

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**



**PROYECTO LÍDER**

**IMPLEMENTACIÓN DE UNA HERRAMIENTA TECNOLÓGICA ESTANDARIZADA  
PARA CONOCER LAS CAUSAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LOS  
SUPERMERCADOS COLSUBSIDIO EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C..**

**CAJA COLOMBIANA DE SUBSIDIO FAMILIAR COLSUBSIDIO**

**BRANDON AGUDELO ORTIZ**

**Tutor:**

**Luisa Fernanda Moncada Ávila**

**FACULTAD DE**

**CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**BOGOTÁ D.C.**

**2015**

## Contenido

1. Resumen ejecutivo:.....	4
2. Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio .....	5
3. Área Human Resources - Business Partner por Unidad Estratégica de Servicio .....	5
4. Análisis DOFA del área Human Resources - Business Partner por Unidad Estratégica de Servicio: .....	6
4.1 Debilidades: .....	6
4.2 Oportunidades: .....	7
4.3 Fortalezas: .....	8
4.4 Amenazas: .....	8
5. Problema:.....	8
6. Pregunta de Investigación:.....	8
7. Objetivo General: .....	9
8. Objetivos específicos: .....	9
9. Antecedentes:.....	9
10. Justificación:.....	11
11. Metas: .....	11
12. Indicador:.....	11
13. Marco Teórico: .....	12
14. Marco Conceptual: .....	14
15. Metodología y/o herramientas: .....	16
16. Cronograma: .....	17
17. Desarrollo de las actividades – resultados: .....	18
18. Conclusiones:.....	26
19. Recomendaciones: .....	28
20. Bibliografía:.....	29
21. Anexos: .....	31
21.1 Entrevista de Retiro:.....	31

## **Resumen ejecutivo:**

La Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio es la primea Caja de Compensación del país y de Bogotá D.C., superando a empresas que pertenecen al sector, como otras Cajas de Compensación como los son: Compensar y Cafam. Actualmente, posee más de un millón de afiliados a la Caja, administrando recursos y prestando servicios con sus más de 11 unidades de negocio.

La rotación de personal se utiliza para medir la fluctuación de personal que tiene la empresa con el ambiente que la rodea. El intercambio se genera mediante la relación de ingresos, egresos y promedio de trabajadores que pertenecen a la Corporación. Por lo general se expresan en índices mensuales, trimestrales, semestrales o anuales permitiendo la comparación con datos históricos que posee la organización. Todo lo anterior con el fin de realizar diagnósticos, establecer acciones o predicciones.

La implementación de una herramienta tecnológica estandarizada para aplicar las Encuestas de Retiro permitirá conocer las causas de la rotación de personal de los Supermercados Colsubsidio en la ciudad de Bogotá D.C., generando el plan de acción con el cual se busca mitigar el impacto de la rotación de recursos humanos.

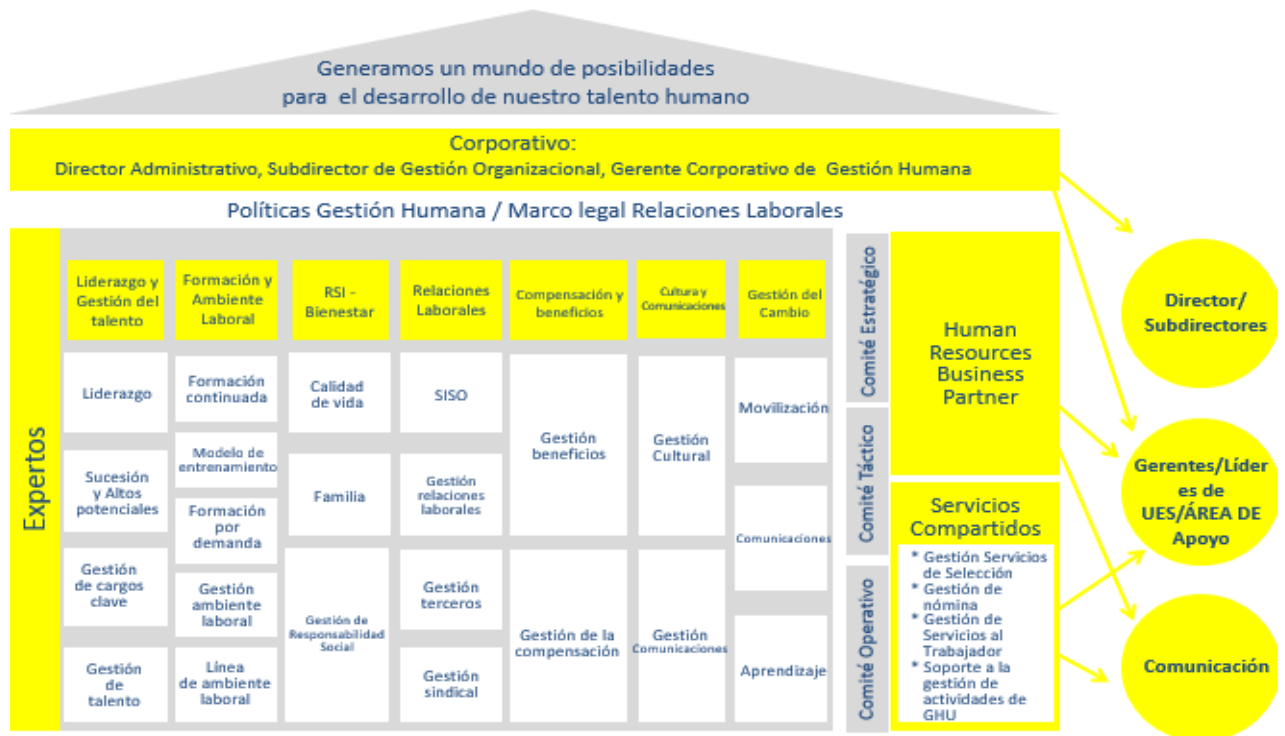
Esta propuesta se hace para mejorar el proceso de la Entrevista de Retiro que gestiona y controla el Departamento de Selección, perteneciente a la Gerencia de Servicios

Compartidos. De igual forma busca identificar una población objetivo a la cual se le debe de brindar las capacitaciones específicas necesarias con el fin de mantener al trabajador apto y actualizado para realizar las funciones que posee el cargo que ostenta.

## Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio

Colsubsidio es una organización privada sin ánimo de lucro, que pertenece al Sistema de Protección y Seguridad Social. Su gestión la desarrolla a través de la Administración de Recursos y la Prestación de Servicios Sociales a través de sus Unidades de Negocio: Salud, Educación y Cultura, Recreación y Turismo, Mercadeo Social, Vivienda y Crédito.<sup>1</sup>

## Área Human Resources - Business Partner por Unidad Estratégica de Servicio



<sup>1</sup> [http://publico2.colsubsidio.com:8081/index.php?option=com\\_content&view=article&id=128&Itemid=278](http://publico2.colsubsidio.com:8081/index.php?option=com_content&view=article&id=128&Itemid=278)

*Figura 1.* Modelo de Gobernabilidad Gerencia Corporativa de Gestión Humana. Fuente: Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio. Gerencia Corporativa de Gestión Humana (2015).

El área de Human Resources – Business Partner por Unidad Estratégica de Servicio nace de la implementación de un nuevo modelo de gobernabilidad para la Gerencia Corporativa de Gestión Humana en Colsubsidio, donde el Gerente Corporativo da línea definiendo los procesos y políticas para la Gestión del Talento Humano de la Corporación, las áreas de Expertos estructuran y diseñan los modelos a operar identificando las mejores prácticas del mercado para ajustar metodologías y procesos de acuerdo a las necesidades de la Corporación y finalmente el área de Human Resources- Business Partner por Unidad Estratégica de Servicio donde monitorean, aseguran, movilizan y controlan los procesos y proyectos de las áreas de Expertos ajustados a la realidad de cada Unidad Estratégica de Servicio, trabajando con los líderes para mostrar el impacto de los procesos e iniciativas en los retos estratégicos de cada Unidad Estratégica de Servicio. Es aquí donde surge la necesidad de identificar y conocer las causas de la rotación del personal para generar acciones que permitan controlar el indicador de rotación.

## **Análisis DOFA del área Human Resources - Business Partner por Unidad Estratégica de Servicio:**

### **Debilidades:**

- Desconocimiento por parte de los Human Resources- Business Partner de las causas de los motivos de retiro del personal de las Unidades Estratégicas de Servicio.

- De (7) Human Resources - Business Partner, (4) son nuevos que desconocen el clima de los diferentes servicios que en algunas ocasiones generan los retiros del personal.
- Human Resources - Business Partner orientados a generar procesos disciplinarios a los trabajadores que incumplen de manera reiterativa el reglamento interno de trabajo y no a la prevención de estos incidentes.

### Oportunidades:

- La Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio es la primera Caja de Compensación Familiar en Bogotá D.C. y Colombia de acuerdo a sus ingresos y utilidades.
- La Administración de recursos, Prestación de servicios y Soporte de procesos de la protección y de la seguridad social.
- Nuevo direccionamiento estratégico por medio de seis perspectivas que permitirán actuar de una manera equilibrada (Innovación, Sostenibilidad; Clientes/Mercadeo, Eficiencia, Capital Estratégico, Financiero) durante los próximos 3 años (2015-2018).
- Alineación de objetivos de contribución individual a los objetivos estratégicos de la Corporación.
- Aumento de los resultados de los indicadores (Gestión y Desarrollo del Talento; Ambiente Laboral; Sección Compensación; Formación y Entrenamiento; Comunicaciones Internas; Rotación; Responsabilidad Social y Bienestar; Seguridad Industrial y Salud Ocupacional; Vivencia de Liderazgo) posteriores a la implementación del modelo Human Resources – Business Partner.

### Fortalezas:

- Asegura la participación de los trabajadores de la Unidad Estratégica de Servicio en las diferentes iniciativas de Gestión Humana.
- Comunicación directa con los Gerentes de las diferentes Unidades Estratégicas de Servicio.
- Autonomía para generar planes de acción frente a la retención del personal.
- Ser una figura imparcial entre las áreas de Expertos y los líderes de las Unidades Estratégicas de Servicio.

### Amenazas:

- En la transición del modelo no se generen los resultados esperados para la Corporación.
- Pérdida de niveles de autonomía entre el área de Expertos y Human Resources - Business Partner.
- La Percepción de las Unidades Estratégicas de Servicio al dejar de interactuar con las áreas de Expertos.

### Problema:

Desconocimiento de las causas de retiro de personal en los Supermercados Colsubsidio en la ciudad de Bogotá.

### Pregunta de Investigación:

¿En qué medida se conocen las causas de los motivos de retiro de personal y cómo se logra mitigar su impacto?

## **Objetivo General:**

Identificar las principales causas de la rotación de personal de los diferentes motivos de retiro de los Supermercados Colsubsidio en la ciudad de Bogotá D.C..

## **Objetivos específicos:**

- Digitalizar la Encuesta de Retiro para implementar una nueva y actualizada entrevista de retiro en el Departamento de Selección.
- Aplicar la Encuesta de Retiro al personal retirado entre el 01 hasta el 30 de abril de 2015 de los Supermercados Colsubsidio de la ciudad de Bogotá D.C..
- Planear acciones que logren mitigar el impacto de la rotación de personal de los Supermercados Colsubsidio de la ciudad de Bogotá D.C. gracias a los resultados obtenidos en la Entrevista de Retiro.

## **Antecedentes:**

En la Gerencia Corporativa de Gestión Humana, evidenciamos una deficiencia la cual se presenta cuando se retiran por diferentes motivos los trabajadores de la Corporación. Al momento de presentarse el retiro, trabajadores del Área de Selección, pertenecientes a la Gerencia de Servicios Compartidos, aplican una Entrevista de Retiro por medio telefónico lográndose comunicar gracias a los datos de contacto que registró el trabajador al momento de ingresar en la Corporación. En general se cometen fallas o errores al momento de recolectar la información porque muchas veces los datos de contacto están desactualizados o porque en la mayoría de los casos no se logran contactar con las personas ya retiradas. Todo lo anterior ocasiona que no se identifiquen las causas de los motivos por los cuales los trabajadores se retiraron de la Corporación



lo que genera que no se tenga información verídica para poder gestionar el indicador de Gestión de la Rotación.

En el anterior modelo de Recursos Humanos, el retiro de personal de la Corporación lo gestionaban y lo controlaban desde el área de Desarrollo Humano, perteneciente a la Gerencia Corporativa de Gestión Humana, los Especialistas de Gestión Humana quienes se encargaban de generar y hacer el seguimiento al indicador. Mensualmente generaban el Informe de Gestión de la Rotación y cada tres meses tenían reuniones con los Gerentes de las diferentes Unidades Estratégicas de Servicio para que así de acuerdo a las políticas tomaran acciones concretas como lo eran las capacitaciones específicas para poder disminuir su impacto en las diferentes Unidades Estratégicas de Servicio.

