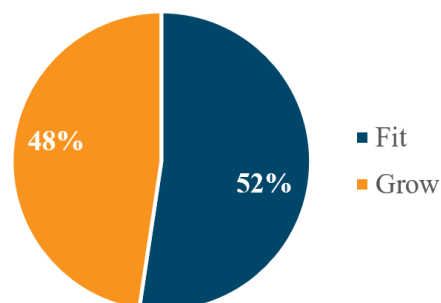
*Categoría evaluados por contrato*



*Fuente.* Elaboración propia

**Figura 8**

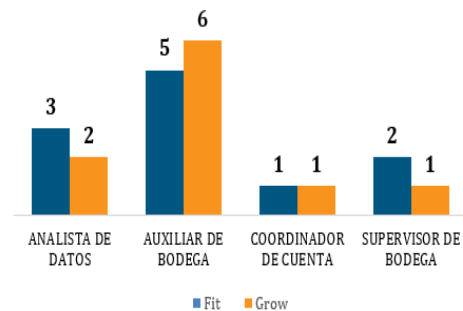
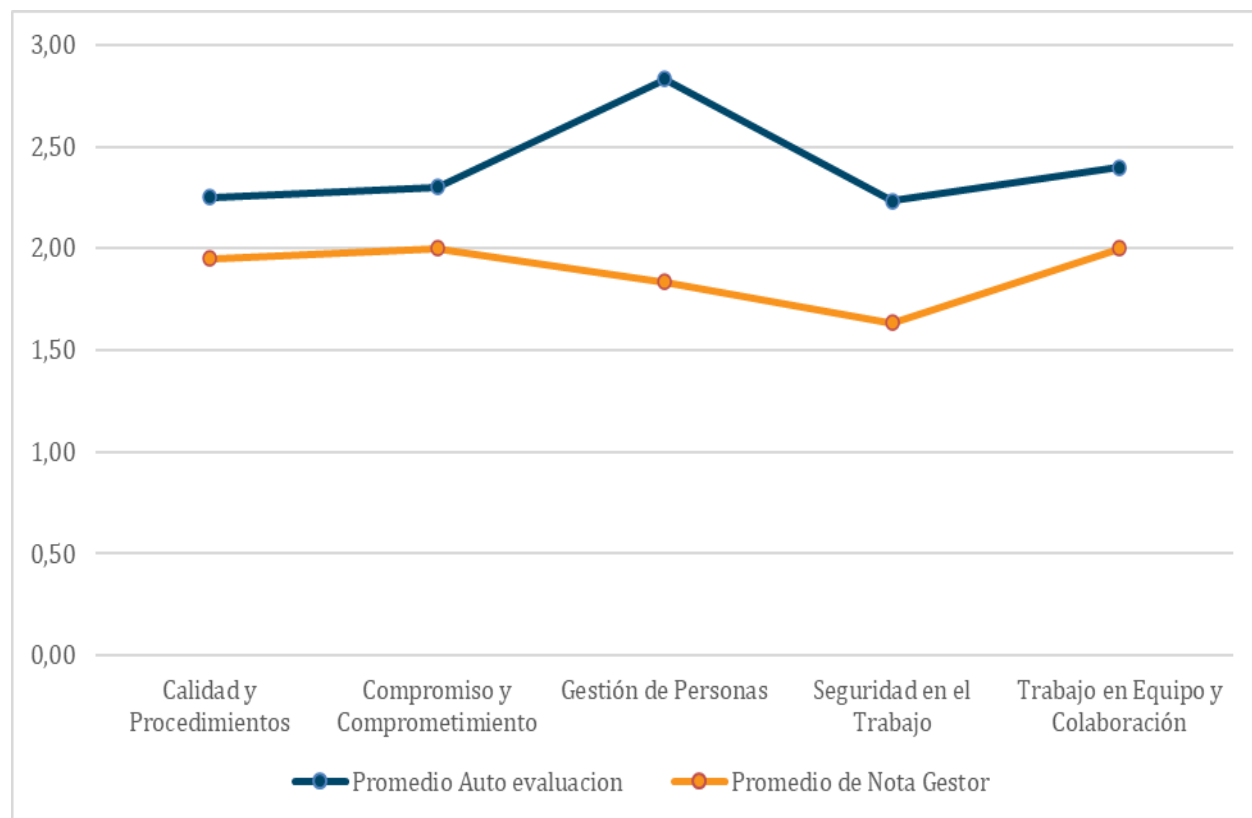
*Empleados por plan de acción*



