

**PROPUESTA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO  
DE DESVINCULACIÓN LABORAL EN EL NEGOCIO DE ALIMENTOS AL  
CONSUMIDOR DEL GRUPO NUTRESA**

Laura Valentina Bastidas Fonseca

Fredy Hernández Aroca

Mayra Alejandra López Díaz

Especialización en Gerencia del Talento Humano  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano

Bogotá D.C.

2024



**Propuesta para la optimización del proceso de desvinculación laboral  
en el negocio de Alimentos al Consumidor del Grupo Nutresa**

**Laura Valentina Bastidas Fonseca**

**Fredy Hernández Aroca**

**Mayra Alejandra López Díaz**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de  
Especialización en Gerencia del Talento Humano**

**Docente Pilar Marcela González Martínez**

**Especialización en Gerencia del Talento Humano  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano**

**Bogotá D.C.**

**2024**



## Tabla de contenido

<b>TABLA DE ILUSTRACIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>6</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>9</b>
<b>JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>11</b>
OBJETIVO GENERAL .....	11
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
<b>ESTADO DEL ARTE.....</b>	<b>12</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
<b>REFERENTES CONCEPTUALES .....</b>	<b>19</b>
ETAPA 1: ABANDONO DEL PASADO.....	23
ETAPA 2: ZONA NEUTRA .....	24
ETAPA 3: NUEVO COMIENZO.....	24
<b>MARCO LEGAL .....</b>	<b>26</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>28</b>
<b>CONTEXTO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>38</b>
BREVE HISTORIA.....	38
VISIÓN .....	40
MISIÓN .....	40
PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS.....	41
MATRICES DIAGNOSTICAS.....	42
<i>Fortalezas</i> .....	45

<i>Oportunidades</i> .....	46
<i>Debilidades</i> .....	46
<i>Amenazas</i> .....	47
<b>DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>48</b>
MEJORAS AL PROCESO DE DESVINCULACIÓN QUE SE PUEDEN APLICAR A LA COMPAÑÍA .....	53
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	56
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>57</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>58</b>

### Tabla de Ilustración

<b>Ilustración 1.</b> Encuesta a Coordinadores de Zona, pregunta 1. ....	28
<b>Ilustración 2.</b> Encuesta a Coordinadores de Zona, pregunta 2. ....	29
<b>Ilustración 3.</b> Encuesta a Coordinadores de Zona, pregunta 3. ....	30
<b>Ilustración 4.</b> Encuesta a Coordinadores de Zona, pregunta 4. ....	31
<b>Ilustración 5.</b> Encuesta a Coordinadores de Zona, pregunta 5. ....	32
<b>Ilustración 6.</b> Encuesta a Coordinadores de Zona, pregunta 6. ....	33
<b>Ilustración 7.</b> Encuesta a Coordinadores de Zona, pregunta 7. ....	34
<b>Ilustración 8.</b> Encuesta a Coordinadores de Zona, pregunta 8. ....	35
<b>Ilustración 9.</b> Encuesta a Coordinadores de Zona, pregunta 9. ....	36
<b>Ilustración 10.</b> Encuesta a Coordinadores de Zona, pregunta 10. ....	37
<b>Ilustración 11.</b> Matriz MEFE.....	43
<b>Ilustración 12.</b> Matriz MEFL.....	44

<b>Ilustración 13.</b> Matriz de evaluación de factores internos .....	45
<b>Ilustración 14.</b> Diagrama de flujo procedimiento desvinculación laboral actual en ACO.....	49
<b>Ilustración 15.</b> Comparativo plataformas.....	52
<b>Ilustración 16.</b> Diagrama de flujo propuesta procedimiento desvinculación laboral en ACO .....	55

## Resumen

El presente proyecto se enfoca en presentar una propuesta de optimización del proceso de desvinculación laboral, por medio de una herramienta tecnológica como estrategia para mejorar la experiencia de los colaboradores en el negocio Alimentos al Consumidor. Lo anterior, busca que este impacte de manera positiva, que se siga desarrollando de manera transparente y que garantice los derechos de las partes involucradas.

Así mismo, esta propuesta se da a partir de un análisis interno del proceso que se lleva a cabo actualmente en la compañía, en el cual se evidencia que hay actividades que se realizan manualmente y no se cuenta con una comunicación efectiva entre áreas, lo que genera reprocesos. Ahora bien, con la automatización se busca mejorar la eficiencia, reducir riesgos asociados a la desvinculación, errores, costos y tiempos, así como, facilitar la recopilación de datos útiles e involucrar a las áreas relacionadas.

Palabras clave: Desvinculación laboral, bienestar laboral, riesgos psicosociales, onboarding, outplacement.

### **Abstract**

The present project focuses on presenting a proposal for optimizing the process of work disengagement, through a technological tool as a strategy to improve the experience of employees in the organization Food to the Consumer. The above aims to have a positive impact, to continue developing in a transparent manner and to guarantee the rights of the parties involved.

Likewise, this proposal is also based on an internal analysis of the process currently being carried out in the organization, which shows that there are activities that are performed manually and there is no effective communication between areas, which generates reprocesses. However, automation is aimed at improving efficiency, reducing the risks associated with untying, reducing errors, costs and time, as well as facilitating the collection of useful data and involving related areas.

Key words: Occupational disengagement, occupational welfare, social risks, onboarding, outplacement.

## Introducción

Un aspecto importante en la gestión del talento humano es la desvinculación laboral dado el impacto que este genera a la compañía, teniendo en cuenta que es un proceso sensible y de alto impacto, así mismo, la gestión adecuada garantiza el cumplimiento de la normatividad legal y minimiza los riesgos asociados con los procesos de la compañía.

Actualmente el proceso de desvinculación laboral en Alimentos al Consumidor tiene prácticas que ocasionan ineficiencia, falta de comunicación entre áreas y reprocesos, los cuales afectan el entorno laboral de los colaboradores. Frente a este panorama, el presente trabajo tiene como propósito diseñar una propuesta para la optimización del proceso de desvinculación laboral, enfocado a la implementación de una herramienta tecnológica que permita automatizar los procesos internos de la compañía, fomentar la comunicación asertiva y velar por el bienestar de los colaboradores.

Además, este proyecto es de suma importancia, dado que mejora la eficiencia organizacional, mitiga el impacto de la desvinculación laboral, se construye una reputación positiva de la compañía y fortalece el clima organizacional.

## Planteamiento del problema

La desvinculación laboral implica la terminación de la relación laboral entre el colaborador y la compañía, ya sea de forma voluntaria (renuncias) o involuntaria (despido con o sin justa causa). Actualmente, aunque la compañía cuenta con un proceso de desvinculación, este carece de una estructura clara y optimización del proceso, ocasionando inconsistencias en la ausencia de procedimientos claros, manejo inadecuado del proceso y la falta de un sistema de apoyo que facilite el proceso tanto para los puntos de venta como para los colaboradores desvinculados. Adicional a ello, existen aspectos claves que generan impacto, como los que se presentan a continuación:

1. **Clima laboral:** La desvinculación laboral genera incertidumbre en el equipo de trabajo que se queda en la compañía, lo que genera disminución en la motivación y productividad.
2. **Aspectos legales y financieros:** La entrega oportuna de la documentación requerida por ley y la ejecución adecuada del proceso, evitar exponer a la compañía en demandas que generan costos adicionales.
3. **Imagen corporativa:** Una ejecución inadecuada del proceso de desvinculación perjudica la reputación de la compañía dado que, se transforma en una mala imagen para la atracción de futuros talentos.
4. **Outplacement:** Es importante acompañar al colaborador en esta transacción y facilitar la búsqueda de nuevas oportunidades laborales.

Conforme a lo anterior, es importante tratar estos aspectos para proteger la reputación de la compañía y garantizar el cumplimiento de las normas de regulación con el fin de aumentar la satisfacción de los colaboradores retirados y optimizar el proceso permitirá la automatización de tareas.

### **Justificación**

El proceso de desvinculación laboral juega un rol importante en la compañía ya que si este no se gestiona de manera adecuada puede traer consecuencias legales como una demanda laboral por no realizar la liquidación del contrato en los tiempos establecidos. De igual manera, cuando el colaborador se retira y no diligencia la encuesta de experiencia al anfitrión como se denomina en Alimentos al Consumidor, el departamento de Desarrollo Humano perdería la oportunidad de mejora por el escaso conocimiento de la percepción del colaborador frente al ambiente laboral, beneficios económicos y emocionales, relaciones interpersonales, cultura organizacional, etc.

Esta problemática tiene un impacto significativo en la reputación de la compañía frente a los procesos, valores y principios, imagen, cultura y los clientes. Lo anterior teniendo en cuenta que un colaborador siempre tiene presente y va a recordar el primer día de su inicio de relación laboral y cuando finaliza la misma, es por ello que, se deben tener claros los procesos para que este sea más agradable ante los ojos del colaborador teniendo en cuenta que estos son una parte fundamental, pues con la labor que realiza cada uno, hace que la compañía crezca, sea más reconocida y así mismo pueda expandirse para atraer más talento humano que quiera trabajar allí. Sin embargo, no solo importa el colaborador que se desvincula de la compañía, sino también el colaborador que se queda y si este proceso no se ajusta, puede ocasionar desmotivación, disminución de productividad y compromiso. Por lo tanto, este proyecto busca plantear una propuesta de optimización para los procesos de la compañía y así mismo cuando este se desarrolle, se realicen las mediciones necesarias y los ajustes pertinentes.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar una propuesta para la optimización del proceso de desvinculación de los colaboradores en la compañía.

### **Objetivos Específicos**

1. Analizar los factores que impactan de manera negativa en el proceso de desvinculación laboral en la compañía.
2. Investigar sobre las diferentes plataformas que se encuentran en el mercado digital, que se adapte a las necesidades de la compañía, como parte de la propuesta.
3. Determinar las mejoras al proceso de la desvinculación que se pueda aplicar a la compañía.

### Estado del Arte

Si bien es cierto, el proceso de desvinculación es importante se lleve de manera eficiente para todas las organizaciones teniendo en cuenta el cumplimiento de la normativa y satisfacción de los colaboradores. Actualmente existen algunos estudios que han llevado a cabo propuestas para la optimización del proceso de desvinculación laboral.

Una de las investigaciones es la propuesta para la optimización del proceso de desvinculación laboral de la herramienta IRIS la cuál, se realizó en la compañía Roche S.A., en el que tenían un proceso de desvinculación laboral similar a la de Alimentos al Consumidor dado que recibían la documentación y buscaban el respectivo paz y salvo por cada una de las áreas, sin embargo, hacen una connotación importante indicando que “los avances tecnológicos y tendencias actuales juegan un papel fundamental en la realización de procesos automatizados en distintas áreas de las organizaciones” (Rodríguez Albarracín, 2020).

Adicional a ello, es importante resaltar que esta compañía tiene el conocimiento de las debilidades y oportunidades por medio del análisis de la matriz FODA “el relacionamiento de las variables permite conocer los puntos fuertes de la compañía y lograr diferenciarla de sus competidores, reforzando la ventaja competitiva en el mercado” (Rodríguez Albarracín, 2020).

De igual manera es importante resaltar que la transformación digital juega un rol importante en la actualidad y en las organizaciones, ya que son tendencias que se generan día a día y brinda ventajas competitivas en el mercado. Los procesos que se realizan manuales y el realizarlo por medio de una herramienta digital permite automatizar y aprovechar el tiempo en otras actividades. (Alonso, Guerra, 2017).

Esta transformación digital implica preparar al personal para que se empiece a adaptar, en nuevas formas de pensar y sentir, los colaboradores se constituyan en ser protagonistas de la automatización de los procesos y esto requiere un compromiso de ellos con la compañía, ya que,

sin estos aliados internos, sería muy difícil su implementación. Para que la compañía se gane la voluntad de los colaboradores, esta debe contribuir con aprendizajes lúdicos y atractivos de las nuevas herramientas tecnológicas. En este sentido Tom Goodwin (2018) sostiene que la transformación digital es reaprender a hacer las cosas eliminando los procesos del pasado, lo que implica un cambio de mentalidad de los colaboradores y la cultura organizacional de la compañía. Una nueva mentalidad con principios de innovación, agilidad, gestión del cambio y rapidez. (Remedio Torrijos, Rosado Milán, & Diaz, 2021).

