



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE ARTES LIBERALES

**TÍTULO: PROPUESTA DE ENTREVISTA DE SALIDA PARA UNA COMPAÑÍA
MULTINACIONAL DEL SECTOR ASEGURADOR.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO PREVIO A
OPTAR EL GRADO DE PSICOLOGA ORGANIZACIONAL.**

NOMBRE:

ROMINA MARIA MANGIA FARFÁN

NOMBRE DEL TUTOR:

Ps. LAURA ISABEL MARCONI MARTINEZ Msc

SAMBORONDÓN, SEPTIEMBRE, 2017

Resumen

las organizaciones modernas además de la gestión administrativa, buscan orientar sus estrategias organizacionales de Talento Humano considerando a sus empleados como un “talento humano” y no como un “recurso”. La rotación de personal supone un costo organizacional elevado en términos no sólo económicos sino en procesos propios de Recursos Humanos. Por esta razón es importante que las empresas conozcan los motivos de la rotación de su personal porque permite identificar oportunidades de mejora dentro la organización, con el objetivo de reducir la rotación laboral. La presente investigación propone un modelo de Entrevista de Desvinculación Laboral para una empresa multinacional que ha mostrado un incremento en su índice de rotación en los últimos 4 años.

Palabras claves: Desvinculación, Rotación de Personal, Motivación Laboral, Entrevista de Desvinculación, Entrevista de Salida.

Abstract

Modern organizations in addition to their administrative management, seek to orient their organizational strategies of Human Talent considering their employees as a "human capital" and not as other "resource". For this reason is important that the company knows the mayor motives of its personnel turnover because it allows to identify improvement opportunities within the organization. The present research proposes a model of Delinking Interview that enables to collect information to establish corrective actions in order to reduce its personnel turnover rate in the multinational company studied.

Keywords: Delinking, Personnel turnover, Labor motivation, Delinking interview, Exit Interview.

PROPUESTA DE ENTREVISTA DE SALIDA PARA UNA COMPAÑÍA MULTINACIONAL DEL SECTOR ASEGURADOR.

Introducción

El Ecuador está atravesando por una contracción económica bastante seria, que obliga a los negocios Industriales, Comerciales y de Servicio, a optimizar sus recursos financieros a través del control y reducción de gastos, más aún cuando los resultados económicos de la empresa no son los esperados. En estos casos, en la mayoría de las empresas, el número de empleados y la optimización de sus funciones son los primeros en ser analizados. Es por esto que la Gestión Estratégica del Talento Humano es un pilar fundamental en toda organización que demanda compromiso, resultados y fidelidad de su gente.

La gestión estratégica de los recursos humanos, son todas aquellas actividades que afectan el comportamiento de las persona a la hora de formular e implantar las estrategias y las decisiones respecto a la correcta orientación a los procesos de gestión que afectan el comportamiento de los individuos a mediano y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización (Schuler, 1992). Y es a través de la gestión estratégica del Talento Humano que podemos analizar los principales indicadores psicosociales de los empleados frente a su compromiso con la organización.

A pesar de que los activos financieros de una empresa son recursos inevitables para la organización, el recurso humano tiene una importancia realmente considerable ya que proporciona la parte creativa e innovadora a la organización. La gente es quien se encara de innovar, diseñar, producir los bienes y servicios que proporciona la empresa (Milkovich & Boudreau, 1994).

En la actualidad uno de los mayores retos que presenta la gestión de Talento Humano es crear herramientas mediante las cuales el personal logre comprometerse e integrarse a la organización para obtener ventajas competitivas y duraderas en el tiempo. Empleados identificados y comprometidos con la organización, aumentarán las posibilidades de permanencia en la misma (Milkovich & Boudreau, 1994).

Una buena Evaluación de Desempeño permite identificar aquellos talentos de los cuales no debe prescindir la empresa. Y una vez identificados, la organización debe asegurar su permanencia en la empresa a través de la motivación y valoración, es decir, hacer que un empleado esté comprometido con la visión y misión de la empresa.

