



**UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA**

**IMPLEMENTACIÓN DE UN TABLERO DE  
INDICADORES PARA GESTIONAR EL RETIRO  
DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR  
FINANCIERO**

**Autor(es)**

**María Camila Iral Gutiérrez**

**Universidad de Antioquia**

**Facultad de Ingeniería, Departamento de Ingeniería  
Industrial**

**Medellín, Colombia**

**2020**



Implementación de un tablero de indicadores para gestionar el retiro de personal en  
una empresa del sector financiero

Maria Camila Iral Gutiérrez

Informe de práctica como requisito para optar al título de:  
Ingeniera industrial.

Asesores

Luis Fernando Córdoba Henao, Ingeniero electrónico  
Luz Adriana Pulgarín Echeverri, Administradora financiera

Universidad de Antioquia  
Facultad de Ingeniería, Departamento de Ingeniería Industrial.  
Medellín, Colombia  
2020.

## Agradecimientos

Primero, quiero agradecer a Dios porque es él quien me ha permitido llegar hasta este momento y es su grandeza la que me ha bendecido con personas, situaciones y lugares que, hoy por hoy, me han hecho ser quien soy.

Agradezco a mi familia, mi pilar, por estar siempre presente y acompañarme en este proceso académico y profesional. Este logro también pertenece a ellos.

Mis agradecimientos hacia mi alma mater, la Universidad de Antioquia, que me regaló un sinfín de experiencias y más que un aprendizaje pragmático, me dio un aprendizaje para mi vida, me enseñó a ser persona antes que profesional y me enseñó lo hermoso de la diversidad.

Igualmente, agradezco a mi asesor, el profesor Luis Fernando Córdoba, porque encontré en él un apoyo muy importante no solo académicamente, sino con situaciones personales que se presentaron en este tiempo.

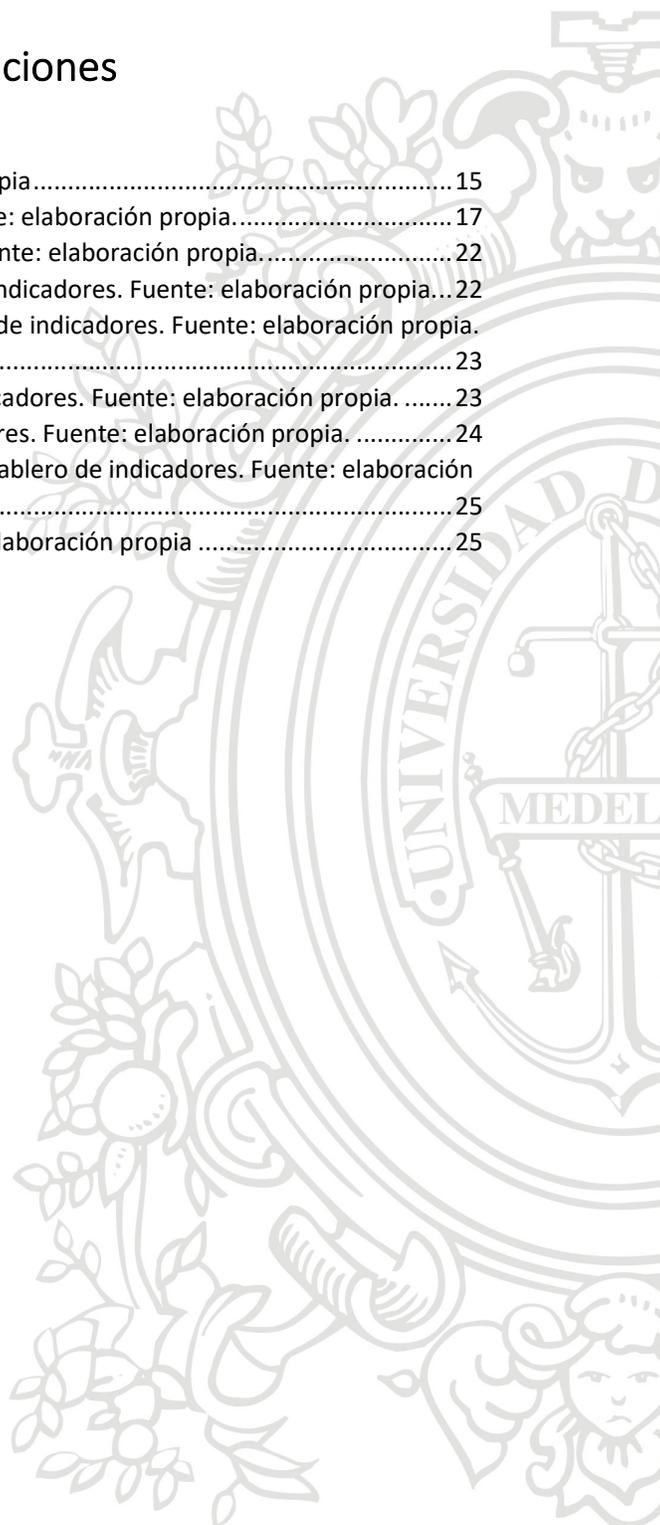
Finalmente, agradezco al Grupo Bancolombia por darme la oportunidad de llevar a cabo el semestre de industria, donde logré desarrollar habilidades que no sabía que tenía y pude implementar los conocimientos que he adquirido durante todo este tiempo de aprendizaje. Agradezco a todas las personas con quienes me encontré en este maravilloso lugar, especialmente a Luz Adriana Pulgarín, mi asesora, y a Diana María Giraldo Mejía, mi jefe, por confiar en mí para el desarrollo de este proyecto y por siempre estar dispuestas a apoyarme. De igual manera, mis agradecimientos para los analistas que desarrollaron conmigo el proyecto, por toda su colaboración y comprensión.

## Tabla de contenido

Resumen.....	6
1. Introducción.....	7
2. Objetivos.....	10
2.1 Objetivo general.....	10
2.2 Objetivos específicos.....	10
3. Marco Teórico.....	11
3.1 Información y capital humano.....	11
3.2 Procesos.....	11
3.3 Ciclo PHVA.....	12
3.4 Cadena de valor.....	12
3.5 Indicadores.....	13
3.6 Tablero de control.....	14
4. Metodología.....	15
4.1 Primera etapa: Diagnóstico.....	15
4.2 Segunda etapa: Construcción entrevista de retiro.....	16
4.3 Tercera etapa: Desarrollo del tablero de indicadores de gestión.....	16
5. Resultados y análisis.....	16
5.1 Diagnóstico del proceso actual.....	17
5.2 Propuesta de entrevista de retiro.....	18
5.3 Tablero de indicadores de retiro de personal.....	21
5.4 Documentación del nuevo proceso.....	25
5.5 Otros resultados.....	27
6. Conclusiones.....	28
7. Referencias bibliográficas.....	29
Anexos.....	30

## Tabla de ilustraciones

Ilustración 1. Fases del proyecto. Fuente: elaboración propia.....	15
Ilustración 2. Diagrama de flujo del proceso actual. Fuente: elaboración propia.....	17
Ilustración 3. Sección “Inicio” Tablero de indicadores. Fuente: elaboración propia.....	22
Ilustración 4. Sección “Estadística generales” Tablero de indicadores. Fuente: elaboración propia...22	
Ilustración 5. Sección “Estadística demográficas” Tablero de indicadores. Fuente: elaboración propia. .....	23
Ilustración 6. Sección “Motivos de retiro” Tablero de indicadores. Fuente: elaboración propia. ....	23
Ilustración 7. Sección “Clima laboral” Tablero de indicadores. Fuente: elaboración propia. ....	24
Ilustración 8. Sección “Características organizacionales” Tablero de indicadores. Fuente: elaboración propia.....	25
Ilustración 9. Diagrama de flujo nuevo proceso. Fuente: elaboración propia .....	25



## RESUMEN

Para el Grupo Bancolombia la gestión de la información es indispensable, es por esto que en la Vicepresidencia de Gestión Humana han hecho uso de diferentes herramientas con el fin de obtener información relevante acerca de sus empleados, que les permita tomar acciones oportunas para, principalmente, mantener y fidelizar el talento.

Una de las herramientas utilizadas por esta vicepresidencia es una entrevista realizada a quienes deciden retirarse de la organización, definido como retiro voluntario. Esta se hace con el fin de identificar la razón que motivó la decisión del empleado y, adicionalmente, se busca que califique y de su opinión sobre ciertas características definidas por la compañía en cuanto a temas de liderazgo, trabajo en equipo, cultura, calidad de vida y otros temas importantes.

Ahora bien, este proceso de entrevista no había sido actualizado desde el año 2014, por lo que había muchos temas actuales que se estaban quedando sin evaluar, además de que la medición no contrastaba con la implementada en otros estudios, por lo que no se podía hacer cruces y validación de la información obtenida.

De igual manera, el problema mayor, radicaba en que a pesar de que obtenían esta valiosa información, no estaba siendo aprovechada por los interesados, puesto que los Centros de Experticia o Gerencias de la Vicepresidencia, ni siquiera tenían conocimiento de la existencia de este estudio. Es por esto, que no se estaban tomando acciones oportunas para mantener el talento.