*Fuente.* Elaboración propia

**Tabla 5***Número de planes de acción por cargo*

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Fit</b>	<b>Grow</b>	<b>Total</b>
Analista De Datos	3	2	5
Auxiliar De Bodega	5	6	11
Coordinador De Cuenta	1	1	2
Supervisor De Bodega	2	1	3
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>21</b>

*Nota. Elaboración propia***Figura 9***Planes de acción por cargo**Nota. Elaboración propia***Figura 10***Nota Autoevaluación VS Nota Gestor**Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 6***Promedio De Notas Por Cargo VS Pilares KN*

<b>Cargo</b>	<b>Calidad y Procedimientos</b>	<b>Compromiso y Comprometimiento</b>	<b>Gestión de Personas</b>	<b>Seguridad en el Trabajo</b>	<b>Trabajo en Equipo y Colaboración</b>	<b>Total</b>
Analista	2,0	2,0		1,7	2,0	1,9
Auxiliar	1,9	2,0		1,6	2,0	1,8
Supervisor	2,0	2,0	1,8	1,7	2,0	1,9
<b>Total</b>	<b>1,9</b>	<b>2,0</b>	<b>1,8</b>	<b>1,6</b>	<b>2,0</b>	<b>1,8</b>

*Nota:* Elaboración propia**Tabla 7***Variantes Del Pilar "Seguridad En El Trabajo"*

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Promedio de Nota Gestor</b>
Cumple con los estándares de salud, seguridad y medio ambiente, siguiendo los protocolos e instrucciones establecidos.	2,0
Promueve acciones para mejorar los procesos de trabajo para evitar accidentes y mejorar las condiciones inseguras en el lugar de trabajo.	1,0
Utiliza frecuente y correctamente el equipo de protección personal (EPP), ya que es obligatorio para su trabajo.	1,9
<b>Total</b>	<b>1,6</b>

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 8***Variantes del pilar "Gestión de Personas"*

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Promedio de Nota Gestor</b>
Anticipa soluciones y gestiona bien las oportunidades y problemas futuros.	1,5
Mantiene al equipo capacitado y actualizado, dando ejemplo y exigiendo el buen trabajo.	2,0
Permanece cercano a sus subordinados y brinda retroalimentación periódicamente.	2,0
<b>Total</b>	<b>1,8</b>

*Nota.* Elaboración propia**Tabla 9***Variantes del Pilar "Calidad y Procedimientos"*

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Promedio de Nota Gestor</b>
Mantiene su entorno de trabajo seguro y organizado, evitando condiciones de seguridad desfavorables y respetando las normas y directrices de calidad y medio ambiente.	2,0
Realiza su trabajo siguiendo las normas, técnicas y procedimientos establecidos por la empresa.	1,9
<b>Total</b>	<b>1,9</b>

*Fuente:* Elaboración propia

## Conclusiones

La evaluación de desempeño realizada muestra que el 100% del personal evaluado cumple con las expectativas establecidas, ubicándose en la categoría "Performer" (Rendimiento Satisfactorio). Dentro de esta categoría se identificaron dos segmentos principales:

El segmento "Grow", que representa el 48% de los evaluados, corresponde a empleados que demuestran potencial para asumir mayores responsabilidades y requieren oportunidades de desarrollo profesional.

El segmento "Fit", que constituye el 52% restante, agrupa a empleados que cumplen con los requisitos mínimos de sus puestos, pero tienen margen de mejora. Este segmento será el foco de atención para identificar habilidades a reforzar y establecer planes de seguimiento para mejorar su desempeño.