En la Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio, exactamente, en la Gerencia Corporativa de Gestión Humana se poseen datos históricos de los últimos años donde se evidencia una fluctuación del indicador. En el año 2010 el indicador de Rotación de Personal fue de 21,19%<sup>2</sup>, en el año 2011, 20.15%<sup>3</sup>, en el año 2012, 22.74%<sup>4</sup>, en el año 2013, 17.41%<sup>5</sup> y en el año 2014 el indicador de Rotación de Personal cerró con 20.95%<sup>6</sup>. La meta a la cual deben cerrar el año las diferentes Unidades Estratégicas de Servicio y en su totalidad la Caja, se pacta desde la Subdirección Gestión Organizacional encabezada por el Subdirector y Gerentes.

En la implementación del nuevo modelo de Recursos Humanos, los Human - Resources Business Partner, son los encargados de gestionar y controlar el indicador para toda la Corporación.

---

<sup>2</sup> Informe Gestión de la Rotación diciembre (2014)

<sup>3</sup> Informe Gestión de la Rotación diciembre (2014)

<sup>4</sup> Informe Gestión de la Rotación diciembre (2014)

<sup>5</sup> Informe Gestión de la Rotación diciembre (2014)

<sup>6</sup> Informe Gestión de la Rotación diciembre (2014)

## **Justificación:**

Debido a un alto índice de rotación de personal en la Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio se tiene la necesidad de conocer las causas por las cuales se evidencia un mayor número de egresos de trabajadores. Es por ello la importancia de identificar las causas de los diferentes motivos de retiro que se presentan en los Supermercados Colsubsidio de la ciudad de Bogotá D.C. para así poder tomar acciones concretas que conlleven a la disminución del índice. Este proyecto busca implementar planes de acción donde se toman iniciativas transversales y se nombran responsables del cumplimiento y seguimiento de las acciones en concreto que van a implementar y realizar.

## **Metas:**

- Solicitar la Entrevista de Retiro al Departamento de Selección en la semana #1.  
Digitalizar la Entrevista de Retiro en Google Formularios en la semana #3.
- Entregar la Entrevista de Retiro digitalizada al Departamento de Selección en la semana #4. Realizar el respectivo seguimiento de la aplicación de la Entrevista de Retiro en las semanas #5, 6, 7 y 8.
- Identificar las causas de retiro de personal de los Supermercados Colsubsidio de la ciudad de Bogotá D.C. desde el 01 hasta el 30 de abril de 2015 en la semana #8.  
Soportar la logística de las capacitaciones específicas para los trabajadores de los Supermercados Colsubsidio en la ciudad de Bogotá D.C. en las semanas #9, 10, 11 y 12.

## **Indicador:**

Cobertura:  $\frac{\# \text{ total de encuestas aplicadas}}{\# \text{ total trabajadores retirados}} \times 100$

$$: \frac{50}{50} \times 100$$

$$: \mathbf{100,00\%}$$

$$\text{Eficacia: } \frac{\# \text{ total trabajadores asistentes a la capacitación}}{\# \text{ total trabajadores Supermercados Colsubsidio Bogotá D.C.}}$$

$$: \frac{120}{214} \times 100$$

$$: \mathbf{56,07\%}$$

El indicador de retiro de personal se genera y se consolida en la Gerencia Corporativa de Gestión Humana los primeros 15 días de cada mes. Este indicador permite medir la cantidad de retiros de personal que ocurren en la Corporación frente a la planta aprobada hasta la fecha. El indicador se llama Gestión de la Rotación y se mide con la

siguiente fórmula matemática: 
$$\frac{\text{Total retiros de personal}}{\text{Total (vacantes activas + vacantes a ocupar)}}$$

### **Marco Teórico:**

*“Las separaciones de los empleados son habituales en las organizaciones y pueden iniciarse por la empresa o por el trabajador. Para la empresa, una baja en las ventas o en las utilidades podría obligar a realizar despidos, por ejemplo, en tanto que un pobre desempeño obligaría al cese del empleado. Por otra parte, los empleados podrían separarse de su trabajo para retirarse o para buscar un mejor empleo”.* (Dessler Gary, 1991, p.610).

Se entiende por rotación de personal el retiro presentado por renuncia voluntaria, abandono del cargo, muerte, vencimiento del término pactado, pensión, justa causa, sin justa causa o por periodo de prueba de la empresa en la que labora. *“La rotación de personal no es una causa sino un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos*

*localizados en el interior o el exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Es una variable dependiente de los fenómenos internos y/o externos” (Chiavenato, 1999.Pág.190).*

Cada vez que un empleado toma la decisión o es retirado por la empresa, dejará una vacante a ocupar que deberá ser cubierta lo antes posible por otro trabajador de nuevo ingreso, el cual no cuenta con los conocimientos necesarios para cubrir las expectativas de la vacante a cubrir, requiriendo para ello de un periodo de adaptación y capacitación, dilatándose en la mayoría de las veces por periodos largos de tiempo. *“Cuando se produzca la terminación de la relación de trabajo, deberá practicarse una entrevista final a efecto de conocer los puntos de vista del que se retira y aprovecha la información resultante a efecto de corregir fallas si las hubiera”.* (Arias Galicia, 1977, p.161).

Una elevada rotación de personal puede resultar mucho más costosa para la empresa. *“Saber hasta qué nivel de rotación de personal puede una organización soportar sin verse muy afectada, es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos e intereses. El costo de la rotación de personal involucra costos primarios, secundarios y terciarios”* (Chiavenato, 1999). Los costos primarios están asociados al retiro de cada empleado y su reemplazo por otro (Reclutamiento, selección, etc.). Los costos secundarios se refieren a los efectos inmediatos que causa la rotación de personal (Costo extralaboral, reflejo en la operación, etc.). Y por último están los costos terciarios que se refieren a los efectos inmediatos que causa la rotación de personal a mediano y largo plazo (Pérdida de ingresos y utilidades).

*“Para enfrentar el desafío de la rotación, muchas organizaciones han modificado su política de personal, rediseñando los cargos para volverlos más atractivos y retadores, redefiniendo la gerencia para democratizarla y hacerla participativa, replanteando la remuneración para transformarla en ganancia variable, en función del desempeño y las metas que deben ser superadas, además de fijar estrategias motivadoras”.*

(Chiavenato Idalberto, 2000, p.206).

Un plan de acción para lograr disminuir el retiro de los trabajadores de una empresa es capacitándolos. El área de Formación y Entrenamiento en una organización logra que las personas realicen mejor sus funciones. *“El fin de la formación es potenciar el conocimiento y desarrollo del empleado y procurar a su vez la obtención de resultados para la unidad de negocio donde trabaje”.* (Alcalá Ángel, 2009, p.279).

El área busca la mejora permanente del trabajador en su presente y colabora en la construcción de un futuro. *“Capacitar a una persona es incrementar sus capacidades para poder desempeñarse con éxito en su puesto. Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos y competencias requeridos para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen”* (Martha Alles, 2005. Pág. 251).