De todo esto surge la necesidad, no solo de actualizar la entrevista de retiro, buscando evaluar temas importantes para cada Gerencia que estén alineados con el propósito actual; sino también de determinar una estrategia con la que la información sea totalmente aprovechada por los interesados y, adicionalmente, reducir la operatividad para quienes, inicialmente, eran los encargados de entrevistar a los empleados: los socios estratégicos, gerentes y analistas de Gestión Humana. Esta estrategia se basó principalmente en el desarrollo, en la herramienta Power Bi, de un tablero de indicadores para gestionar la información obtenida a partir de la encuesta de retiro; permitiendo una observación más fácil y rápida para los usuarios, la combinación de diferentes estadísticas para entender mejor la población y un proceso menos operativo.

# 1. INTRODUCCIÓN

Varios hechos marcan el camino de los 140 años de vida del Banco de Colombia. Este, fue fundado en 1875 y, en 1998 se fusionó con el Banco Industrial Santander, creando así Bancolombia S.A. Cinco años después, abrió, por primera vez, sus puertas en Miami y luego, en 2005 se unió con las entidades Conavi y Corfinsura convirtiéndose en lo que hoy se conoce como el Grupo Bancolombia; conformado, en la actualidad, por cuatro filiales a nivel nacional: Valores Bancolombia S.A, Fiduciaria Bancolombia S.A, Banca de inversión Bancolombia S.A y Bancolombia S.A. Y a nivel internacional cuenta con filiales en el Salvador, Panamá, Guatemala y El Salvador. Este, luego de 14 décadas de operación, es uno de los grupos financieros más importantes de América Latina. (Nuestro propósito, n.d.)

El cambio acelerado del entorno, la creación de otras entidades como las cooperativas financieras y las corporaciones financieras; además de la digitalización del mundo como se conoce, ha supuesto un reto muy grande para los establecimientos bancarios, no solo en cuanto a los productos y servicios ofrecidos, sino también en cuanto a mantener el talento ideal en aras de satisfacer a los clientes.

Es por esto por lo que el Grupo Bancolombia tiene como propósito **“Promover el Desarrollo Sostenible para el Bienestar de Todos”** y en este 2020 continúa con la evolución de su estrategia, buscando brindar a sus clientes una experiencia superior, la adopción digital, el crecimiento rentable y contar con un equipo humano y de alto desempeño para elevar el bienestar de todos; todo esto acompañado de unas acciones que les permitan retarse todos los días en busca de este propósito.

Antes de comenzar a mencionar la finalidad de este trabajo, cabe recalcar que el comportamiento laboral ha tomado un giro, por lo cual, se van a considerar los siguientes temas para explicar su desarrollo: el incremento de la contratación por medio de empresas temporales, el comportamiento de los millennials y la relación causa efecto entre cada parte que compone una organización.

Debido a que durante el primer periodo del año 2019 en Colombia se presentó una tasa de desempleo del 11,8%; la tercerización o el servicio de Outsourcing ha mantenido la generación de empleo, impulsando la ocupación en 11 ciudades del país y presentando un incremento promedio anual del 19%. (*La tercerización, un modelo que promete salvar la economía colombiana* | RCN Radio, n.d.)

Si bien esta forma de contratación ha impulsado el empleo en el país, también ha generado un fenómeno en el que las personas “sienten que no pertenecen” a las organizaciones. Esto,

debido a que estos empleos son a término fijo, lo que ha conllevado a que las personas sean reemplazadas de forma fácil y, finalmente, para las personas ya no supone un problema renunciar a sus empleos, puesto que se acostumbraron a “no pertenecer”.

Ahora bien, para la nueva generación conocida como *millennials* o *generación Y*, priman aspectos muy diferentes a los que lo hacían para las generaciones previas, como horarios flexibles, equilibrio entre la vida personal y laboral. Y por encima de otras motivaciones, valoran su tiempo libre para poder dedicarlo al entretenimiento, al ocio y la diversión, como: salidas a cine, restaurantes, pasar tiempo en familia y con sus amigos, estudiar y viajar por el mundo. Adicionalmente, un estudio ha revelado que el 40% de ellos planean cambiar de empleo dentro de un año si saben que tienen miembros de su familia con la capacidad y que estén dispuestos a apoyarlos financieramente. De lo contrario, solo el 10% de las personas de esta generación que no son “financieramente privilegiados” cambiarían su empleo dentro de un año. (Patricia et al., 2017)

Dicho esto, se puede deducir que debido al aumento de empleos con contrato a término fijo por medio de empresas temporales y las tendencias de comportamiento de las nuevas generaciones, en la actualidad, el retirarse de una organización no supone un problema puesto que los intereses han cambiado con el tiempo.

Paralelamente, es importante aclarar que la habilidad de una empresa para crear valor en el futuro depende de cuatro perspectivas:

1. Financiera: para que una empresa logre éxito financiero.
2. Del cliente: para que una empresa logre su visión.
3. De los procesos internos del negocio: para ofrecer servicios que cumplan con las expectativas de clientes y accionistas.
4. Del aprendizaje y el crecimiento: para que la empresa logre su visión. (Kaplan & Norton, 2004)

Teniendo en cuenta la parte humana, surge la necesidad de identificar las razones que perciben los empleados y por las cuáles toman la decisión de retirarse de la compañía; para esto, cuentan con una entrevista de retiro, que, alineada con la estrategia de Gestión Humana y con sus procesos internos como selección y desarrollo, permite identificar las oportunidades y acciones de mejora de los diferentes Centros de Experticia para seguir fortaleciendo los servicios entregados a los empleados, brindar una experiencia satisfactoria y mantener el talento humano idóneo.

Para el año 2014 la empresa contaba con un formato en una hoja de papel, en la que el empleado respondía a las preguntas de la entrevista de retiro; a partir de septiembre de este mismo año, se implementó la entrevista con un ajuste de las preguntas, de acuerdo con la

Estrategia Organizacional de ese entonces; la herramienta que apoyó el proceso fue "SharePoint", una plataforma utilizada para crear sitios web de colaboración y almacenamiento de documentos e información. Y, finalmente, se administró en el sitio de la Dirección de Relacionamento Humano.

Desde ese año la entrevista no ha tenido actualizaciones, por lo que la empresa se está quedando sin evaluar otros aspectos que está viviendo desde la estrategia actual, no se está aprovechando otros medios digitales en los que los reportes y estadísticas se den en tiempo real, lo que lleva a que los Centros de Experticia (C.E.) de la Vicepresidencia de Gestión Humana no conozcan a tiempo el resultado de las entrevistas de retiro para tomar acciones inmediatas y no dejar pasar tanto tiempo en implementar los correctivos para su área.

Por lo anterior, se requiere reconstruir el proceso de entrevista de retiro, donde se cuente con preguntas alineadas a la estrategia organizacional vigente, se implemente en un medio digital que facilite su acceso, facilite la movilidad, el análisis y la generación de reportes y estadísticas en tiempo real; además de contar con la participación de los diferentes Centros de Experticia y Socios Estratégicos, se tenga en cuenta las diferentes medios o encuestas que evalúan el clima, valoración del desempeño para jefes, Instituto de Liderazgo, etc. La información será transmitida a través de un tablero de indicadores para gestionar el retiro; en el que se observe la evaluación por C.E y por toda la Vicepresidencia, para, de esta forma, crear una conversación alrededor de esta información. Es importante tener en cuenta que, para el desarrollo del tablero, es necesaria información proveniente de la entrevista de retiro, que amerita un trabajo de otras disciplinas más confiables. Sin importar el resultado de la entrevista, el tablero va a ser el adecuado.

## 2. OBJETIVOS

### 2.1 Objetivo general

Implementar un tablero de indicadores para gestionar el retiro de personal en una empresa del sector financiero, mediante la documentación y análisis de información y herramientas, que deberá ser entregado en Power Bi en el mes de junio.

Con este tablero se espera que el uso de indicadores producto de la entrevista de retiro, incremente. Sin embargo, por la situación actual de contingencia a causa de la pandemia desatada por el nuevo Covid-19, los retiros se han frenado, por lo cual, durante el desarrollo de este trabajo no se podrá medir este incremento.

### 2.2 Objetivos específicos

1. Diagnosticar el proceso actual mediante el análisis y la caracterización de información recolectada y disponible para comenzar a actualizar la entrevista de retiro a partir de los principales hallazgos y oportunidades de mejora. Este deberá ser presentado en el mes de mayo.
2. Construir la propuesta de la nueva entrevista y su herramienta para registrar la información más adecuada para el análisis y diseño del tablero de indicadores de retiro de personal. Esta propuesta deberá ser presentada en el mes de junio.
3. Desarrollar el tablero de indicadores mediante la información obtenida a partir de la propuesta de la nueva entrevista para el posterior análisis por parte de los interesados. Este deberá ser presentado antes del 19 de junio.

