



**Diseño de una estrategia de retención de personal del área comercial para la empresa
Flamingo S.A: Causas, efectos y posibles soluciones para los retiros**

Mayra Alejandra Bastidas Portilla

Asesor

Elkin Orlando Vélez Sánchez, Profesor Ingeniería Agropecuaria

Universidad de Antioquia
Facultad de ingeniería, Ingeniería industrial
Pregrado
Medellín
2023

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE RETENCIÓN DE PERSONAL DEL ÁREA COMERCIAL PARA LA EMPRESA FLAMINGO S.A: CAUSAS, EFECTOS Y POSIBLES SOLUCIONES PARA LOS RETIROS 2

Cita	(Bastidas Portilla, 2022)
Referencia	Bastidas Portilla, M. (2022). <i>Control de los retiros en almacenes Flamingo S.A: Causas, efectos y posibles soluciones para los retiros</i> [Práctica empresarial]. Universidad de Antioquia, Medellín UdeA.
Estilo APA 7 (2020)	



Centro de Documentación Ingeniería (CENDOI)

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

Rector: John Jairo Arboleda Céspedes.

Decano/Director: Sergio Iván Restrepo Ochoa.

Jefe departamento: Julio César Saldarriaga Molina.

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Tabla de contenido

Resumen	7
Introducción	8
1 Objetivos	9
1.1 Objetivo general	9
1.2 Objetivos específicos	9
2 Marco teórico	10
3 Metodología	15
4 Resultados y análisis	19
6 Conclusiones	44
Referencias	45
Anexos	45

Lista de tablas

Tabla 1 Porcentaje de representación de las causas generadas debido al motivo de retiro RENUNCIA VOLUNTARIA en Flamingo SA.	27
Tabla 2 Porcentaje de representación de las causas generadas debido al motivo de retiro VENCIMIENTO DE CONTRATO en Flamingo SA.	28

Lista de figuras

Figura 1 Factores que afectan la rotación en las compañías	11
Figura 2 Ejemplo # 1 de los índices de rotación	12
Figura 3 Ejemplo #2 de los índices de rotación	13
Figura 4 Entrevista de retiro primera parte	14
Figura 5 Entrevista de retiro segunda parte	15
Figura 6 Entrevista de retiro tercera parte	15
Figura 7 Entrevista de retiro cuarta parte	15
Figura 8 Cronograma de actividades	17
Figura 9 Índice de rotación de Flamingo S.A. en el año 2021 y 2022 (enero a octubre)	19
Figura 10 Índice de rotación Flamingo S.A. mes de septiembre y octubre	20
Figura 11 Comparativo de la rotación entre 2021 y 2022 parcial en Flamingo SA.	21
Figura 12 Rotación por agrupación de cargo en los meses Septiembre y octubre de 2022 en Flamingo S.A.	24
Figura 13 Porcentaje según el mes de retiro y el tiempo en la compañía (0-9 meses) y (0-3 meses) en Flamingo S.A.	26
Figura 14 Tipo de desvinculación por parte de los colaboradores de Flamingo S.A.	27
Figura 15 Causas del retiro según género “Femenino” en Flamingo S.A.	29
Figura 16 Causas del retiro según género “Masculino” en Flamingo S.A.	29
Figura 17 Costos de Enero a octubre generados por la rotación en Flamingo S.A.	30
Figura 18 Primera sección de lista de verificación de ingreso de colaboradores en Flamingo S.A.	33

- Figura 19** Segunda sección de lista de verificación de ingreso de colaboradores en Flamingo S.A. 33
- Figura 20** Tercera sección de lista de verificación de ingreso de colaboradores en Flamingo S.A. 34
- Figura 21** Cuarta sección de lista de verificación de ingreso de colaboradores en Flamingo S. A 34
- Figura 22** Porcentaje de cumplimiento de las actividades realizadas en el proceso de incorporación del colaborador en Flamingo S.A. 36
- Figura 23** Porcentaje de cumplimiento de las tareas realizadas por centro de trabajo en el proceso de incorporación del colaborador en Flamingo S.A. 37
- Figura 24** Porcentaje promedio por tienda y sección de la lista de verificación para la incorporación del colaborador en Flamingo S.A. 37
- Figura 25** Porcentaje promedio por tienda y subsección de la sección “Bienvenida del colaborador” de la lista de verificación para la incorporación del colaborador en Flamingo S.A. 38
- Figura 26** Primera reunión de gratitud y celebración con el equipo de auxiliares administrativas 40

Resumen

Actualmente Almacenes Flamingo se encuentra pasando por un estado crítico debido a que los colaboradores de las diferentes tiendas están pasando por una situación de rotación muy elevada, esto debido a diversos motivos que presenta la compañía; se busca, por lo tanto, mitigar el impacto tan elevado que están teniendo las tiendas al desarrollar su jornada con irregularidades. Por ello desde el área de Gestión humana se ha intentado encontrar las causas que están generando dicha rotación, los problemas que esto implica y las posibles soluciones que se pueden llevar a cabo para lograr estabilizar el personal en las tiendas. Para abordar este problema se hizo una recolección de datos, después mediante análisis de datos, reuniones y brainstorming se llevó a cabo varios planes de acción desde varias perspectivas para disminuir la rotación y atacar el problema.

Palabras clave: rotación, personal, soluciones, análisis de datos, gestión humana, plan de acción

Introducción

Almacenes Flamingo actualmente ha generado un incremento en su rotación muy alarmante, debido a que en los últimos años esta ha ido aumentando de una manera significativa. Para el presente año se tenía la meta o proyección de llegar solo con el 25% de rotación en sus tiendas, sin embargo, ya se ha completado el 23% de la rotación esperada solo en la primera mitad del año, sin contar que los meses del segundo semestre del año son los que presentan más altos índices según las estadísticas. Esto genera diversos problemas tanto en la parte económica de la empresa si pensamos en las curvas de aprendizaje, mayor personal necesario para la selección de candidatos, la mala reputación que crea la imagen de la empresa y el inconformismo de los clientes al no ser atendidos como esperan; como también a nivel anímico y psicológico del personal que debe permanecer en las tiendas y sobrecargarse al no poseer su personal completo, lo que conlleva a que tengan mayor inestabilidad, más estrés e inconformidad con el cargo, y en muchos casos su posterior retiro. Es por esto por lo que esta situación ha generado gran relevancia en la empresa. Se tiene en cuenta que la rotación es parte de una empresa, pero, se considera también el porcentaje aceptado para que no se convierta en un problema.

Se debe entender que al ser un problema con muchos orígenes y factores que lo afectan no se pueden esperar resultados en meses, sin embargo, mediante diferentes estrategias se buscar con el tiempo obtener resultados; es por ello que la primera estratégica en la que se enfocaron fue la recolección de datos necesaria que se viene realizando desde el mes de enero frente a los trabajadores que se retiran de la empresa en búsqueda de aquellas causas que generan el retiro, para luego proceder a analizar la información buscando las razones, tiendas y cargos más críticos, luego mediante reuniones se intenta buscar soluciones y pruebas piloto que permitan mitigar o generar un impacto positivo frente a los trabajadores; en los meses de Mayo-Junio se llevó acabo un cambio en los contratos de los trabajadores al observar que esto era una causante de inestabilidad para ellos y generaba un porcentaje elevado de retiro en los trabajadores; se procedió por lo tanto a analizar aquellos que completaban las condiciones necesarias para un cambio de contrato y se hizo un masivo de estos. Actualmente se sigue buscando soluciones para los problemas encontrados. Desde el puesto como practicante de talento humano que estoy ocupando

en este momento y gracias a los conocimientos adquiridos espero poder cumplir con tres pilares fundamentales: el primero consiste en el acompañamiento de las diferentes actividades que se realicen dadas las ideas que surjan para los problemas identificados enfocándome en uno en particular (auditoria en el proceso de llegada y empalme del trabajador a la tienda), el segundo se basa en la realización de los procesos internos necesarios que manejo para que las soluciones sean posibles y se lleven a cabo, finalmente la creación de un modelo de programación (Python) que ayude a interpretar con varias variables lo que hoy solo es posible con una variable a la vez debido a la herramienta utilizada (Excel), que permita con ella identificar las variables críticas además de posibles creaciones de perfiles de selección, si la causa radica en los comportamientos de las personas, es decir, características alarmantes que generen el retiro y no responsabilidad total de lo que sucede dentro de la empresa para luego al tener el perfil creado se proceda a realizar una validación de los procesos que se generan en selección.

1 Objetivos

1.1 Objetivo general

Diseño de una estrategia de retención de personal del área comercial para la empresa Flamingo S.A

1.2 Objetivos específicos

1. Análisis de las principales causas o variables que se presentan como argumento de retiro del personal del área comercial de Flamingo S.A.
2. Establecer indicadores de gestión que permitan monitorear el desempeño de variables críticas que incrementan la rotación de personal en el área comercial de Flamingo S.A.
3. Diseñar una estrategia que permita disminuir el impacto generado por las variables críticas en la alta rotación de personal en el área comercial de la empresa Flamingo S.A.

2 Marco teórico

Rotación del personal: Se entiende como rotación del personal a la salida de los colaboradores por diferentes razones que dependen del trabajador o la empresa y la entrada de nuevo personal que los sustituye. Como se expone Salazar (2016) en su tesis de los factores que determinan la alta rotación

La salida por renuncia se da cuando un empleado decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador. La decisión de dejar la empresa depende de dos percepciones. La primera es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo. La segunda es el número de alternativas atractivas que éste encuentra fuera de la organización, en el mercado de trabajo. Mientras que la salida por despido ocurre cuando la organización decide separar a los empleados, ya sea para sustituirlos por otros de mejor calidad, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza de trabajo. (Salazar, 2016).