Con las nuevas tendencias de gestión humana para este 2024, la digitalización, automatización e implementación de la IA en los procesos y la implementación de estas herramientas tecnológicas, se requiere de un cambio de la estrategia organizacional, donde todas las áreas apoyen este cambio cultural de transformación digital, en este sentido según informe de tendencias Globales en Capital Humano 2017 de Deloitte el 56% de la compañías están reestructurando sus procesos para aprovechar los programas de digitalización. El 33% de los equipos de RH ya están implementando IA y el 41% ya construye aplicaciones móviles para la gestión de personas. (Capell, 2019).

Las organizaciones a nivel nacional e internacional en la actualidad deben velar por que todos los procesos de Recursos Humanos estén automatizados, como referencia de esta investigación el “Sistema de automatizado para el área de recursos humanos de la institución FundeMujer” tiene como objetivo principal que las compañías diseñen o implementen un sistema que les permita agilizar los procesos manuales del área de Recursos Humanos y así cada vez ser competitivos. (Borjas Martínez, López Gutiérrez, & Rodríguez Rugama, 2017).

Es muy importante también enfocar la mejora del proceso, lo recomendable es realizar una revisión y análisis del proceso actual, establecer un diagnóstico y posterior realizar un planteamiento de un nuevo proceso de mejora. (Hoyos Medina, 2022).

Se debe tener en cuenta que en los procesos de desvinculación de personal el manejo contractual legal vigente del país, ya que una desvinculación no realizada según la legislación laboral influirá negativamente en el Employer Branding, y posibles demandas laborales, así como un mal manejo ético de los despidos. (Hoyos Medina, 2022).

Por ultimo y no menos importante son los indicadores de productividad que median la propuesta de automatización del proceso de desvinculación de personal antes de su implementación y después de la misma, hay diferentes libros que ayudan a medir los indicadores de la forma más adecuada dentro de las compañías y así definir la efectividad, productividad y calidad de la implementación de los procesos de recursos humanos, así como el continuo seguimiento de acciones de mejora en la medida que se madurando el proceso, estas medidas se realizan aleatoriamente con muestras teniendo en cuenta los indicadores mencionados anteriormente. (Rodriguez & Gomez, 1991).

## Marco Teórico

Para desarrollar el marco teórico del presente trabajo, abordaremos inicialmente los conceptos claves que guiarán las teorías relacionadas con la problemática, permitiendo entender cómo los procesos de desvinculación laboral afectan la salud mental de los individuos y cómo el outplacement pueden mitigar estos impactos.

**Bienestar Psicológico:** Entendido como “estar bien” es el resultado de las conclusiones cognoscitivas y afectivas que las personas elaboran respecto a su grado de satisfacción óptimo de una persona de acuerdo a su paradigma personal y al modo de adecuarse a las exigencias internas y externas del entorno físico y social. (Vielma Rangel & Alonso, 2010)

**Bienestar Laboral:** “Se refiere a la satisfacción, felicidad y pasión con la que las personas hacen su trabajo, gracias a que la empresa implementa estrategias, actividades, medidas y beneficios que lo propician”. (Bolívar, 2024)

**Outplacement:** El outplacement es un servicio que ayuda a los empleados a encontrar un nuevo trabajo al dejar su actual empleo, ya sea por rescisión de contrato, despido o por voluntad propia. Ofrece asesoramiento y acompañamiento profesional, apoyo en la búsqueda de empleo y recursos para facilitar la transición a una nueva posición laboral. (Nieto, 2024)

Este estudio se enmarca en el Modelo de Bienestar Psicológico de Ryff, el cual consiste en abarcar diversas áreas del desarrollo humano. Este modelo se enfoca en la realización personal y el crecimiento, más allá de la mera ausencia de problemas psicológicos. Carol Ryff propuso seis dimensiones fundamentales que contribuyen al bienestar como:

1. **Autoaceptación:** Es la capacidad que tiene una persona para autoevaluarse de manera positiva hacia sí misma y la vida propia, aceptando tanto las fortalezas como las

- debilidades. Esta dimensión se asocia con la autoestima y una percepción realista de quién es cada persona.
2. Relaciones Positivas: Esta dimensión se relaciona con la capacidad de establecer y mantener relaciones interpersonales cálidas, de confianza y satisfactorias, ya que está demostrado que “la soledad y el aislamiento social incrementan las probabilidades de sufrir enfermedades y disminuyen la esperanza de vida”. (PsicoActiva, 2024)
  3. Propósito de vida: Es importante que las personas tengan un sentido de vida, con objetivos y metas, ya que viven en función de ellos y de esta manera se sentirán más satisfechos consigo mismos.
  4. Crecimiento personal: Esta dimensión se enfoca en que las personas puedan sacarle provecho a las habilidades y talentos que tienen. De esta manera se refleja el deseo continuo de desarrollo, aprendizaje y autoactualización.
  5. Autonomía: Es la capacidad que una persona tiene que tomar decisiones por sí solos, aunque las personas que se encuentren a su alrededor estén en su contra. Esta dimensión está muy asociada con la autoestima, pues la independencia y la capacidad de tomar decisiones sin la influencia de los demás, implica autoconfianza y un control interno sobre las acciones y opiniones.
  6. Dominio del entorno: Es la capacidad de manejar eficazmente el entorno y las circunstancias de la vida para alcanzar metas personales. En esta dimensión se incluye la adaptabilidad, manejo de recursos y sensación de control sobre el entorno.

Por otro lado, se aborda la Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar, esta teoría se enfoca hacia la motivación humana y la personalidad que usa métodos empíricos tradicionales mientras emplea una metateoría organísmica que enfatiza la importancia de la evolución de los recursos humanos internos para el desarrollo de la personalidad y la autorregulación de la conducta (Deci, 2000). Además, esta teoría clasifica la motivación en formas más autónomas (intrínsecas) hasta más controladas (extrínsecas), como se presenta a continuación:

1. **Motivación Intrínseca:** El constructo de la motivación intrínseca describe esta inclinación natural hacia la asimilación, el alcanzar dominio, el interés espontáneo, y la exploración que son tan esenciales para el desarrollo cognitivo y social que representan una fuente principal de disfrute y vitalidad a través de toda la vida. (Deci, 2000).
2. **Motivación Extrínseca:** Se refiere al desempeño de una actividad a fin de obtener algún resultado separable y, por lo tanto, contrasta con el de motivación intrínseca que se refiere al hacer una actividad por la satisfacción inherente que ocasiona la actividad por sí misma. A diferencia de algunas perspectivas que perciben la conducta motivada extrínsecamente como invariablemente no autónoma, la TAD propone que la motivación extrínseca puede variar grandemente en su autonomía relativa. (Deci, 2000).

Además, se encontró la Teoría del apoyo social, Según (Estrella Durá, 1991). “El apoyo social se define como una transacción real entre dos o más personas en la que se da una implicación emocional, una ayuda instrumental, información o valoración”. Esta teoría destaca la importancia de las relaciones interpersonales para enfrentar situaciones de estrés y promover el bienestar. Por ello, el apoyo social actúa como un recurso protector que amortigua los efectos negativos de eventos estresantes, como la pérdida del empleo, problemas de salud o cambios significativos en la vida y reúne los diferentes tipos de apoyo como: El emocional, instrumental, informativo y de pertenencia, como un conjunto de elementos claves para proporcionar empatía, lograr conexiones entre un grupo o comunidad y brindar información oportuna para tomar mejores decisiones en la vida.

Es un hecho que el bienestar psicológico, el bienestar laboral y el Outplacement, están relacionados entre sí y que todos los conceptos anteriormente mencionados y las teorías abordadas, son claves a la hora de tener en cuenta en la compañía, pues es indispensable que la compañía vele por el bienestar laboral y el proceso de Outplacement, sin embargo es crucial que el bienestar psicológico en cada colaborador se encuentre positivo, confiado y esperanzador, pues es evidente que si un colaborador no tiene un sentido de vida y se relaciona con sus pares, para la compañía le será más difícil fomentar un excelente bienestar laboral y así mismo ayudarlos con la búsqueda de otro empleo, donde el colaborador pueda potenciar sus habilidades, se adapte a un nuevo entorno y conecte con sus compañeros.

### Referentes conceptuales

Para desarrollar el presente trabajo, abordaremos inicialmente los conceptos claves que guiarán la metodología del proyecto, los cuales se relacionan a continuación:

**Bienestar laboral:** “El bienestar laboral es una amplia categoría que abarca un gran número de factores en el lugar de trabajo”. (Harter et al, 2002, p.3) y es un indicador de funcionamiento positivo, constituido como un constructo psicológico que incluye afectos positivos hacia el trabajo y la compañía. (Grueso et al, 2013, p.6).

**Riesgos Psicosociales:** Aquellos aspectos del diseño, compañía y dirección del trabajo y de su entorno social que pueden causar daños psíquicos, sociales o físicos en la salud de los trabajadores. (Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo) [EU-OSHA], s.f. p.1).

**Onboarding:** Es una práctica que busca acelerar la incorporación del capital humano a la institución o compañía. Está centrado en la orientación de los nuevos colaboradores a fin de ayudarles a adaptarse y adentrarlos al 100% a la cultura empresarial. El propósito del onboarding es impulsar al nuevo capital humano a comprender cada aspecto de su quehacer laboral. Esto le permitirá: Desempeñar de forma adecuada su tarea dentro del puesto y lograr que se sienta valorado entre sus compañeros y por la compañía. (Newsmedia, 2024).

**Outplacement:** “Se definió en un principio como: “un proceso de cambio, mediante el cual una persona realiza una transición desde una compañía a otra, con la asistencia de un psicólogo especialista en el cambio de empleo y en el marketing de las habilidades personales” (Lorca, 1992, p. 58).

Esta investigación se ubica desde el impacto del bienestar laboral, ya que este influye de manera directa con el trabajo del día a día que realizan los colaboradores, el compromiso que estos adquieren, la atención al cliente, las estrategias de mejora para los procesos y el sentido de pertinencia que tienen con la compañía. El bienestar laboral es fundamental porque ayuda a la productividad diaria, la convivencia laboral sana, la satisfacción propia del colaborador, el aumento de motivación, la disminución del estrés, de los ausentismos y la rotación de los colaboradores. Cuando el bienestar laboral se ve afectado no solamente los colaboradores presentan inconformidades, sino que también, esto se ve reflejado en los procesos que se manejan, lo que afecta significativamente el propósito de la compañía.

Según (Jiménez Sierra et al., 2020; Mappamiring et al., 2020; MartínezVargas & Rivera-Porras, 2019, p. 2). Es esencial reconocer que el Bienestar Laboral es un concepto clave en la gestión de equipos de trabajo y que se vincula con productividad, motivación, calidad de vida - física, mental, social y emocional- satisfacción laboral, compromiso, profesionalismo y funcionamiento óptimo de una persona en el ámbito laboral. Es importante que los colaboradores se sientan cómodos, seguros y valorados en su ambiente de trabajo, de esta manera estarán más motivados y así mismo crearan nuevas ideas para desarrollar en los entornos laborales, aumentara su competitividad, se potenciara la imagen corporativa, reconociendo el valor del capital humano, reteniendo y atrayendo talento humano, que ayudara al crecimiento de la compañía, facilitando de esta manera los procesos internos y los objetivos planteados en conjunto, pero sobre todo poniendo como prioridad el bienestar laboral, para el buen desarrollo empresarial.

Por otro lado, los riesgos psicosociales juegan un papel importante en la compañía, pues estos pueden tener consecuencias sobre la salud física, psíquica y social de los colaboradores, y se debe a una deficiente compañía y gestión del trabajo, pues no solamente afectarían al colaborador de manera individual, sino también a la compañía y a la sociedad. Algunos ejemplos de situaciones laborales que pueden causar riesgos psicosociales son: cargas de trabajo exageradas, indicaciones contradictorias, falta de claridad en sus funciones, falta de apoyo por

parte de la dirección o de los compañeros, clientes difíciles, acoso psicológico y sexual. Lo que afectaría enormemente en la disminución de la productividad, clima laboral negativo y deterioro de las relaciones interpersonales, impacto en la reputación y la imagen corporativa, aumento de ausentismos, rotación del personal, accidentes y lesiones.

Así mismo, como dice (Goleman, 2019, p. 190) “Si prestamos atención a los datos relativos a emociones concretas, especialmente a las tres principales —la ira, la ansiedad y la depresión—, no cabe la menor duda de la relevancia clínica de las emociones”. Pues es evidente que los riesgos psicosociales, afectan exponencialmente las emociones de los colaboradores y si no se les presta la atención y el apoyo de manera inmediata, pueden causar daños perjudiciales en su salud física y mental, lo que afectaría el pilar fundamental de la compañía, pues los colaboradores deben ser la parte más importante para las compañías y es esencial buscar las herramientas adecuadas para evitar que estas situaciones afecten el entorno laboral.