Un análisis detallado del grupo "Fit" por cargos y pilares reveló las siguientes áreas de oportunidad:

### **Seguridad en el Trabajo**

Este pilar presenta el promedio más bajo con 1.6 puntos, siendo una tendencia consistente en todos los cargos analizados. Si bien existe conciencia básica sobre seguridad y cumplimiento de procedimientos, se han observado actos inseguros relacionados principalmente con el uso inadecuado o la ausencia de uso de Equipos de Protección Personal (EPP).

### **Gestión de Personas**

Con un promedio de 1.8 puntos, este pilar afecta principalmente al nivel de supervisores. La principal área de mejora identificada es la toma oportuna de decisiones y autonomía, evidenciado en el objetivo "Anticipa soluciones y gestiona bien las oportunidades y problemas futuros", que obtuvo la calificación más baja (1.5) dentro de este pilar.

## **Calidad y Procedimientos**

Este pilar mostró un promedio de 1.9 puntos entre el personal auxiliar. La principal oportunidad de mejora se relaciona con el objetivo "Realiza su trabajo siguiendo las normas, técnicas y procedimientos establecidos por la empresa", indicando la necesidad de fortalecer el cumplimiento de estándares operativos.

Estas conclusiones señalan la necesidad de implementar estrategias específicas para mejorar el desempeño en cada uno de estos pilares, con especial énfasis en seguridad laboral, desarrollo de liderazgo y adherencia a procedimientos establecidos.

## Recomendaciones

### **Programa de Seguimiento Individualizado**

Se recomienda implementar un sistema de evaluación y seguimiento trimestral para los colaboradores del segmento "Fit". Este programa Puede incluir reuniones periódicas entre el colaborador, su supervisor directo y recursos humanos para revisar el progreso en los objetivos establecidos y ajustar las estrategias de desarrollo según sea necesario.

### **Desarrollo de Competencias por Pilar**

#### *Seguridad en el Trabajo*

Se recomienda establecer un programa integral de seguridad que incorpore sesiones mensuales de capacitación práctica, simulacros de situaciones de riesgo, y talleres de concientización sobre el uso correcto de EPP. Este programa debe incluir un sistema de reconocimiento para premiar las mejores prácticas en seguridad, incentivando así el comportamiento deseado.

Adicional a esto, se sugiere que se realice una gestión y supervisión de Equipos de Protección Personal (EPP) que comprenda auditorías periódicas en el sitio de trabajo, con el fin de asegurar que todo el personal cuente con los EPP adecuados y en óptimas condiciones para el desarrollo seguro de sus actividades.

#### *Enfoque de las Auditorias*

**Disponibilidad.** Verificación del inventario y acceso a EPP requeridos para cada posición, garantizando que cada colaborador cuente con el equipo completo según los requerimientos de su rol.

**Estado y Conservación.** Inspección detallada del estado físico de los EPP, identificando signos de desgaste, daño o deterioro que puedan comprometer su efectividad en la protección del trabajador.

**Idoneidad Funcional.** Evaluación de la adecuación de los EPP asignados para las tareas específicas realizadas, considerando factores como ergonomía, comodidad y efectividad en la protección contra los riesgos identificados.

### ***Gestión de Personas para Supervisores***

Para fortalecer las habilidades de liderazgo y toma de decisiones, se recomienda implementar un programa de mentoring donde supervisores experimentados y de alto rendimiento acompañen a aquellos que necesitan desarrollo. Este programa se puede complementar con talleres bimestrales enfocados en toma de decisiones, gestión de equipos y liderazgo situacional.

### ***Calidad y Procedimientos para Personal Auxiliar***

Se recomienda establecer un cronograma de caminatas Gemba que involucre a jefes directos, gerencia y el equipo de Production system. Estas visitas permitirán obtener una comprensión directa de la operación desde la perspectiva del personal operativo, mediante entrevistas aleatorias y observación en sitio.

Durante estas sesiones, es recomendable Validar los procesos utilizando la metodología de Process Confirmation, lo cual permitirá identificar potenciales mejoras en los métodos de trabajo que aún no hayan sido documentadas. Este enfoque sistemático facilitará la detección de oportunidades para optimizar la eficiencia operativa.

Adicionalmente, es conveniente realizar una revisión de los instructivos de trabajo (Working Instructions - WI) para garantizar que estén actualizados y reflejen las mejores prácticas actuales. Esta actualización debe ir acompañada de un programa de socialización para asegurar que todo el personal operativo conozca y comprenda los procedimientos establecidos.