Nivel de rotación en la compañía: En las empresas la rotación es normal y necesaria debido a los diferentes procesos que se vive en ella (cambio de presupuesto destinado al personal, mejoras en la calidad de los trabajadores, ajustes, la jubilación), sin embargo, es necesario diferenciar cuando una rotación es controlada o por el contrario se vuelve un problema real para la empresa. Como se sugiere en Chiavenato (2000) “cuando las pérdidas de recursos no son provocadas por la organización, es decir, cuando se presentan independientemente de los objetivos de ésta, resulta esencial establecer los motivos que provocan las renunciaciones del personal” (Chiavenato, 2000, como se citó en Salazar, 2016).

Factores de la rotación del personal: Existen diversos factores que afectan el sentir y hacer del empleado en el momento de tomar la decisión de irse de la compañía o por el contrario del trabajador para rescindir de un trabajador, como por ejemplo el desempeño que esté generando el trabajador en la empresa, el ambiente laboral que tenga el lugar de trabajo, la competencia, la carga

del trabajador, las capacitaciones y acompañamiento recibido, el liderazgo que se perciba. Desde el punto de vista de Chiavenato (2007) se mencionan algunos como:

fenómenos internos que se presentan en la organización se pueden citar la política salarial de la organización, la política de prestaciones de la organización, el tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal, las oportunidades de crecimiento profesional, tipo de relaciones humanas dentro de la organización, la cultura organizacional de la empresa, la política de reclutamiento y selección de recursos humanos, los criterios y programas de capacitación, criterios de evaluación del desempeño, y el grado de flexibilidad de las políticas de la organización.(Chiavenato, 2007, como se citó en Salazar, 2016).

Según Salazar (2016) se puede agrupar en tres categorías lo factores que originan la rotación del personal como se puede observar en la imagen 1

Imagen 1

Factores que afectan la rotación en las compañías



Nota. Tomada de: Salazar (2016)

Índice de rotación del personal: Al igual que en otros campos y problemas, la rotación también puede y debe ser medida en la compañía para asegurarse de que esta no se convierta o sea un problema para el mantenimiento de la empresa o las posibles utilidades de estas

La alta rotación de personal no sólo representa un costo importante para la empresa, sino que también tiene impacto significativo en la rentabilidad futura porque no garantiza una calidad uniforme, ni permite entregar el servicio o el producto a tiempo y ser competitivo en costos [...] La determinación del índice de rotación del personal y su análisis sistemático es muy importante, pues se trata de recursos críticos para cualquier empresa y que deben mantenerse en el punto más bajo posible.(Mendoza, 2003).

Por esto las empresas suelen tener un índice de rotación que puede variar en la composición de la formula dependiendo de la empresa, algunos ejemplos de estos índices se exponen en la imagen 2 y 3 a continuación:

Imagen 2

Ejemplo # 1 de los índices de rotación

$$\text{IRP} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\text{PE}}$$

Nota. Tomada de: Salazar (2016)

Dónde:

IRP = Índice de Rotación de Personal

A = Admisiones de personal durante el período considerado (ingresos)

D = Desvinculación de personal, por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados (salidas).

PE = Promedio existente de personal en el período considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del período, y dividiendo entre dos.

Imagen 3

Ejemplo #2 de los índices de rotación

$$\text{IRP} = \frac{D \times 100}{\text{PE}}$$

Nota. Tomada de: Salazar (2016)

Dónde:

IRP = Índice de Rotación de Personal

D = Desvinculación de personal, por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados (salidas)

PE = Promedio existente de personal en el período considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del período, y dividiendo entre dos.

Lo más importante es entender su funcionamiento y que la formula vaya alineada con lo que la empresa busca medir.

3 Metodología

El enfoque que se llevará a cabo para la propuesta será mixto debido al contexto social pero también estadístico en el que se desarrolla el problema. Es importante por lo tanto medir mediante encuestas específicas ya establecidas la percepción que deja la empresa ante los colaboradores que se retiran, pero, también se ve necesario tener un enfoque más profundo del ambiente de los trabajadores mediante comunicación oral de los encargados de los asuntos del personal (auxiliares administrativas) y la practicante de recurso humano (el rol que desempeño) que pueden dar su percepción de los problemas de la tienda y como se mueve esta, brindando mayor información o llenando aquella que falte.

Instrumentos o técnicas:

- Encuesta
- Reuniones periódicas
- Brainstorming
- Bases de datos de los trabajadores
- Python
- Visitas a las tiendas
- Comunicación con las tiendas mediante vía telefónica

Fases

Fase 1. Recolección de datos

Desde enero se implementó una entrevista mediante una encuesta realizada a todos los trabajadores de las tiendas que se retiran, la cual estaba compuesta por varias partes, la primera sección comprende la información y datos de la persona como se observa en la siguiente imagen

Imagen 4.

Entrevista de retiro primera parte

SEDE	CARGO	IDENTIFICACIÓN	NOMBRES Y APELLIDOS	CUASA DEL RETIRO POR PARTE DE LA EMPRESA	FECHAS	
					INGRESO	RETIRO

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE RETENCIÓN DE PERSONAL DEL ÁREA COMERCIAL PARA LA EMPRESA FLAMINGO S.A: CAUSAS, EFECTOS Y POSIBLES SOLUCIONES PARA LOS RETIROS 16

Nota. Tomado de: entrevista de retiro Almacenes Flamingo

La segunda parte se basa en la información de la persona dentro de la empresa, su tiempo laborado, tipo de contrato y la jornada que desarrollaba, la tercera parte contiene el motivo de la renuncia de las personas con sus diferentes causas como se observa en la imagen 5

Imagen 5.

Entrevista de retiro segunda parte

MOTIVO DE RENUNCIA																
Mejor Oferta laboral/contrato	Falta inducción	Mejor Oferta salarial	Interés por desempeñar su profesión	Incompatibilidad con el jefe	Interés en estudiar	Estilo de Liderazgo por parte del jefe	Traslado de ciudad o barrio	Ambiente Laboral	Dificultades para el cuidado de los hijos	Inicio de práctica	Falta de claridad en las funciones y responsabilidades del cargo	Enfermedad o alteraciones de la salud	Nuevos proyectos personales	Jornada laboral más de seguridad social	No adaptación a la compañía	OBSERVACIÓN

Nota. Tomado de: entrevista de retiro Almacenes Flamingo

Finalmente se tienen los aspectos positivos de la empresa como se percibe en la imagen 6 y las oportunidades de mejora de esta (imagen 7)

Imagen 6.

Entrevista de retiro tercera parte

¿Que aspectos positivos destaca de la empresa?											
Nuevos aprendizajes	Nuevos amigos	Buen equipo de trabajo	Jefe que motiva, incentiva el aprendizaje	Espacios para el desarrollo de las labores	Beneficios extralegales	Cultura Organizacional	Mejora de las habilidades a través de la experiencia	Crecimiento personal	Herramientas para el desarrollo de sus labores	Experiencia Laboral	¿Le recomendarías a alguien trabajar en la empresa?

Nota. Tomado de: entrevista de retiro Almacenes Flamingo

Imagen 7.

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE RETENCIÓN DE PERSONAL DEL ÁREA COMERCIAL PARA LA EMPRESA FLAMINGO S.A: CAUSAS, EFECTOS Y POSIBLES SOLUCIONES PARA LOS RETIROS 17

Entrevista de retiro cuarta parte

¿Qué oportunidades de mejora considera que debe tener en cuenta la compañía?														
Mayor disponibilidad de equipos y espacio para el desarrollo de la actividad	Conocer los procesos del área	Entrenamiento en el uso de las herramientas Informáticas	Crear espacios para actividades lúdicas y de recreación	Incremento salarial	Retroalimentación por parte del jefe	Dar a conocer las funciones del cargo	Incrementar las capacitaciones	Generar espacios de participación y reconocimiento	Mayor efectividad y participación en las reuniones del área	Comunicación asertiva por parte del jefe	Velar por el clima laboral del área	Plan de Incentivos	Realizar actividades de prevención y control de SST	OBSERVACIÓN

Nota. Tomado de: entrevista de retiro Almacenes Flamingo

Debido a que son 19 tiendas más las de los centros de Flamingo amigos que se debía recopilar en una sola, desde mediados de junio se decide cambiar la metodología a una más eficiente utilizando la misma estructura, pero desde un formulario de Google forms que permite obtener de manera más fácil todos los datos recolectados de las diferentes tiendas para ser organizados y analizados (esta fase se debe realizar todos los meses siguientes). Se debe continuar con las entrevistas para retroalimentar cada vez más las soluciones que generen impacto y llevarlas a término, además desde mi parte haré seguimiento a que estas se realicen con normalidad y de forma correcta, llenando aquellos vacíos de información necesarios o alertando de posibles saltos en esta fase.

Fase 2. Análisis de datos: Cada mes se observa y analiza los datos recolectados para hacer planes de acción, propuestas de mejora, tiendas y cargos críticos que se encuentren, midiendo así la efectividad que se obtiene mes a mes mediante informes y recopilación de información faltante por comunicación telefónica de la practicante de recurso humano (mi rol) y las auxiliares administrativas (esta fase se debe realizar durante todos los meses siguientes)

Fase 3. Reuniones: Se realizan reuniones para empezar a planificar que soluciones se pueden implementar y que información, técnicas y costos son necesarios para llevar a cabo. Durante el mes de junio se realizó la primera técnica, esta consistía en el cambio de contrato a aquellos trabajadores que cumplían con los requisitos esperando con esto mayor fidelización y retención del personal que solo tenía un contrato cada 3 meses o cada año, esto debido a que los beneficios cambian y la persona está ligada a la empresa más tiempo; actualmente se están evaluando más soluciones que en general consisten en pausas lúdicas, acompañamiento a tiendas, cambios en los indicadores de beneficios para los jefes y seguimiento al proceso de incorporación del colaborador a la tienda. Desde mi parte hare el acompañamiento a estas y proporcionare la información requerida para que se desarrolle (Periódicas en el mes, y durante todos los meses).