### 3. MARCO TEÓRICO

Marc Effron, Robert Gandossy y Marshall Goldsmith en el año 2003, afirmaron:

*“En el nuevo milenio todos enfrentamos múltiples cambios en el mundo corporativo. Los tiempos han cambiado. Las fuerzas que antes definían a las organizaciones con respecto a sus integrantes, prácticas, cultura y liderazgo han dejado de ser operativas”*

#### 3.1 Información y capital humano.

El constante cambio del entorno ha llevado a las organizaciones a adaptarse poco a poco y evolucionar conforme lo hace el mundo, es por esto por lo que, a diferencia de la época en que la Revolución Industrial estaba en pleno auge, actualmente, el capital humano junto con la información, llamados activos intangibles, son unos de los principales factores que pueden llevar al éxito a una compañía. Los activos intangibles son definidos como: “el conocimiento que existe en una organización para crear ventaja diferencial (Kaplan & Norton, 2004)”

Para esto, es primordial entender la importancia de la información y del capital humano dentro de una compañía. La información en la sociedad actual se ha convertido en un bien de consumo que existe la necesidad de gestionar para garantizar la explotación de los datos y el conocimiento de la empresa. Su uso eficiente permite la mejora de los flujos informacionales, y optimiza los procesos organizacionales. (Aportela Rodríguez & Gallego Gómez, 2015)

Está comprobado que el capital humano en forma de trabajadores con conocimientos exitosamente retenidos en una organización es esencial para la rentabilidad de una empresa. Bajo la consideración del capital humano como instrumento de producción, las organizaciones obtienen bienes, servicios y utilidades a partir de insumos, incluido el hombre. En la nueva forma de interpretar las cosas las organizaciones obtendrán utilidades como un subproducto de su misión fundamental que es el desarrollo integral del ser humano. (Rodríguez & Rodríguez, 2005)

De acuerdo con lo anterior, cabe resaltar que para entender y mantener el capital humano es importante la información, es decir que para que una compañía conserve el talento idóneo es de gran importancia obtener y analizar información que le permita prever ciertos comportamientos para, finalmente, comprenderle y fidelizarle.

#### 3.2 Procesos

Un proceso es una serie de actividades o etapas orientadas a generar un valor agregado sobre una entrada o insumo, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos de un cliente, interno externo. (“Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición,” 2012)

En una organización existen básicamente tres tipos de procesos:

- **Procesos Claves o Primarios:** Están relacionados directamente con la misión de la organización, y consecuente con ellos, impactan directamente al cliente externo.
- **Procesos Estratégicos:** Son los que facilitan las guías de actuación para los procesos claves y están basados en la escucha de la voz del cliente o del mercado.
- **Procesos de Apoyo:** Facilita los medios necesarios, tanto humanos como materiales, para que los procesos claves se realicen de manera efectiva y eficiente. (“Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición,” 2012)

### 3.3 Ciclo PHVA.

El ciclo PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar) es de gran utilidad para estructurar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad y la productividad en cualquier nivel jerárquico en una organización.

- **Planear.** Fase preliminar en la que se identifica el problema y se definen sus características con la ayuda de una información lo más completa posible. A partir de un buen conocimiento del problema se elabora un plan de resolución, o diseño, guiado por algunas hipótesis preliminares, pero suficientemente fundadas.
- **Hacer.** Ejecución de lo planificado. Hay que poner en marcha acciones que, basadas en el diagnóstico preliminar, permitan resolver el problema o corregir las deficiencias.
- **Verificar.** Etapa de confrontación de los resultados de la acción con las hipótesis recogidas en el diseño. Se trata de interpretar los resultados obtenidos que se han de materializar en datos o en hechos- para comprobar en qué medida se ha acertado o no en la búsqueda de la solución.
- **Actuar.** El equipo trata de determinar la relación causa-efecto (relación matemática entre las variables de entrada y la variable de respuesta) para predecir, mejorar y optimizar el funcionamiento del proceso. Por último, se determina el rango operacional de los parámetros o variables de entrada del proceso.
- **Controlar.** Se deberán incorporar ahora los posibles cambios surgidos de la etapa anterior de evaluación. Se inicia así un nuevo ciclo teniendo en cuenta todo el conocimiento ya acumulado a lo largo de los ciclos anteriores. (“Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición,” 2012)

### 3.4 Cadena de valor.

Los indicadores permiten llevar a cabo un proceso de seguimiento y facilitan la toma de decisiones para mejorar las políticas. Para esto es importante contar con un marco conceptual

como el de la cadena de valor que facilite asociar la formulación de indicadores con el proceso de generación de valor.

La cadena de valor es la relación secuencial y lógica entre insumos, actividades, productos y resultados en la que se añade valor a lo largo del proceso de transformación total.

La cadena de valor es una de las principales herramientas de planificación en la gestión por su esquema y procedimiento práctico que simplifica el análisis y entendimiento de las políticas.

En la estructura de la cadena de valor se relacionan los insumos, entendidos como los factores de producción que se transforman a través de procesos (actividades), para obtener los bienes o servicios (productos) que se entregarán a la población con el propósito de solucionar una situación específica que conlleve a una mejora de bienestar (resultados). (Construcción & De, 2018)

### 3.5 Indicadores.

Para evaluar lograr una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y le permita evaluar el desempeño de la empresa.

El sistema debería facilitar a sus usuarios información oportuna y efectiva sobre el comportamiento de las variables críticas para el éxito a través de los indicadores de gestión que hayan sido previamente definidos.

Un indicador es la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambios generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas. (Beltrán, 2011)

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto, de los planes estratégicos, etc.

De acuerdo con su enfoque, se pueden distinguir dos tipos generales de indicadores, los enfocados en el resultado (corto plazo) y los indicadores enfocados el proceso (largo plazo).

Los indicadores de gestión resultan de un proceso de traducción o despliegue de los objetivos estratégicos de una organización a partir de su misión. Igualmente, resultan de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operaciones y estratégicos de la compañía. Deben transmitir la estrategia corporativa a todos los empleados. ("Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición," 2012)

### 3.6 Tablero de control.

Un tablero de indicadores se define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector. (Chávez De La Cruz et al., 2010)

- **Tablero de control operativo.** Es aquel que permite hacer un seguimiento al menos diario del estado de situación de un sector o proceso de la empresa, para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias. El tablero debe proveer la información que se necesita para entrar en acción y tomar decisiones operativas en áreas como las finanzas, compras, ventas, precios, producción, logística, etc.
- **Tablero de control directivo.** Es el que posibilita monitorear los resultados de la empresa en su conjunto y de las diferentes áreas clave en que se puede segmentarla. Está más orientado al seguimiento de indicadores de los resultados internos de la empresa en su conjunto y en el corto plazo.
- **Tablero de control estratégico.** Brinda la información interna y externa necesaria para conocer la situación y evitar llevarnos sorpresas desagradables importantes con respecto al posicionamiento estratégico y a largo plazo de la empresa.
- **Tablero de control integral.** Nuclea la información más relevante de las tres perspectivas anteriores para que el equipo directivo de la alta dirección de una empresa pueda acceder a aquella que sea necesaria para conocer la situación integral de su empresa.(Chávez De La Cruz et al., 2010)

## 4. METODOLOGÍA

La metodología que se utilizó en el desarrollo del tablero de indicadores para gestionar el retiro se centró en el ciclo PHVA, por cuestiones de tiempo, se llegó hasta cierto punto de la etapa de verificación. A continuación, se puede observar las etapas en las que se llevó a cabo el proyecto:

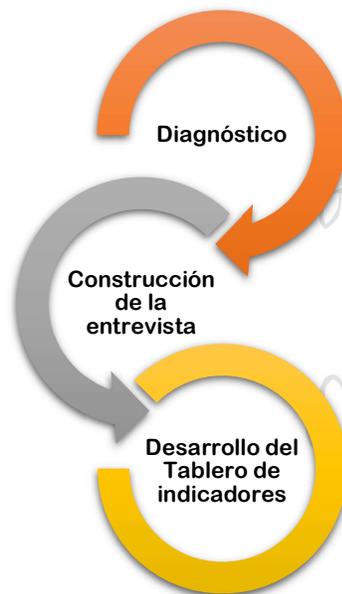


ILUSTRACIÓN 1. FASES DEL PROYECTO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

### 4.1 Primera etapa: Diagnóstico

Para comenzar, se llevaron a cabo diversas reuniones con dos analistas de la Gerencia de Inteligencia de Gestión Humana, la practicante, la analista y la directora de la Dirección de Relacionamiento Humano, en las que se realizó un diagnóstico del proceso actual: se hizo la documentación, se obtuvo información histórica relevante como porcentaje de cobertura y principales motivos de retiro, se realizó un análisis de la entrevista actual con el fin de identificar la información que efectivamente agregue valor al proceso. Esta etapa tomó aproximadamente 8 semanas.

## 4.2 Segunda etapa: Construcción entrevista de retiro

En esta se generaron espacios de conversación con los Socios Estratégicos y los Centros de Experticia, con el fin de conocer su perspectiva del proceso actual. Se recopiló la información que cada C.E espera obtener a partir de la entrevista y adicionalmente, se decidió la forma en la que se llevará a cabo el nuevo proceso.

Después de la recolección de información se construyó la entrevista con los parámetros definidos y, finalmente, se determinó la herramienta más acorde a los resultados esperados por la organización.

Esta etapa tomó 5 semanas aproximadamente.

## 4.3 Tercera etapa: Desarrollo del tablero de indicadores de gestión.

Durante esta etapa se identificaron los diferentes indicadores que le permitieran a los C.E tomar las medidas oportunas para fidelizar el talento y disminuir los retiros de la compañía.