No obstante, encontramos que el proceso de Onboarding es esencial para la compañía, porque este proceso va más allá de simplemente orientar a los nuevos colaboradores, ya que busca integrarlos de manera efectiva en la cultura organizacional, reducir la rotación de personal, aumentar la productividad, mejorar la experiencia del colaborador y velar por su bienestar. Este proceso es indispensable llevarlo a cabo desde el proceso de selección, ya que la experiencia va a ser más enriquecedora desde que se oferta el empleo, se entrevista al candidato, se da respuesta a su postulación y firma el contrato para comenzar a laborar. Esta actividad está a cargo de Gestión Humana, sin embargo, es indispensable que la alta dirección y los pares estén alineados para crear un ambiente de cordialidad, respeto y compañerismo, para que el nuevo colaborador tenga una experiencia agradable en su lugar de trabajo, este proceso es indispensable cuidarlo por al menos 3 meses para que el colaborador se sienta plenamente integrado y productivo.

Ahora bien, el Outplacement significa una importante contribución a la continuidad del empleo, es decir, no sólo a la transición de una compañía a otra sino, además, para ayudar a las personas a mejorar la calidad de su empleo a las organizaciones a incorporar las formas técnicas de desvinculación, y con ello políticas de mantención y mejora de la moral, que coincidan positivamente sobre la productividad. (Lopez, Mena p, 3). Es importante destacar que el Outplacement tiene un impacto positivo en la lealtad de los colaboradores y la retención del talento humano, de esta forma se genera confianza entre el colaborador y la compañía, ya que la desvinculación laboral para un colaborador puede generar incertidumbre, estrés, preocupación, sentimientos de culpa, pérdida de autoestima etc. Lo que puede acarrear grandes conflictos internos consigo mismos y conflictos externos con sus familiares y personas alrededor, pues si no se gestiona de manera adecuada, puede afectar su entorno, por eso es indispensable acompañar al colaborador en la transición de búsqueda de empleo, “ya que en este proceso se aplican entrevistas y evaluaciones, se recurre a una red de contactos, se guía al empleado en la construcción de su hoja de vida, entre otros”. (Forbes, 2024.). Además, implementar este proceso, ayuda a reforzar una imagen positiva de la compañía, ya que se evidencia el compromiso y responsabilidad de la compañía con sus colaboradores, porque los mismos, recordarán su experiencia laboral dentro de la compañía y de esta manera sentirán confianza, los colaboradores que permanecen en la compañía, como lo que se desvinculan de ella.

Por otro lado, se presenta un estudio realizado sobre la resiliencia, según (Rutter, 1993), significa volver atrás, volver de un salto, resaltar, rebotar. Dicho término ha sido adaptado a las ciencias sociales para caracterizar aquellas personas que, a pesar de nacer y vivir en situaciones de alto riesgo, se desarrollan psicológicamente sanas y con éxito. Lo que quiere decir, que una persona que pasa por situaciones que le generan depresión, ansiedad o angustia como perder su trabajo, un familiar o pasar un duelo amoroso y sabe cómo sacarle provecho, salen fortalecidas de las pruebas o eventualidades que vivencian, es importante porque este término se ve directamente relacionado con los riesgos psicosociales, ya que la resiliencia es la capacidad que tienen los colaboradores para adaptarse y recuperarse de situaciones desfavorables o estresantes, lo que es crucial cuando se enfrentan con el estrés, la inseguridad laboral o conflictos

interpersonales. La resiliencia permite que los colaboradores gestionen mejor estos factores de riesgo y así mismo mantengan su salud mental y productividad. Así mismo la resiliencia está relacionada con el bienestar laboral, ya que es esencial que se generen entornos, donde se fomente el bienestar, de esta manera, se desarrollaran colaboradores más resilientes, capaces de enfrentar desafíos y adaptarse a cambios internos y externos con mayor facilidad.

Por otra parte, se presenta el modelo de transición de William Bridges, este modelo ha sido diseñado para ayudar a cualquier individuo a apropiarse y aceptar un proyecto de cambio. El responsable de gestión puede utilizarlo para hacer aceptar un proyecto de cambio a los colaboradores en una compañía. El modelo de Bridges puede ayudar a transformar a una persona que se opone a un cambio en un fiero defensor del mismo. (Lemon learning, 2023). En este modelo se presentan 3 etapas esenciales, que se describirán, a continuación:

### **Etapas 1: Abandono del pasado**

William Bridges en la primera etapa dice que los colaboradores se oponen al cambio porque le tienen miedo a lo desconocido, ya que presentan sentimientos de abandono y pueden llegar a experimentar ira, negación, frustración, etc. Sin embargo, en esta fase de transición, Bridges concientiza a los colaboradores de no temer a lo desconocido.

La alta dirección debe estar atenta con todos los colaboradores que tienen miedo a cambiar su día a día en el trabajo y que los mismos deben ser pacientes, pues deben fomentar el sentido del cambio y explicar los beneficios que trae a la compañía para todos.

## **Etapa 2: Zona neutra**

“En esta fase de transición está diseñada para una buena gestión del cambio. En realidad, la verdadera lucha comienza una vez que el cambio se integra en el día a día de su equipo”. (Lemon Learning, 2023), ya que los colaboradores pueden tener dificultades con los cambios realizados en su trabajo y si estas dificultades no son resueltas de la mejor manera los colaboradores tendrán una disminución de la motivación y de la productividad. Por eso es importante que la alta dirección siempre este retroalimentando al equipo y preguntando que aspectos de la implementación del cambio se podrían mejorar.

## **Etapa 3: Nuevo comienzo**

La última fase del proceso de transición hacia un cambio sustentable implica reconocer el esfuerzo que está haciendo el equipo por ayudar a la gestión del cambio. En este punto ya se empiezan a ver los frutos del cambio y su implementación. Es importante que la alta dirección siga dando apoyo y motivación a los colaboradores de esta manera se genera confianza, compromiso y responsabilidad por cada proceso que se realiza en la compañía.

El modelo anteriormente mencionado está relacionado directamente con el termino de Outplacement, ya que este modelo se enfoca en el proceso de adaptación psicológica que atraviesan las personas al enfrentar cambios significativos en su vida, como una desvinculación laboral, que es precisamente el contexto del outplacement. La transición implica ayudar a las personas a superar la pérdida de un empleo y a reintegrarse al mercado laboral mediante tres etapas: la finalización (dejar el rol anterior), la zona neutral (adaptación a la incertidumbre) y el nuevo comienzo (adaptarse a un nuevo rol).

Anudado a lo anterior y después de conocer más a fondo los conceptos claves planteados y estudios realizados, sobre las cuatro variables como: bienestar laboral, riesgos psicosociales, Onboarding y Outplacement, se encuentra que el proceso de Onboarding promueve el bienestar al proporcionar un inicio positivo en el lugar de trabajo del colaborador, también que el proceso de Outplacement mitiga, protege y promueve el bienestar de los empleados durante el proceso de desvinculación, facilitando una transición más tolerable y positiva. Por otro lado, los riesgos psicosociales pueden causar estrés y las dificultades emocionales relacionadas con la pérdida de un empleo, complicando el proceso de adaptación y afectando negativamente el bienestar laboral. Combinar programas de Outplacement con la gestión adecuada de los riesgos psicosociales es clave para reducir el impacto negativo en los colaboradores y promover una transición más confiable.

### Marco Legal

El proceso de desvinculación laboral se encuentra regulado principalmente por el Código Sustantivo de Trabajo que cuenta con los siguientes componentes importantes:

- **Artículo 61:** Se determinan las causales en la que se da una terminación de contrato, entre ellas las más comunes tales como: mutuo acuerdo, terminación de obra o labor, muerte del colaborador o vencimiento de contrato con un plazo fijo pactado.  
(Derecho de autor reservado, 1951)
- **Artículo 62:** Establece las justas causas para que se dé por terminado unilateralmente el contrato de trabajo.
- **Artículo 64:** En caso de terminación de contrato unilateral por parte del empleador, se determinan los términos sobre los cuales deben tener en cuenta para el pago de la indemnización correspondiente.
- **Artículo 65:** Si el empleador no cumple con el pago de las obligaciones correspondientes, este artículo indica los términos de indemnización que debe asumir por la mora.
- **Capítulo VI:** La prima de servicios, es una obligación que el empleador deberá pagar a los colaboradores 30 días de salarios al año por esta prestación. El cual equivale a 15 días de salario por semestre trabajado y este se debe pagar en dos fechas, máximo el 30 de junio y la otra parte, antes de los primeros 20 días de diciembre. Para la liquidación de contrato se paga el valor correspondiente al tiempo laborado durante el semestre.
- **Capítulo VII:** Auxilio de cesantías, es la prestación que corresponde a un mes de salario por cada año laborado, la cual el empleador tiene plazo de consignarlas al fondo que cada colaborador antes del 14 de febrero del siguiente año causado y para la liquidación de contrato se paga el valor correspondiente al tiempo laborado durante el año.

- **Artículo 99, Ley 50 de 1900:** Establece que el empleador debe pagar los intereses de cesantías a una tasa del 12% anual o en su efecto, proporcional al tiempo laborado. Esta debe liquidarse al 31 de diciembre de cada año y el empleador debe pagarla directamente al colaborador antes del 31 de enero del año siguiente.
- **Capítulo IV:** Las vacaciones anuales remuneradas se da para aquellos colaboradores que hayan prestado sus servicios durante un año, teniendo derecho a 15 días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas. Para la liquidación de contrato se paga el valor correspondiente del consolidado de vacaciones que haya tenido pendiente para disfrutar al momento de la renuncia.

Adicional a ello, debe ir acorde a la ley 100 de 1993 de Colombia en la cual el empleador debe garantizar los aportes al sistema de seguridad social en el que abarca:

- **Salud:** Garantiza el servicio de atención a salud a través del régimen subsidiado y contributivo.
- **Pensión:** Permite a los colaboradores acceder a pensión por invalidez por vejez, invalidez o sobrevivencia.
- **Riesgos laborales:** Protege a los colaboradores frente a riesgos asociados a accidentes de trabajo y enfermedades laborales.

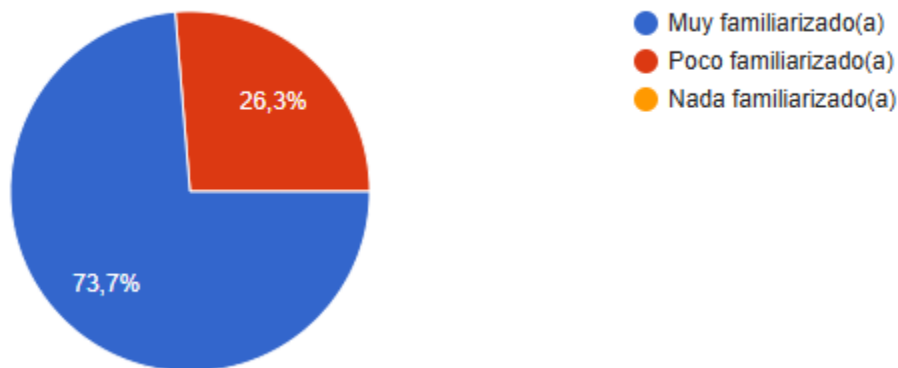
Conforme a lo anterior, es importante que las organizaciones actúen conforme a las regulaciones de las entidades competentes y bajo los criterios de la Constitución Política de Colombia para respetar los derechos fundamentales del trabajo brindando una igualdad de oportunidades, pago de salarios mínimos vitales y estabilidad laboral.

### Metodología

Para desarrollar la metodología del presente trabajo, se utilizó como instrumento de recolección de información y análisis de datos numéricos, una encuesta aplicada a 19 Coordinadores de Zona, quienes son los encargados de los puntos de venta a nivel nacional y por ende, se encuentran día a día manejando el proceso de desvinculación laboral, la recolección de datos permitió consolidar la información obtenida e identificar las fallas en la ejecución del proceso de desvinculación laboral y así mismo revisar como perciben los colaboradores la funcionalidad del proceso que se maneja actualmente.