### **Marco Conceptual:**

- Human Resources Business Partner: son los profesionales de Recursos Humanos que trabajan en estrecha colaboración con los principales líderes de la organización

con el fin de desarrollar un programa de recursos humanos que apoya de cerca los objetivos generales de organización.<sup>7</sup>

- Caja de Compensación: Son entidades privadas, sin ánimo de lucro, de redistribución económica y naturaleza solidaria, creadas para mejorar la calidad de vida de las familias de los trabajadores colombianos, mediante la gestión y entrega, en subsidios y servicios, de parte de los aportes de seguridad social que hacen los empleadores.<sup>8</sup>
- Gestión del Talento Humano: Se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. Busca básicamente destacar aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo.<sup>9</sup>
- Rotación de personal: “...el total de trabajadores que se retiran e incorporan, en relación al total de empleados de una organización. Es decir un renovación constante de personas en una empresa debido a las altas y bajas en un periodo determinado” (Reyes, pág. 163).
- Entrevistas de retiro o salida: Son las que se le realizan a los trabajadores que se desvinculan laboralmente de una empresa, el objeto principal de estas entrevistas es conocer las razones por la que el empleado ha renunciado a su trabajo.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> <http://www.hrzone.com/hr-glossary/what-is-an-hr-business-partner>

<sup>8</sup> <http://www.comfenalcoantioquia.com/Default.aspx?tabid=238&id=161>

<sup>9</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_del\\_talento](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_talento)

<sup>10</sup> <http://www.gerencia.com/entrevistas-de-retiro-o-salida-fuente-de-mejoramiento-continuo.html>

## Metodología y/o herramientas:

Objetivo específico	Actividad	Herramienta
Digitalizar la Encuesta de Retiro para implementar una nueva y actualizada entrevista de retiro en el Departamento de Selección.	Por medio de una reunión, con los trabajadores encargados del proceso de retiro de personal en el Departamento de Selección, se discutió el proyecto de digitalizar la Entrevista de Retiro.	Comité de expertos
Aplicar la Encuesta de Retiro al personal retirado entre el 01 hasta el 30 de abril de 2015 de los Supermercados Colsubsidio de la ciudad de Bogotá D.C..	Por medio del correo electrónico corporativo de los trabajadores se llevó a cabo la aplicación de la encuesta al momento de la notificación del retiro del mismo.	Google formularios
Planear acciones que logren mitigar el impacto de la rotación de personal de los Supermercados Colsubsidio de la ciudad de Bogotá D.C. gracias a los resultados obtenidos en la Entrevista de Retiro.	Por medio del proveedor INCOCREDITO se llevaron a cabo capacitaciones específicas con los trabajadores de los Supermercados Colsubsidio de la ciudad de Bogotá D.C. en el Cargo Cajero Vendedor.	Conferencia de capacitación

Por medio de la implementación de una herramienta tecnológica estandarizada se busca realizar encuestas digitales aplicadas a un muestreo de una población, trabajadores de los Supermercados Colsubsidio de la ciudad de Bogotá D.C. retirados, finita con fijación por conveniencia conociendo las causas de retiros del personal que se generaron desde el 01 de abril de 2015 hasta el 30 de abril de 2015. Google Formularios es una herramienta tecnológica estandariza la cual nos permite crear encuestas y formularios personalizados con el fin de reunir y analizar datos en tiempo real sin ningún costo. Es por medio de esta herramienta que se realizará la Encuesta de Retiro de los trabajadores retirados de la Gerencia de Supermercados de la Corporación desde el 01 de abril de 2015 hasta el 30 de abril de 2015.

# Cronograma:

**PROYECTO LÍDER** Implementación de una herramienta tecnológica estandarizada para concen las causas de la rotación de personal en los Supermercados Colsubsidio en la ciudad de Bogotá D.C..

**ALUMNO** Brandon Agudelo Ortiz

**OBJETIVO GENERAL** Identificar las principales causas de la rotación de personal de los diferentes motivos de retiro de los Supermercados Colsubsidio de la ciudad de Bogotá D.C..

**COMPAÑÍA** Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio

**ÁREA DE PRACTICA** Gerencia Corporativa de Gestión Humana

Objetivo específico 1	Actividad	Responsable		Semanas												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Digitalizar la Encuesta de Retiro para implementar una nueva y actualizada entrevista de retiro en el Departamento de Selección.	Por medio de una reunión, con los trabajadores encargados del proceso de retiro de personal en el Departamento de Selección, se discutió el proyecto de digitalizar la Entrevista de Retiro.	Brandon Agudelo Ortiz	P	█		█										
			R		█		█									
<b>Objetivo específico 2</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>														
Aplicar la Encuesta de Retiro al personal retirado entre el 01 hasta el 30 de abril de 2015 de los Supermercados Colsubsidio de la ciudad de Bogotá D.C..	Por medio del correo electrónico corporativo de los trabajadores se llevó a cabo la aplicación de la encuesta al momento de la notificación del retiro del mismo.	Brandon Agudelo Ortiz	P					█		█						
			R						█		█					
<b>Objetivo específico 3</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>														
Planear acciones que logren mitigar el impacto de la rotación de personal de los Supermercados Colsubsidio de la ciudad de Bogotá D.C. gracias a los resultados obtenidos en la Entrevista de Retiro.	Por medio del proveedor INCOCRECITO se llevaron a cabo capacitaciones específicas con los trabajadores de los Supermercados Colsubsidio de la ciudad de Bogotá D.C. en el Cargo de Cajero Vendedor.	Brandon Agudelo Ortiz	P										█		█	
			R											█		█

Metas 1 2 3

Observaciones

P Planeado o programado, cuando de definio o programó

R Real Cuando se efectúo realmente

Metas 1 y 2 Semana de contorl, pueden ser 2 o mas metas



Planeado  
Realizado

Solicitar la Entrevista de Retiro al Departamento de Selección en la semana #1. Digitalizar la Entrevista de Retiro en Google Formularios en la semana #3.

Entregar la Entrevista de Retiro digitalizada al Departamento de Selección en la semana #4. Realizar el respectivo seguimiento de la aplicación de la Entrevista de Retiro en las semanas #5, 6, 7 y 8.

Identificar las causas de retiro de personal de los Supermercados Colsubsidio de la ciudad de Bogotá D.C. desde el 01 hasta el 30 de abril de 2015 en la semana #8. Soportar la logística de las capacitaciones específicas para los trabajadores de los Supermercados Colsubsidio en la ciudad de Bogotá D.C. en las semanas #9, 10, 11 y 12.