Posteriormente, se diseñó e implementó el tablero con los indicadores consolidados donde mes a mes se le enviará el reporte por Gerencia.

Por último, se documentó el nuevo proceso y se hizo la entrega del producto final a los interesados. Esta etapa tomó 4 semanas.

Para el desarrollo de este proyecto se utilizó el método PHVA en el que la etapa de diagnóstico corresponde a la fase "Planear" y las de construcción de la propuesta de entrevista y desarrollo del tablero, a la fase "Hacer". Ahora bien, puesto que la fase "Verificar" toma un tiempo de aproximadamente 3 meses para tomar una muestra significativa con el fin de medir los resultados esperados y la fase "Actuar" depende de la anterior; por cuestiones de tiempo y de la contingencia por el Covid 19, no se pudieron llevar a cabo.

## 5. RESULTADOS Y ANÁLISIS

De acuerdo con los objetivos planteados al inicio de este trabajo, que consistió en la implementación de un tablero de indicadores para la gestión del retiro de personal de una empresa del sector financiero, se obtuvieron los siguientes resultados:

## 5.1 Diagnóstico del proceso actual.

Con el fin de identificar las oportunidades de mejora, se realizó un diagnóstico del proceso actual y, a partir de este, se alcanzaron los resultados observados a continuación:

- Diagrama de flujo:

Para el desarrollo de este diagrama se entrevistó a la analista de la Dirección de RH, puesto que no se encontraba documentado y no estaba muy claro el proceso en general.

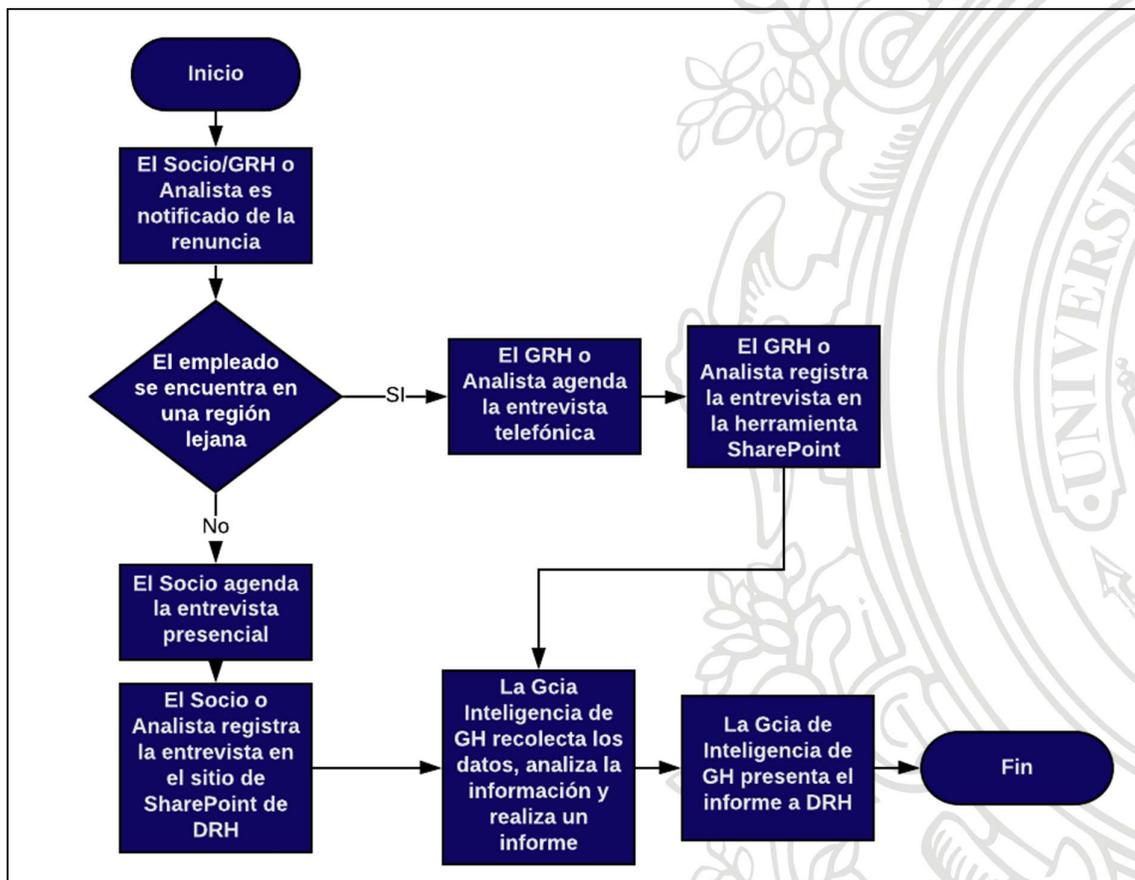


ILUSTRACIÓN 2. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

- Análisis de la entrevista:  
A partir de la entrevista actual se realizó un análisis (**Ver anexo 1**) en la herramienta Excel con el que se identificó lo siguiente: a qué C.E se le relacionaba cada pregunta, qué tipo de preguntas se estaban realizando, para qué servían; se preguntó si realmente agregaban valor y finalmente, a qué variable correspondían. Todo esto, con el fin de identificar las principales oportunidades de mejora y determinar la información que se quería obtener de la nueva entrevista.
- Hallazgos de oportunidades de mejora:  
Los principales hallazgos fueron:
  - ✓ La información no estaba siendo utilizada por los C.E.
  - ✓ La herramienta, "SharePoint", donde se registraba la entrevista no presentaba estadísticas y reportes en tiempo real, estas debían ser procesadas por la Gerencia de Inteligencia de Gestión Humana, por lo que se generaba más operatividad para esta área
  - ✓ No se estaban evaluando aspectos importantes para cada C.E y algunos de los factores evaluados ya no estaban definidos en la estrategia actual.
  - ✓ Algunas preguntas y respuestas eran ambiguas y no permitían hacer una evaluación más profunda.
  - ✓ Había algunas preguntas repetidas.
  - ✓ Se encontraron errores en el diligenciamiento por falta de claridad en las preguntas.
  - ✓ Debido a la escala de calificación, no era posible cruzar la información con otros estudios que se realizan.

## 5.2 Propuesta de entrevista de retiro

Antes de redactar la nueva entrevista se hizo un recorrido por cada Gerencia, en el que se pudieron observar el análisis previo y determinar la información que querían obtener con este proceso. Adicionalmente, se confirmó el desconocimiento de esta entrevista por parte de los C.E y, ciertamente, la falta de uso de esta información, puesto que esta se quedaba en un informe realizado por el C.E de Inteligencia de Gestión Humana en la herramienta Power Point, y solo, ocasionalmente, la Dirección de Relacionamento Humano llevaba a cabo una conversación alrededor de esta información.

Durante la recopilación de la información, se evidenció que, debido a la ocupada agenda de los socios, gerentes y analistas de RH, se les hacía difícil dedicar el tiempo para entrevistar a los empleados, por lo que el cubrimiento (los empleados entrevistados vs. Los retiros voluntarios) era menor al 50%, tal como se observa en el siguiente gráfico:



GRÁFICO 1. ENTREVISTAS VS. RETIROS VOLUNTARIOS. FUENTE: INFORME HISTÓRICO ENTREVISTA DE RETIRO

En el *gráfico 2* se puede observar que el porcentaje de cubrimiento durante el año 2019 aumentó significativamente, puesto que durante este año hicieron una campaña para fortalecer este proceso.

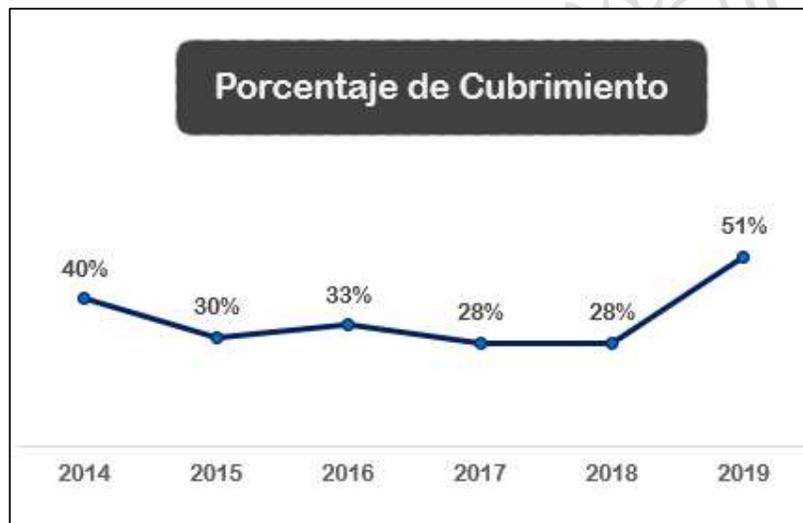


GRÁFICO 2. PORCENTAJE DE CUBRIMIENTO. FUENTE: INFORME HISTÓRICO ENTREVISTA DE RETIRO.