Una empresa con alto nivel de desvinculación, pierde credibilidad ante su directiva, la imagen de su cultura organizacional ante el mercado local y/o internacional se puede ver afectada. De acuerdo a (WorkMeter, 2016) se indica que “es importante la reputación de la empresa para el desarrollo de la actividad económica y la rotación del personal constante no es una buena publicidad”. Igualmente se ve afectada la percepción que puede tener un profesional frente a una oportunidad de trabajo en una empresa de alto nivel de rotación.

Como lo menciona (Molina, 2006) en su publicación, tan importante es la manera cómo una persona entra a la empresa, como se da su desvinculación, ya sea si ésta es voluntaria o forzada. En ambos casos, el factor humano debe ser el más importante aspecto a considerar, ya que a través de este vínculo se tendrá una retroalimentación más transparente y sincera del ex colaborador sobre su experiencia laboral en la empresa.

La empresa analizada ha identificado que el índice de rotación de sus empleados ha tenido un incremento en los últimos 4 años, pasando de un 9% en el año 2013 a un 18% al año 2017, sin mencionar que en el transcurso de los primeros 6 meses del año 2017 ya se cuenta con un 12% de índice de rotación como se detalla en la tabla 1, afectando la agilidad de los procesos y los costos de reclutamiento, inducción y capacitación al nuevo personal que se requiere para la correcta ejecución de cada función a cumplir.

Tabla 1. Revise las normas APA 6 para colocar las tablas

Índice de Rotación de personal

Año	%
2013	9%
2014	12%
2015	16%
2016	18%
2017	12% (enero a junio)

Con el fin de minimizar este comportamiento y consecuentemente controlar los gastos relacionados con la contratación, gestión, liquidaciones, capacitaciones y entrenamientos del nuevo personal, la empresa necesita conocer los motivos por los cuales se dan estas salidas frecuentes de sus colaboradores.

Una entrevista de desvinculación, muy bien enfocada, con preguntas claras y concretas, que proporcionen respuestas abiertas, será una herramienta clave para conocer la motivación de los empleados para querer terminar su relación laboral con la empresa y le permitirán a la empresa implementar mecanismos o correctivos que eviten esta fuga de

talentos. El propósito de este trabajo, es diseñar una propuesta de Entrevistas de Desvinculación, enfocada al esquema organizacional de la empresa estudiada, con fundamentación teórica y diferenciando si se trata de salidas forzosas y o salidas voluntarias, de Cargos de Responsabilidad Directivos (posiciones Gerenciales o de Dirección) y Cargos Operativos. Una entrevista de desvinculación, muy bien enfocada, con preguntas claras y concretas, que proporcionen respuestas abiertas, será una herramienta clave para conocer la motivación de los empleados para querer terminar su relación laboral con la empresa y le permitirán a la empresa implementar mecanismos o correctivos que eviten esta fuga de talentos.

Rotación de Personal

El fenómeno de rotación de personal puede ser definido como “...el total de trabajadores que se retiran e incorporan, en relación al total de empleados de una organización. Es decir, una renovación constante de personas en una empresa debido a las altas y bajas en un periodo determinado” (Reyes, 2005).

García (1981) considera que la Rotación de Personal es la fluctuación o inestabilidad de la fuerza de trabajo comprendida en todo tipo de baja o rompimiento de la relación laboral por iniciativa del trabajador, así como por sanción laboral. Constituye el conjunto de movimientos de entrada y salida definitivas que se producen entre los trabajadores miembros de la empresa, en un período dado.

La rotación puede ser voluntaria cuando la persona decide separarse de la empresa o involuntaria cuando la empresa decide despedir a la persona, sea por reducción de personal o por desempeño insuficiente, y sus razones pueden ser variadas, siendo las más comunes: baja

remuneración, mal ambiente de trabajo, insatisfacción laboral, horario de trabajo, entre otros. (Trabajo, 2015)

Para (Pigors & Meyers, 1985) cada tipo de rotación tiene sus propias causas. “Las causas de la rotación inevitable son: enfermedades crónicas, accidentes que producen lesiones parciales o totales permanentes, la muerte y la jubilación. Las causas de rotación evitable son: insatisfacción, bajos sueldos, mala integración del trabajador a la organización, falta de identificación del empleado con los objetivos de la organización, mala selección del personal, falta de movilidad interna (programas de ascensos y traslados).”