## Desarrollo de las actividades – resultados:

Durante la primera y segunda semana se dio inicio a la implementación de las actividades propuestas en el cronograma del Proyecto Líder solicitando la Entrevista de Retiro que aplica actualmente el Área de Selección. Por medio del Coordinador de Selección, Jorge Rodríguez, quien compartió la información aclarando la terminología que se maneja en la Entrevista de Retiro y así mismo validando el nuevo diseño de la misma en Google Formularios. En la tercera y cuarta semana, se llevó a cabo la creación de la Entrevista de Retiro en digital y se presentó la nueva iniciativa frente al Área de Selección.

En la quinta y sexta semana se entregó en digital la Entrevista de Retiro al Área de Selección después de realizar los ajustes a las observaciones recibidas para contribuir con la optimización del proceso de aplicación de entrevistas. En la séptima y octava semana se implementó la Entrevista de Retiro a los trabajadores retirados del 01 de abril de 2015 al 30 de abril de 2015 pertenecientes a la Gerencia de Supermercados. EL desarrollo de la fase se llevó a cabo mediante el envío del link a los correos personales de los trabajadores retirados desde el 01 de abril de 2015 hasta el 31 de abril de 2015.

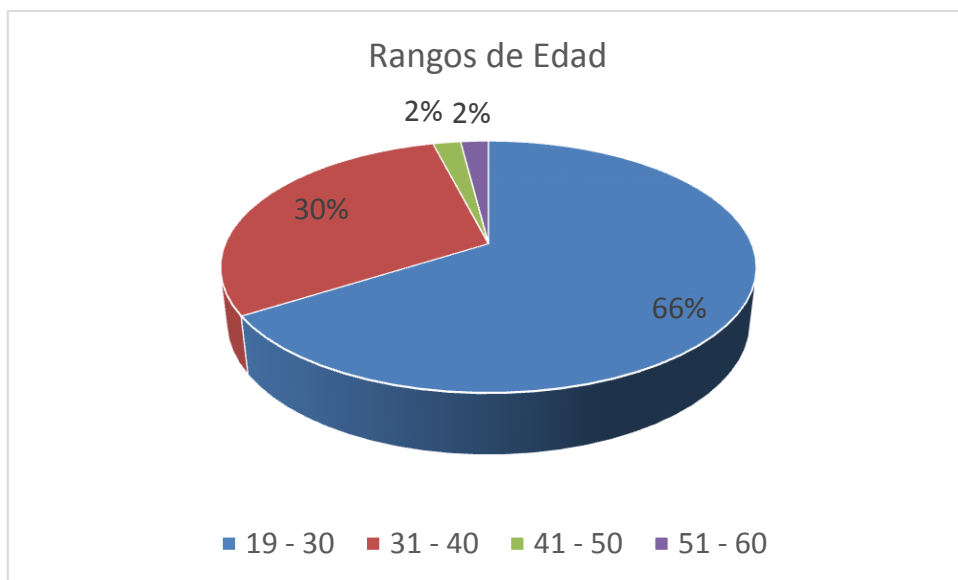
La aplicación de la encuesta dio como resultados los siguientes datos:

Desde el 01 de abril de 2015 hasta el 30 de abril de 2015 se retiraron 50 personas de la Gerencia de Supermercados.

La pregunta # 1 del formulario es: **¿Cuáles son sus apellidos y nombres?**, y la pregunta # 2 del formulario es: **Número de cédula de ciudadanía**. Las anteriores preguntas no fueron objeto de análisis debido a que no es información relevante, sólo se

tuvo en cuenta para dejar el registro de quién diligencio la encuesta para control interno de la Corporación.

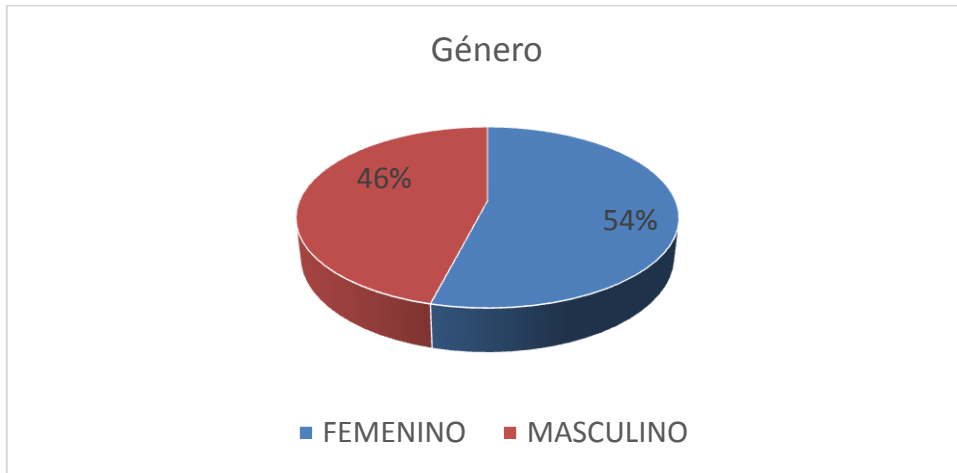
La pregunta # 3 del formulario es: **¿Cuál es su edad?**



*Figura 2.* Rango de edad. Porcentajes de personal retirado por Rangos de Edad.

La mayoría del personal retirado desde el 01 de abril de 2015 hasta el 30 de abril de 2015 de la Gerencia de Supermercados son personas con rango de edades entre 19 y 30 años de edad con el 66,00% del total. Son personas pertenecientes a la Generación “Y” nacidas entre los años de 1982 y 2001. Son adolescentes o adultos jóvenes.

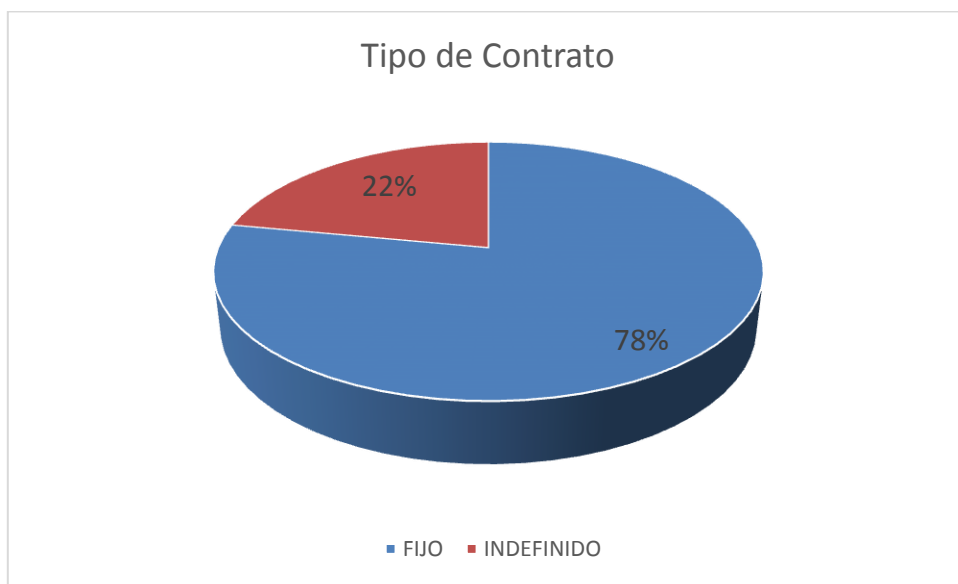
La pregunta # 4 del formulario es: **¿Cuál es su tipo de sexo?**.