Fase 4. Seguimiento Desde mi enfoque se creará un mapa de procesos de cómo debe ser la incorporación a las tiendas de los empleados, además del seguimiento para asegurarme de cómo se vive en la tienda la realidad del mapa (creación de fallas y mejoras) (se realizará cada semana, los miércoles que es cuando él personas llega a la tienda)

Fase 5. Implementación de programación Python Para el mes de agosto se pretende si es autorizado implementar como solución, la contribución a la creación de perfiles a partir de los resultados obtenidos en Python sí el análisis exploratorio nos muestra que los rasgos de las personas son determinantes para que se vayan o por el contrario arriesgarse con los pocos datos que se han recolectado a hacer predicciones de retiro de los trabajadores actuales para enfocarse en aquellos que tengan riesgos de retirarse. Sin embargo, el

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE RETENCIÓN DE PERSONAL DEL ÁREA COMERCIAL PARA LA EMPRESA FLAMINGO S.A: CAUSAS, EFECTOS Y POSIBLES SOLUCIONES PARA LOS RETIROS 18

enfoque principal de la herramienta será proporcionar mayor entendimiento al problema y las variables tratadas mediante un método más avanzado que el Excel. (Se realiza solo una vez)

Fase 6. Medición Para la retroalimentación y posterior mejora es necesario la medición de los resultados obtenidos, es por ello por lo que se realizará un piloto con el cargo que más rota (cajeros) donde se creará una lista de chequeo en la cual valide que el proceso de selección está reclutando según el perfil establecido, además para el final de la práctica se busca contraponer los resultados que se obtuvieron en mi llegada y los que se obtendrán después del plan.

Cronograma de actividades

Se muestra a continuación el cronograma propuesto para la elaboración de las actividades establecidas en la propuesta (imagen 8)

Imagen 8

CRONOGRAMA PARA LA PROPUESTA "CONTROL DE LOS RETIROS EN ALMACENES FLAMINGO"							
ACTIVIDADES	MAYO	JUNIO		JULIO		AGOSTO	
	SEMANA 4	SEMANA 1 Y 2	SEMANA 3 Y 4	SEMANA 1 Y 2	SEMANA 3 Y 4	SEMANA 1 Y 2	SEMANA 3 Y 4
1. Reconocimiento del problema							
2. Recolección de datos							
3. Obtención de datos faltantes							
4. Creación de pasos a seguir en el ingreso del trabajador)							
4.Trabajo de campo (validación ingreso del trabajador)							
5. Reconocimiento y afianzamiento de las bases de datos existentes							
7. Adición de nueva información a las bases de datos							
6. Tratamiento v limpieza de las bases de datos							
CRONOGRAMA PARA LA PROPUESTA "CONTROL DE LOS RETIROS EN ALMACENES FLAMINGO"							
ACTIVIDADES	SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		
	SEMANA 1 Y 2	SEMANA 3 Y 4	SEMANA 1 Y 2	SEMANA 3 Y 4	SEMANA 1 Y 2	SEMANA 3	
1. Reconocimiento del problema							
2. Recolección de datos							
3. Obtención de datos faltantes							
4. Creación de pasos a seguir en el ingreso del trabajador)							
4.Trabajo de campo (validación ingreso del trabajador)							
5. Reconocimiento y afianzamiento de las bases de datos existentes							
7. Adición de nueva información a las bases de datos							
6. Tratamiento y limpieza de las bases de datos							
7. Análisis exploratorio del problema							
8. Creación del modelo de predicción o creación de perfiles							
9. Prueba piloto de la verificación de perfil cajero(el establecido y el corregido con la nueva información de python)							
4. Reunión (Presentación de propuestas y resultados)							
10. Recolección de la información para el informe del proyecto							
11. Medicion final para el proyecto							
12. Preparación del informe final							

Nota. Elaboración propia

4 Resultados y análisis

1. Análisis de las principales causas o variables que se presentan como argumento de retiro del personal del área comercial de Flamingo S.A.

Los resultados obtenidos al analizar las principales causas mediante un histórico trabajado a través de la encuesta de retiros que se llena con la ayuda de las auxiliares administrativas de cada tienda y el auxiliar de formación del corporativo desde inicios del mes de enero del 2022 fueron:

1.1 Caracterización de la compañía según el Indicador de rotación general entre los años 2021 y 2022 que se está manejando en la empresa.

Existen diversos índices de rotación que maneja cada compañía para medir sus resultados al momento de: Seleccionar su personal de forma adecuada y saber la retención que se tenga de su talento humano, este último da certeza de que tan atractiva se ve una empresa frente a las expectativas de potencial y seguridad de esta y la atracción de nuevos empleados que contribuyan al valor de la compañía; en Flamingo se maneja el siguiente:

$$\frac{(\text{ingresos mes/periodo} + \text{retiros del mes/periodo})}{(\text{planta final} + \text{planta inicial})}$$

El comportamiento del índice según su mejora o criticidad respecto al año y mes anterior nos muestra evidencias de la efectividad de las acciones que hemos tomado a lo largo del año, ayudándonos a reconocer si han ayudado o no para el problema actual de rotación que vive la empresa. Este mismo procedimiento se realiza con los dos meses en cuestión de análisis (septiembre y octubre del 2022) que es el momento en el que hago parte del proyecto.

En 2021 Flamingo cerró su año con un índice de rotación del 31.58% (379 colaboradores), del cual un 68,56% (76 colaboradores) hacía referencia al tipo de contrato fijo inferior a un año, un 12,8% se atribuía a los contratos fijo a un año y un 14,33 pertenecía a los indefinidos; es decir, el mayor número de personas que se retiraba de la compañía hacían parte de un contrato que se renovaba cada 3 meses. En total se obtuvieron 548 retiros que representaba una cifra bastante elevada para el año en cuestión por lo que se decidió llevar a cabo un plan de acción que permitiera mitigar este comportamiento y además conocer más a fondo las razones de este. Entre los puntos más destacados del plan de acción se encuentra:

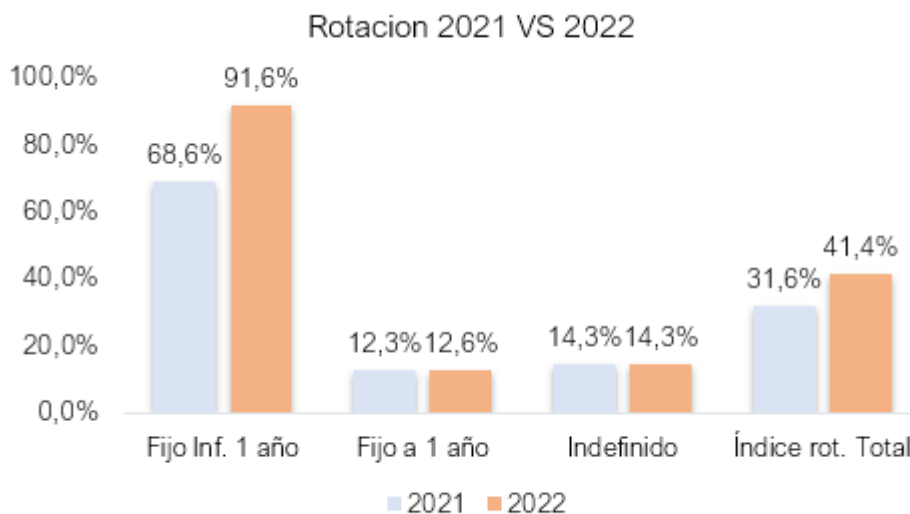
1. Crear una encuesta para los colaboradores retirados que permita conocer su perspectiva frente a la compañía y su razón de retiro
2. Cambio de contrato a los colaboradores con buena trayectoria en la compañía

3. Implementar la U Flamingo, una experiencia enriquecedora para conocer la empresa, su objetivo, metas y mercado
4. Crear cronogramas de entrenamiento que dieran mejores resultados en el aprendizaje de los colaboradores
5. La meta para el año 2022 de su índice de rotación era **máximo** un 25%

Para octubre de 2022 Flamingo S.A. tuvo un índice de rotación del 41.36%, con un total de 768 retiros acumulados; de los cuales un 91,63% pertenecían a las personas con contrato fijo inferior a un año, 12,59% a los colaboradores con contrato fijo a un año y 14,34% a aquellos contratos indefinidos. En la imagen 9 se puede observar el comparativo entre el año 2021 y 2022 parcial hasta octubre.

Imagen 9.

Índice de rotación de Flamingo S.A. en el año 2021 y 2022 (enero a octubre)



La información de la grafica compara 2021 (Ene-Dic) y 2022 (Ene-Oct)

8

Nota. Tomado de: Informe de Rotación Almacenes Flamingo S.A.

Como se puede observar se nota un evidente crecimiento en los retiros obtenidos para el 2022, llegando a un punto importante de criticidad de la compañía frente a su rotación. La meta estipulada en el plan de acción de inicios del año no se cumple además de que se puede poner en tela de juicio si las acciones implementadas no han sido las mejores o si existe otro factor externo

que provoque este importante aumento en las cifras. En lo que se lleva del año (enero-octubre) ya superamos el número total de retiros frente a todo 2021.