Sin embargo hay criterios positivos ante una rotación de personal, vistos desde el punto de vista del empleado, como el que expone (Strauss & Leonard, 1985): “el rotación de personal permite al trabajador conocer nuevas ocupaciones, ampliar sus conocimientos y evaluar sus potencialidades reales, buscar nuevas oportunidades de promoción, ascenso, mejorar sus ingresos y las condiciones de trabajo. Al dejar un empleo un trabajador, hacen uso de su libertad, derecho y poder personal de decisión para dirigir su propia vida”. Por otro lado, la rotación de personal controlada, permite que la empresa se oxigene manteniendo los procesos en constante innovación.

La rotación de personal es una consecuencia de ciertos factores internos (como, por ejemplo: salario, beneficios sociales, supervisor, horario), o externos (como por ejemplo: situación económica, académica, familiar) que motivan al empleado a tomar una decisión de cambio. (Chiavenato, 2000)

Índice de Rotación de Personal

De acuerdo a lo indicado por Lorenzana(2013), el índice de rotación del personal mide la relación entre las personas que ingresan en la empresa y las que se desvinculan de la misma en un tiempo determinado y se expresa en términos porcentuales.

Para hacer el cálculo del índice de rotación de personal la empresa HumanCorp utilizó la siguiente fórmula de (Arias, 1990) :

$$\text{Índice de rotación de personal (\%)} = \frac{B * 100}{N}$$

Donde:

N = Número total de empleados en el período considerado

B= Número total de bajas en el período considerado

Costos de la rotación de personal

A criterio de Idalberto Chiavenato (Administración de Recursos Humanos, 2000), los costos relacionados con la desvinculación de un empleado y su reemplazo por otro, pueden ser Primarios, Secundarios o Terciarios. Dentro de los primarios se consideran los costos de: Reclutamiento y Selección, Registro y Documentación, Ingreso, Desvinculación, Trabajos horas extras para cubrir vacante. Ahora bien, dentro de los costos secundarios se consideran los siguientes: Primarios (directamente relacionados) como el Costo de Reclutamiento y Selección, Costo de Registro y Documentación, Costo de Ingreso, Costo de Desvinculación, Costo por trabajos de horas extras para cubrir vacante.

En su efecto, continúan con los secundarios que son costos tangibles y difíciles de evaluar en forma numérica como son los Efectos en la Producción, el Clima Laboral y errores operacionales durante la capacitación y adquisición de conocimientos.

Finalmente, se encuentran los costos terciarios que son aquellos efectos colaterales que se manifiestan a mediano y a largo plazo entre los cuales están: El costo de inversión extra como el aumento salarial, seguro social y beneficios sociales, pérdidas en los negocios por fallas en la calidad de servicio de los nuevos empleados.

El índice de rotación de personal de la empresa objeto de estudio en los últimos dos años (2015 y 2016) es el 16% y 18%, respectivamente. Y entre el 2014 y 2015, el índice es 12% y 16%, respectivamente. Es decir que entre el 2014 al 2016 hubo un incremento del 6% en el índice de rotación del personal. Se identificó que el área donde mayor porcentaje de desvinculaciones se encuentran en las áreas administrativas de apoyo. Es importante indicar que los valores mencionados anteriormente, no se encuentran relacionados a la crisis económica que se presenta actualmente en Ecuador.

Entrevista de Desvinculación

Algunos autores, entre ellos Acevedo & López (2000) revise la cita recomiendan diseñar una entrevista de desvinculación computarizada y que se pueda contestar desde el hogar para que el trabajador saliente pueda dedicarle tiempo y concentración a las preguntas. Sin embargo, se considera que el cuestionario de desvinculación propuesto brindará una estrategia de implementación que se encuentra dentro de las recomendaciones finales del presente artículo que vaya acorde con las necesidades de la compañía.

La Motivación y la Desvinculación Laboral

Hay varios factores que pueden motivar una salida voluntaria del personal. Uno de ellos es la remuneración justa. Como lo menciona Werther & Davis (2000), revise la cita un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de una contribución productiva. Cuando sea adecuado y aconsejable, los incentivos deben cumplir una función importante y muchos empleados se sentirán poco dispuestos a renunciar a ventajas que consideren importantes. La compensación insuficiente puede ocasionar una alta tasa de rotación de personal.