*Figura 3.* Género. PorcentajeS de personal retirado por Género.

La mayoría del personal retirado desde el 01 de abril de 2015 hasta el 30 de abril de 2015 de la Gerencia de Supermercados son personas de sexo *Femenino* con el 54,00% del total. En la Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio más de la mitad de trabajadores son de género Femenino, alrededor del 70,00% del total de trabajadores son mujeres.

La pregunta # 5 del formulario es: **¿Cuál es su Tipo de Contrato?**



*Figura 4.* Tipo de Contrato. Porcentajes de personal retirado por Tipo de Contrato.

La mayoría del personal retirado desde el 01 de abril de 2015 hasta el 30 de abril de 2015 de la Gerencia de Supermercados son personas con Tipo de Contrato a término *Fijo* con el 78,00% del total. Al ingresar un trabajador a la Corporación posee un periodo de 3 meses de prueba. El primer tipo de contrato que firma el trabajador es a término fijo, que tiene una duración de 11 meses. Después de este periodo de tiempo el trabajador firma un nuevo contrato a término indefinido. Todo lo anterior indica que la mayoría de trabajadores no llevaban más de 1 año en la Corporación.

La pregunta # 6 del formulario es: **¿A cuál dependencia pertenece?**.

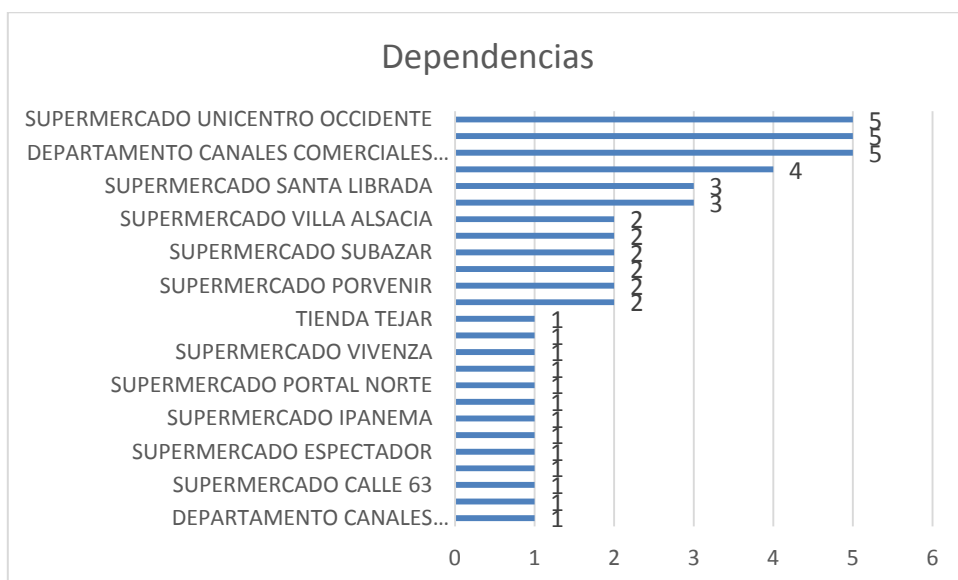
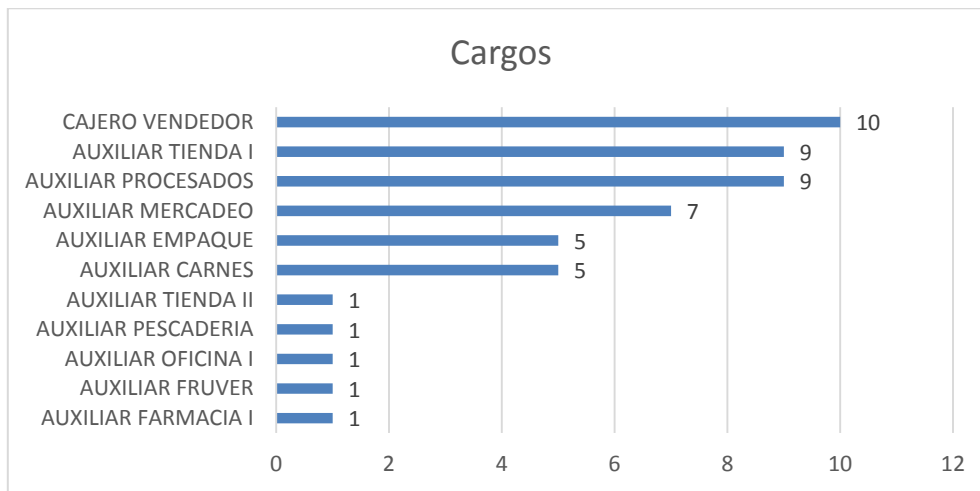


Figura 5. Dependencias. Número de personal retirado por Dependencias.

Las principales dependencias con mayor retiro son *Supermercado Unicentro Occidente* con el 10,00% del total, *Supermercado Icarus* con el 8,00% del total y *Supermercado Santa Librada* con el 6,00% del total. Estas dependencias son los Supermercados con mayor número de retiros durante los últimos años debido a que se encuentran en los extremos de la ciudad y la mayoría de sus trabajadores no viven en sus zonas aledañas. Requieren más dinero y más tiempo para poder llegar a sus lugares de trabajo.

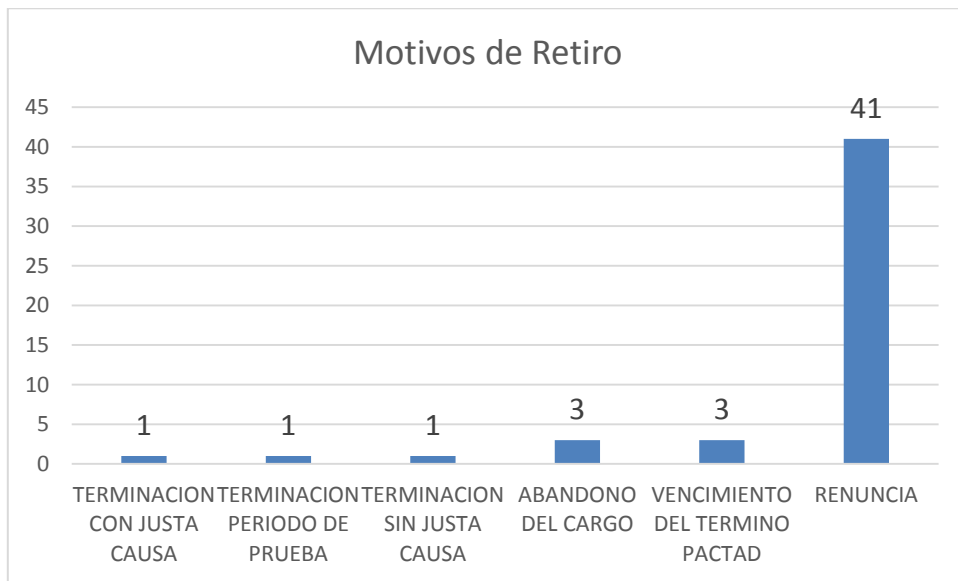
La pregunta # 7 del formulario es: **¿Cuál es el cargo que ocupa?**.