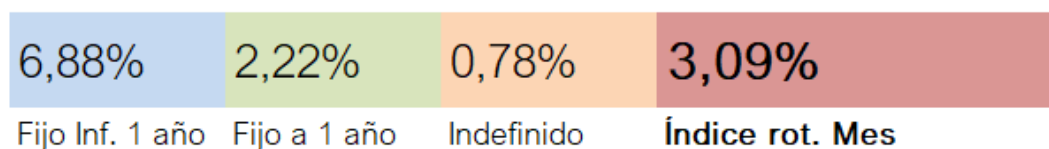
Se nota además la tendencia creciente de las renunciaciones o despidos de las personas pertenecientes a los contratos fijo inferior a un año, pero también un comportamiento similar entre ambos años de los retiros frente a los tipos de contrato. También al analizar este importante factor no se debe dejar a un lado que la antigüedad que presenta la planta de Flamingo tiene un 74% entre 0 y 4 meses lo que significa que la mayor cantidad de colaboradores están con contrato fijo inferior a un año por lo que tiene sentido que la mayor parte de las personas que se van pertenecen a esta población, es importante preguntarse si es realmente el tipo de contrato lo que influye o solamente es probabilidad.

Al analizar el índice de rotación del mes de septiembre del 2022 frente a octubre se nota un comportamiento atípico del índice debido no solo a la época sino también a la importante disminución de este como se evidencia en la imagen 10.

Imagen 10.

Índice de rotación Flamingo S.A. mes de Septiembre y Octubre

Rotación Octubre 2022



Rotación Septiembre 2022



Nota. Tomado de: Informe de Rotación Almacenes Flamingo S.A.

Para agosto de 2022 Flamingo tenía un índice del 3,41%. En Septiembre como se pronosticaba empieza el aumento debido a la época en la que entran las empresas del sector retail; sin embargo, en octubre el indicador logra por primera vez desde que se mide tener una disminución frente al mes anterior, para el año **2021** septiembre presentaba un índice del 3.36% y en octubre obtuvo 3.47%, en el **2020** presentó 1.87 frente a un aumento que dejó en Octubre el 2,03%, este

resultado se puede atribuir a múltiples factores que solo determinan que sean internos si este decrecimiento se ve a lo largo de los siguientes meses del año pues un efecto que en realidad aporte debe ser duradero en el tiempo si se sigue realizando.

También se puede analizar que, aunque agosto mejora significativamente sus retiros esto posiblemente debido al cambio de contrato que presentaron varios empleados como uno de los proyectos para mitigar la rotación, en el mes de septiembre se intensifica nuevamente alcanzando uno de los mayores porcentajes del año. Probablemente porque las acciones tomadas no se encaminan a lograr resultados duraderos sino de impacto inmediato debido a la situación que se presenta en las tiendas y la época del año a la que nos enfrentamos.

Mediante la comparación de los anteriores porcentajes podemos observar que probablemente la acción sobre los cambios de contrato fue apresurada debido a que se creía que la mayor cantidad de población que se iba era por el tipo de contrato sin embargo, no se tenía en cuenta que este resultado estaba ligado a el porcentaje de población perteneciente a este tipo de contrato ignorando las proporciones, hasta Octubre que se realiza este análisis por lo que esta acción pudo servir o no como una estrategia efectiva y de retención a corto plazo.

1.2 Análisis de rotación por centro de trabajo

Adicionalmente se muestra un comparativo más específico por centro de trabajo donde se muestra el avance o retroceso en la rotación, se toma 2021 completo y 2022 parcial hasta octubre en la imagen 11.

Imagen 11.

Comparativo de la rotación entre 2021 y 2022 parcial en Flamingo SA.

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE RETENCIÓN DE PERSONAL DEL ÁREA COMERCIAL PARA LA EMPRESA FLAMINGO S.A: CAUSAS, EFECTOS Y POSIBLES SOLUCIONES PARA LOS RETIROS 23

Centro de trabajo 2021 y 2022 Enero - Octubre				
2022	2021	AGRUPADOR	% ROT. 2021	% ROT. 2022
1	8	FLAMINGO LA CENTRAL	28%	82%
2	2	FLAMINGO RIONEGRO	48%	72%
3	16	FLAMINGO BOLÍVAR	16%	65%
4	9	FLAMINGO MAYORCA	27%	63%
5	15	FLAMINGO ITAGUÍ	17%	57%
6	20	FLAMINGO PLAZA FABRICATO	0%	56%
7	14	FLAMINGO PARQUE	18%	54%
8	11	FLAMINGO CENTRO MAYOR	21%	51%
9	13	CEDI	18%	50%
10	7	FLAMINGO PEREIRA	29%	50%
11	1	FLAMINGO AMIGO	62%	47%
12	19	FLAMINGO SUCRE	13%	46%
13	3	FLAMINGO BELLO	35%	45%
14	17	FLAMINGO IBAGUE	15%	39%
15	5	FÁBRICA DE CRÉDITO	32%	39%
16	4	CALL CENTER	33%	36%
17	18	FLAMINGO ARMENIA	14%	28%
18	6	FLAMINGO MONTERÍA	32%	23%
19	12	SEDE ADMINISTRATIVA	19%	17%
20	10	CANALES ALTERNATIVOS	22%	7%

Nota. Tomado de: Informe de Rotación Almacenes Flamingo S.A.

Se puede evidenciar que los porcentajes de rotación tienen un incremento muy significativo frente al año anterior.

Si tomamos como referencia las 8 primeras tiendas podemos encontrar dos grupos con similitudes en las tiendas que se encuentran más críticas; por el lado de Bolívar, Mayorca, Itagui, Parque y Centro Mayor son reconocidas por ser las tiendas más grandes que tiene Flamingo y por el lado de La central, Rionegro y Fabricato son las tiendas que entraron como piloto para volverse polifuncionales; es decir son tiendas que presentaron cambios representativos para el colaborador, lo que generó posibles descontentos y opiniones diversas frente al nuevo esquema donde un cargo hacía varios roles, que puede ser una explicación de su incremento en puesto y porcentaje.

En Flamingo existen 19 centros de trabajo; entre ellos se tienen 14 tiendas grandes, 9 departamentales y 5 satelitales, un centro de distribución, un call center, una fábrica de crédito, la sede administrativa y los Flamingo amigos. Es importante reconocer en qué situación se encuentran los centros de trabajo debido a que no se puede tratar todos de la misma manera pues el liderazgo, la gente, las costumbres, la amplitud de cada centro es distinta por lo que una acción generalizada sin medir tienda a tienda podría generar sesgos o posibles errores que den como resultado más retiros o dificultades al interior de la tienda. se mide por lo tanto de una manera más específica cada centro de trabajo evidenciando su mejora o retroceso en cuanto a los retiros frente al mes anterior para poder visualizar si alguna acción específica que se haya tomado o realizado en alguna tienda piloto pudo generar impactos, además de identificar aquellos centro donde se debe prestar mayor atención pues son los que más generan peso en nuestro indicador. En los resultados

obtenemos la siguiente lista donde se presenta desde el más crítico hasta el de menor riesgo en los retiros parciales desde enero hasta octubre del 2022.

1. La central
2. Rionegro
3. Bolívar
4. Mayorca
5. Itagüí
6. Plaza Fabricato
7. Parque
8. Centro Mayor
9. Cedi Itagüí
10. Pereira
11. Amigos
12. Sucre
13. Bello
14. Fábrica de crédito
15. Call center
16. Ibagué
17. Armenia
18. Sede administrativa
19. Montería

Adicional a esto también se obtienen aquellos que aumentaron sus retiros respecto al mes anterior, los 10 primeros centro de trabajo aumentaron con excepción de Mayorca.

1.3 Análisis de la rotación por cargo

También es importante reconocer que en las empresas del sector retail al tener cargos tan diversos afecta directamente a las acciones que se quiera implementar debido a que se entiende el diferente entorno y responsabilidades que cada cargo tiene. Además, las decisiones de compañía

generalmente influyen a cargos no a un total de tienda, el mejor ejemplo es la polifuncionalidad que se implementa no solo en algunas tiendas sino también en cargos específicos pues no toda la tienda enfrenta dicho cambio. Al reconocer los cargos con mayor rotación se puede medir el impacto que han generado las acciones de la compañía o realizar ejercicios específicos para el rol que está presentando un mayor desequilibrio en su estado con el trabajo, reconociendo lo que sienten y las posibles acciones que se puedan implementar.

La cantidad de cargos es extensa por lo que se agrupan según el rol que cumplan en la tienda, los resultados obtenidos según el top 10 de cual agrupación tiene más retiros en el tiempo parcial del 2022 es la siguiente:

1. Agentes comerciales
2. Cajeros
3. Asesores departamentales
4. Auxiliares de experiencia al cliente
5. Auxiliares de abastecimiento
6. Auxiliares operativos
7. Administración almacén
8. Auxiliares surtido
9. Auxiliares CEDI
10. Auxiliares Cobranza

Adicional a esto la gráfica 12 muestra el aumento o disminución porcentual y de puesto de las diferentes agrupaciones de cargos frente al mes anterior. Esto nos da una visual de los cambios que sufren los cargos y cuán estables y volubles son frente a los cambios que se presentan.

Imagen 12.

Rotación por agrupación de cargo en los meses Septiembre y Octubre de 2022 en Flamingo S.A.