Asimismo, en el *gráfico 3* se puede ver que principalmente en la región Centro, el cubrimiento durante el año 2019 fue especialmente bajo, esto, debido a que esta región está compuesta por lugares muy alejados, a los que es difícil llegar, por lo que la atención, en esos momentos, se centra en ocupar la vacante que dejó el retiro.

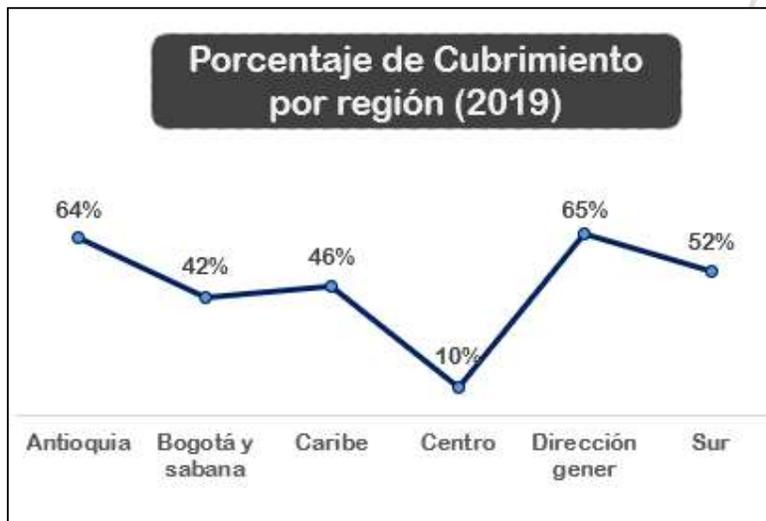


GRÁFICO 3. PORCENTAJE DE CUBRIMIENTO POR REGIÓN (2019). FUENTE: INFORME HISTÓRICO ENTREVISTA DE RETIRO.

Por consiguiente, se realizó un taller con los socios, gerentes y analistas de RH, para determinar la forma en que se realizaría el nuevo proceso, de manera que permitiera asegurar un porcentaje de cubrimiento más alto en todas las regiones. Al culminar este espacio, se identificó lo siguiente:

- Este es un proceso importante para ellos, sin embargo, su ocupada agenda no les permitía entrevistar a todos los empleados retirados voluntariamente.
- De la conversación obtenían información trascendental, que les permitía tomar acción en las áreas que fuera necesario.
- El formulario les parecía tedioso y querían tener uno que les permitiera crear una conversación más abierta.
- En ocasiones querían ahondar sobre ciertos temas, pero por la estructura del formulario era muy difícil dejar registradas las observaciones.
- Podían notar que algunos empleados por temor no eran completamente sinceros en la entrevista.

De esta manera, se concluyó que la forma más adecuada para realizar el nuevo proceso sería en dos momentos: uno en el que el empleado diligencia un formulario y otro en el que el socio, gerente o analista de RH tiene una conversación con el empleado de acuerdo con la información registrada previamente, con el fin de obtener mayor detalle.

Posteriormente, se realizó la propuesta de encuesta de retiro que será registrada por el empleado (**Ver anexo 2**); e igualmente, la propuesta de entrevista de retiro, que servirá como guía para la conversación de los socios, gerentes o analistas de RH. con el empleado (**Ver anexo 3**). Estas fueron revisadas y aprobadas por los C.E y la Dirección de Relacionamento Humano.

Finalmente, se decidió que la herramienta más acorde para registrar los dos formularios sería Microsoft Forms, debido a su versatilidad, su movilidad y portabilidad, la generación de estadísticas en tiempo real, la presentación de la información es la ideal para este tipo de encuestas y porque en ella se podía presentar un formato más amigable para los usuarios.

### 5.3 Tablero de indicadores de retiro de personal.

De acuerdo con el principal planteamiento, se buscaba que la información fuera totalmente aprovechada, es por esto por lo que el tablero de indicadores producto de la entrevista de retiro fue la pieza clave para impulsar el uso de la información.

Inicialmente, se determinaron las variables demográficas que serían de gran importancia para prever comportamientos en los empleados que deciden retirarse, adicionalmente, se tuvo en cuenta las variables tradicionales adoptadas por la organización como año, área y región.

A continuación, se puede observar el tablero de indicadores el que se desarrolló en el aplicativo Power Bi para quienes van a interactuar con la información.

## Bienvenidos a la gestión de la información: Entrevista de retiro



Selecciona la sección a la que deseas acceder



ILUSTRACIÓN 3. SECCIÓN “INICIO” TABLERO DE INDICADORES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

En la *Ilustración 3* se observan las diferentes secciones a las que puede acceder la persona que desea interactuar con la información. Se decidió dividirla de una forma que permitiera una fácil comprensión.

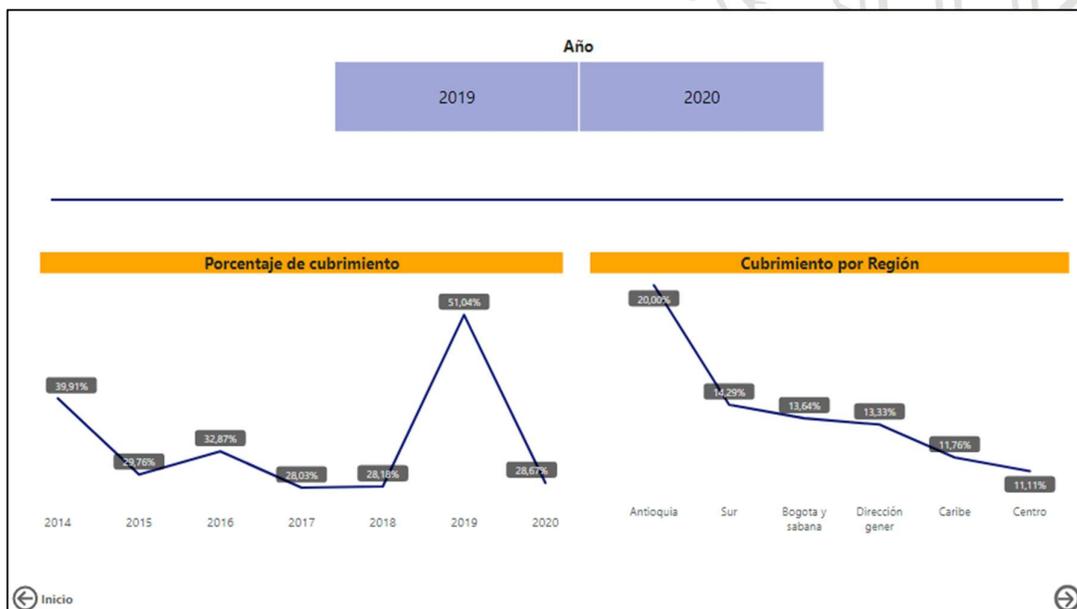


ILUSTRACIÓN 4. SECCIÓN “ESTADÍSTICA GENERALES” TABLERO DE INDICADORES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

En esta sección se encuentra la información histórica para observar la variación en el tiempo del cubrimiento y finalmente, permite evidenciar si el cubrimiento después de la implementación de la nueva entrevista tuvo el resultado esperado (aumentar el porcentaje de cubrimiento en toda la organización). El filtro de año está anclado al porcentaje de cubrimiento por región.

En la sección observada en la *ilustración 5*, el usuario puede interactuar con las diferentes variables demográficas definidas. Cabe resaltar que la segmentación de los datos que se utiliza en esta sección funciona para todo el tablero.

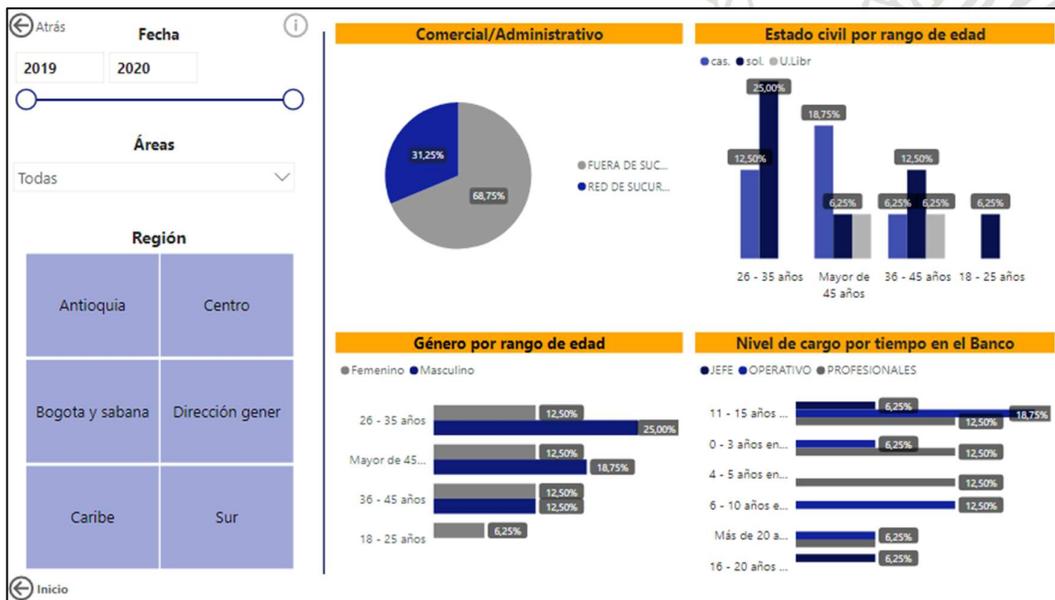


ILUSTRACIÓN 5. SECCIÓN “ESTADÍSTICA DEMOGRÁFICAS” TABLERO DE INDICADORES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.