#### **Pregunta 1: ¿Qué tan familiarizado(a) se siente con el procedimiento establecido para el proceso de notificación de retiro?**

*Ilustración 1. Encuesta a Coordinadores de Zona, pregunta 1.*

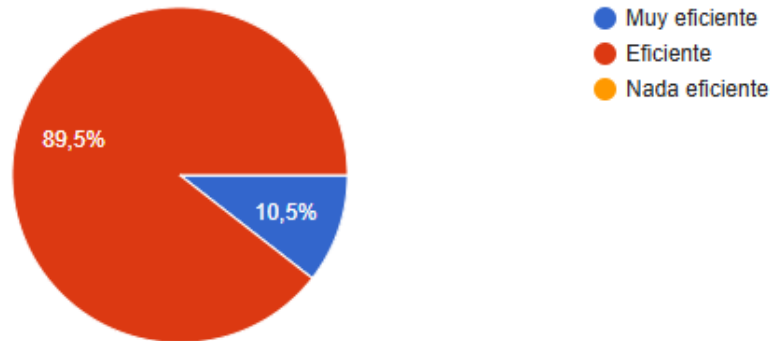


**Nota:** Elaboración propia

**Análisis:** De acuerdo con el resultado anteriormente obtenido, evidenciamos que, aunque el 73,7% de colaboradores se sienten familiarizados con el proceso, hay un 26,3% que presenta dudas en la correcta ejecución del proceso, esto ocasiona que todos no estén alineados, provoquen reprocesos y no haya una comunicación efectiva en el área.

**Pregunta 2: ¿Qué tan eficiente considera que es el proceso actual de notificación de retiro?**

*Ilustración 2. Encuesta a Coordinadores de Zona, pregunta 2.*

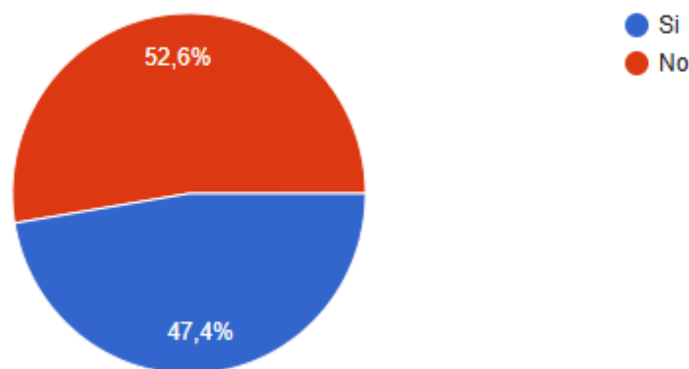


**Nota:** Elaboración propia

Análisis: Con base en el resultado previamente obtenido, encontramos que el 89,5% de los colaboradores consideran que el proceso que se maneja actualmente es eficiente, y el 10,5% considera que no es así, esto refleja, que se deben revisar las fallas que se están presentando en el proceso, para que todos estén totalmente alineados.

**Pregunta 3: ¿Considera que el formato de paz y salvo que se maneja actualmente es útil y práctico?**

*Ilustración 3. Encuesta a Coordinadores de Zona, pregunta 3.*

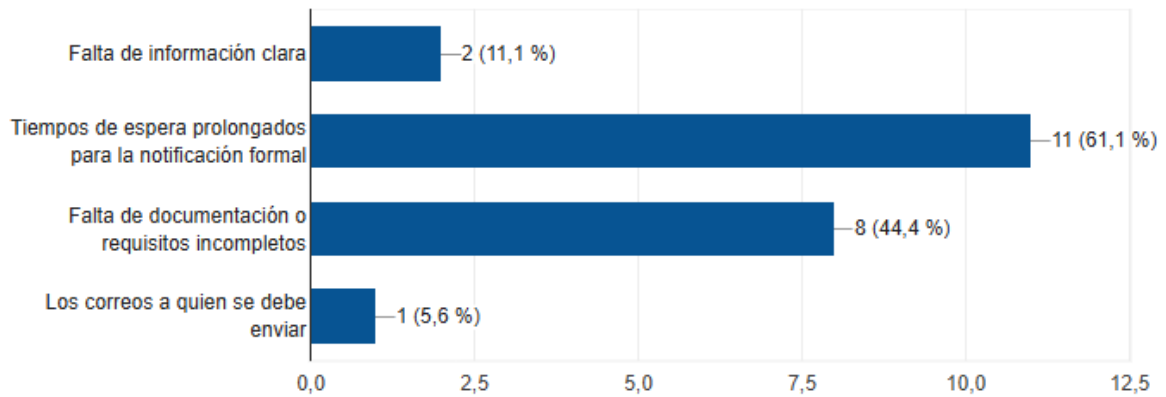


**Nota:** Elaboración propia

**Análisis:** A partir del resultado anteriormente alcanzado, evidenciamos que es necesario revisar la practicidad del formato de paz y salvo, ya que al menos el 47,4% de los colaboradores consideran que no es práctico y que podría manejarse un formato con una estructura básica, clara y rápida de diligenciar.

**Pregunta 4: En su opinión, ¿Cuáles son las principales dificultades en el proceso de notificación de retiro? (Seleccione todas opciones que apliquen)**

*Ilustración 4. Encuesta a Coordinadores de Zona, pregunta 4.*

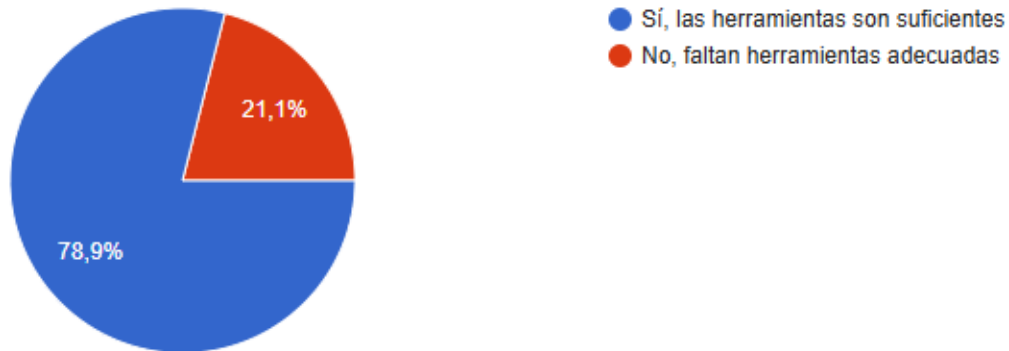


**Nota:** Elaboración propia

**Análisis:** De acuerdo con los resultados anteriormente descritos, es indispensable revisar los tiempos de notificación de retiro y así mismo, el porqué de la entrega de documentación incompleta, puesto que el 61,1% y el 44,4% de los colaboradores así lo considera y se sienten inconformes.

**Pregunta 5: ¿Considera que las herramientas que se utilizan para gestionar las notificaciones de retiro son suficientes para que el proceso sea eficiente?**

*Ilustración 5. Encuesta a Coordinadores de Zona, pregunta 5.*

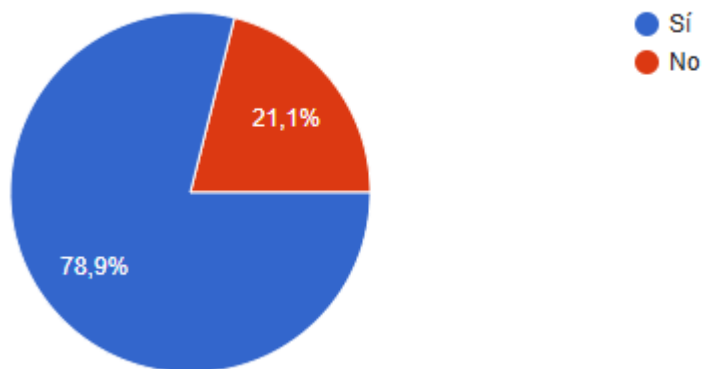


**Nota:** Elaboración propia

**Análisis:** Con base en el resultado previamente obtenido, evidenciamos que el 21,1% no está totalmente convencido de que las herramientas que se usan actualmente sean las adecuadas y por ello es indispensable buscar herramientas que se adapten al proceso, para hacerlo más ágil y práctico a la hora de laborar en el día a día.

**Pregunta 6: ¿Cuándo realizan la notificación del retiro, le brindan una información y retroalimentación clara y oportuna con respecto a los pasos a seguir?**

*Ilustración 6. Encuesta a Coordinadores de Zona, pregunta 6.*

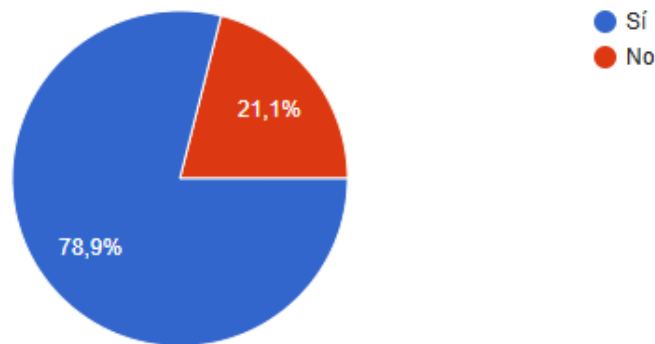


**Nota:** Elaboración propia

**Análisis:** A partir del resultado anteriormente alcanzado, es indispensable realizar retroalimentación de los pasos a seguir para la correcta notificación de retiro, ya que todos los colaboradores están implicados en el proceso y si alguno no lo tiene claro, este va a fallar de principio a fin, por ello es recomendable agendar reuniones, para aclarar dudas y buscar la mejora en el proceso, ya que el 21,1% aún presenta dudas.

**Pregunta 7: ¿Considera que el tiempo que lleva completar el proceso de notificación de retiro es adecuado?**

*Ilustración 7. Encuesta a Coordinadores de Zona, pregunta 7.*

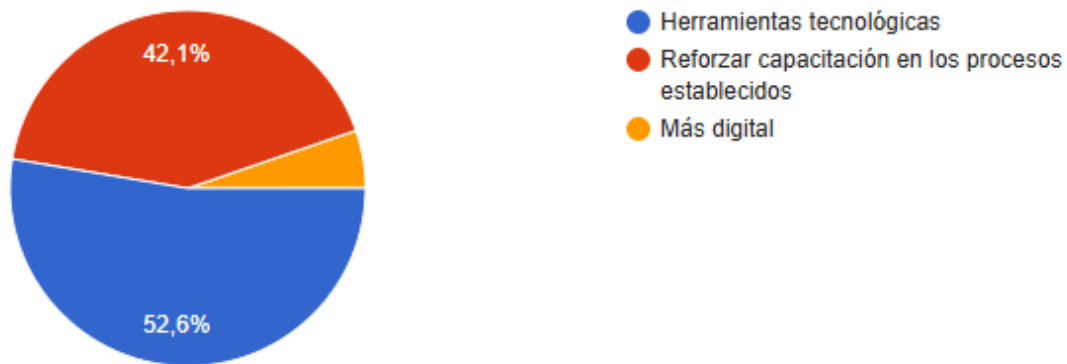


**Nota:** Elaboración propia

**Análisis:** Según el resultado obtenido con anterioridad, es indispensable revisar los tiempos de cada procedimiento y así mismo encontrar la manera de reducirlos, para que no afecte la notificación del retiro, y no se genere un entorno de trabajo desagradable entre los colaboradores.

**Pregunta 8: ¿Qué recursos adicionales (humanos, tecnológicos, etc.) considera que se necesitarían para optimizar el proceso de notificación de retiro?**

*Ilustración 8. Encuesta a Coordinadores de Zona, pregunta 8.*

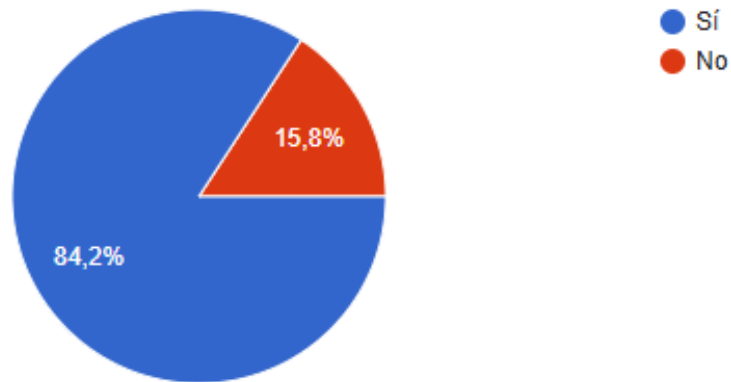


**Nota:** Elaboración propia

**Análisis:** Con base en el resultado previamente obtenido, es indispensable analizar y evaluar que herramientas tecnológicas podrían ayudar a optimizar el proceso de desvinculación laboral, y así mismo realizar de nuevo capacitaciones a los colaboradores que presentan dudas en los procesos establecidos, de esta manera se reduce el margen de error en el proceso.