Si un empleado permanece en una empresa durante años y “nunca crece y además, se siente mal pagado o mal apreciado, pero sigue ahí por miedo o falta de decisión a la búsqueda de un empleo diferente. Éste es el momento en el que la permanencia en un trabajo por mucho tiempo puede tener un contexto negativo” (Velasquez, 2005)

Otros aspectos relevantes que influyen en la decisión de salida del personal son el Ambiente Laboral y las Prestaciones Sociales (alimentación, Seguro Médico y de Vida, horarios de trabajo, apoyo a educación formal, entre otros).

Metodología

La organización en la que se realizó el estudio es una empresa multinacional con más de 40 años en el mercado asegurador cuyo domicilio de la oficina matriz es en Guayaquil y además cuenta con dos sucursales en Quito y Cuenca. El número total de los colaboradores

que forman parte de la compañía es 120 que se encuentran distribuidos de la siguiente manera: 81 en Guayaqui, 20 en Quito y 19 en la ciudad de Cuenca. La empresa actualmente cuenta con alrededor de 120 colaboradores de los cuales el 79% corresponde a personal administrativo de apoyo y 21% personal de ventas. Es decir, 25 colaboradores corresponden a la fuerza de ventas y 95 corresponden a las áreas complementarias de la compañía. La organización fue seleccionada por conveniencia y la Gerente de Recursos Humanos, quien maneja toda la información referente al personal dentro de la compañía, proporcionó los datos necesarios correspondientes al número y distribución de los colaboradores.

“El juicio de expertos se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (Jazmine Escobar-Pérez, 2008). Esta investigación se desarrolló bajo el enfoque descriptivo exploratorio. Se realizará la validación de las preguntas a través de juicio de expertos por validación de contenidos con el fin de construir una encuesta o instrumento y proceder a la presentación de entrevista de desvinculación que se encuentra realizada con la fundamentación teórica que se encuentra establecida en la tabla 2.

Los expertos elegidos para realizar la validación de la primera propuesta de Entrevista de Desvinculación Laboral fueron seleccionados por sus años de experiencia y conocimiento adquirido en el área de Recursos Humanos. Una de las personas seleccionadas fue la Gerente de Recursos Humanos de la empresa estudiada en el presente artículo lo que permitió obtener una información más clara con respecto a las necesidades de la compañía en la estructura de la entrevista de desvinculación y los componentes principales que se consideran fundamentales dentro de la misma.

Para obtener la información y opinión de los expertos con respecto a la propuesta de entrevista de desvinculación (Anexo A), se realizó una reunión personal que duró aproximadamente 40 minutos con cada uno de los seleccionados en la que se presentó la primera propuesta de la entrevista de desvinculación presentada en el Anexo A, con el fin de obtener una opinión más clara y detallada acerca de las modificaciones y recomendaciones que se consideraron en el Anexo B que presenta la información consolidada de acuerdo a lo establecido en la validación de contenido por juicio de expertos.

La tabla 2 establece las dimensiones que se pretenden identificar, es decir los componentes principales de la propuesta de entrevista de desvinculación laboral mientras que las sub dimensiones establecidas manifiestan de una forma más específica las divisiones de los componentes principales que están directamente relacionados con las preguntas asociadas cuya relevancia se encuentra justificada por un marco teórico que muestra, de acuerdo al criterio de diversos teóricos, qué preguntas deben estar consideradas dentro de una entrevista de desvinculación y su importancia.

Tabla 2.

Fundamentación Teórica de Entrevista de Desvinculación Laboral

ROTACIÓN DE PERSONAL

Dimensiones	Sub dimensiones	Preguntas asociadas	Marco teórico
			(Urdiales, 2013),
	Voluntaria:		(Chiavenato, 1994),
Motivo de salida	Desahucio/Renuncia y jubilación	MSV1	(Diario La Nación, 2000), (Gómez, 2015), (Bricio, 2015), (Pelález Marqués, 2015)

