

Creciendo juntos

Plan de fidelización de talento

Ana Maria Bermeo

Javier Ruiz

Mayra Alvis

Mónica León

Especialización en gestión humana

Escuela de administración

09/11/2024

Bogotá, Colombia

2024

Declaración juramentada

“Declaramos bajo juramento y con pleno conocimiento de la veracidad de la información que, el presente Proyecto Integrador de Especialización ha sido elaborado de manera exclusiva y autónoma por los abajo firmantes, siendo su contenido completamente original. Asimismo, afirmamos que todas las fuentes de información, tanto directas como indirectas, utilizadas en el desarrollo de este trabajo, han sido debidamente citadas y referenciadas en conformidad con los estándares académicos pertinentes. En consecuencia, aseguramos que este proyecto no ha sido presentado ni entregado a ninguna otra institución con fines de evaluación o publicación”.

Javier Andres Ruiz Villarreal, Ana Maria Bermeo, Monica Leon Bejarano, Mayra Yisenia Alvis

09/11/2024

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaramos) que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Javier Andres Ruiz Villarreal, Ana Maria Bermeo, Monica Leon Bejarano, Mayra Yisenia Alvis

09/11/2024

Descripción de la Empresa

Core de Negocio

Almaviva S.A se centra en soluciones de logística y tecnología para la gestión de la cadena de suministro. La bodega San Carlos II ubicada en Funza tiene un tamaño de 20.000 mt² y una población de 208 colaboradores que se enfocan en el servicio de almacenamiento y depósito público aduanero.

Mercados y Clientes

Sector automotriz 95% y tecnología 5%.

Presencia y Crecimiento

Enfoque en la optimización logística, soluciones tecnológicas, servicio al cliente, sostenibilidad y responsabilidad ambiental.

Misión, Visión y Valores

Misión

Líderes en soluciones logísticas seguras, ágiles y competentes para acercar el producto del cliente a la demanda, permitiendo el desarrollo estratégico de su negocio

Visión

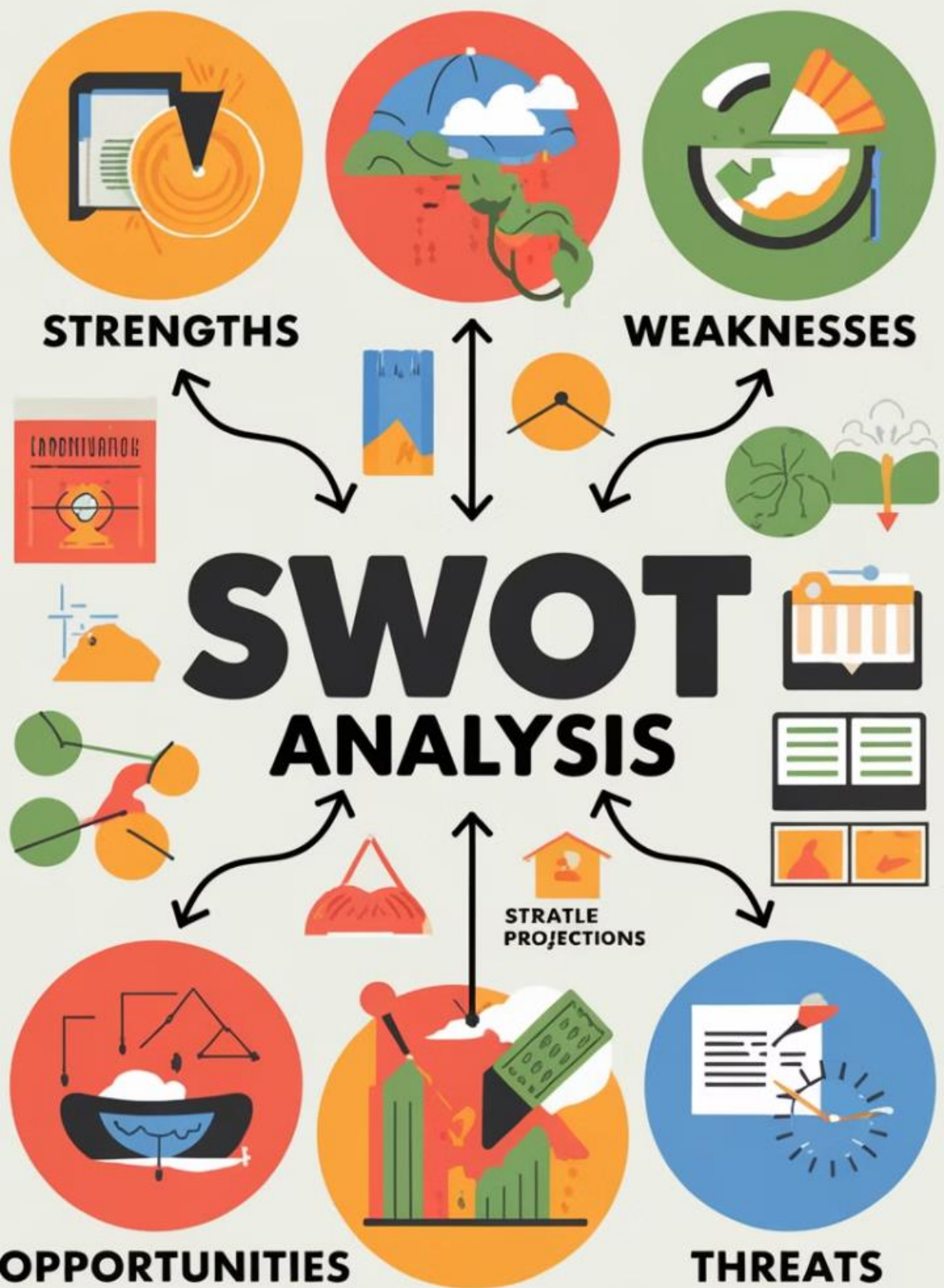
Ser el aliado de mayor reconocimiento en logística integral, eficiente y flexible