**Pregunta 9: ¿Considera que el proceso de notificación de retiro es suficientemente transparente para los colaboradores?**

*Ilustración 9. Encuesta a Coordinadores de Zona, pregunta 9.*

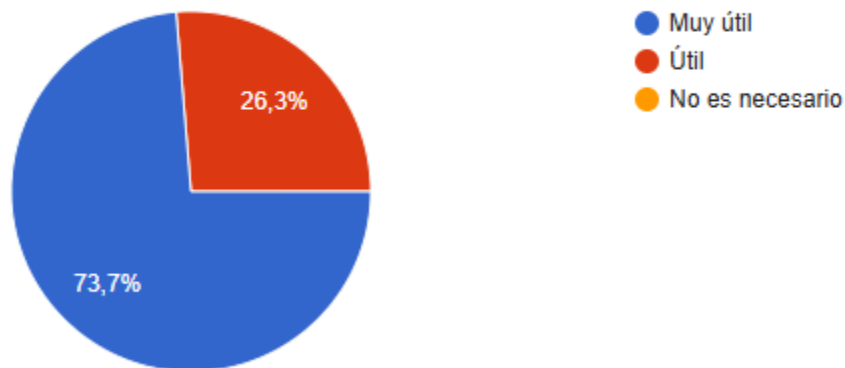


**Nota:** Elaboración propia

**Análisis:** Considerando el resultado anteriormente identificado, y una vez evidenciadas las fallas que se están presentando en el proceso, es indispensable realizar los ajustes pertinentes, para que el 15,8% de colaboradores este más satisfechos con el proceso de retiro y que este no afecte el clima organizacional, cause estrés y no dañe la comunicación entre áreas.

**Pregunta 10: ¿Cómo evaluaría la posibilidad de integrar el proceso de notificación de retiro a un sistema automatizado para hacerlo más ágil y menos dependiente de la intervención manual?**

*Ilustración 10. Encuesta a Coordinadores de Zona, pregunta 10.*



**Nota:** Elaboración propia

**Análisis:** Con base en el resultado previamente obtenido, tenemos el 100% de los colaboradores están dispuestos a cambiar los procesos que se realizan de manera manual, para aprender a manejar un sistema de fácil acceso, practico y ágil que ayude a optimizar el proceso y reduzca las fallas que se han ido presentando, de esta manera el proceso se llevaría a cabo de la mejor manera fomentando un entorno laboral más comprometido con su labor.

### Contexto organizacional

El negocio de Alimentos al Consumidor del Grupo Nutresa ofrece experiencias de calidad, sabor y servicio de alimentos fuera del hogar siendo parte del sector de comercialización y venta de comida casual, el cual representa un 3% del PIB del país.

Cabe resaltar que este negocio es uno de los líderes en segmentos de fast casual y casual dining en categorías como hamburguesas, pizza y parrilla. Una de las marcas que componen este negocio es Hamburguesas el Corral que cuenta con una mayor participación en el mercado y la cuál compite con grandes superficies de cadenas de hamburguesas como Presto, McDonald's, Burger King, entre otros.

### Breve historia

La compañía se distingue por las siguientes marcas que lo componen:

- **Hamburguesas el Corral Tradicional:** Se fundó el 13 de enero de 1983, el primer punto de venta fue en un local en la ciudad de Bogotá cerca de la Universidad Javeriana y a la fecha cuenta con 212 restaurantes con más de 3.000 colaboradores. Esta marca hace parte de la compañía Industria de Restaurantes Casuales siglas IRCC S.A.S.
- **Papa Johns:** Se fundó en el año 1984, el primer punto de venta fue en Jeffersonville, IN, sin embargo, en agosto del 2010 se realizó la apertura del primer local en Pepe Sierra en la ciudad de Bogotá. A nivel nacional cuenta con 54 puntos de venta y alrededor de 600 colaboradores.
- **Leños & Carbón:** Se fundó en 1998 en la ciudad de Cali como un concepto de parrilla que permite a los clientes disfrutar de una mesa con amigos y familia momentos inolvidables, hoy cuentan unos 600 colaboradores con presencia en 9 ciudades de Colombia.

- **El Corral Gourmet:** Esta idea de negocio nace de la necesidad de atender al cliente a una experiencia a la mesa en 2001, el primer punto de venta está en el centro comercial Atlantis en la ciudad de Bogotá, tiene 14 puntos de venta y cuenta con 410 colaboradores. Esta marca hace parte de la compañía Industria de Restaurantes Casuales siglas IRCC S.A.S.
- **Beer Station:** Se fundó en el año 2004 como una idea innovadora con una oferta gastronómica y cervecería al estilo irlandés, actualmente se hace presente en 16 ciudades en Colombia y cuenta con alrededor de 230 colaboradores. Esta marca hace parte de la compañía Industria de Restaurantes Casuales siglas IRCC S.A.S.
- **Schapeli:** Es una planta de producción de quesos la cual se fundó en el año 1981 y cuenta con alrededor de 35 colaboradores.
- **Von Glacet:** Lleva 10 años en el mercado realizando productos de heladería, actualmente cuenta con 35 colaboradores.

Como se indica anteriormente son 5 marcas que hacen parte del negocio de Alimentos al Consumidor del Grupo Nutresa las cuales funcionan de la siguiente manera:

- En IRCC S.A.S., se encuentra contratado toda la parte administrativa y estos brindan soporte a todas las cadenas. Es decir, el personal que hace parte del departamento de Gestión Humana, Contabilidad, Cartera, Infraestructura, Sostenibilidad, entre otros, prestan sus servicios a todas las marcas que hacen parte del negocio de ACO.
- En IRCC S.A.S., se encuentra contratado el Gerente de Restaurantes que lidera todas las marcas, sin embargo, cada una tiene asignado un director, Coordinadores de Zona

- y Administradores de Punto de Venta que se encuentran contratados bajo la marca a la cual prestan el servicio.
- Toda la parte operativa, se encuentra contratada bajo la marca a la cuál presta el servicio.
  - Aunque todas las 5 marcas hacen parte del negocio de Alimentos al Consumidor del Grupo Nutresa, funcionan de manera independiente, es decir, cada una se encarga de su producción, funcionamiento y recursos económicos.
  - La cultura organizacional de las marcas se alinea a la establecida del negocio de Alimentos al Consumidor del Grupo Nutresa y es por ello que, todos los eventos corporativos realizados participan todos los colaboradores de las 5 marcas.

Para la compañía es importante que el capital humano sea la fuente de su fortaleza corporativa, compromiso y dedicación que ayuda al crecimiento y éxito en la industria y de igual manera su pensamiento organizacional que se basa en ser restauranteros de profesión, construyendo y operando grandes marcas con pasión y sus pilares se enfocan en la gente, calidad, los invitados, la mejor experiencia y la sostenibilidad.

### **Visión**

Hacer que nuestras marcas sean las preferidas de nuestros invitados, alcanzando el crecimiento rentable esperado.

### **Misión**

Creamos experiencias extraordinarias para nuestros invitados, operando con excelencia gracias al:

- Talento de nuestros anfitriones.
- La alta calidad de los productos.

- Nuestro compromiso con la sostenibilidad.
- La adecuada relación entre precio / valor.
- Cumplimiento de las metas de crecimiento rentable.

### Principios y valores corporativos

En la compañía los principios y valores se denominan talentos restauranteros los cuales hacen parte vital de la identidad corporativa y deben ir alineados al comportamiento de los colaboradores, entre ellos:

- **Adaptabilidad:** Son aquellos colaboradores que se retan, cambian de manera ágil y flexiblemente frente a los desafíos del entorno.
- **Desarrollo de sí mismo y de otros:** Se comprometen con el desarrollo propio, cuidado por la vida, trabajan en el autoconocimiento y acompañan el crecimiento integral de otros.
- **Visión sostenible:** Actúan de manera consciente y coherente con el propósito superior de la compañía para entregar valor social, ambiental y económico.
- **Innovación con valor:** Generan y desarrollan nuevas ideas y soluciones, promoviendo una crítica constructiva, asumiendo los riesgos aprendiendo del error.
- **Inspiración al logro:** Sus acciones son inspiradas hacia la excelencia, el reconocimiento y el desempeño.
- **Mentalidad sin fronteras:** Son capaces de integrar la riqueza geográfica y cultural como parte del día a día, fortalecen la diversidad, equidad e inclusión como una forma de pensar y actuar.
- **Pasión por el invitado:** Los colaboradores reconocen, escuchan y valoran a los clientes y consumidores con empatía y respeto, buscando experiencias que satisfagan sus necesidades.
- **Sentido colectivo:** Son conscientes del contexto en el que conviven; comprenden la importancia de colaborar, prosperar en red y aportar valor a los diferentes grupos relacionados. (Alimentos al Consumidor, 2023)

Cabe resaltar que lo ideal es que todos los colaboradores de la compañía cuenten con estos principios y valores con el fin de alinearse con el propósito superior y de igual manera, aunque no todos cuenten con ellos, se realiza de manera mensual grupos primarios los cuales son reuniones con el equipo de trabajo para reconocer a aquellos que adoptan estos talentos e incentivar que estos hagan parte de la identidad de cada uno.

### **Matrices Diagnosticas**

Para la investigación es importante evaluar detalladamente los procesos internos de la compañía con el propósito de identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y a partir de allí proponer oportunidades de mejora. Por lo que, en este análisis se evidencio, lo siguiente:

Ilustración 11. Matriz MEFE

**Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)  
Grupo Nutresa- El corral**

Factores externos clave		Importancia Ponderación	Calificación Evaluación	Valor
<b>Oportunidades (Mínimo 10 factores)</b>				
1	Tendencias en automatización de procesos de Recursos Humanos	4%	3	0,12
2	Incentivos para las pymes	1%	3	0,03
3	Llegada de nueva tecnología digital que podría optimizar la gestión	5%	4	0,2
4	Facilidad de acceso a nuevas tecnologías	5%	4	0,2
5	Conocer las prácticas exitosas de otras compañías en el sector	4%	3	0,12
6	Tendencia en los consumidores de comida sana	2%	3	0,06
7	Adaptación de los puntos de venta a ser Pet Friendly	4%	3	0,12
8	Colaboraciones y alianzas estratégicas con otras marcas	1%	3	0,03
9	Mejorar la reputación frente a sus principales competidores	3%	3	0,09
10	Ser reconocida a nivel externo como una de las mejores compañías para trabajar	3%	3	0,09
11	Lanzamiento de hamburguesas temáticas de temporada	1%	3	0,03
12	Programas de fidelización de clientes	3%	4	0,12
13	Desarrollo de infraestructura del entorno	2%	3	0,06
14	Expansión a nivel internacional	5%	4	0,2
15	Pautas publicitarias a través de influencias en redes sociales	2%	3	0,06
16	Tendencia de consumo de la comida rápida	3%	3	0,09
17	Nuevos inversionistas	1%	3	0,03
18	Crecimiento de la población joven para el consumo del producto	1%	3	0,03
19	Alianzas con organizadores de eventos nacionales e internacionales	3%	3	0,09
20	Inclusión de productos veganos	2%	3	0,06
<b>Amenazas (Mínimo 10 factores)</b>				
1	Demandas laborales por no cumplir con los tiempos de entrega de las liquidaciones definitivas	4%	1	0,04
2	Inestabilidad de costos en los insumos	2%	2	0,04
3	Resistencia al cambio por implementación de nuevas tecnologías	3%	2	0,06
4	Mala reputación frente a nuestros competidores directos	3%	1	0,03
5	Costos elevados en la implementación de nuevas tendencias de Recursos Humanos	3%	2	0,06
6	Riesgos de retención de personal por ser un empleador poco atractivo	3%	1	0,03
7	Insatisfacción y desmotivación de los excolaboradores por mala gestión del proceso de desvinculación	3%	2	0,06
8	Dependencia de los proveedores para implementar con éxito el proceso de mejora	3%	2	0,06
9	Competencia con mejores procesos estructurados	3%	2	0,06
10	Perdida de reputación en sector alimentos	3%	2	0,06
11	No tener una buena herramienta tecnológica que solucione los procesos manuales	3%	2	0,06
12	Sistema educativo insuficiente	1%	2	0,02
13	Falta de capacitación del personal para implementar el proceso de automatización	3%	2	0,06
14	Posible incursión de la reforma laboral afectando la operación del negocio	2%	2	0,04
15	Altos costos en tecnología	1%	2	0,02
16	Nuevos competidores en el mercado	1%	2	0,02
17	Publicidad negativa para la comida rápida	1%	2	0,02
18	Escasez de recursos naturales	1%	2	0,02
19	Productos sustitutos en el mercado	1%	2	0,02
20	Bajos precios de la competencia	1%	2	0,02
<b>Total</b>		<b>100%</b>		<b>2,63</b>