ILUSTRACIÓN 6. SECCIÓN “MOTIVOS DE RETIRO” TABLERO DE INDICADORES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

En la *ilustración 6* se observa la sección correspondiente a los motivos de retiros, el usuario puede interactuar con las variables demográficas previamente definidas. Estas variables se determinaron con el fin de identificar la población y poder prever situación que se pueden evitar desde el proceso de selección, además de tomar acciones oportunas que le permitan a la organización mantener el talento. Es importante resaltar que la segmentación aplicada en esta sección está atada a las dos secciones siguientes.

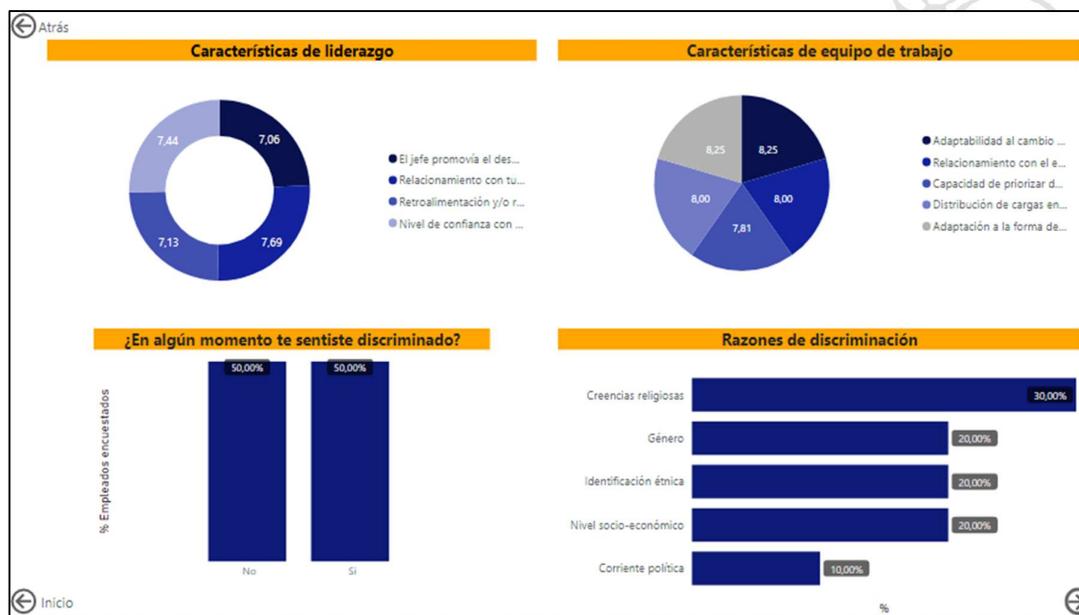


ILUSTRACIÓN 7. SECCIÓN “CLIMA LABORAL” TABLERO DE INDICADORES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

En la sección observada en la *ilustración 7*, se encuentran las características relacionadas con el clima laboral que el empleado ha calificado en su encuesta. Cabe aclarar que las calificaciones observadas son promedios de los datos obtenidos.



ILUSTRACIÓN 8. SECCIÓN “CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES” TABLERO DE INDICADORES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

En esta última sección el usuario puede observar las características definidas como organizacionales. Al igual que en la sección de clima laboral, las puntuaciones mostradas son promedios de todas las calificaciones de los encuestados.

#### 5.4 Documentación del nuevo proceso

Con el fin de dar continuidad al proceso, se documentó en un diagrama de flujo. Se puede observar en la *ilustración 10*.

Es importante resaltar que se espera que el proceso sea automático con el paso del tiempo. Se busca reducir al mínimo la operatividad, inicialmente, para los socios estratégicos y, en un futuro, para el área que quedará encargada de enviar el mensaje de invitación al empleado para que registre sus respuestas; esto se piensa lograr cuando la organización culmine la actualización de su sistema ofimático.

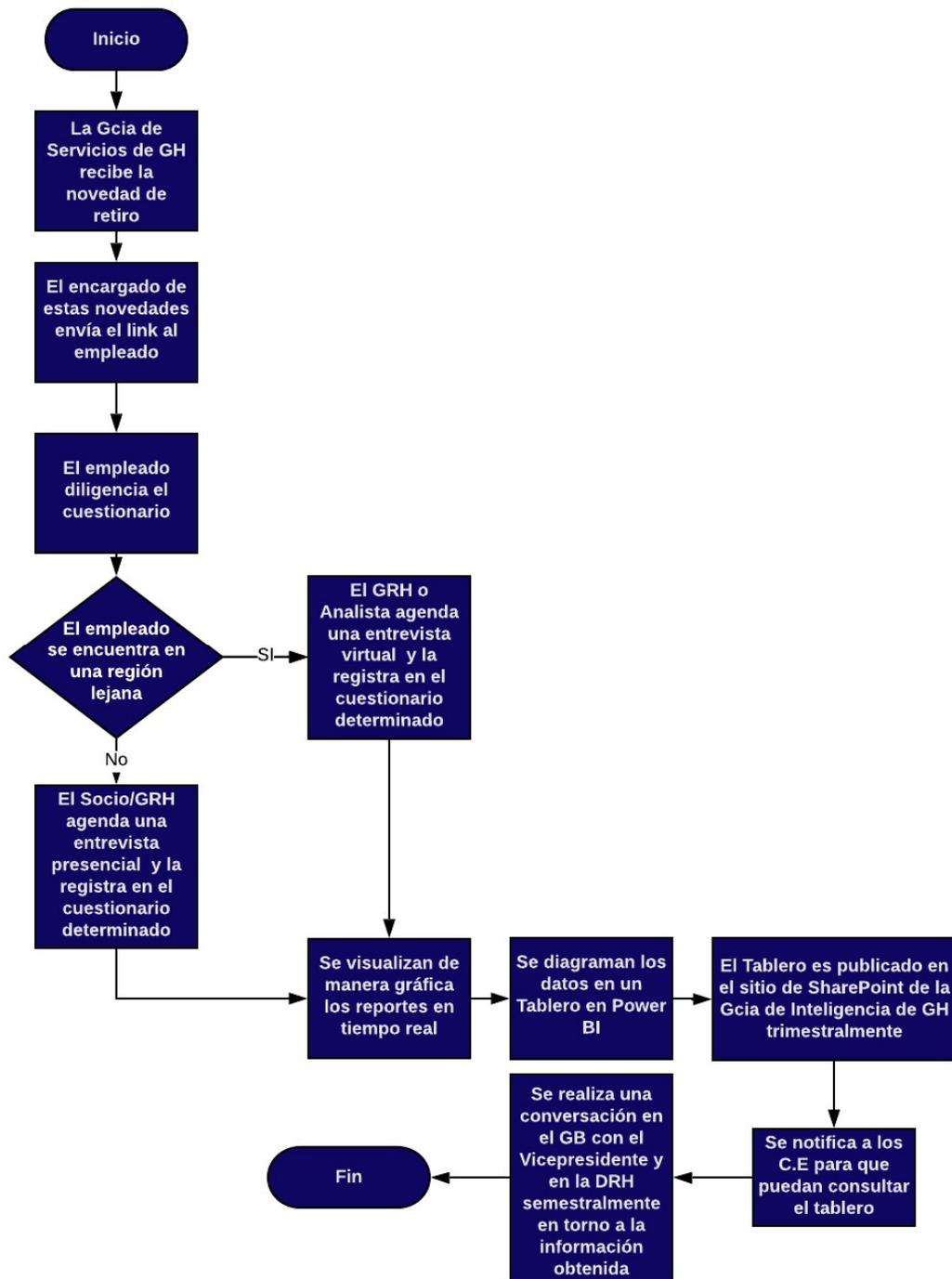
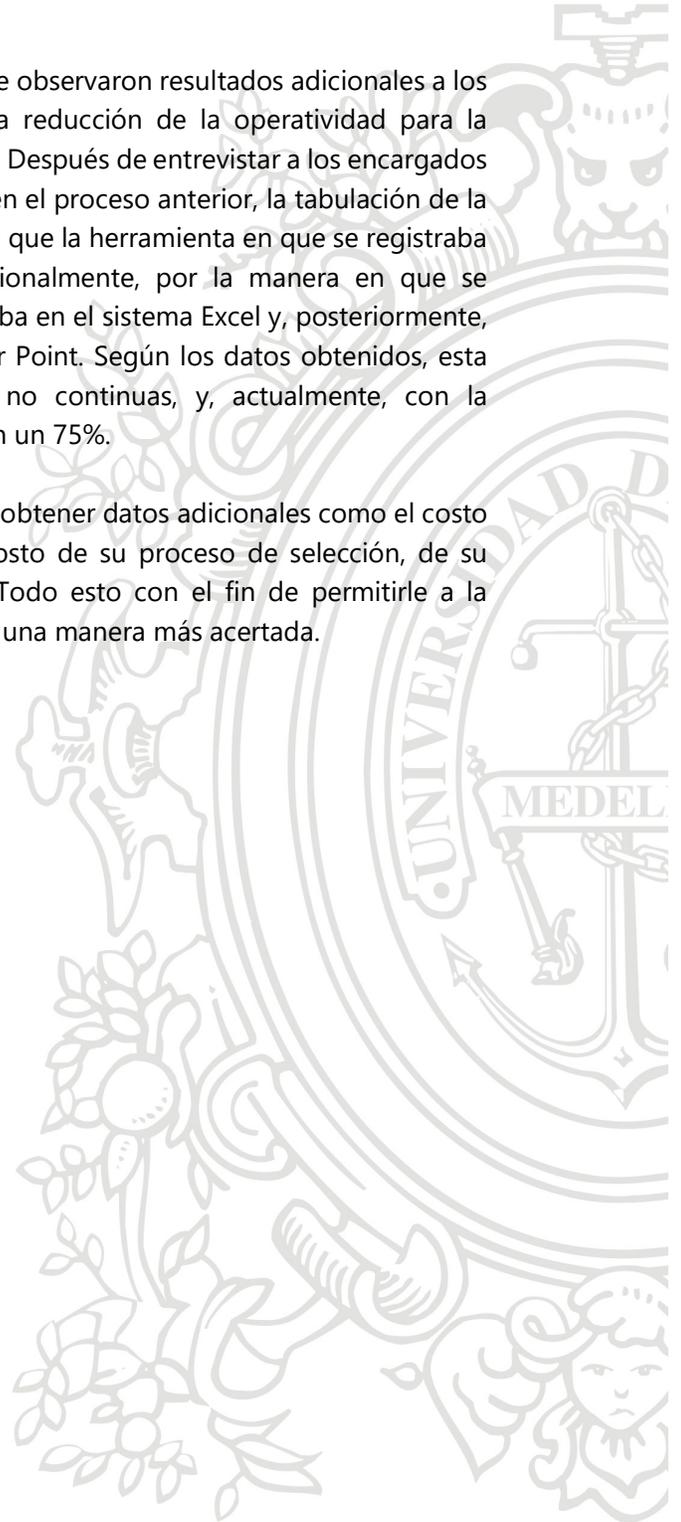