Valores

Simplicidad, integridad, respeto, seguridad y experiencia de servicio



Diagnóstico Estratégico



Matriz MEFE

Líder en
almacenamiento
automotriz.

Bajos salarios y
beneficios.

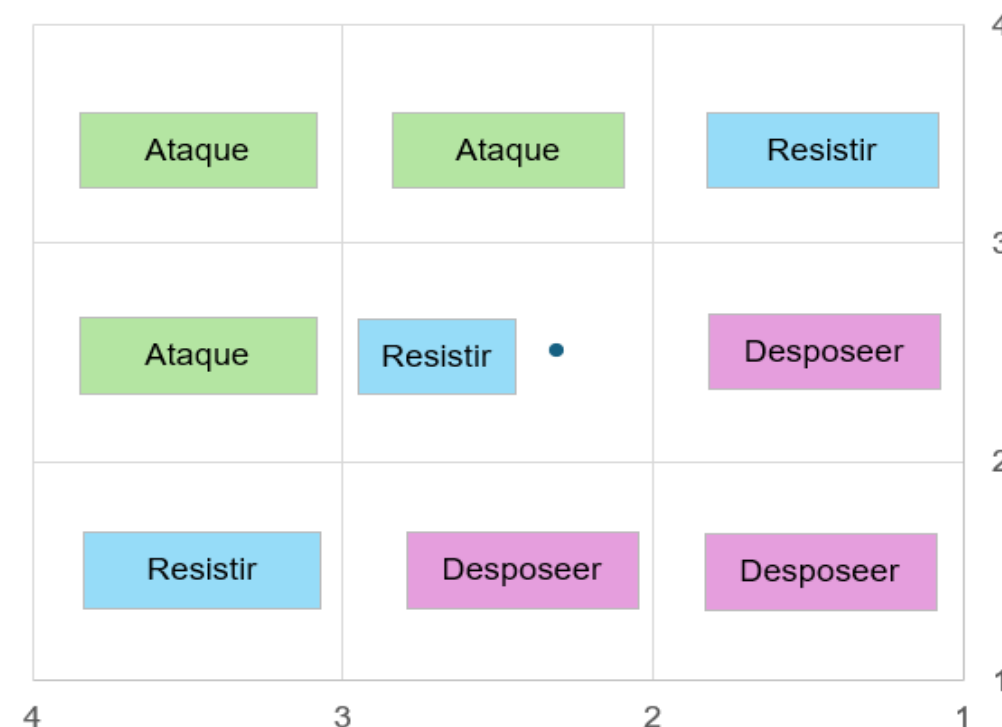
Financiamiento
fácil

Matriz MEFI

Reducción de la
taza de rotación de
personal

Falta de canales
de comunicación

Matriz MIME



Diagnóstico Organizacional

1

Metodología

Entrevistas semiestructuradas

2

Información clave

Estudio sociodemográfico

Evaluación de riesgo psicosocial

Encuesta de clima organizacional

Indicadores: rotación y permanencia

3

Hallazgos

Alto índice de rotación de personal - 183% - 142%

Bajos salarios y beneficios

Baja cobertura del plan de beneficios y bienestar

Canales de comunicación deficientes

Deficiencias en la inducción

Baja cultura organizacional

Bajo clima laboral





Propuesta de Plan de Acción – \$168.835.683

Objetivo general

Diseñar un plan de trabajo para levantar la información necesaria para la construcción de un plan de beneficios integral que aborde las necesidades de los colaboradores, generando un impacto positivo en el bienestar de estos y reduciendo la rotación de personal en un 30% en el primer año de implementación

Objetivos específicos

1

Proponer un plan para recolectar información y construir un plan de beneficios acorde a las necesidades de los colaboradores.