		MSV2	(Gómez, 2015)
	Involuntaria	MSI1, MSI2, MSI3	(Código de Trabajo, 2015)
Componente Emocional		CE1, CE2, CE3	(Roig, 2012)
		ST1, ST2	(Peláez, 2015)
		ST3	(Bricio, 2015)
	Sobre su trabajo	ST4, ST5, ST6	(Chiavenato, 1994)
		ST7, ST8	(Diario La Nación, 2000)
		ST9, ST10	(Chiavenato, 1994)
		ST11, ST12	(Gómez, 2015)
		SE1	(Peláez Marqués, 2015), (Gómez, 2015), (Urdiales, 2013)
Grado de satisfacción		SE2	(Bricio, 2015)
	Sobre la empresa	SE3	(Gómez, 2015)
		SE4	(Urdiales, 2013)
		SE5	(Chiavenato, 1994)
		SE6	(Diario La Nación, 2000)
		SE7	(Chiavenato, 1994)
	Sobre el ambiente laboral	SAL1	(Gómez, 2015), (Bricio, 2015)
		SAL2, SAL3	(Chiavenato, 1994)
	Sobre el mercado laboral	SML1	

La entrevista de desvinculación fue diseñada con el fin de obtener información sobre los motivos que llevaron al empleado a su desvinculación. También incluye varias preguntas a través de las cuales permiten conocer grados de satisfacción del ex trabajador frente a diversos aspectos relacionados con su trabajo, relaciones internas con sus compañeros de área y dentro de la organización. También incluye percepciones objetivas sobre la gestión, valores y beneficios de la organización hacia sus colaboradores. Igualmente permite conocer la opinión del ex trabajador sobre la gestión y relación con su jefe inmediato.

En la herramienta también se consideró importante incluir aspectos subjetivos del proceso de desvinculación, como es la reacción y el sentimiento del empleado que está siendo entrevistado, es decir de la persona que se está desvinculando. Finalmente se considera preguntar al ex trabajador sobre sugerencias para que la empresa mejore su gestión, en cualquiera de los aspectos. También se considera importante la opinión del ex colaborador sobre si recomendaría a la empresa como un lugar sugerido para trabajar. Dichos aspectos se encuentran establecidos en el Anexo A, que es la primera propuesta de Entrevista de Desvinculación Laboral para luego ser presentados y validados por los expertos correspondientes.

Análisis de los Resultados

Se puso a consideración de tres Directivos de Recursos Humanos, la entrevista de desvinculación laboral propuesta en este trabajo, con el fin de que ellos den sus comentarios y sugerencias sobre las preguntas que se formulan en la entrevista. Y así hacer una validación por contenido, por juicio de expertos.

El especialista en Talento Humano de la Empresa de Servicios, consideró que el cuestionario propuesto estaba claro, conciso y aportaba preguntas cuyas respuestas permitirían fácilmente realizar un análisis sobre las causas de la renuncia y diversos aspectos correspondientes a la compañía. Esta información ayudará a identificar oportunidades de mejora y así motivar a los trabajadores a no querer irse. El especialista nos propone incluir una pregunta que vaya directamente relacionada a la formación y entrenamiento con las funciones que debía desempeñar en su puesto de trabajo, ya que, en varias ocasiones, los entrenamientos eran seleccionados por sus jefes directos y no siempre quedaban completamente satisfechos o consideraban que las capacitaciones ayudaban en sus funciones diarias.

El especialista en Talento Humano considera que la pregunta relacionada al entrenamiento y capacitación brindado por la empresa es importante ya que permite conocer si a criterio del empleado, la organización le ofreció planes de entrenamiento de acuerdo a su perfil de competencias y al objetivo del cargo a realizar. Por supuesto la respuesta es de gran importancia y valor para los planes de capacitación en marcha y los que se propongan para el futuro.

Además de consultar y validar el contenido de la entrevista con los expertos en el área, se procedió a recolectar las opiniones y criterios de los Jefes de Área que han tenido un mayor índice de rotación durante los pasados 3 años dentro de la compañía objeto de estudio. Dichas áreas son el Departamento de Operaciones, Cobranzas y Recursos Humanos. La importancia reside en que, por ser las áreas con mayor rotación, es importante que se identifique el porqué de los motivos de salida del personal que ha estado a su cargo y las oportunidades como área y compañía que se presentan para mejorar.