ILUSTRACIÓN 10. DIAGRAMA DE FLUJO DEL NUEVO PROCESO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

## 5.5 Otros resultados

Después de la implementación del tablero, se observaron resultados adicionales a los planteados inicialmente: uno de ellos es la reducción de la operatividad para la Gerencia de Inteligencia de Gestión Humana. Después de entrevistar a los encargados de desarrollar el informe, se identificó que, en el proceso anterior, la tabulación de la información era muy tediosa por la forma en que la herramienta en que se registraba la entrevista presentaba los datos y, adicionalmente, por la manera en que se presentaba el informe, puesto que se realizaba en el sistema Excel y, posteriormente, se registraba en una presentación de Power Point. Según los datos obtenidos, esta actividad tomaba alrededor de 6 horas, no continuas, y, actualmente, con la herramienta Power Bi, el tiempo se redujo en un 75%.

Se espera que el próximo practicante pueda obtener datos adicionales como el costo total del empleado que decide retirarse: costo de su proceso de selección, de su inducción, curva de aprendizaje y salario. Todo esto con el fin de permitirle a la organización prever y prevenir los retiros de una manera más acertada.



## 6. CONCLUSIONES

Con el desarrollo de este proyecto, se concluyó que:

- El capital humano y la información son dos recursos indispensables para una organización, puesto que el primero es una de sus principales razones de ser; y la correcta administración del segundo, le permite prever distintas situaciones y tomar acciones oportunas.
- El uso de herramientas que permiten la automatización de los procesos puede reducir costos dentro de una compañía, al reducir el tiempo de ejecución de una tarea.
- Si bien es importante tener un método para obtener información, también lo es hacer uso de esta, puesto que de nada sirve tener los recursos, pero no administrarlos.
- El prever situaciones desde el proceso de selección pueden disminuir la rotación de personal y sus costos e impactos asociados.
- Sin importar la situación de contingencia y el tiempo tan reducido para el desarrollo de las dos últimas fases, Verificar y Actuar, el proyecto se logró culminar con éxito.
- Las situaciones extremas a las que se puede enfrentar un ser humano pueden permitir aprender nuevas habilidades y capacidades.
- Más que un aprendizaje técnico, la práctica deja un aprendizaje para la vida, como el saber actuar ante una a situación de presión, relacionarse con diferentes personas, desarrollar la capacidad de adaptación al cambio.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Quiénes Somos. (2020). Tomado el 21 Febrero 2020, de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion-corporativa/quienes-somos>
- Aportela Rodriguez, I. M., & Gallego Gómez, C. (2015). La información como recurso estratégico en las empresas de base tecnológica. *Revista General de Información y Documentación*, 25(2), 265–585. [https://doi.org/10.5209/rev\\_RGID.2015.v25.n2.51238](https://doi.org/10.5209/rev_RGID.2015.v25.n2.51238)
- Beltrán, J. J. (2011). *Manual Indicadores.Pdf*. [http://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion\\_general/book/manual\\_indicadores.pdf](http://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/manual_indicadores.pdf)
- Chávez De La Cruz, B., Hurtado González, D. J., Martínez Benítez, M., Rodríguez Gómez, E., & Sánchez Mendoza, L. (2010). *Proyecciones Financieras, Su Actualización Y Análisis “Tablero De Control.”* 155. [http://tesis.ipn.mx/dspace/bitstream/123456789/6616/1/CP2010\\_C537b.pdf](http://tesis.ipn.mx/dspace/bitstream/123456789/6616/1/CP2010_C537b.pdf)
- Construcción, L. A., & De, Y. A. (2018). *Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas GUÍA PARA*. 6–33. [www.dnp.gov.co](http://www.dnp.gov.co)
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. In *Gestión* (p. 503). <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=UCC.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=094513>
- La tercerización, un modelo que promete salvar la economía colombiana* | RCN Radio. (n.d.). Retrieved May 18, 2020, from <https://www.rcnradio.com/estilo-de-vida/la-tercerizacion-un-modelo-que-promete-salvar-la-economia-colombiana>
- Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. (2012). In *Revista Universidad EAFIT* (Vol. 34, Issue 111, pp. 43–59).
- Nuestro propósito*. (n.d.). Retrieved May 18, 2020, from <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion-corporativa/quienes-somos/valor-compartido>
- Patricia, C., Concha, G., Patricia, L., Márquez, P., Diego, A., & Gonzales-Miranda, R. (2017). *Caracterización del comportamiento de los millennials Una revisión de literatura*. 1–5. [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12658/ClaraPatricia\\_GutierrezConcha\\_LauraPatricia\\_PosadaMárquez\\_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12658/ClaraPatricia_GutierrezConcha_LauraPatricia_PosadaMárquez_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Rodríguez, V., & Rodríguez, M. V. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, 1(2), 20–33.

## ANEXOS

1. Análisis proceso actual

En este archivo de Excel se encuentra el análisis previo del proceso actual de entrevista de retiro, además de las propuestas hechas por los diferentes Centros de Experticia.

[Ver archivo](#)

2. Propuesta encuesta de retiro

En estas imágenes se observa la propuesta de encuesta que será diligenciada por el empleado.

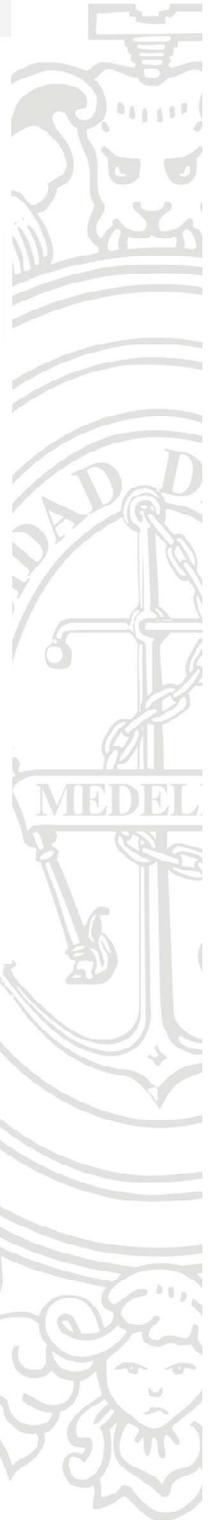


## Motivo de retiro

1

¿Cuál de estas opciones describe mejor la razón que motivó tu decisión de retirarte del Grupo Bancolombia? (Puedes seleccionar varias opciones) \*

- Mejor oferta económica (compensación fija, variable y beneficios)
- Oportunidad de desarrollo profesional (aprendizaje)
- Oportunidad de desarrollo profesional (ascenso)
- Dedicación a su propio negocio (emprendimiento)
- Estudio/Viajes no avalados con licencia por el banco
- Equilibrio trabajo - vida personal
- Relacionamiento con el equipo de trabajo
- Relacionamiento con el jefe
- Responsabilidades familiares
- Falta de identificación con el propósito de la organización