### ***Plan de Desarrollo Individual (PDI)***

Cada colaborador del segmento "Fit" contará con un PDI personalizado.

Es responsabilidad del gestor realizar el seguimiento y cumplimiento de los planes sugeridos anteriormente, así mismo se sugiere que en un periodo de 3 meses realizar el cargue de las evidencias a la plataforma de Evaluación y seguimiento de desempeño en la pestaña (PDI), esto con el fin de identificar la efectividad de los planes de acción.

Continuar con el plan de compensación

### **Programa de Compensación e Incentivos para el Site LATAM de Kuehne+Nagel**

#### **Objetivo General**

Diseñar un programa de compensación e incentivos que fomente la retención del talento humano y potencie el desarrollo profesional de los empleados, alineándolo con los resultados de las evaluaciones de desempeño y las metas estratégicas del Site LatAm en Tenjo, Colombia.

#### **Componentes del Programa**

##### ***Compensación Fija***

Se busca garantizar que los salarios de los empleados sean competitivos con respecto al mercado logístico colombiano. Esto se logrará mediante la realización de un análisis salarial anual, el cual permitirá ajustar los salarios en función de las condiciones del mercado, la

inflación y las demandas del sector logístico. Según estudios, un salario justo impacta directamente en la satisfacción y productividad de los empleados (Chiang & Birtch, 2010).

### *Compensación Variable*

La compensación variable estará diseñada para premiar el desempeño y fomentar la colaboración. Este componente incluirá:

**Bonos semestrales individuales.** Serán otorgados a los empleados que cumplan o superen sus KPIs (indicadores clave de desempeño). Estos KPIs estarán relacionados con aspectos como precisión en tareas, cumplimiento de objetivos y asistencia.

**Incentivos grupales.** Se implementarán incentivos colectivos para las áreas clave del site, como almacenamiento y transporte, basados en el cumplimiento de metas generales. Esto fomentará el trabajo en equipo y la cooperación entre los empleados.

### *Incentivos por Evaluaciones de Desempeño*

**Reconocimientos Monetarios.** Los resultados de las evaluaciones anuales serán utilizados para otorgar bonos adicionales a los empleados con un desempeño destacado. Este reconocimiento buscará motivar y premiar a aquellos que excedan consistentemente las expectativas laborales.

**Ascensos Basados en Mérito.** Se creará un sistema de promociones internas basado en los resultados de las evaluaciones de desempeño y en las competencias laborales demostradas. Esto asegurará que los ascensos se realicen de manera objetiva y justa, promoviendo la equidad y reduciendo la necesidad de recurrir a contrataciones externas.

### ***Beneficios No Monetarios***

**Plan de Capacitación.** Se brindará a los empleados la oportunidad de acceder a programas de formación y certificaciones específicas del sector logístico, como comercio internacional, gestión de inventarios y transporte multimodal. Además, se otorgarán becas para estudios que estén directamente relacionados con el desarrollo de sus habilidades laborales. Según Collings et al. (2018), la capacitación es un elemento clave para retener talento y mejorar el desempeño organizacional.

**Programas de Bienestar.** El bienestar de los empleados será atendido mediante subsidios de transporte, alimentación y salud. Estos beneficios no solo mejoran la calidad de vida de los colaboradores, sino que también reducen la rotación laboral y aumentan el compromiso con la empresa.

**Reconocimiento Público.** Se implementarán programas como “Empleado del Mes” y premios grupales entregados en eventos trimestrales. Estos reconocimientos no monetarios reforzarán la motivación y el sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización.

### ***Oportunidades de Desarrollo Profesional***

**Programa de Mentorías Internas.** Se establecerá un programa de mentorías en el cual los empleados con mayor experiencia guíen y preparen a aquellos con alto potencial para ocupar posiciones superiores. Este sistema no solo fomenta el aprendizaje continuo, sino que también contribuye a fortalecer el liderazgo interno.