El Jefe de Cobranzas hizo énfasis en conocer y dar la apertura a los ex colaboradores de expresar sus inquietudes acerca de la carga laboral dentro de las funciones del puesto que desempeñó, ya que muchas veces los puestos vacantes son reemplazados y es importante conocer si las funciones están repartidas equitativamente dentro del equipo de trabajo y si la compañía brinda las herramientas necesarias para que dichas funciones sean cumplidas a cabalidad.

Luego de haber recopilado las opiniones y sugerencias que brindan los expertos en Recursos Humanos y los Jefes de Área, la propuesta de Entrevista de desvinculación Laboral fue modificada y convertida en una versión final que se presenta en el Anexo B. Dicha versión final, fue validada por la Gerente de Recursos Humanos de la compañía, quien se encargará de utilizarla cuando se presenten desvinculaciones futuras dentro de la organización de acuerdo a las recomendaciones expuestas a continuación.

Discusión

Es importante resaltar las fortalezas y limitaciones que se encontraron dentro del estudio realizado. Una de las limitaciones más importantes fue que debido a la política de confidencialidad de la compañía y manejo de información, la propuesta final de Entrevista de desvinculación laboral no pudo ser aplicada a la población que se pretendía. Esta población corresponde a las 18 personas que se han desvinculado de la compañía en el primer semestre del presente año. La Gerente de Recursos Humanos indicó que dicha entrevista debe ser realizada por ella al momento de la desvinculación de un colaborador, ya sea de forma voluntaria o involuntaria. Adicionalmente, la modalidad del proceso de salida de personal, en cuanto a desvinculación involuntaria, solo la realiza la encargada de Recursos Humanos de

forma breve con el fin de terminar la relación laboral el mismo día y entregar los documentos correspondientes sin ningún pendiente.

Una de las importancias de la propuesta final de la Entrevista de desvinculación laboral del presente estudio, es implementarla al momento de la salida del personal y así, modificar el procedimiento que se realiza para obtener información valiosa co respecto a la compañía y su funcionamiento.

Se tuvo una conversación con la Gerente de Recursos Humanos en la que se indicó que el presente artículo se iba a socializar y hacer la entrega de la Entrevista de Desvinculación Laboral para que sea aplicada dentro del proceso de salida de los colaboradores en la que también se dejan las recomendaciones de la forma en la que se debe aplicar como, por ejemplo, la persona encargada de realizarla.

De acuerdo a lo indicado por Jesús Gómez, (CEREM International Business School, 2015), “es fundamental que esta charla la mantenga el empleado con el personal encargado de Recursos Humanos”, ya que en caso de ser el jefe directo o el Gerente General de la compañía, podría existir mucho sesgo de la información que el ex colaborador va a proporcionar sobre todo si no han mantenido una relación directa durante el tiempo de trabajo. El personal encargado de Recursos Humanos debe estar capacitado y preparado para afrontar cualquier tipo de situación y direccionar correctamente las preguntas que se van a plantear dentro de la entrevista de acuerdo a la propuesta establecida.

De acuerdo a las recomendaciones establecidas previamente, se procede a presentar la entrevista final para que sea de uso para la compañía lo que va a permitir obtener un análisis

de resultados anual con respecto a la rotación laboral, que es el constructo principal de la Entrevista de desvinculación laboral.

Algunas empresas consideran erróneamente que la entrevista de salida debe ser realizada cuando se trata de un trabajador que se retira voluntariamente; sin embargo, en otras organizaciones existe la política de hacerla a todos los empleados que se desvinculan de la empresa, independientemente de las razones de esta desvinculación.

Con base en lo investigado se puede concluir que la entrevista de desvinculación debe ser para esta empresa tan importante como la política de vinculación, siendo una herramienta para la percepción del ambiente y clima laboral.

El rol del departamento de Recursos Humanos es primordial para la consecución de los objetivos de la entrevista de desvinculación, quien a criterio de Idalberto Chiavenato (Administración de Recursos Humanos, 2000) debe ser quien realice la entrevista, ya que si la realiza el Jefe Inmediato, las respuestas pueden ser sesgadas ante el resentimiento.