Califica los siguientes elementos relacionados con el estilo de liderazgo, en una escala de 1 a 10

## Estilo De Liderazgo

2

Relacionamiento de tu jefe con el equipo \*

Mal relacionamiento ☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆ Buen relacionamiento

3

Nivel de confianza de tu jefe con el equipo \*

Desconfianza ☆☆☆☆☆☆☆☆☆ Confianza

4

Retroalimentación y/o reconocimiento por parte de tu jefe \*

No hubo retroalimentación y/o reconocimiento ☆☆☆☆☆☆☆☆☆ Si se tenía retroalimentación y/o reconocimiento

5

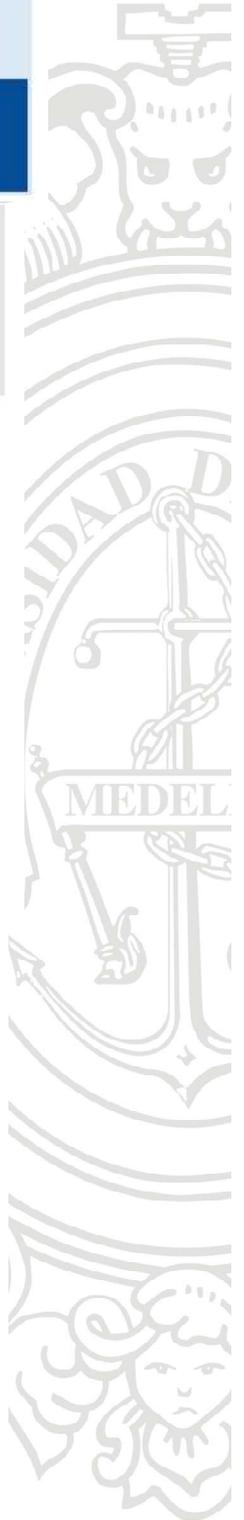
Tú jefe promovía el desarrollo de las personas de tu equipo \*

Si lo promovía ☆☆☆☆☆☆☆☆☆ No lo promovía

6

Cuéntanos tus comentarios adicionales, sugerencias y/o observaciones sobre el estilo de liderazgo

Escriba su respuesta



De acuerdo con las siguientes características organizacionales, califica en una escala de 1 a 10.

## Características Organizacionales

7

Metas y/o objetivos de desempeño \*

Poco alcanzables (falta de claridad)



Alcanzables (claridad)

8

Identificación con el sector financiero \*

Nada identificado ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Totalmente identificado

9

Identificado con el propósito de la organización \*

Nada identificado ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Totalmente identificado

10

Coherencia de la organización con su propósito: "Promover el desarrollo sostenible para el bienestar de todos" \*

Poca coherencia ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Mucha coherencia



11

Coherencia de la definición del rol con las actividades que desarrollabas \*

Poca coherencia ☆☆☆☆☆☆☆☆☆ Mucha coherencia

12

Oportunidades de desarrollo en la organización \*

Pocas oportunidades ☆☆☆☆☆☆☆☆☆ Muchas oportunidades

13

Experiencia con procesos administrativos (vacaciones, licencias, créditos a empleados, entre otros) \*

Mala experiencia ☆☆☆☆☆☆☆☆☆ Buena experiencia

14

Instalaciones físicas \*

Totalmente insatisfecho ☆☆☆☆☆☆☆☆☆ Totalmente satisfecho

15

Herramientas de trabajo \*

Totalmente insatisfecho ☆☆☆☆☆☆☆☆☆ Totalmente satisfecho

16

Cuéntanos tus comentarios adicionales, sugerencias y/o observaciones sobre las características organizacionales

Escriba su respuesta



De acuerdo con las siguientes características de tu equipo de trabajo, califica los siguientes elementos en una escala de 1 a 10.

## Mi equipo De Trabajo

17

Relacionamiento con el equipo de trabajo \*

Mal relacionamiento ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Buen relacionamiento

18

Me adapté a la forma de trabajo del equipo \*

Poca adaptación ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Mucha adaptación

19

Capacidad de priorizar del equipo \*

Poca priorización ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Alta priorización

20

Adaptabilidad al cambio del equipo \*

Poca adaptabilidad ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Alta adaptabilidad

21

Distribución de cargas en el equipo \*

Mala distribución ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Buena distribución



22

Cuéntanos tus comentarios adicionales, sugerencias y/o observaciones sobre el equipo de trabajo

Escriba su respuesta

Sección 5

Evalua los siguientes elementos teniendo en cuenta cómo fue tu equilibrio entre la vida personal y laboral

## Equilibrio vida personal-laboral

23

Satisfacción con la flexibilidad en los horarios \*

Totalmente insatisfecho ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Totalmente satisfecho

24

Satisfacción con la compensación que recibía de acuerdo a mis responsabilidades \*

Totalmente insatisfecho ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Totalmente satisfecho

25

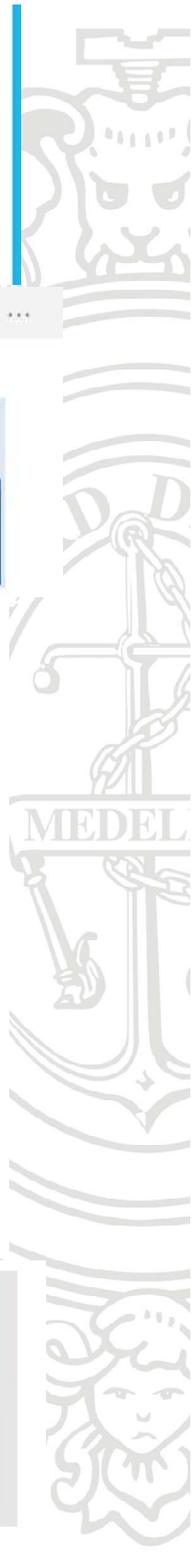
Satisfacción con los beneficios ofrecidos \*

Totalmente insatisfecho ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Totalmente satisfecho

26

Cuéntanos tus comentarios adicionales, sugerencias y/o observaciones sobre equilibrio vida personal-laboral

Escriba su respuesta



## Otros Temas

27

¿En algún momento te sentiste discriminado? \*

- Sí
- No

28

¿En algún momento te sentiste discriminado por alguna de estas razones? \*

- Creencias religiosas
- Orientación sexual
- Corriente política
- Nivel socio-económico
- Origen étnico

29

¿Recomendarías a Bancolombia como un lugar para trabajar? \*

No lo recomendaría ☆☆☆☆☆☆☆☆☆ Lo recomendaría

30

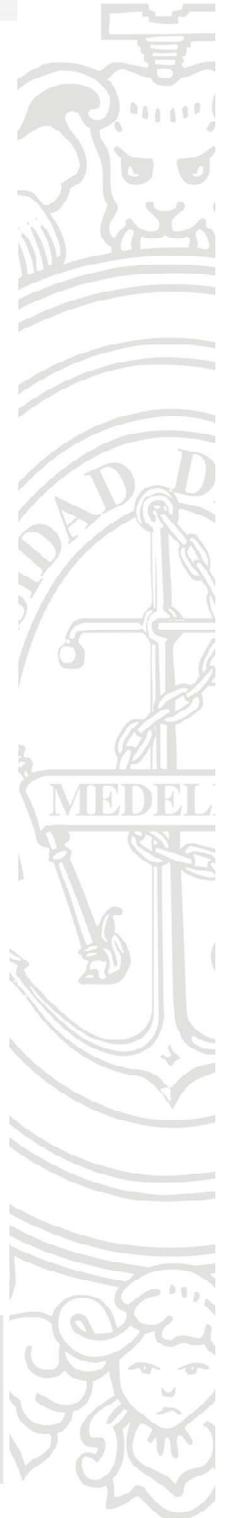
En general, ¿cómo valorarías tu experiencia como empleado en el Grupo Bancolombia? \*

Mala experiencia ☆☆☆☆☆☆☆☆☆ Buena experiencia

31

Este espacio es para que nos cuentes si tienes comentarios adicionales

Escriba su respuesta



### 3. Propuesta entrevista de retiro

En estas imágenes se observa la propuesta de guía para la conversación del socio, gerente o analista de RH con el empleado.

Entrevista de retiro voluntario

Esta es una guía para que el socio registre la conversación de retiro con el empleado. El empleado ha diligenciado su encuesta de retiro con previa anticipación y el socio puede acceder a esta información si así lo desea.

Hola, Luz Adriana: al enviar este formulario, el propietario podrá ver su nombre y dirección de correo electrónico.

\* Obligatorio

1. Número del identificación del empleado que se retira (sin puntos, ni comas, ni caracteres especiales) \*

Escriba su respuesta

2. Cuéntanos qué te llevó a tomar esta decisión

Escriba su respuesta

3. ¿Qué cambiarías de tu experiencia en la organización?

Escriba su respuesta

4. Ahora que te vas: ¿Que piensas de la organización?

Escriba su respuesta

5. Comentarios adicionales relevantes

Escriba su respuesta

Enviar

Este contenido lo ha creado el propietario del formulario. Los datos que proporcione se enviarán a ese propietario. No proporcione nunca su contraseña.

Con tecnología de Microsoft Forms | Privacidad y cookies | Términos de uso