*Figura 6.* Cargos. Número de personal retirado por Cargos

Los principales cargos con mayor retiro son *Cajero Vendedor* con el 20,00% del total, *Auxiliar Tienda I* con el 18,00 del total y *Auxiliar Mercadeo* con el 14,00%. La mayoría de cargos que perteneces a la Gerencia de Supermercados son Cargos Operativos. El nivel más bajo de la pirámide jerárquica de la Corporación. Son cargos Pareto, es decir, cargos de cara al cliente, de mayor retiro y operativos.

La pregunta # 8 del formulario es: **¿Cuál es el Motivo de Retiro?**.



*Figura 7. Motivos de Retiro. Número de personal retirado por Motivos de Retiro.*

Los principales Motivos de Retiro son *Renuncia* con el 82,00% del total, *Vencimiento del Término Pactado* con el 6,00% del total y *Terminación Sin Justa Causa* con el 2,00% del total. Renuncia es el motivo con mayor número de retiros no sólo en la Gerencia de Supermercados sino también el mayor número de retiros de la Corporación gracias a la información que mensualmente comparte el área de Selección a todos los servicios y negocios de la Caja.

La pregunta # 9 del formulario es: **¿Cuál es la causa del motivo de retiro?**.

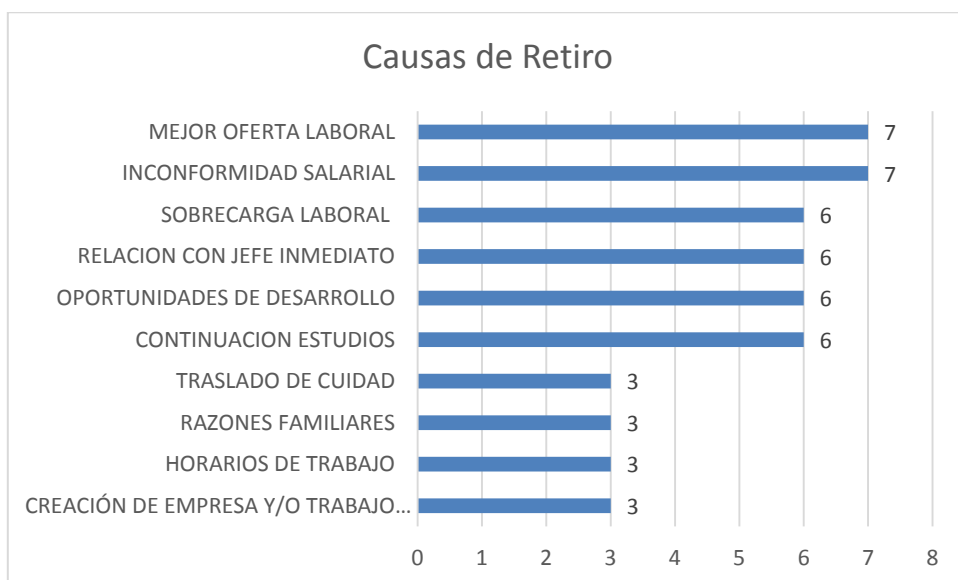


Figura 8. Causas de Retiro. Número de personal retirado por Causas de Retiro.

Las principales Causas de Retiro de la Gerencia de Supermercados son *Mejor Oferta Laboral* con un 14,00% del total, *Sobrecarga Laboral* con el 12,00% del total y *Traslado de Ciudad* con el 6,00% del total. Debido al bajo salario que deben de aceptar en su contrato laboral los cargos operativos del negocio, la mayoría de trabajadores encuentran en el mercado empresas que les ofrecen mejor salario. Así mismo, el mercado posee empresas con un horario flexible de trabajo sin perjudicar la carga de funciones en los puestos de trabajo.

El monitoreo y seguimiento de ésta fase se realizó por medio del contacto telefónico para asegurar la realización de la entrevista. La novena y décima semana después de haber aplicado la Entrevista de Retiro se consolidó la información obtenida y se identificaron las causas de los diferentes motivos de retiro de los trabajadores retirados desde el 01 de abril de 2015 hasta el 30 de abril de 2015 de la Gerencia de



Supermercados. Dicha información se compartió con los Human Resources – Business Partner y con el Área de Selección quienes son realmente los responsables por llevar a cabo este proceso en toda la Corporación. La undécima y doceava semana en base a los resultados que arrojó la aplicación de la encuesta, se llevaron a cabo capacitaciones específicas para el cargo de Cajero Vendedor perteneciente en la jerarquía de la Corporación a un cargo operativo. Estas capacitaciones fueron dictadas en los Supermercados de la Ciudad de Bogotá D.C. en horas de la tarde por parte de facilitadores de INCOCREDITO que “es una Asociación especializada en la seguridad en la industria de medios de pago en Colombia, ofreciendo a Entidades Financieras, Sistemas de Pago de bajo valor, franquicias, redes y servicios en todas las etapas del ciclo integral de prevención y control de fraude”<sup>11</sup>. Todo lo anterior con el fin de mitigar el impacto de la alta rotación que se presenta en la Gerencia de Supermercados.

### **Conclusiones:**

La rotación de personal no es una causa sino un efecto de fenómenos que se producen al interior y exterior de la empresa que cambian el comportamiento y la actitud del personal (Chiavenato, 1999.Pág.190). Debido a que es un efecto, se pueden controlar o gestionar variables que son directamente proporcionales a la rotación de los recursos humanos, que son al fin y al cabo el recurso con más valor para la empresa. Existen variables externas que yacen en el mercado que ocasionan también el egreso de trabajadores de la organización y que aunque no dependen de ésta, si son decisivas al momento de generar insatisfacción en el personal. El desconocimiento de las causas de los diferentes motivos de retiro de personal en una empresa genera que la organización

---

<sup>11</sup> <http://www.incocredito.com.co/index.php/nosotros.html>

no genere un plan de choque frente a la deserción de trabajadores causando mayores costos en la selección, contratación y entrenamiento de nuevas personas que llegan a los puestos de trabajo.