2

Proponer estrategias de comunicación interna que mejoren el intercambio entre líderes y colaboradores, y faciliten la difusión de los beneficios a los cargos operativos.

3

-Proponer una revisión de la valoración de cargos y un estudio salarial para asegurar la equidad interna y competitividad en el mercado.

1. CANALES DE COMUNICACIÓN

\$2.561.828

Reuniones periódicas

- 2 meses
- \$811.628

Establecer reuniones regulares para fortalecer la comunicación y alineación entre equipos.

Mejorar comunicación interna

- 2 mes
- \$600.000

Implementar acciones para optimizar el flujo de información dentro de la organización

2. PLAN DE BENEFICIOS

\$15.673.740

Encuesta de satisfacción

- 2 meses
- \$1.359.190

Conocer la satisfacción con los beneficios actuales y explorar nuevas opciones de interés.

Realizar perfil sociodemográfico

- 20 días
- \$1.359.190

Caracterizar a los colaboradores para ajustar los beneficios a sus necesidades.

Realizar focus group

- 1 mes
- \$3.977.578

Profundizar en los datos obtenidos de las encuestas y perfil sociodemográfico.

Revisar aliados estratégicos

- 2 meses
- \$2.638.656

Evaluar beneficios atractivos y de bajo costo para los colaboradores.

Proponer plan de beneficios

- 6 meses
- \$6.339.126

Construir un plan de beneficios alineado a las necesidades identificadas, desarrollado en 3 fases:

- 1, Replanteo de beneficios actuales e inclusión de beneficios sin costo adicional.
- 2, Inclusión de beneficios parcialmente subsidiados.
- 3, Inclusión de beneficios a cargo de los colaboradores.

Anexo H

Cargo	Cantidad de retiros	Costos de temporal	Costos directos (examen médico)	Pruebas psicotécnicas	Consulta de Infofalt	Data crédito	Kit de bienvenida	Dotación	EPPS	Visitas domiciliarias	Total
Operador logístico	191	\$ 15.280.000	\$ 0	\$ 0	\$ 573.000	\$ 573.000	\$ 0	\$ 29.677.198	\$ 8.117.500	\$ 14.166.661	\$ 68.387.359
Operador de montacargas	8	\$ 640.000	0	0	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 0	\$ 1.243.024	\$ 340.000	\$ 593.368	\$ 2.864.392
Auxiliar logístico	7	\$ 560.000	\$ 0	\$ 0	\$ 21.000	\$ 21.000	\$ 210.000	\$ 1.087.646	\$ 161.000	\$ 519.197	\$ 2.019.843
Auxiliar SST	2	\$ 160.000	\$ 0	\$ 10.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 60.000	\$ 80.000	\$ 74.000	\$ 148.342	\$ 544.342
Supervisor logístico	2	\$ 0	\$ 180.000	\$ 10.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 60.000	\$ 160.000	\$ 148.000	\$ 148.342	\$ 718.342
Analista de operaciones	1	\$ 0	\$ 90.000	\$ 5.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 30.000	\$ 125.294	\$ 74.000	\$ 74.171	\$ 404.465
Auxiliar DPA	1	\$ 0	\$ 90.000	\$ 5.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 30.000	\$ 155.378	\$ 23.000	\$ 74.171	\$ 383.549
Jefe de logística	1	\$ 0	\$ 90.000	\$ 5.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 30.000	\$ 125.294	\$ 74.000	\$ 74.171	\$ 404.465
Total	213										\$ 75.726.757

3. SALARIOS

\$120'000.000

Valoración de cargos

- 1 mes y 30 días
- \$1.512.600

Evaluar y asignar valor a cada cargo según sus responsabilidades y competencias.

Estudio salarial

- 2 meses
- \$118.000.000

Realizar un análisis de competitividad salarial frente al mercado

Análisis de escalas salariales

- 5 días
- \$237.240

Revisar y ajustar las escalas salariales para asegurar equidad interna.

Ajustes salariales

- 2 meses
- \$14.844.000

Aplicar los ajustes necesarios para mantener competitividad y equidad salarial.

4. DESARROLLO PROFESIONAL

\$11.006.275

Diseño programa capacitación y mentoría

- 6 meses
 - \$5.388.940
- Crear un programa de capacitación y mentoría para fortalecer habilidades y liderazgo.