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE RETENCIÓN DE PERSONAL DEL ÁREA COMERCIAL PARA LA EMPRESA FLAMINGO S.A: CAUSAS, EFECTOS Y POSIBLES SOLUCIONES PARA LOS RETIROS 26

ROTACIÓN SEPTIEMBRE VS OCTUBRE				
Octubre	Septiembre	AGRUPADOR 2022	Rot Sep	Rot Oct
1	5	Auxiliares Ventas Agentes	50,00%	69,44%
2	2	Auxiliares Cajas	55,79%	66,39%
3	3	Asesores Departamentales	54,55%	66,03%
4	1	Auxiliares Experiencia al cliente	57,04%	64,34%
5	4	Auxiliares Abastecimiento	51,98%	56,57%
6	6	Auxiliares Operativos	48,09%	56,15%
7	9	Auxiliares CEDI	36,52%	44,83%
8	11	Asesores Amigo	30,89%	43,70%
9	7	Auxiliares Surtido	40,14%	39,31%
10	10	Auxiliares Cobranza	32,67%	38,51%
11	12	Auxiliares Credito	27,84%	34,52%
12	8	Administracion Almacen	37,89%	33,68%
13	14	Auxiliares Adm. Administracion	22,22%	27,78%
14	13	Coordinadores operativos	25,97%	25,76%
15	15	Auxiliares Corporativos	22,16%	20,54%
16	17	Analistas Corporativos	18,30%	18,55%
17	18	Auxiliares Montaje y visual	15,58%	15,00%
18	16	Gerentes corporativos	20,00%	13,33%
19	21	Auxiliares Adm. Tiendas	12,90%	12,50%
20	23	Supervisores	7,32%	7,32%
21	20	Jefes corporativos	13,40%	7,22%
22	19	Directores corporativos	14,29%	7,14%
23	22	Coordinadores corporativos	7,87%	5,68%

Nota. Tomado de: Informe de Rotación Almacenes Flamingo S.A.

Muchas de las agrupaciones mantienen sus puestos o cambian de forma pequeña; sin embargo, existen algunos casos como los agente comerciales, experiencia al cliente y los asesores amigo que muestran tendencias importantes y un cambio significativo por lo que sería importante entrar a analizarlos y mirar el entorno por el que están pasando los colaboradores pertenecientes a los grupos específicos para entender el cambio tan repentino que tuvieron.

1.4 Análisis de la rotación según su género y tipo de contrato

Se quería adicionalmente observar si el género influye en el número de retiros, esto con el objetivo de segmentar o visualizar patrones para los perfiles de selección.

Los resultados obtenidos de los retiros en el parcial (enero-octubre del 2022) dan una visual que indica que el sexo femenino tiene un mayor porcentaje que el sexo masculino, atribuyéndole un 58,3% frente a un 41,7% respectivamente. Se debe por lo tanto analizar cómo se tiene distribuida la planta para dar certeza de que el sexo de los colaboradores influye en que se

retiren más y se podría implementar el mismo análisis con las agrupaciones de cargos para lograr perfiles que sean más precisos y con menor probabilidad de retiro.

1.5 Análisis de la rotación temprana

Debido a que se reconoce que la mayor parte de la población se retira entre el primer y noveno mes después de su contratación (rotación temprana) es necesario observar qué factores le afectan o qué patrones se reconocen para tenerlos en cuenta en los perfiles manejados en selección debido a que esto es una consecuencia directa del tipo de personas que se están contratando y la capacidad de la empresa para lograr la retención de sus empleados.

En los resultados obtenidos tenemos que 493 colaboradores de los 768 retiros presentados, el 64% pertenecen a rotación temprana del personal es decir se retiran entre los 0 y 9 meses, y el 45.8% hacen parte de los retiros de 0 a 3 meses. Esto es una cifra preocupante debido a que indica la baja retención que tiene la empresa con sus empleados pues casi el 50% se quedan menos de 3 meses, además de la criticidad en los perfiles escogidos por el área de selección.

Cuando se combina el personal que tiene retiros tempranos con otras características como el sexo, tipo de contrato, edad obtenemos lo siguiente:

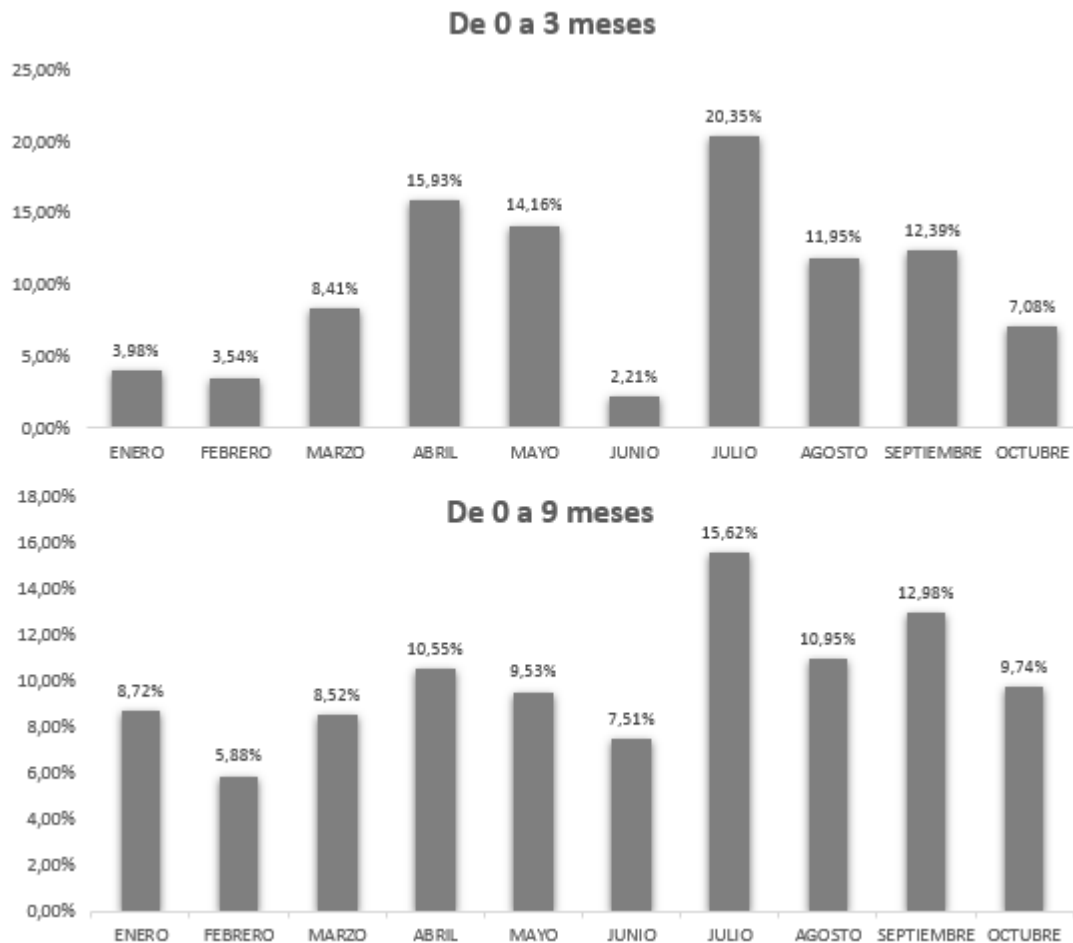
El 59,55% de las personas que tienen un retiro temprano pertenecen al género femenino y un 40,45% pertenecen al género masculino. Por otra parte, el 89,45% tenían un contrato fijo inferior a un año; el 2,23 pertenecían a los contratos fijo a 1 año y el 8,32% tenían contrato indefinido. para la edad se decide crear rangos que proporcionen información más resumida de como están comportándose las edades; las personas de 18 a 25 años tienen un 40,16% de los retiros tempranos, entre los años de 26 a 33 se les atribuye un 36,11%, entre los 34 a 31 años un 18,05% de los 42 a los 49 un 5,27% y de los 50 a 57 un 0,41%.

A continuación, en la imagen 13 se ilustra cómo está variando por meses el personal que tiene retiró temprano (0-9 meses) y la misma variación para los casos más críticos (0-3 meses)

Imagen 13.

Porcentaje según el mes de retiro y el tiempo en la compañía (0-9 meses) y (0-3 meses) en Flamingo S.A.

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE RETENCIÓN DE PERSONAL DEL ÁREA COMERCIAL PARA LA EMPRESA FLAMINGO S.A: CAUSAS, EFECTOS Y POSIBLES SOLUCIONES PARA LOS RETIROS 28



Nota. Tomado de: Informe de Rotación Almacenes Flamingo S.A.

Podemos analizar por lo tanto los meses que tuvieron aumento o disminución en sus retiros tempranos. Esto con el propósito de encontrar posibles patrones de conducta o acciones que haya tomado la compañía que pudieran repercutir en que una mayor cantidad de colaboradores se retirara. Meses como abril, julio y septiembre deben mirarse con mayor detalle, pero no solo las acciones del mes sino también las de los meses anteriores a este que hizo repercusión en ese mes en específico y no en los demás.

1.6 Principales tipos y causas del retiro:

En Flamingo se manejan 9 tipos de retiro por el cual se decide finalizar la relación laboral. Cada uno de ellos implica ciertas características y causales distintas por lo que es necesario separarlos para ser analizados

Imagen 14.

Tipo de desvinculación por parte de los colaboradores de Flamingo S.A.



Nota. Tomado de: Informe de Rotación Almacenes Flamingo S.A.

Finalmente se reconocen dos grandes grupos, aquellos en los que la decisión es determinada por el colaborador que tiene alrededor de un 72.7% y en el que la decisión fue tomada por parte de la empresa que representa cerca del 25.4%; además de un 1.9% que representa la decisión tomada por mutuo acuerdo. Esto es importante ya que las razones de estos dos grupos (por parte del trabajador o por parte del empleador) deben ser reconocidas como partes diferentes debido a la naturaleza por la que ocurre el retiro y las posibles decisiones que se tomen posteriormente analizando por separado sus causas que difieren entre sí, es decir las causas disponibles para los dos grupos en la encuesta son diferentes; esto lo podemos evidenciar en la tabla 1 y la tabla 2 que separa las causas disponibles para los tipos de retiro mostrando los porcentajes acumulados de los colaboradores que se tiene registro del año 2022.

Tabla 1.