- Se resalta que el Departamento de Selección permitió la propuesta de la implementación de la nueva y actualizada herramienta estandarizada con la cual se recolectaron los datos para el presente proyecto líder.
- Se demuestra que la Entrevista de Retiro nos permite obtener información sobre el puesto o asuntos relacionados que puedan dar respuesta a la empresa sobre una visión más clara de lo bueno y de lo malo de la compañía. Lo anterior sucede después de terminar una relación de trabajo.
- Se identifica que la primera causa de retiro de personal es la Mejor Oferta Laboral donde el empleado se separa de su trabajo para retirarse o buscar un mejor empleo en el mercado desligando su vínculo de la Corporación.
- Se evidencia que el cargo con mayor retiro es el Cargo de Cajero Vendedor el cual en la organización está clasificado como un cargo Pareto (Cara al cliente, cargo operativo, mayor rotación). Este es un cargo que no es atractivo y retador debido a los turnos rotativos que presenta el horario de trabajo y el riesgo de administrar dinero. La baja remuneración de \$606.400 (m/c) no permite que sea compensado dicho riesgo. El índice de rotación del cargo es de 4,39% en el mes de abril de 2015. (10 retiros, 228 puestos de trabajo).

Todo lo anterior conllevó a realizar capacitaciones específicas para el Cargo de Cajero Vendedor en la Gerencia de Supermercados sin afectar la operación diaria por lo cual los Administradores de cada punto de venta programó a sus colaboradores para que recibieran una actualización de conocimientos en minimizar los riesgos de pago con el cual los

clientes del negocio demanda los productos que ofrecen las diferentes dependencias en la ciudad de Bogotá D.C..

### **Recomendaciones:**

Hacer capacitaciones específicas a los trabajadores como mínimo (2) vez al año con el fin de dar a los mismos nuevas o actuales habilidades que necesitan para realizar sus labores.

Lo anterior se puede replicar en los Supermercados a nivel nacional.

Aprovechar aún más la información recolectada en las entrevistas de retiro para así corregir errores existentes en la administración de recursos humanos.

Realizar reentrenamientos a los trabajadores que no tengan un buen desempeño de sus funciones en el puesto de trabajo para que este pueda desarrollar habilidades que le permitan ser competitivo en la Corporación.

Motivar al trabajador para que valore un resultado particular y logre aumentar el deseo de alcanzar una meta gracias a la generación de un vínculo estrecho ente este mismo y la empresa.

Gracias a la implementación de la Entrevista de Retiro en digital y al mismo proceso que se lleva a cabo en la Corporación se evidencia que es desgastante contactar al trabajador por medio electrónico y mucho más por medio telefónico para poder realizarle la Entrevista de Retiro y es por ello que se sugiere que la entrevista debe aplicarse justo en el momento que el trabajador va a las Oficinas Centrales de la Calle 26 a recoger su liquidación. Es esa oportunidad donde se le debe de aplicar el cuestionario por medio físico al trabajador dejando claro que no es obligatorio pero si hace parte del proceso de retiro del trabajador de

la Corporación con el fin de recolectar información necesaria para poder mitigar el impacto que ocasiona el retiro de personal.

## **Bibliografía:**

- Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio (s.f). Recuperado el 24 febrero de 2015, de [http://publico2.colsubsidio.com:8081/index.php?option=com\\_content&view=article&id=128&Itemid=278](http://publico2.colsubsidio.com:8081/index.php?option=com_content&view=article&id=128&Itemid=278).
- HR ZONE. What is an HR Business Partner?. Recuperado el 03 de marzo de 2015, de <http://www.hrzone.com/hr-glossary/what-is-an-hr-business-partner>.
- Comfenalco Antioquia. ¿Qué son las Cajas de Compensación?. Recuperado el 10 de marzo de 2015, de <http://www.comfenalcoantioquia.com/Default.aspx?tabid=238&id=161>.
- Wikipedia La Enciclopedia Libre. Gestión del talento. Recuperado el 17 de marzo de 2015, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_del\\_talento](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_talento).
- Gerencie.com. Entrevistas de retiro o salida, fuente de mejoramiento continuo. Recuperado el 31 de marzo de 2015, de <http://www.gerencie.com/entrevistas-de-retiro-o-salida-fuente-de-mejoramiento-continuo.html>.
- INCOCREDITO. ¿Quiénes somos?. Recuperado el 07 de abril de 2015, de <http://www.incocredito.com.co/index.php/nosotros.html>.
- Edgar Silva “Informe Gestión de la Rotación diciembre” (2014, 15 de diciembre), Presentación en Power Point. Bogotá D.C., Colombia: Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio.

- Idalberto Chiavenato “Administración de Recursos Humanos” Quinta Edición – Noviembre de 1999 – Editorial Mc Graw Hill.
- Martha Alles “Dirección estratégica de recursos humanos” Vol. II – Casos. 2005. Edición Granica.
- Reyes, A. (2005). Administración de Personal. México: Limusa.
- Dessler Gary “Administración de Personal” Cuarta Edición 1991.
- Arias Galicia, Fernando “Administración de Recursos Humano” Segunda Edición 1977.
- Alcalá, Ángel. “Dirección de personas un timón en la tormenta: cómo implantar en sencillez, de forma práctica, la dirección de personas en la empresa”. Segunda Edición. 2009

## Anexos:

### Entrevista de Retiro:



## Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio Entrevista de Retiro

La presente Encuesta de Retiro está dirigida a los trabajadores que se retiraron de la Corporación desde el 01 de abril de 2015 hasta el 30 de abril de 2015 que pertenecían a los Supermercados Colsubsidio en la ciudad de Bogotá D.C.

\*Obligatorio

**APELLIDOS Y NOMBRES \***

**CÉDULA DE CIUDADANÍA \***

**EDAD \***

**GÉNERO \***

- MASCULINO  
 FEMENINO

**TIPO DE CONTRATO \***

- FIJO
- INDEFINIDO

**DEPENDENCIA \***

**CARGO \***

**MOTIVO DE RETIRO \***

- ABANDONO DEL CARGO
- RENUNCIA
- TERMINACIÓN CON JUSTA CAUSA
- TERMINACIÓN SIN JUSTA CAUSA
- MUERTE DEL TRABAJADOR
- VENCIMIENTO DEL TÉRMINO PACTADO
- TERMINACIÓN PERIODO DE PRUEBA
- RETIRO POR PENSIÓN

**CAUSAS DEL MOTIVO DE RETIRO \***

**Enviar**

*Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.*