Se debe asegurar que el entrevistado se sienta en confianza de dar respuestas sinceras y objetivas y asegurando al empleado, que sus respuestas serán tomadas en forma confidencial. Como lo menciona Mapi de Paz Camprubi (Xing, 2008) revise la cita, la entrevista de desvinculación puede realizarse en dos formas a) Cara a cara con el trabajador saliente y el departamento de Recursos Humanos y b) Entrevista en forma escrita ó por medios electrónicos.

A criterio de Mapi de Paz Camprubi (Xing, 2008) revise la cita “se recomienda la entrevista en forma escrita, y el último día del trabajador, ya que la reunión cara a cara es muy

violenta, siendo muy raro conseguir la sinceridad de la persona entrevistada”. A nuestro criterio este tipo de entrevista se puede aplicar a aquellos casos de desvinculación involuntaria, para darle al trabajador tiempo y privacidad para contestar con objetividad y veracidad.

Para el caso de las desvinculaciones voluntarias, se recomienda el tipo de entrevista cara a cara. Se debe recordar que junto con el proceso de desvinculación, el empleado saliente está experimentando muchos cambios en su vida e incertidumbre a lo que vendrá. Por lo tanto, la comunicación, la parte gestual, la postura, tono de voz y miradas son importantes al momento de transmitir correctamente el mensaje que queremos comunicar sobre la importancia de obtener respuestas sinceras. A criterio de (Solis, 2016) las respuestas deben ser claramente expuestas y darle tiempo al trabajador para que piense bien sus respuestas. Muchas respuestas requieren que el trabajador relacione circunstancias o recuerde conductas, momentos y actitudes.

Si la desvinculación es voluntaria y programada, se recomienda que la entrevista de desvinculación sea dentro de los siete días anteriores al último día de trabajo. Si la desvinculación es involuntaria pero la comunicación entre la empresa y el empleado saliente se presume será pacífica, se recomienda hacer la entrevista de desvinculación el último día laborable del empleado. Si la desvinculación es involuntaria y con indicios de agresividad o resentimiento por parte del empleado saliente, se recomienda enviar por correo electrónico la entrevista de trabajo hasta tres posteriores a su último día de trabajo.

Referencias Bibliográficas

- Acevedo, I., & López, A. (2000). El proceso de la entrevista: Conceptos y modelos. México D.F.
- Arias, G. (1990). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *International Journal of Good Conscience* .
- Camprubi, M. d. (2008). *Xing*. Recuperado el 30 de 08 de 2017, de <https://www.xing.com/communities/posts/entrevista-de-salida-1004969109>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- García, S. (1981). La fluctuación laboral en los procesos claves de la empresa eléctrica de Matanzas. España.
- Gómez, J. (23 de 09 de 2015). *CEREM International Business School*. Recuperado el 22 de 08 de 2017, de <https://www.cerem.ec/blog/la-importancia-de-hacer-entrevistas-de-salida>
- Jazmine Escobar-Pérez, Á. C.-M. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización.
- Lorenzana, D. (29 de Septiembre de 2013). *Pymes y Autonomos*. Recuperado el 27 de Julio de 2017, de <https://www.pymesyautonomos.com/management/como-se-calcula-el-indice-de-rotacion-del-personal>
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1994). Dirección y Administración de Recursos Humanos: un enfoque de estrategia.
- Molina, M. (2006). La entrevista de desvinculación. *Capital Humano* .
- Peralta Bermúdez, M. (1996). La entrevista de Salida . *Gestión* , 34.
- Pigors, P., & Meyers, C. (1985). Administración de personal. *CECSA* .
- Reyes, A. (2005). *Administración de Personal*. México: Limosa.
- Schuler, R. (1992). Strategic Human Resources Management: Linking people with the needs of the business.
- Solis, J. J. (2016). *Evaluar.com*. Recuperado el 30 de 08 de 2017, de <http://blogs.evaluar.com/5-claves-para-realizar-entrevistas-de-salida-de-personal-exitosas>

Strauss, G., & Leonard, S. (1985). Problemas humanos de la Administración.

Trabajo, C. d. (2015). *Ministerio de Relaciones Laborales*. Recuperado el 22 de 8 de 2017, de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>

Velasquez, M. (2005). Seguro de Desempleo: Evaluación y lineamientos para su modernización.