Porcentaje de representación de las causas generadas debido al motivo de retiro RENUNCIA VOLUNTARIA en Flamingo S.A.

RENUNCIA VOLUNTARIA (72.7%)	
Mejor oferta laboral	23.9%
Nuevos proyectos personales	12%

Dificultades personales	8%
Interés por estudiar	7%
Dificultades para ejercer el cargo	6%
Novedades para el cuidado de los hijos	6%
Ambiente laboral	5%

Nota. Elaboración propia a partir de: Informe de Rotación Almacenes Flamingo S.A.

Tabla 2.

Porcentaje de representación de las causas generadas debido al motivo de retiro VENCIMIENTO DE CONTRATO en Flamingo S.A.

VENCIMIENTO DE CONTRATO (25.4)	
Bajo desempeño	54%
No cumplimiento de metas y procesos	12%
Ajuste de plantilla	9%
Dificultades personales	4%
Terminación de periodo de prueba	3%
Terminación unilateral	2%
Abandono de puesto de trabajo/no inició labores	2%

Nota. Elaboración propia a partir de: Informe de Rotación Almacenes Flamingo S.A.

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE RETENCIÓN DE PERSONAL DEL ÁREA COMERCIAL PARA LA EMPRESA FLAMINGO S.A: CAUSAS, EFECTOS Y POSIBLES SOLUCIONES PARA LOS RETIROS 31

El total de causas en cada grupo no da 100% debido a que no se tuvieron en cuenta los retiros de los que no se tenía información. Gracias a la información presentada la empresa puede reconocer sus debilidades y las principales razones por las que no logra ser una empresa atractiva frente a los candidatos o los mismos empleados.

Debido también a lo que se reconoce en la tienda día a día se pudo notar que las razones por las cuales se retiran cambiaban según los géneros por lo que se decide explorar un poco cómo se diferencian unos de otros, esto se reconoce en las imágenes 15 y 16

Imagen 15.

Causas del retiro según género “Femenino” en Flamingo S.A.

Causa	# Retiros	% Par
MEJOR OFERTA LABORAL	80	18%
NO ENTREGO INFORMACION	53	12%
SIN INFORMACIÓN	35	8%
NUEVOS PROYECTOS PERSONALES	34	7%
DIFICULTADES PERSONALES	29	6%
BAJO DESEMPEÑO	28	6%
DIFICULTADES PARA EJERCER CARGO	28	6%
SIN CAUSA	26	6%
INTERES POR ESTUDIAR	20	4%
NOVEDAD PARA EL CUIDADO DE LOS HIJOS	20	4%

Nota. Tomado de: Informe de Rotación Almacenes Flamingo S.A.

Imagen 16.

Causas del retiro según género “Masculino” en Flamingo S.A.

Causa	# Retiros	% Par
MEJOR OFERTA LABORAL	56	18%
BAJO DESEMPEÑO	38	12%
NO ENTREGO INFORMACION	37	12%
NUEVOS PROYECTOS PERSONALES	29	9%
DIFICULTADES PARA EJERCER CARGO	21	7%
SIN INFORMACIÓN	17	5%
AMBIENTE LABORAL	15	5%
SIN CAUSA	14	4%
DIFICULTADES PERSONALES	10	3%

Nota. Tomado de: Informe de Rotación Almacenes Flamingo S.A.

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE RETENCIÓN DE PERSONAL DEL ÁREA COMERCIAL PARA LA EMPRESA FLAMINGO S.A: CAUSAS, EFECTOS Y POSIBLES SOLUCIONES PARA LOS RETIROS 32

El número total de personas entrevistadas no corresponden al total de retiros del año debido a que la herramienta para medir las causas fue introducida en el mes de marzo y tiene cambios alrededor del año por lo que se pueden tomar datos representativos y reales en el mes de abril.

Haciendo un comparativo en las causas se evidencia que para los hombres se debe enfocar más en su comportamiento y desempeño en la tienda, pero en las mujeres se enfoca más en un tema de retención del talento ya que prefieren irse por nuevos proyectos personales.

Finalmente se puede concluir que gracias a este resultado y el informe general que se entrega mes a mes de rotación se deben iniciar más estrategias de medición que permitan regular los procesos que están afectando y tienen repercusión en las causas tomadas por parte del empleado y empleador para dejar la empresa. Al tener las variables generales que nos indican una alarma nos permite entrar a mirar más a fondo las inconformidades que tienen los colaboradores que decidieron dejar su puesto y aquellas cosas en las que se deben mejorar para evitar que siga pasando, al igual que las mejoras en la selección del personal contratado. Este proceso se convierte en un tema foco para la empresa debido a la meta pronosticada a inicios de año y considerando que ya hemos superado este indicador en 17% aproximadamente, esto le está generando a la empresa grandes pérdidas de dinero pues el puesto ausente pierde ventas, el proceso de búsqueda, selección y contratación cuesta al igual que la curva de aprendizaje que debe vivir el empleado, entre otros. Hasta el mes de octubre se tiene por lo tanto los siguientes costos que ha generado este alto índice de rotación:

Imagen 17.

Costos de Enero a Octubre generados por la rotación en Flamingo SA.

Costos de la Rotación

Proceso	Operativo	Administrativo 1	Administrativo 2
Reclutamiento	\$ 55.599	\$ 64.980	\$ 59.460
Selección	\$ 9.454	\$ 173.615	\$ 264.756
Exámenes medicos y comportamiento	\$ 84.870	\$ 87.340	\$ 87.340
Contratación	\$ 5.214	\$ 5.214	\$ 5.214
Dotación	\$ 129.000	\$ 130.000	-
Entrenamiento	\$ 420.190	\$ 1.404.536	\$ 1.361.779
Total	\$ 704.326	\$ 1.865.685	\$ 1.778.548
Total año	\$ 538.809.753	\$ 136.194.978	\$ 200.975.972

\$ 875.980.704

Nota. Tomado de: Informe de Rotación Almacenes Flamingo S.A.

2. Indicadores de gestión para monitorear el desempeño de variables críticas que incrementan la rotación de personal en el área comercial.

Debido al resultado obtenido y teniendo muy en claro las restricciones que maneja la empresa se decide por lo tanto apuntar las estrategias y los indicadores a aquellas variables donde como compañía se puede realizar un cambio. Aunque la mayor cantidad de retiros se genera debido a una mejor oferta laboral sea de tipo contrato o salario no se decide entrar a trabajar estos puntos pues el salario es algo en lo que no se puede intervenir por el presupuesto que maneja la empresa y los tipos de contrato fueron una acción realizada en el mes de junio por lo que se decide dirigir los esfuerzos a las otras variables que pueden ser importantes tratar:

1. Nuevos proyectos personales
2. Dificultades para ejercer el cargo
3. Bajo desempeño

Para medir estas variables se tomarán los siguientes indicadores:

1. Comparativo: El número de personas que se van por cada ítem mes a mes, así se tomará una vista general de cómo se comportaron estas variables y cómo se comportan después de implementar nuevas estrategias
2. Fidelización de los empleados: Porcentaje de empleados que permanecen en la empresa luego de tres meses, se medirá su impacto según la diferencia de porcentaje del mes anterior y la calificación que le den a la compañía en su proceso de formación
3. Cronogramas de entrenamiento: Número de empleados con su cronograma de entrenamiento completo, se medirá su impacto según la disminución de tiempo en realizar su tareas; es decir el porcentaje de personas que cumplen con el tiempo estándar para realizar su tarea de manera correcta
4. Programa de capacitación: Número de capacitaciones en refuerzos de tareas o motivación, se medirá su impacto según el número de personas que asistan y logren quedarse en la empresa

3. Estrategia de disminución del impacto generado por las variables críticas en la alta rotación de personal en el área comercial de la empresa Flamingo S.A

Teniendo en cuenta estos tres ítems se diseñaron tres estrategias que permitan medir e impactar estas variables; como se nota las tres tienen relación directa con el tipo de relación que genera el colaborador con la empresa y la fidelización que puede adquirir desde un inicio con Flamingo. Los nuevos proyectos personales por los cuales deciden irse pueden depender de dos cosas, primero que el tipo de perfil que se contrató no fue el correcto o segundo que la empresa no logró llenar las expectativas del colaborador por lo que él o ella deciden tomar otro rumbo. La segunda variable tiene que ver directamente con la preparación que recibe el colaborador desde el inicio, si esta no

obtiene los elementos necesarios (físicos, emocionales y de conocimiento) para desarrollar el cargo no será capaz de cumplir con las expectativas y exigencias que tiene la empresa, y finalmente el ítem 3 corresponde a ambas partes pues tanto el perfil como la preparación por parte de la empresa puede influir en el bajo desempeño de un trabajador. Por lo tanto, las estrategias incorporadas fueron:

1. Llegada del colaborador
2. Replantear los perfiles establecidos en selección
3. Apoyo emocional al soporte de tienda

3.1. “Llegada del colaborador”:

3.1.1 Lista de verificación

Se necesita asegurar de principio a fin que cada proceso que interviene en su incorporación se haga completo y que aquellas estrategias de valor implementadas lleguen al colaborador; tres partes importante se miden aquí; primero aquellas que son añadidas por parte de la empresa como estrategia de reconocimiento y fidelización del colaborador como la carta de bienvenida para él y su familia, el saludo, charla y recorrido por todo el centro de trabajo por parte del gerente de la tienda, su socio de aprendizaje y la entrevista de bienvenida. Segundo aquellas herramientas que por ley deben asegurar como el carnet y la dotación y finalmente los conocimientos necesarios para que pueda aprender de las funciones de su cargo y así desarrollarlas sin ningún problema, aquí tenemos la U Flamingo, el cronograma de entrenamiento y su espacio para resolución de dudas. Se implementa por lo tanto una lista de verificación y cuando la persona haya cumplido una semana desde su ingreso se tiene un espacio privado con cada colaborador en el cual él puede expresar y mostrar cuáles ítems han sido cumplidos y cuáles no, al igual que un momento para que comunique lo que siente positivo o negativo frente al proceso; esto ayudará a que el colaborador entre en confianza, se sienta acogido e importante para la empresa, y a nivel interno nos permitirá tener alertas sobre los procesos que no se están realizando y lograr intervenirlos a tiempo. Esta lista de verificación tiene diferentes porcentajes definidos previamente con los líderes y jefes de cada sección de talento humano (jefe de tiendas, jefe de liderazgo y talento, jefe de seguridad y salud en el trabajo y jefe de selección). Por lo tanto, la lista de verificación con sus secciones y subsecciones queda repartida de la siguiente manera:

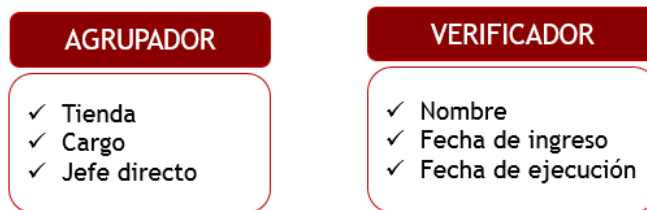
1.Datos:

Imagen 18.