**Planes de Carrera Personalizados.** A partir de las evaluaciones de desempeño, se diseñarán planes de carrera individuales, los cuales estarán enfocados en las fortalezas y áreas de mejora de cada empleado. Esto permitirá que cada colaborador visualice un camino claro de

crecimiento dentro de la empresa. Según Schiemann (2011), los planes de carrera personalizados son fundamentales para mantener la motivación y el compromiso de los empleados.

## Anexos

### Anexo 1: Formato cuestionario evaluación de desempeño.

KUEHNE+NAGEL
J

**JUANIAS MOICA**  
Regional COLÓMBIA

Ciclo

**Evaluación Ciclo ED\_2024**

Gestor Evaluador: VALENZUELA PULIDO JESSICA KATH    Colaborador: JUANIAS MOICA EUSEBIO    Cargo del empleado: ANALISTA DE DATOS

---

**1. Seguridad en el Trabajo**

<p>1.1 Utiliza frecuente y correctamente el equipo de protección personal (EPP), ya que es obligatorio para su trabajo.</p> <p>1.2 Cumple con los estándares de salud, seguridad y medio ambiente, siguiendo los protocolos e instrucciones establecidos.</p> <p>1.3 Promueve acciones para mejorar los procesos de trabajo para evitar accidentes y mejorar las condiciones inseguras en el lugar de trabajo.</p>	<p>Calificación del empleado 3 - Supera las expectativas</p> <p>Calificación del empleado 2 - Atiende las expectativas</p> <p>Calificación del empleado 3 - Supera las expectativas</p>	<p>Nota Gestor 2 - Atiende las expectativas</p> <p>Nota Gestor 2 - Atiende las expectativas</p> <p>Nota Gestor 2 - Atiende las expectativas</p>
--	---	---

Promedio por Pilar: 2,00

---

**2. Calidad y Procedimientos**

<p>2.1 Mantiene su entorno de trabajo seguro y organizado, evitando condiciones de seguridad desfavorables y respetando las normas y directrices de calidad y medio ambiente.</p> <p>2.2 Realiza su trabajo siguiendo las normas, técnicas y procedimientos establecidos por la empresa.</p>	<p>Calificación del empleado 2 - Atiende las expectativas</p> <p>Calificación del empleado 2 - Atiende las expectativas</p>	<p>Nota Gestor 2 - Atiende las expectativas</p> <p>Nota Gestor 2 - Atiende las expectativas</p>
--	---	---

Promedio por Pilar: 2,00

---

**3. Compromiso**

<p>3.1 Gestiona eficientemente el tiempo y los procesos asignados</p> <p>3.2 Completa las tareas asignadas a tiempo y con calidad.</p>	<p>Calificación del empleado 2 - Atiende las expectativas</p> <p>Calificación del empleado 2 - Atiende las expectativas</p>	<p>Nota Gestor 2 - Atiende las expectativas</p> <p>Nota Gestor 2 - Atiende las expectativas</p>
--	---	---

Promedio por Pilar: 2,00

---

**4. Trabajo en Equipo y Colaboración**

<p>4.1 Asume la responsabilidad de sus propias acciones, actuando conscientemente y de acuerdo con el código de conducta de la empresa.</p>	<p>Calificación del empleado 2 - Atiende las expectativas</p>	<p>Nota Gestor 2 - Atiende las expectativas</p>
---	---	---

Promedio por Pilar: 2,00

---

**5. Gestión de Personas**

Promedio por Pilar: 0,00

---

**Total:** 2 - Atiende las expectativas

Comentarios de Colaboradores

---

Comentarios del Gerente

El colaborador tiene potencial para presentar y apalancar proyectos que impacte ambos site's , puede traer alternativas de mejora de proceso, control de inventario y evitar esperas , requiere entendimiento del PL para comprender el impacto financiero.