Rediseño plan carrera

- 6 meses
 - \$6.157.320
- Actualizar el plan de carrera para apoyar el desarrollo profesional y la proyección de los colaboradores..

Análisis de Retorno de Inversión

1

Costos y tiempo de Implementación

Plan de mejoramiento \$168.835.683

Tiempo duración 10 meses

2

Costos de rotación de personal

Item evaluado	Costo
Averias	\$ 196.739.385
Costo de las horas extras	\$ 155.000.000
Costos proceso de inducción y entrenamiento en el cargo	\$ 84.829.501
Costos de contratación (ver detalle Anexo H)	\$ 75.726.757
Alimentación	\$ 53.000.000
Costos proceso de selección	\$ 7.958.068
Ausentismo injustificado	\$ 4.431.100
Costo total anual	\$ 577.684.811

3

Beneficios esperados

Reducir el índice de rotación

- 1er año: 30% anual pasando de 102.4% al 72.4% - \$173.576.657 ahorro \$8.372.214
- 2do año: 22,3% anual pasando de 72.4% al 50.1% - ahorro \$119.333.952

Clima laboral – 78 al 85%

Conclusiones

- Alto índice de rotación por insatisfacción laboral, causado por salarios bajos y falta de beneficios adecuados.
- La rotación genera costos y afecta productividad, utilidad y clima laboral.
- Necesidad de una política salarial equitativa y beneficios actualizados.
- Importancia de fomentar diálogo abierto entre líderes y colaboradores para un ambiente saludable y compromiso.
- Promover cultura organizacional alineada con misión, visión y estrategia para fortalecer pertenencia.

Referencias

- Alshamrani, M., Alharthi, S., Helmi, M. and Alwadei, T.(2023) Determinants of Employee Retention in Pharmaceutical Companies: Case of Saudi Arabia. *Journal of Business and Management Studies*, 5, 8-22. <https://doi.org/10.32996/jbms.2023.5.2.2>
- Bernal, A., Bruges, A., Miranda, C & Orozco, A. (2020). Propuesta de investigación sobre rotación de personal en la empresa comerbas s.a.s
. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/10484/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bommer, W.H., Rich, G.A. and Rubin, R.S. (2005), “Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change”,
Journal of Organizational Behavior, Vol. 26 No. 7, pp. 733-753
- Cabrera, A., Ledezma, M & Rivera, N. (2011). El impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del estado del Nuevo León.
<https://www.redalyc.org/pdf/3536/353632025006.pdf>
- Clifford, N., Cope, M., Gillespie, T. y French, S.(eds). (2010). *Key methods in Geography* (3rd ed.).
Sage.https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=7hcFDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA143&dq=semi+structured+interviews&ots=TELrtr7VbA&sig=IsScA8F-CsWOyFEkR87-pSn8GwA&redir_esc=y#v=onepage&q=semi%20structured%20interviews&f=false
- Cullen Z., Li S. & Perez R. (2022). What's My Employee Worth? The Effects of Salary Benchmarking. <https://www.nber.org/papers/w30570>
- Dhanpat, N., Modau, F.D., Lugisani, P., Mabojane, R. and Phiri, M. (2018) Exploring Employee Retention and Intention to Leave within a Call Centre. *SA Journal of Human Resource Management*, 16, a905. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.905>
- Gaitán, S. (2023). Creación de plan estratégico para el departamento de talento humano para reducir la alta rotación de personal de obra en la constructora InnovaS.A.S.
https://repository.usta.edu.noclick_co/handle/11634/48556

Referencias

- Gay, F. (2006). El salario emocional, clave para reducir el estrés. *Gestión práctica de riesgos laborales*, (33), 44-47.
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. (Cuarta Edición) México: Editorial El Manual Moderno.
- Hassan, S. (2013). The importance of role clarification in workgroups: Effects on perceived role clarity, work satisfaction, and turnover rates. *Public Administration Review*, 73, 716–725.
- Herold, D.M., Fedor, D.B., Caldwell, S. and Liu, Y. (2008), “The effects of transformational and change leadership on employees’ commitment to a change: a multilevel study”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93 No. 2, p. 346
- Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 347–364
- Lozano R., (2019). *Almaviva, historia ligada a la logística integral en el país*. El Tiempo.
- Ministerio del trabajo. (1997). *Código Sustantivo del Trabajo*. Art 127 y 128.
- Rasheed, M. I., Jamad, W. N., Pitafi, A. H., & Iqbal, S. M. J. (2020). Perceived compensation fairness, job design, and employee motivation: The mediating role of working environment. *South Asian Journal of Management*, 14(2), 229-246.
- Razak, H. A., Zakaria, N., & Mat, N. (2017). The relationship between psychological empowerment and job involvement. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 1, 44–61