Primera sección de lista de verificación de ingreso de colaboradores en Flamingo SA.

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE RETENCIÓN DE PERSONAL DEL ÁREA COMERCIAL PARA LA EMPRESA FLAMINGO S.A: CAUSAS, EFECTOS Y POSIBLES SOLUCIONES PARA LOS RETIROS 35

DATOS			
NOMBRE :	<input type="text"/>	CÉDULA :	<input type="text"/>
TIENDA :	<input type="text"/>	FECHA DE INGRESO:	<input type="text"/>
CARGO:	<input type="text"/>	FECHA DE EJECUCIÓN	<input type="text"/>
JEFE DIRECTO:	<input type="text"/>		



Nota. Tomado de: Informe de Llegada del colaborador Almacenes Flamingo S.A.

Con esta parte aseguramos la incorporación de la persona a la empresa, y verificamos que la tarea se esté realizando en el tiempo acordado (8 días después de la incorporación del trabajador)

2. Bienvenida del colaborador

Imagen 19.

Segunda sección de lista de verificación de ingreso de colaboradores en Flamingo SA.



Nota. Tomado de: Informe de Llegada del colaborador Almacenes Flamingo S.A.



Nota. Tomado de: Informe de Llegada del colaborador Almacenes Flamingo S.A

Finalmente, en la última sección corroboramos la percepción que dejamos en el colaborador preguntando la calificación que le darían al proceso, con esto y la charla que se tenga con él se nota el agradecimiento, fidelización y estado en el que se encuentra la persona y su disposición frente a la empresa. Adicionalmente se verifican alertas adicionales frente al proceso de selección pues se notó que algunas personas se iban debido a que no se les comunicaba cuales iban a ser sus funciones y cargo en el momento de la entrevista ni posterior a ella por lo que los trabajadores llegaban desorientados y cuando les decían su cargo no estaban de acuerdo por lo que preferían retirarse; en otros casos las funciones que se comunicaba no eran la correctas. En la subsección comentarios se registran mejoras que expresan los empleados para los procesos que maneja la empresa logrando perfeccionarlos.

La verificación del proceso se realiza directamente con el colaborador por lo que después de 8 días o más completado su ingreso se le realiza una visita y mediante una conversación con él se identifica cuántas de las 13 actividades que debe completar tiene. Esta herramienta fue diseñada para que grabe y lleve automáticamente la información a la base de datos con el objetivo de que los despliegues se vayan alimentando y generen los resultados obtenidos por tienda. Se pretende que con los indicadores se muestre cada sección y subsección crítica, así como las tiendas mejores y peores calificadas para poder elaborar planes de acción que nos permitan intervenir lo más pronto posible y asegurar la fidelización del trabajador, así como el cumplimiento de las normas legales

3.1.2 Resultados generales:

Debido a que esta estrategia se implementó desde agosto se obtienen los siguientes resultados

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE RETENCIÓN DE PERSONAL DEL ÁREA COMERCIAL PARA LA EMPRESA FLAMINGO S.A: CAUSAS, EFECTOS Y POSIBLES SOLUCIONES PARA LOS RETIROS 38

Se mide desde cada actividad el porcentaje promedio de cumplimiento esto se evidencia en la imagen 22, identificando esto se comunica con los líderes responsables de cada sección sean desde la tienda o desde el corporativo (oficinas) en que debían prestar atención y crear estrategias de mejora que mitiguen su bajo rendimiento y en que debían seguir manteniéndose.

Imagen 22.

Porcentaje de cumplimiento de las actividades realizadas en el proceso de incorporación del colaborador en Flamingo SA

PROCESO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	ACCIONES
CARTA DE BIENVENIDA	62,5%	↑ 97%	↓ 82%	Reunión con auxiliar administrativas de flamingo amigos
CARNET	35%	↑ 44%	↑ 61%	Mejora en los tiempos de citación: se asegura la correcta entrega de los documentos(foto). Apoyo a suministros con caja menor de tiendas
CARTA A LA FAMILIA	0%	▬ 0%	↑ 82%	
DOTACIÓN	55%	↓ 39%	↑ 79%	Stock en tiendas
CODIGO QR	N/A	N/A	36%	Reunión con coordinadora de formación
RECONOCIMIENTO CT	95%	↑ 97%	▬ 97%	
LA U FLAMINGO	80%	↑ 86%	↓ 64%	Control con responsable de la plataforma, se implementa alerta de fallo de plataforma (no carga contenido, dificultad para ver videos, usuarios pendientes por asignación, rediseño al proceso de planeación de los CT para la ejecución de cursos)
CRONOGRAMA	67,5%	↓ 53%	↑ 88%	Comunicación inmediata con formación, auxiliar administrativa o responsable del cronograma del colaborador según sea el caso
ENTREVISTA BIENVENIDA	30%	↑ 56%	↑ 88%	Recordatorio de las personas faltantes al finalizar el mes con la auxiliar administrativa
CONOCE A TU JEFE	77,5%	↑ 89%	↓ 85%	
CHARLA CON TU JEFE	70%	↓ 69%	↓ 52%	Concientización con gerentes de tienda de CT críticos, se evidencia impacto de ocupación de lideres con eventos comerciales
CONOCE AL EQUIPO	95%	↓ 86%	↑ 97%	
SOCIO ESTRATEGICO	97,5%	↑ 100%	↑ 88%	
RESOLUCION DUDAS	97,5%	↑ 100%	↓ 97%	

Nota. Tomado de: Informe de Llegada del colaborador Almacenes Flamingo S.A

Se evidencia por lo tanto un incremento bastante significativo entre ambos meses debido a la comunicación con las diferentes áreas para lograr mejorar sus resultados, también algunos que bajan su porcentaje debido a que las acciones que se necesitaba implementar no fueron posibles o por la época que se atravesaba descuidaron un poco el proceso; por lo que cada mes se debe enviar el reporte para que la retroalimentación y acciones necesarias se vuelvan un ciclo necesario sin fin para que sea un recordatorio constante y un compromiso por parte de todos para cumplir su 100% generando acciones hasta encontrar la que funcione y perdure en cada actividad.

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE RETENCIÓN DE PERSONAL DEL ÁREA COMERCIAL PARA LA EMPRESA FLAMINGO S.A: CAUSAS, EFECTOS Y POSIBLES SOLUCIONES PARA LOS RETIROS 39

Se hace también un análisis por centro de trabajo ya que es importante reconocer que no solo fallan ciertas actividades sino en qué centro de trabajo es en el que más están fallando, el cual debe ser intervenido con mayor prioridad para que no genere mayores pérdidas a la empresa.

Imagen 23.

Porcentaje de cumplimiento de las tareas realizadas por centro de trabajo en el proceso de incorporación del colaborador en Flamingo SA

TIENDA	%TAREAS COMPLETADAS (Septiembre)		%TAREAS COMPLETAS(Octubre)	%CALIFICACION (Septiembre)		%CALIFICACION (Octubre)
CALL CENTER	56		N/A	69		N/A
CEDI	56		N/A	75		N/A
FABRICA	81		N/A	93		N/A
AMIGOS	N/A		41	N/A		56
ARMENIA	85	↑	93	84	↑	95
BELLO	77	↑	81	81	▬	81
BOLIVAR	63	↑	74	81	↓	74
CENTRO MAYOR	77		N/A	81		N/A
IBAGUE	N/A		96	N/A		96
ITAGUI	N/A		95	N/A		95
MAYORCA	85	↑	86	92	↓	91
MONTERIA	85	↑	86	94	↓	93
PARQUE	77	↓	60	82	↓	64
FABRICATO	85	↑	93	85	↑	98
PEREIRA	82	↑	100	87	↑	98
SUCRE	62	↑	64	69	↑	70
LA CENTRAL	N/A		61	N/A		68

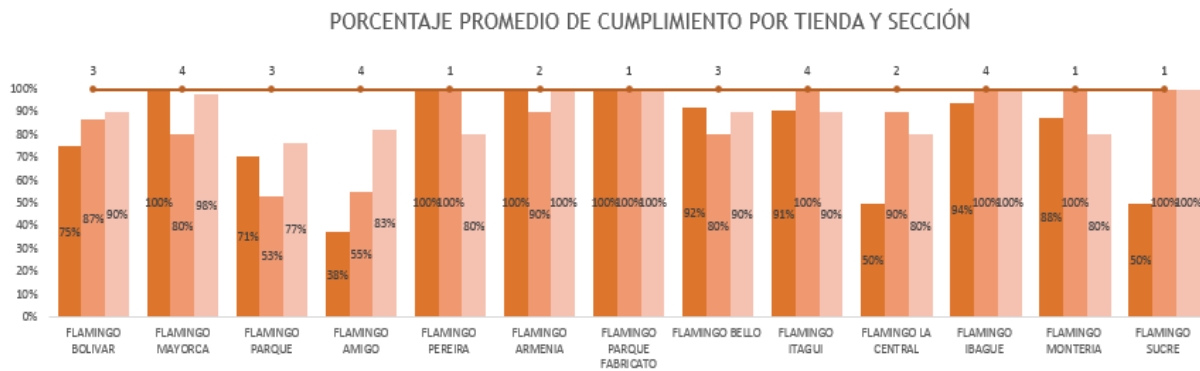
Nota. Tomado de: Informe de Llegada del colaborador Almacenes Flamingo S.A

Finalmente se tiene el acercamiento a las secciones en cada tienda como se ilustra en la imagen 24 y en la imagen 25 ilustra las subsecciones de “Llegada del colaborador” debido a que se reconoce que esta es la parte que más falla en el proceso.