0 / 1000  
251 / 1000

Cerrar

Usted está en: Mis Evaluaciones

**Anexo 2: Plantilla de cronograma de seguimiento a planes de acción sugeridos**

Actividades	ene					Feb				mar				abr				may					Jun				Jul					ago													
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
Reuniones seguimientos		■					■				■				■				■				■				■				■				■				■				■		
Gemba Walk	■						■				■				■				■				■				■				■				■				■						
Process Confirmation				■					■				■				■				■				■				■				■				■								
Seguridad en el Trabajo			■					■				■				■				■				■				■				■				■									
<b>Detalle de actividades</b>	Reuniones mensuales					Reuniones mensuales				Reuniones mensuales				Reuniones mensuales				Reuniones mensuales					Reuniones mensuales				Reuniones mensuales																		
	Frecuencia					Frecuencia				Frecuencia				Frecuencia				Frecuencia					Frecuencia				Frecuencia																		
	xxx					xxx				xxx				xxx				xxx					xxx				xxx																		
	Duración: xxx					Duración: xxx				Duración: xxx				Duración: xxx				Duración: xxx					Duración: xxx				Duración: xxx																		
	Moderador: xxx					Moderador: xxx				Moderador: xxx				Moderador: xxx				Moderador: xxx					Moderador: xxx				Moderador: xxx																		
Participantes:					Participantes:				Participantes:				Participantes:				Participantes:					Participantes:				Participantes:																			
xxx, xxx, xxx, xxx, xxx...					xxx, xxx, xxx, xxx, xxx...				xxx, xxx, xxx, xxx, xxx...				xxx, xxx, xxx, xxx, xxx...				xxx, xxx, xxx, xxx, xxx...					xxx, xxx, xxx, xxx, xxx...				xxx, xxx, xxx, xxx, xxx...																			

## Bibliografía

1. Acuerdo 565 de 2016 [Comisión Nacional del Servicio Civil]. Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados Públicos de carrera y en período de prueba. 25 de enero de 2016.
2. Acuerdo 617 de 2018 [Comisión Nacional del Servicio Civil]. Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados Públicos de carrera y en período de prueba. 10 de octubre de 2018.
3. Almacenes automatizados Modula Comercio electrónico: Kuehne + Nagel. (2024, April 19). Modula. <https://www.modula.eu/es/caso-practico-almacenamiento-inteligente/logistica-y-3pl/kuene-nagel/>
4. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice (15th ed.)*. Kogan Page Publishers. [https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod\\_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice\\_1.pdf](https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf)
5. Barreto Thierry, Y. V., Botero Botia, E. H., Céspedes Monroy, K. J., & Rivera Jiménez, H. D. (2017). *Diseño del modelo de evaluación de desempeño para Mundiclass Distribuciones SAS*.
6. Berger, L. A., & Berger, D. R. (2018). *The talent management handbook: Making culture a competitive advantage by acquiring, identifying, developing, and promoting the best people (3rd ed.)*. McGraw-Hill Education. [https://cdn.oujdalibrary.com/books/436/436-the-talent-management-handbook-creating-organizational-excellence-by-identifying-developing-and-promoting-your-best-people-\(www.tawcer.com\).pdf](https://cdn.oujdalibrary.com/books/436/436-the-talent-management-handbook-creating-organizational-excellence-by-identifying-developing-and-promoting-your-best-people-(www.tawcer.com).pdf)

7. Bonilla-Moran, G. I. (2022). *Impacto de la fuga de cerebros en los países en desarrollo*. *Revista Minerva*, 4(2), 27–42. <https://doi.org/10.5377/revminerva.v4i2.12392>
8. Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. Simon & Schuster.
9. Chiavenato I. (2015). *GESTION DEL TALENTO HUMANO*.  
<https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>
10. Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones (5ª ed.)*. McGraw-Hill.
11. Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill. Bogotá.
12. Chiavenato, I. (2021). *Gestión de Talento Humano*. Independently Published. ISBN 9798730334649
13. Kuehne+Nagel Homepage - Colombia. (2024). *Kuehne + Nagel*. <https://co.kuehne-nagel.com/es/>  
*Corte Constitucional. Sentencias T-470 de 2007 y T-232 de 2014.*  
*Constitución Política de Colombia [Const]. Art. 125. 7 de julio de 1991 (Colombia).*  
*Constitución Política de Colombia [Const]. Art. 130. 7 de julio de 1991 (Colombia).*
14. Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones. (pp.403-415).  
<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69130?page=403>
15. Decreto 1083 de 2015. *Por el cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública*. Fecha de promulgación: 26 de mayo de 2015 D.O. No. 49523