Balance Positivo

**Nota:** Elaboración propia

Ilustración 12. Matriz MEFI


**Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**  
**Grupo Nutresa- El corral**

Factores Internos clave		Importancia Ponderación	Calificación Evaluación	Valor
<b>Fortalezas (Mínimo 10 factores)</b>				
1	Capacidad financiera de implementar nuevas tecnologías	5%	5	0,25
2	Personal capacitado para adaptarse en la implementación de nuevos procesos	3%	3	0,09
3	Adaptación de los cambios del entorno	4%	4	0,16
4	Rotación de personal baja, debido a un buen ambiente laboral	5%	5	0,25
5	Competencia en el mercado	2%	2	0,04
6	Apoyo de los líderes en gestión del cambio de las automatizaciones de los procesos	5%	5	0,25
7	Efectividad de procesos de entrega y producción	2%	2	0,04
8	La cultura organizacional esta orientada a mejorar los procesos	3%	3	0,09
9	Alta gestión por parte de la dirección	2%	2	0,04
10	Flexibilidad en los procesos productivos	2%	2	0,04
11	Talento humano formado para desempeñar nuevas funciones	3%	3	0,09
12	Estabilidad laboral del personal	4%	4	0,16
13	investigación e innovación de nuevas propuestas que van a la vanguardia del mercado local	3%	3	0,09
14	Altos índices de evaluación del desempeño de los colaboradores	3%	3	0,09
15	Exclusividad del portafolio de productos	2%	2	0,04
16	Lealtad del cliente	2%	2	0,04
17	Fuerte participación en el mercado	2%	2	0,04
18	Adecuada distribución de ventas y bajos costos en la empresa	2%	2	0,04
19	Posicionamiento de marca	2%	2	0,04
20	Alta trayectoria en el mercado	2%	2	0,04
<b>Debilidades (Mínimo 10 factores)</b>				
1	Escasa gestión y análisis de planes estratégicos	3%	1	0,03
2	Alinear la estrategia de la compañía en pro de la automatización del proceso de desvinculación	2%	2	0,04
3	Procesos de recursos Humanos manuales	2%	1	0,02
4	Conocimiento limitado de las últimas tendencias tecnológicas por parte de los ejecutivos	2%	2	0,04
5	Los colaboradores no tienen un buen desempeño de experiencia técnica	3%	1	0,03
6	Falta de alineación y conocimiento de los procesos en las sucursales	2%	2	0,04
7	No somos una marca solida lo que hace que seamos poco atractivos en el mercado	3%	2	0,06
8	Falta de conocimiento de los procesos de desvinculación de personal	2%	1	0,02
9	Resistencia al cambio de procesos internos	1%	2	0,02
10	Falta de comunicación clara y efectiva con los proveedores	1%	2	0,02
11	Problema en la gestión de inventarios	3%	2	0,06
12	Falta de comunicación efectiva con los colaboradores	2%	2	0,04
13	Tardanza de entrega del producto en horas pico	3%	2	0,06
14	Poca apropiación de misión y visión por parte de los colaboradores	2%	2	0,04
15	Variedad de proveedores de insumos	3%	2	0,06
16	Escasa capacidad para fortalecer programas posventa	2%	2	0,04
17	Restricción de lo recursos de los socios	1%	2	0,02
18	Capacidad de endeudamiento	2%	2	0,04
19	Horario limitado de operación	1%	2	0,02
20	Capacidad escasa para satisfacer la demanda	2%	2	0,04
<b>Total</b>		<b>100%</b>		<b>2,66</b>

Balance Positivo

Nota: Elaboración propia

Ilustración 13. Matriz de evaluación de factores internos

ALIMENTOS AL CONSUMIDOR DEL GRUPO NUTRESA					
Análisis de Matriz FODA / DAFO / SWOT		Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)			
		Fortalezas		Debilidades	
		F4	Personal capacitado para adaptarse en la implementación de nuevos procesos	D4	No somos una marca sólida lo que hace que seamos poco atractivos en el mercado
		F1	Investigación e innovación de nuevas propuestas que van a la vanguardia del mercado local	D1	Procesos de recursos Humanos manuales
		F3	Rotación de personal baja, debido a un buen ambiente laboral	D2	Falta de conocimiento de los procesos de desvinculación de personal
		F2	Adaptación de los cambios del entorno	D3	Falta de alineación y conocimiento de los procesos en las sucursales
Oportunidades		1-Estrategias FO		2-Estrategias DO	
O1	Facilidad de acceso a nuevas tecnologías	(F4 - O1- O4)	Capacitar al personal en tecnologías de vanguardia que pueda llegar a implementar a futuro la compañía. Investigar y seleccionar software acorde a las necesidades del proceso, ayudando a optimizar tiempos en los procesos y así mismo fomentando las actualizaciones internas, como una mejora para el área y la empresa en general.	(D1 - O1)	Aprovechar las nuevas tecnologías a fin de automatizar el proceso de desvinculación de personal
O4	Llegada de nueva tecnología digital que podría optimizar la gestión				Garantizar que toda la información necesaria esté correctamente almacenada y accesible en los sistemas automatizados, de esta manera se asegura que todas las políticas y procedimientos legales se sigan correctamente, reduciendo el riesgo de demandas laborales.
O2	Conocer las prácticas exitosas de otras compañías en el sector	(F1-O2)	Investigar las nuevas tendencias del mercado en los procesos de gestión del Talento humano	(O2 - D3)	Dar a conocer las mejores prácticas a todas las sucursales a fin de mejorar el proceso de desvinculación de personal
O3	Ser reconocida a nivel externo como una de las mejores compañías para trabajar	(F2 - O3)	Revisar estratégicamente que requisitos debe cumplir la compañía para poder certificarse como uno de los mejores lugares para trabajar	(D4- O3)	Realizar un diagnóstico de nuestro proceso manual a fin de poder estar a la vanguardia y a futuro poder llegar a ser un mejor lugar para Trabajar
Amenazas		1-Estrategias FA		4-Estrategias DA	
A1	Demandas laborales por no cumplir con los tiempos de entrega de las liquidaciones definitivas	(F2, A1)	Promover capacitaciones de normatividad legal vigente laboral, con el objetivo actualizar conocimientos y disminuir las demandas laborales en la empresa.	(A1- D1)	Revisar propuestas internas y externas de automatización del procesos de retiro de personal que nos ayuden minimizando los tiempos de entregas de liquidaciones de prestaciones sociales y disminuir el riesgo de demandas laborales.
A2	Mala reputación frente a nuestros competidores directos	(F4 -A2)	Capacitar al personal que interviene en el proceso de desvinculación y así tener alineado todo el proceso de desvinculación y por ende una mejor experiencia de retiro para los excolaboradores	(A2 - A3 - D3)	Comunicar el proceso de retiro de personal con todas las áreas implicadas, puntos de venta, sucursales, con el objetivo que los excolaboradores tengan una mejor experiencia en el retiro
A3	Insatisfacción y desmotivación de los excolaboradores por mala gestión del proceso de desvinculación	(F2 - A3)	Implementar procesos estandarizados y digitales para mejorar la eficacia, productividad y optimización de recursos para satisfacer a los colaboradores.		
A4	Competencia con mejores procesos estructurados	(F1, A3)	Generar capacitaciones de habilidades blandas, para promover que el talento humano mejoren las prácticas e incentivar la innovación en los procesos.	(A4 - D4)	Realizar un diagnóstico de los procesos de recursos Humanos a fin de generar acciones que nos permitan ser reconocidos como un buen lugar para trabajar frente a la competencia y así tener un mejor posicionamiento en el mercado

Nota: Elaboración propia

**Fortalezas**

- Capacitación constante a los colaboradores que aporta al rendimiento eficiente individual y colectivo reduciendo la cantidad de errores, aumentando la calidad del trabajo y por consiguiente fortaleciendo la competitividad de la compañía en el mercado.
- Baja rotación de los colaboradores dado que refleja la estabilidad laboral y buen clima organizacional.
- Adaptación a los cambios del entorno de los colaboradores y la compañía, esto les ha permitido seguir vigentes. Por ejemplo, adaptación de menú con opciones vegetarianas, puntos de venta Pet Friendly, prácticas innovadoras y sostenibles.
- Alta participación y trayectoria en el mercado.
- Exclusividad, autenticidad y variedad en el portafolio de productos.

### *Oportunidades*

- La amplia oferta de herramientas digitales para facilitar los procesos internos de la compañía de gestión de los recursos humanos.
- Revisar las mejores prácticas de mercado en los procesos de desvinculación de personal.
- La accesibilidad para incursionar en la transformación digital y así generar procesos más eficientes.
- Las nuevas tendencias de Gestión Humana desarrollan nuevas metodologías de responsabilidad social que están a disposición de las compañías para ser adoptadas y crear nuevas políticas para ser socialmente responsable.
- Llegar a poder ser certificados como una compañía GPTW donde todos los procesos funcionen de la mejor manera.

### *Debilidades*

- No hay una marca empleadora sólida lo que hace que seamos poco atractivos y con baja retención del talento frente al mercado.
- La mayor parte de los procesos de Gestión Humana se realizan de forma manual.
- La falta de la claridad y alineación de la comunicación en el proceso de desvinculación laboral con los puntos de venta.
- Falta de automatización del proceso de desvinculación de personal a fin de mejorar la eficiencia, productividad y calidad en la información,
- Los soportes para hacer las liquidaciones definitivas no están llegando con la calidad de la información y en el tiempo adecuado para procesar la liquidación.
- Estandarización de los procesos para el disminuir los procesos de cuello de botella.

### *Amenazas*

- Demandas y sanciones laborales por procesos ineficientes.
- El excolaborador nos puede llegar a generar una mala reputación en las redes sociales al no cumplir con un proceso eficiente de desvinculación de personal
- Cambios en la legislación laboral que afecte la rentabilidad del negocio.
- Nuestra competencia directa cuenta con procesos de desvinculación de personal bien estructurados lo que le puede llegar a generar una mejor reputación en el mercado y ser un empleador más atractivo que nosotros
- La competencia da mejores beneficios lo que hace que tengamos riesgo de retención de personal afectando nuestra competitividad en el mercado.

Respecto al análisis anterior, la optimización del proceso de desvinculación laboral influye en la sostenibilidad de la compañía, ya que es importante garantizar de manera adecuada el retiro de los colaboradores ya sea voluntaria o involuntaria para seguir preservando la reputación de la imagen corporativa y rentabilidad del negocio.

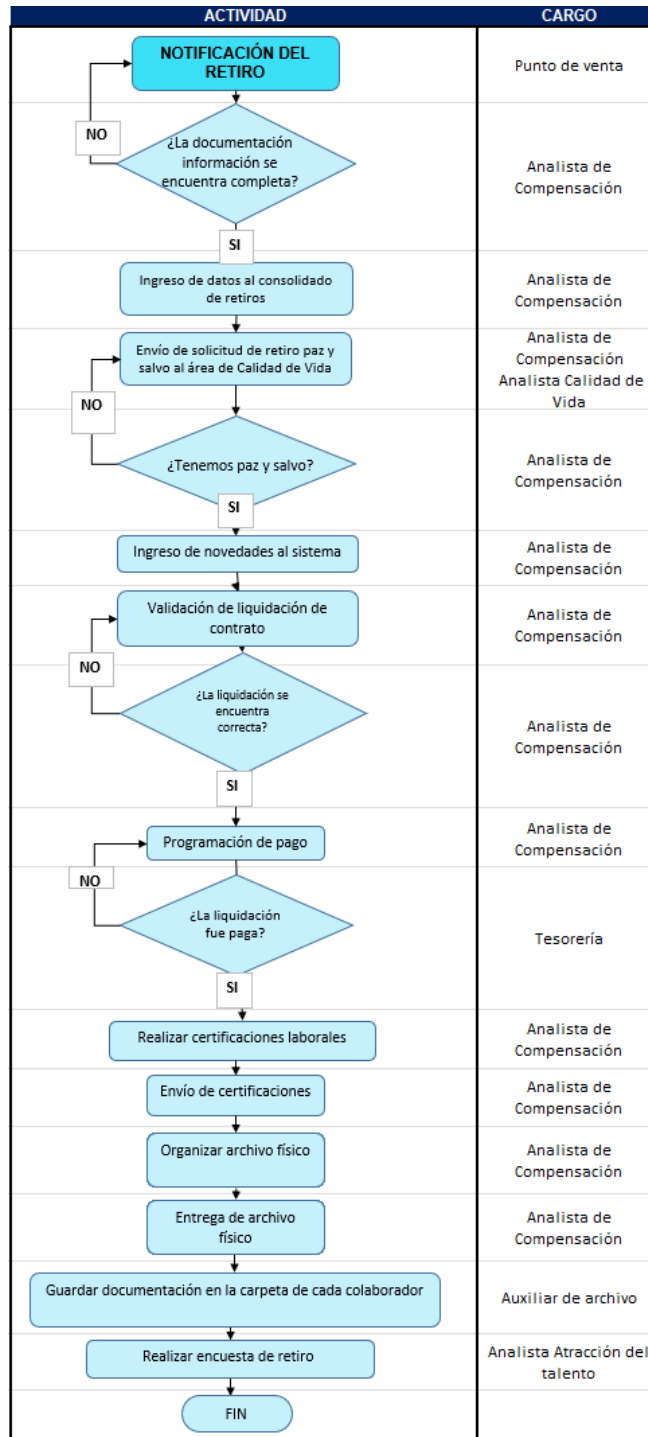
Adicional a ello, esto permite contribuir a una marca empleadora responsable, transparente y justa, de igual manera, un ambiente laboral positivo al respetar los derechos de los colaboradores y promoción de la equidad para facilitar la atracción y retención del talento. Por último, lo ideal es que esto permita minimizar los riesgos por la falta de claridad en la comunicación interna y estructuración de los procesos.