Imagen 24.

Porcentaje promedio por tienda y sección de la lista de verificación para la incorporación del colaborador en Flamingo SA

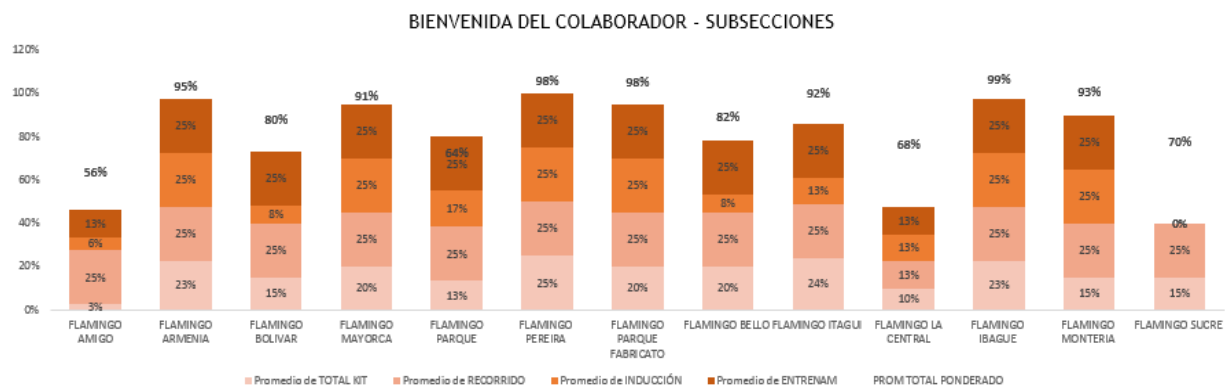
DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE RETENCIÓN DE PERSONAL DEL ÁREA COMERCIAL PARA LA EMPRESA FLAMINGO S.A: CAUSAS, EFECTOS Y POSIBLES SOLUCIONES PARA LOS RETIROS 40



Nota. Tomado de: Informe de Llegada del colaborador Almacenes Flamingo S.A

Imagen 25

Porcentaje promedio por tienda y subsección de la sección “Bienvenida del colaborador” de la lista de verificación para la incorporación del colaborador en Flamingo SA



Nota. Tomado de: Informe de Llegada del colaborador Almacenes Flamingo S.A

Se puede apreciar que las tiendas fallas en un alto porcentaje en la subsección kit y entrenamiento las cuales son responsabilidad en su mayor parte por el corporativo.

3.2 Replantear los perfiles establecidos en selección

Debido a que mientras se hacía el comparativo de los perfiles establecidos y el tipo de personas que se contratan desde selección se notó que a pesar de que desde selección si se estaba cumpliendo dichos perfiles, estos no estaban bien diseñados pues sólo tomaban en cuenta los resultados obtenidos por las características de las personas que se retiraron sin tener en cuenta cómo estaba constituida la planta.

Desde selección se maneja este perfil general:

<p style="text-align: center;">PERFIL GENERAL</p> <ul style="list-style-type: none">→ Mujeres de 18 a 25 años→ Hombres de 25 a 35 años→ Deben ser responsable al menos de una persona→ Su trayecto al trabajo no debe demorar más de 40 minutos<ul style="list-style-type: none">→ Conocimiento de sistemas básicos→ Ser estable en los trabajos adquiridos
--

Este salió de que si miraban por ejemplo que las personas que más se retiran eran hombres de 18-25 años decidían que estas personas no debían ser contratadas, ignorando que posiblemente este fenómeno se daba debido a que la mayor proporción de su planta eran personas de dichas edades lo que por obvias razones generaba que se encontraran más resultados con personas entre este intervalo que se iban. Por lo que se generó un retraso en todo este proceso y el indicador debe esperar a que los perfiles seleccionados sean los adecuados para mirar un resultado positivo si desde selección se contrata con estos. Por ello es necesario implementar una estrategia que genere nuevos perfiles que sí funcionen y estén alineados con los datos, se plantea por lo tanto dos estrategias posibles:

→ Realizar proporciones entre las características del tamaño de la planta más los ingresos frente al número de personas que se han retirado, logrando obtener verdaderos resultados de las características que intervienen en el retiro de un colaborador

→ Realizar un modelo desde la herramienta Python que permita reconocer las variables que más tienen correlación con el retiro de un colaborador, está permite tener un resultado más preciso y confiable, aunque podría tener algunos impedimentos si se la implementa ahora pues la recolección de los datos completos del colaborador apenas se implementó desde septiembre.

3.3 Apoyo emocional al soporte de tienda

Finalmente, en todo mi recorrido por la práctica pude notar un componente muy importante que afecta directamente en el día a día del colaborador debido a que es su comunicación directa con el gerente, procesos internos, corporativo, la persona que los acompaña y escucha en todo su trayecto por la empresa; es la auxiliar administrativa de cada tienda. Debido a esto su experiencia tiene mucha influencia en cómo se sienta dicha persona, pero debido a tanta carga laboral que experimentan en su cargo se ha notado que en los últimos meses su estado anímico y laboral a disminuido por lo que se pretende también implementar estrategias que cobije a estas personas que influyen tanto en los colaboradores.

→ Acción a corto plazo: Realizar una actividad reactiva(inmediata) donde se celebre la gratitud que se tiene con las personas que realizan este cargo; donde ellas se den cuenta de la importancia que tienen en su rol y para las personas que las rodean. En la imagen 26 se da evidencia de la foto de cierre de la actividad realizada con el equipo

Imagen 26.

Primera reunión de gratitud y celebración con el equipo de auxiliares administrativas



Nota. Tomado de: Informe de avances grupo auxiliares administrativas

→ Acción a largo plazo: Volver la actividad de reconocimiento periódica en cada trimestre, donde ellas puedan desahogarse, hablar, divertirse, salir de su zona de confort y así se sientan mejor con su trabajo diario disfrutándolo y transmitiendo esa sensación a los colaboradores que las rodean. Además, se realiza una encuesta personalizada para ellas en donde dan a conocer a sus líderes de equipo sus metas, ilusiones y sueños para poder así implementar un plan estructurado con cada una a largo plazo donde se las vaya formando y apoyando para cumplir sus expectativas, y también ayude a sus líderes a conocerlas y conocerse entre el equipo para fortalecerlo y unirlo. Finalmente se instala un grupo de cumpleaños para celebrar las unas a las otras esas fechas importantes para el equipo donde todas sean felicitadas y reciban un pequeño detalle que las haga sentir parte de algo, que de valor de pertenencia frente a lo que hacemos, donde estamos y con quien compartimos.

6 Conclusiones

Flamingo S.A. tuvo un indicador de retiros superior al planeado al inicio de año (25%), y un alarmante índice de rotación debido a que, en el año 2021 ya estaba en un alto porcentaje (31.58%) y en el año 2022 logra tomando un parcial de enero-octubre superarlo aproximadamente en un 10%. La rotación tan alta generada en 2022 le ha generado gastos a la empresa de \$875.980.704 aproximadamente.

Los centros de trabajo, cargos, edad, sexo y tipo de contrato guardan una estrecha relación con los retiros de los colaboradores. Su funcionamiento, liderazgo, distribución y decisiones corporativas generan repercusiones directas y no globales, por lo que se deben seguir analizando como variables específicas.

El 72.7% de los colaboradores se retiran de forma voluntaria, mientras que el 27.3% salen de la empresa por decisión de la compañía (vencimiento de contrato). Demostrando que existe un alto porcentaje de descontento frente a como miran el ambiente en Flamingo S.A.

El 64% de los colaboradores tienen un retiro temprano; es decir más de la mitad de ellos decide dejar la compañía antes de cumplir los 9 meses, y un 45.8% no duran más de 3 meses en Flamingo.

La causa por la que más deciden retirarse los colaboradores pertenece a la mejor oferta laboral que encuentran en las otras empresas, en cuanto a mejores condiciones laborales como también a los salarios ofrecidos.

Se logra tener una buena acogida con las dos propuestas implementadas: Lista de verificación y Celebración de las auxiliares administrativas, la lista de verificación logra para octubre maximizar las tareas completadas necesarias que debe vivir el colaborador y además

retener a más del 90% de los empleados que ingresaron en el mes. La celebración mejora el ánimo y unión del equipo.

Referencias

Mendoza, R. (2003). ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal? Revista escuela de administración de negocios, (48), 104-109.

Salazar Prado, T. M. (2016). Identificación de los factores que determinan la alta rotación del personal de ventas en empresas de retail de prendas de vestir: caso tiendas Piero (trabajo de investigación para optar el título profesional de Licenciada en Administración). Universidad de Lima.