16. Decreto 815 de 2018. *Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015. Fecha de promulgación: 8 de mayo de 2018*D.O. No. 50.587.
17. Decreto 1227 de 2005. *Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto Ley 1567 de 1998. 21 de abril de 2005*D.O. No. 45.890.
18. Decreto Ley 1950 de 1973: *Decreto Ley 1950 de 1973. Por el cual se reglamentan los Decretos- Leyes 2400 y 3074 de 1968 y otras normas sobre administración del personal civil. 24 de septiembre de 1973*D.O. No. 33.962.
19. Decreto Ley 1567 de 1998: *Decreto Ley 1567 de 1998. Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado. 5 de agosto de 1998*D.O. No. 43.358.
20. Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2011). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano*. Pearson Educación. ISBN 978-607-32-0249-7.
21. Fong Reynoso, C. (2017). *La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico = Resource based-theory: a bibliometric analysis*. *Nova Scientia*, 9( 19), 411–440.  
<https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.21640/ns.v9i19.739>
22. García, S., & Dolan, S. (2020). *La gestión del talento humano: Un enfoque estratégico*. McGraw Hill.
23. García Solarte, M. Murillo Vargas, G. & González, C. H. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana: ( ed.)*. Programa Editorial Universidad del Valle. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/lc/unad/titulos/128993>

24. Kuehne+Nagel. (2020, February). *Cómo hacer frente a la creciente falta de fiabilidad en el transporte marítimo. Kuehne + Nagel*. <https://es.kuehne-nagel.com/es/-/sabermas/transporte-maritimo-capacidad>
25. Ley 909 de 2004. *Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, la gerencia pública y se dictan otras disposiciones*. 23 de septiembre de 2004. D.O. No. 45680.
26. Ley 1010 de 2006. *Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo*. 23 de enero del 2006. D.O. No. 46160..
27. Luna Arocas, R. (2018). *Gestión del talento: ( ed.)*. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/lc/unad/titulos/123076>
28. Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2003). *La guerra por el talento*. Editorial Norma. ISBN 9580474397, 9789580474395.  
<https://biblioteca.ufm.edu/library/index.php?title=1071830&lang=&query=@title=Special:GSMSearchPage@process=@field1=encabezamiento@value1=SELECCION%20DE L%20PERSONAL%20@mode=advanced&recnum=4&mode=advanced>
29. Mone, Edward & London, Manuel. (2018). *Employee Engagement Through Effective Performance Management: A Practical Guide for Managers*. 10.4324/9781315626529.
30. Noe, R. A., & Kodwani, A. D. (2020). *Employee training and development (8th ed.)*. McGraw-Hill Education.

31. Pérez, A. F. y Rodríguez, L. R. (2021). *Principales teorías de la Gestión del Talento Humano*. [Objeto\_virtual\_de\_Informacion\_OVI]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42161>.
32. Phillips, J. J., & Edwards, L. (2008). *Managing talent retention: An ROI approach* (2nd ed.). Pfeiffer & Company. [https://books.google.com.co/books?id=2-5IDwAAQBAJ&num=20&source=gbs\\_book\\_other\\_versions\\_r&cad=3](https://books.google.com.co/books?id=2-5IDwAAQBAJ&num=20&source=gbs_book_other_versions_r&cad=3)
33. Resolución 0312 de 2019 [Ministerio del Trabajo]. *Por la cual se establecen los estándares mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)*. 13 de febrero de 2019.
34. Robbins, SP, y Judge, TA (2018). *Comportamiento organizacional* (18.ª ed.). Londres: Pearson Education.
35. Thorne, K., & Pellant, A. (2007). *The essential guide to managing talent: How top companies recruit, train and retain the best employees* (2nd ed.). Kogan Page.
36. Ubicaciones - Colombia. (2024). Kuehne + Nagel. <https://co.kuehne-nagel.com/es/locations?query=Colombia>
37. Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Harvard Business Press. ISBN 1591397073, 9781591397076. <https://dokumen.pub/the-hr-value-proposition-1591397073-9781591397076.html>