### **Desarrollo de la Investigación**

La compañía actualmente no cuenta con un proceso estructurado y optimizado para la desvinculación del personal, lo que genera un impacto en los colaboradores y en la compañía teniendo en cuenta que, “los colaboradores satisfacen sus propias necesidades” (Martinez Castro, 2013) y si, este no se realiza de manera efectiva puede traer consecuencias legales, insatisfacción, reputación de la imagen y dificultad para la atracción del talento humano como se ha mencionado anteriormente.

Para describir lo anterior a continuación, se encuentra el diagrama de flujo con el proceso que actualmente se maneja en la compañía:

Ilustración 14. Diagrama de flujo procedimiento desvinculación laboral actual en ACO



Nota. Elaboración propia

El anterior diagrama de flujo muestra una visión general del proceso que se maneja actualmente, sin embargo, al interior se generan varios reprocesos que son comunes cuando llega la notificación de retiro, como los que se nombran a continuación:

1. Se presentan errores de digitación o no es legible el número de identificación en el respectivo paz y salvo o carta de renuncia, para buscar al colaborador en la base de datos. Por lo que, se debe realizar una búsqueda adicional en el sistema generando un riesgo de retirar al colaborador erróneo.
2. No se adjunta el respectivo paz y salvo para dar inicio al proceso de retiro.
3. Inconsistencias en el diligenciamiento del respectivo paz y salvo dado que no se diligencia el documento en su totalidad.
4. Si la solicitud no se encuentra correcta, esta se devuelve al punto de venta para que realice la corrección correspondiente. Sin embargo, esta no se proporciona de manera inmediata teniendo en cuenta la operación de los restaurantes.
5. Un 90% de los retiros mensuales es del personal operativo, por lo que, el formato de paz y salvo que se usa actualmente en la compañía tiene espacios de aprobación de áreas que no están relacionan con el cargo como por ejemplo tecnología, tesorería y administrativa, por ende, este documento pierde la importancia que requiere.

Así mismo, para los colaboradores del área de Compensación hay procesos que no son eficientes, teniendo en cuenta que manejan un promedio de 252 liquidaciones de contratos en el mes. Algunos de estos procesos son:

1. De manera mensual deben imprimir y organizar de manera alfabética las cartas de renuncias, respectivo paz y salvo y soporte de colilla de liquidación para entregar al área de archivo para que esta información repose en la carpeta de cada colaborador.

2. Deben realizar de manera manual cada uno de los certificados laborales y cesantías para luego enviar por correo electrónico de cada excolaborador los soportes de retiro correspondientes.
3. Por último, el área de atracción del talento realiza las encuestas de retiro por medio de llamada telefónica, con el fin de conocer la experiencia en la compañía.

Como se evidencia, en el proceso hay actividades que se pueden simplificar por medio de la automatización teniendo en cuenta que una de sus ventajas es “reducción del tiempo de realización de tareas. Las tareas manuales conllevan tiempos elevados. Un sistema automático permite disminuir tiempos de producción mediante la repetición de una tarea con exactitud y eficiencia”. (Zapata, Topón-Visarrea, & Tipán, 2021).

De manera que, se realiza una búsqueda sobre los diferentes sistemas más usados en el mercado laboral y con el propósito de evaluar la propuesta de automatizar el proceso de desvinculación, se analizan diferentes factores antes de tomar cualquier decisión. Cada uno de estos sistemas cuentan con diferentes ventajas y particularidades, por ello es importante tener en cuenta las necesidades y recursos disponibles de la compañía considerando los costos a largo plazo de cada herramienta tales como: actualizaciones y soporte continuo, ya que, son esenciales para mantener la eficiencia del sistema y es por lo que, se presentan las diferentes opciones encontradas, a continuación:

Ilustración 15. Comparativo plataformas

COMPARATIVO PLATAFORMAS ERP PROCESO DE DESVINCULACIÓN DE PERSONAL								
ERP	Costo	Ventajas	Desventajas	Funcionalidades en Desvinculación	Costo de Implementación	Costo Licencia Anual (por usuario)	Costo Capacitación (aproximado)	Costo Mantenimiento Anual
SAP SuccessFactors	Alto	- Amplias funcionalidades de RR.HH. (gestión de personal, nómina, formación). - Gran capacidad de personalización. - Cumple con normativas globales.	- Requiere capacitación especializada. - Implementación costosa. - Complejidad para empresas pequeñas.	- Automatización de los cálculos de liquidación y finiquitos. - Gestión de la desvinculación en múltiples países. - Generación de informes detallados para auditorías.	- Alto: Desde \$50,000 USD para implementación inicial (dependiendo de la empresa)	Desde \$6 - \$15 USD por usuario/mes (dependiendo del tamaño y módulos contratados)	- Alto: Aproximadamente \$500 - \$1,000 USD por usuario (dependiendo del nivel de formación)	- Alto: 15-20% del costo de licencia anual para mantenimiento y soporte
Workday	Alto	- Interfaz moderna y fácil de usar. - Integración con otros sistemas empresariales. - Flexible para empresas de diferentes tamaños.	- Costoso en comparación con otros ERP. - Requiere soporte técnico especializado para la integración.	- Gestión de la terminación de contratos (incluyendo cálculos de liquidación). - Cumplimiento de normativas laborales. - Notificación automatizada al personal.	- Alto: Entre \$100,000 - \$500,000 USD, dependiendo de la escala de implementación	Desde \$8 - \$18 USD por usuario/mes (dependiendo del número de módulos y personalización)	- Moderado: Aproximadamente \$500 - \$2,000 USD por usuario	- Alto: 18-20% del costo de licencia anual
Oracle HCM Cloud	Alto	- Funcionalidades robustas en HR. - Análisis avanzado de datos de empleados. - Escalabilidad para grandes empresas.	- Alto costo de implementación y mantenimiento. - Requiere tiempo para una implementación efectiva.	- Seguimiento de todo el ciclo de vida del empleado, incluyendo desvinculación. - Facilita la generación de informes y cumplimiento legal.	- Alto: Desde \$100,000 USD (puede ser más alto dependiendo de la complejidad)	Desde \$10 - \$20 USD por usuario/mes	- Alto: Aproximadamente \$500 - \$1,500 USD por usuario	- Alto: 15-20% del costo de licencia anual
Microsoft Dynamics 365 HR	Moderado-Alto	- Integración nativa con otras herramientas de Microsoft. - Flexible y adaptable. - Buen soporte técnico.	- Algunas funcionalidades pueden ser limitadas para empresas con necesidades específicas.	- Soporte en la gestión de la desvinculación. - Seguimiento y reporting. - Integración con sistemas de nómina y beneficios.	- Moderado a Alto: Varía entre \$50,000 USD y \$200,000 USD, en la nube es más	Desde \$8 - \$12 USD por usuario/mes: que incluyen funcionalidades	- Moderado: desde \$500 - \$2,000 USD por usuario o por sesión de capacitación.	- Moderado: 15-20% del costo de la licencia anual.
Zoho People	Bajo a Moderado	- Económico y fácil de implementar. - Buena opción para pymes. - Interfaz sencilla y accesible.	- Funcionalidades limitadas en comparación con soluciones más grandes. - No ideal para grandes empresas con necesidades complejas.	- Funcionalidad básica de desvinculación. - Gestión de la documentación de salida. - Cálculos de liquidaciones simples.	- Bajo: Implementación generalmente en la nube sin costos de instalación elevados	Desde \$1 - \$5 USD por empleado/mes (según el plan contratado)	- Bajo: Aproximadamente \$100 - \$300 USD por sesión de capacitación	- Bajo: Alrededor de 10% del costo de licencia anual
BambooHR	Bajo a Moderado	- Intuitivo y fácil de usar. - Ideal para pequeñas y medianas empresas. - Buen soporte al cliente.	- Carece de algunas funcionalidades avanzadas para grandes empresas. - No tan flexible en términos de personalización.	- Facilita la gestión de la desvinculación con herramientas simples. - Gestión de las solicitudes de salida y documentos asociados.	- Bajo a Moderado: Entre \$1,000 y \$10,000 USD para la implementación inicial	Desde \$6 - \$10 USD por empleado/mes	- Bajo: Aproximadamente \$200 - \$500 USD por usuario	- Bajo a Moderado: 10-12% del costo de licencia anual
ADP Workforce Now	Moderado-Alto	- Gran capacidad en nómina y cumplimiento normativo. - Funcionalidades avanzadas de recursos humanos. - Fuerte enfoque en cumplimiento de leyes laborales.	- Costoso en comparación con otras soluciones. - La interfaz no es tan intuitiva como otros competidores.	- Herramientas específicas para la desvinculación (cálculos de liquidación, procesos de salida y reportes). - Cumplimiento con normativas locales e internacionales.	- Moderado: Entre \$5,000 y \$50,000 USD, dependiendo del tamaño de la empresa	Desde \$3 - \$8 USD por empleado/mes	- Bajo a Moderado: Desde \$300 - \$800 USD por sesión de capacitación	- Moderado: Alrededor del 10-15% del costo de licencia anual
It Manager	Bajo	- Desarrollo Propio Fácil de implementar. - Soporte técnico inmediato - La organización puede personalizar el módulo de acuerdo a la necesidad. - Encuestas de retro por medio de la plataforma.	- El proceso de desarrollo de parametrización de la herramienta puede tardar aproximadamente año y medio por disponibilidad del equipo técnico de la organización	- Automatización de certificados para envío a los ex colaboradores entre ellos certificado laboral, certificado de retiro de cesantías y soporte de la liquidación definitiva. - Facilita a los puntos de venta el envío de la notificación de retiro. - Análisis de la información (Kpis) de desvinculación - Realizar seguimiento del estado de la liquidación definitiva.	- Bajo: Un valor aproximado de \$7,300 USD, del costo anual	- Bajo: La implementación no requiere licencias dado que ya va ser un desarrollo propio de un software de la organización	- Bajo: Alrededor de \$500 USD del costo anual	- Bajo: Alrededor de \$500 USD del costo anual

Nota: Elaboración propia

**Mejoras al proceso de desvinculación que se pueden aplicar a la compañía**

Para la mejora del proceso de desvinculación laboral en Alimentos al Consumidor, es importante desarrollar un enfoque estructurado y automatizado para garantizar la disminución de errores y evitar reprocesos. De esta manera se busca mejorar la experiencia de colaboradores internos y externos. Para ello se plantean las siguientes oportunidades de mejora:

**a. Estandarización del proceso:**

1. Formato de paz y salvo: que este pueda ser incluido en la herramienta digital por medio de un check con el fin de eliminar campos irrelevantes y que sea práctico para los puntos de venta.
2. Desarrollo de gestión documental de los soportes de retiro para que estos se puedan almacenar en la nube para evitar impresión de papel innecesario y garantizar un acceso rápido al archivo de documentación.

**b. Automatización de tareas repetitivas:**

1. Crear plantillas digitales con la base de datos de los colaboradores para la generación de documentos de retiros (certificado laboral, certificado de cesantías y colilla de liquidación definitiva) y evitar realizar el proceso manual de estos.
2. Envío de documentos de retiro por medio de la plataforma al correo del colaborador.

**c. Validación de información:**

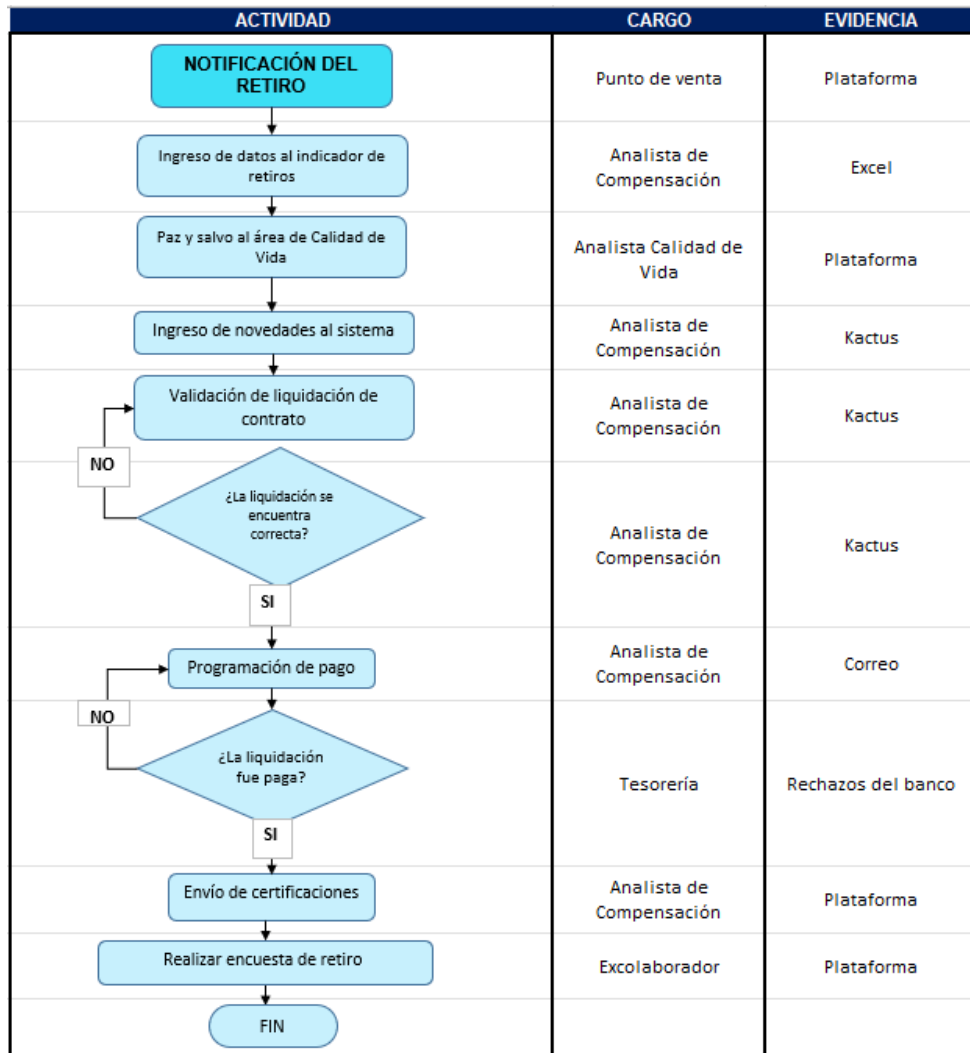
1. Implementar un sistema que valide la identificación de los colaboradores a retirar, por medio de una base de datos para evitar errores manuales de digitalización.

**d. Otros:**

1. Encuesta de retiro en línea para evitar encuestas telefónicas y obtener información en tiempo real de manera eficiente.
2. Parametrizar que al correo electrónico del colaborador le informe el cambio del estado de la liquidación como, por ejemplo: recibido, en ejecución y pagado.
3. Capacitación a los responsables de la notificación del retiro del proceso adecuado que se debe realizar.
4. Informar a los excolaboradores los diferentes beneficios que pueden acceder frente al desempleo entre ellos en la caja de compensación.
5. Análisis de datos para evaluar satisfacción de los excolaboradores e identificar los patrones que impactan de manera negativa.

Adicional a las anteriores propuestas, lo ideal es que el respetivo proceso se pueda optimizar de la siguiente manera:

Ilustración 16. Diagrama de flujo propuesta procedimiento desvinculación laboral en ACO



**Nota:** Elaboración propia

Con esta propuesta del proceso de desvinculación laboral, se eliminan actividades que generan reprocesos, costos y tiempo adicional.

### **Análisis y Discusión de Resultados**

Uno de los resultados que se evidencia en la compañía es que actualmente cuenta con personal muy bien formado en desarrollo y programación de herramientas tecnológicas que pueden aportar a la optimización de los procesos, siendo bastante beneficioso para la compañía en temas de costos, tiempos de implementación y futuros desarrollos propios hechos a la medida de las necesidades de la empresa, este proceso beneficiara a todas las partes empresa y colaboradores que podrán dar a conocer el potencial en estos procesos de digitalización.

En línea de lo dicho en el párrafo anterior analizando los comparativos de los Software se analiza que para la empresa es más económico hacer el proceso como desarrollo propio ahorrando costos de capacitación de personal, pago de licencias de software, mantenimientos anuales y pagos adicionales por particularidades que requiera desarrollar y mejorar en los procesos.

Según los análisis de la estadística aplicada vemos que uno de los factores que se debe mejorar sustancialmente son la falta de alineación con todas las áreas implicadas en el proceso de desvinculación de personal, es por este motivo es que antes de la automatización del proceso es de vital importancia que todas las personas se encuentren alineadas y capacitadas en el manejo del nuevo software y proceso de desvinculación de personal, lo ideal es tener indicadores de tiempos, calidad de la información, tiempos de entrega oportuna de las liquidaciones antes y después de la implementación de esta propuesta.

## Conclusiones y Recomendaciones

En la compañía de Alimentos al Consumidor se evidencia que hay un proceso de desvinculación laboral que se ha realizado con antiguas prácticas y estas han funcionado y perdurado en el transcurso del tiempo, sin embargo, el entorno laboral se encuentra en constantes cambios donde llegan nuevas tendencias que facilitan la optimización de procesos para hacerlos más prácticos tanto para las organizaciones como para los colaboradores.

De igual manera, es importante tener presente que se deben analizar otros aspectos que se encuentran involucrados en el proceso de desvinculación laboral que aumenta la satisfacción, contribuye al ambiente laboral y motiva el compromiso con los procesos. Entre ellos:

1. Capacitaciones continuas a los puntos de venta para fortalecer la comunicación interna, minimizar errores y alinear los procesos.
2. Implementar outplacement en el proceso de desvinculación laboral con el fin de generar una ayuda extra a los colaboradores, para que sea más fácil su búsqueda de empleo.
3. Informar a los excolaboradores el proceso en el que se encuentra la liquidación definitiva para que el proceso de desvinculación sea transparente.

Adicional a ello, es importante contar con un sistema que permita la optimización y automatización de tareas repetitivas para mejorar el proceso, en el caso de la compañía se recomienda la creación de un módulo de desvinculación laboral en el sistema (It Manager). Este sistema encaja completamente a las necesidades del proceso de desvinculación laboral, a diferencia de las demás plataformas, el desarrollo de este módulo requiere mayor tiempo de implementación. Sin embargo, este sistema proporciona grandes ventajas para la compañía, porque es un desarrollo propio de la compañía y por ende no incide en altos costos, dado que actualmente cuentan con las respectivas licencias y se han manejado proyectos para otras áreas.

### Bibliografía

Alimentos al Consumidor. (2023). Obtenido de Mi academia el Voleo:

<https://www.miacademiaelvoleo.com/course/view.php?id=350>

Alonso, Guerra, I. (09 de 2017). *Repositorio Abierto de la Universidad de Cantabria*. Obtenido de

<http://hdl.handle.net/10902/13402>

Alvarado Zapata, M. L. (2021). *Programa de acompañamiento hacia una desvinculación laboral positiva* .

Bogotá: <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/bcda683c-5e37-462c-a6eb-9023aa294e01/content>.

Bolívar, S. (13 de Septiembre de 2024). *Seguros Bolívar - Blog* . Obtenido de Seguros Bolívar - Blog :

<https://www.segurosbolivar.com/blog/bienestar-laboral/que-es-el-bienestar-laboral-y-cual-es-su-importancia/>

Borjas Martínez, B. J., López Gutiérrez, N. H., & Rodríguez Rugama, M. P. (2017). *Sistema automatizado para el área de Recursos Humanos de la Institución FundeMujer*. Nicaragua:

<https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/9719/1/19031.pdf>.

Capell, J. (2019). *La digitalización de los RR.HH. y los softwares de gestión, claves para el éxito*

*empresarial*. Bogotá: <https://eds.p.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=2&sid=f7212e7b-a3c6-4495-b0a9-cda5ba276e73%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwJmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRI#AN=138445447&db=bsu>.

Deci, R. M. (2000). *La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el*

*Desarrollo Social, y el Bienestar* . New York : University of Rochester.

Derecho de autor reservado. (1951 de Junio de 1951). *Código Sustantivo de Trabajo*. Obtenido de

[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo\\_sustantivo\\_trabajo.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html)

Estrella Durá, J. G. (1991). *La Teoría del Apoyo Social y Sus Implicaciones para el Ajuste Psicosocial de Los Emfermos Oncológicos*. España : Uniersidad de Valencia .

Gonzalez, P. C. (2024). *Taxes*. Bogota: Santillana.

Grupo Empresarial Nutresa. (2024). *ACOnectarnos*. Obtenido de

<https://aplica.gruponutresa.com/Aplicaciones/Intranet/AlimentosalConsumidor/Aconectarnos.nsf/vwUserContenidos/6F51B2BD71D6C2DB05258155006EB9DE?Open&unique=INTR-9KDMU8>

Hoyos Medina, K. J. (2022). *Mejoramiento al proceso de desvinculación de personal*. Monteria:

<https://repositorio.unicordoba.edu.co/server/api/core/bitstreams/064a8624-241f-4ddd-a1f2-078030ebaa10/content>.

Martinez Castro, C. (2013). *Repositorio UNAD*. Obtenido de chrome-

[extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/1250/52052761.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/1250/52052761.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Mintrabajo, G. d. (2017). *Terminación contrato de trabajo y pago de la liquidación laboral*. Bogotá:

<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/48305/08SI2017711100000000920+Terminaci%C3%B3n+contrato+de+trabajo+y+pago+de+la+liquidaci%C3%B3n+laboral.pdf>.

Nieto, I. (01 de Febrero de 2024). *Guía Sobre el Outplacement: Qué es, beneficios y cómo se aplica* .

Obtenido de Guía Sobre el Outplacement: Qué es, beneficios y cómo se aplica :

[https://www.lukkap.com/articulo/que-es-el-](https://www.lukkap.com/articulo/que-es-el-outplacement/#:~:text=El%20outplacement%20es%20un%20servicio,despido%20o%20por%20voluntad%20propia)

[outplacement/#:~:text=El%20outplacement%20es%20un%20servicio,despido%20o%20por%20voluntad%20propia](https://www.lukkap.com/articulo/que-es-el-outplacement/#:~:text=El%20outplacement%20es%20un%20servicio,despido%20o%20por%20voluntad%20propia).

Perdomo Medina, M., & Linares Velez, G. (2002). *Cómo hacer procedimientos*. Bogotá D.C.: Bochica Ltda.

PsicoActiva. (20 de Junio de 2024). *Las 6 Dimensiones de Modelo de Bienestar de Carol Ryff* . Obtenido de Las 6 Dimensiones de Modelo de Bienestar de Carol Ryff :

<https://www.psicoactiva.com/blog/corrientes-psicologicas/modelo-de-bienestar-de-carol-ryff/>

Remedio Torrijos, Z., Rosado Milán, M. J., & Diaz, P. L. (2021). Las Practicas de Digitalización

implementadas en las empresas desde los departamentos de RH. *Revista Prisma Social*, 29.

Rodríguez Albarracín, J. C. (20 de Noviembre de 2020). Propuesta para la optimización del proceso de desvinculación laboral a través. Bogotá, Colombia.

Rodriguez, F. J., & Gomez, B. L. (1991). *Indicadores de calidad y rproductividad en la empresa*. Venezuela:

<https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/863/Indicadores%20de%20calidad%20y%20productividad%20en%20la%20empresa.PDF>.

Vielma Rangel, J., & Alonso, L. (2010). *El Estudio Del Bienestar Psicológico Subjetivo Una Breve Revisión Teórica*. Venezuela : <file:///C:/Users/lenovo/Downloads/35617102003.pdf>.

Zapata, M., Topón-Visarrea, L., & Tipán, E. (2021). *Fundamentos de Automatización y Redes Industriales*. Quito, Ecuador: Universidad Tecnológica Indoamérica.