Werther, W. B., & Davis, K. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos.

WorkMeter, E. b. (19 de 07 de 2016). *El blog de WorkMeter*. Recuperado el 11 de 09 de 2017, de Consejos para hacer crecer tu negocio: <https://es.workmeter.com/blog/desventajas-de-la-rotacion-de-personal>

ANEXO A – Version Inicial del Modelo de Entrevista

ENTREVISTA DE DESVINCULACIÓN LABORAL

FECHA: _____ DEPARTAMENTO: _____

NOMBRES: _____ APELLIDOS : _____

MOTIVO DE SALIDA VOLUNTARIO INVOLUNTARIO

DESPIDO INTEMPESTIVO
 JUBILACIÓN OBLIGATORIA
 VISTO BUENO

POR MOTIVO VOLUNTARIO, MI DECISIÓN SE DEBIÓ A:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> CAMBIO DE RESIDENCIA
<input type="checkbox"/> BÚSQUEDA DE MEJORES BENEFICIOS
<input type="checkbox"/> EN GENERAL, ENCONTRÉ UN MEJOR TRABAJO
<input type="checkbox"/> BÚSQUEDA DE MEJOR REMUNERACIÓN
<input type="checkbox"/> MOTIVOS PERSONALES / FAMILIARES
<input type="checkbox"/> HORARIOS DE TRABAJO | <input type="checkbox"/> BÚSQUEDA DE MEJORES OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO
<input type="checkbox"/> CONFLICTOS CON SU REPORTE DIRECTO
<input type="checkbox"/> CONFLICTOS CON COMPAÑEROS DE TRABAJO
<input type="checkbox"/> RETIRO / JUBILACIÓN VOLUNTARIA
<input type="checkbox"/> ESTUDIOS <input type="checkbox"/> SALUD
<input type="checkbox"/> OTROS: (ESPECIFIQUE) _____ |
|---|--|

CUÁNTO TIEMPO LLEVA PENSANDO DEJAR LA EMPRESA? _____

CÓMO SE SIENTE LUEGO DE HABERSE DESVINCULADO DE LA EMPRESA? _____

A QUÉ ATRIBUYE DICHO SENTIMIENTO? _____

QUÉ ES LO QUE MÁS VA A EXTRAÑAR DE LA EMPRESA? _____

CUÁLES FUERON SUS EXPECTATIVAS LABORALES CUANDO ENTRÓ A TRABAJAR PARA ESTA EMPRESA? _____

DE ACUERDO A ESTAS ESPECTATIVAS, CON QUÉ SE ENCONTRÓ AL FINAL? _____

GRADO DE SATISFACCIÓN

SOBRE SU TRABAJO

	MUY SATISFEC	SATISFEC HO	NEUTRAL	INSATISF ECHO	MUY INSATISF
RELACIÓN CON SU JEFE INMEDIATO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RELACIÓN CON SUS COMPAÑEROS DE ÁREA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OPINIÓN SOBRE SU HORARIO DE TRABAJO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OPINIÓN SOBRE SU SALARIO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SUFICIENTES PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN/ENTRENAMIENTO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LA RETRO ALIMENTACIÓN SOBRE SU DESEMPEÑO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OPORTUNIDADES DE PROGRESO EN LA ORGANIZACIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SOBRE EL CARGO QUE DESEMPEÑABA EN LA EMPRESA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SOBRE LA CARGA DE TRABAJO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONSIDERA QUE HA APORTADO EN ALGO A LA EMPRESA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SOBRE LA EMPRESA

OPORTUNIDADES DE MEJORA QUE SUGIERA _____

RECOMENDARÍA A ALGUIEN TRABAJAR EN LA EMPRESA, Y POR QUÉ SI NO

LA EMPRESA LE HA APORTADO EN ALGO?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VALORES DE LA EMPRESA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OPINIÓN SOBRE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BENEFICIOS PROPIOS DE LA EMPRESA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONDICIONES FÍSICAS AMBIENTALES DE TRABAJO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SOBRE EL AMBIENTE LABORAL

AMBIENTE DE TRABAJO EN GENERAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SOBRE LAS RELACIONES HUMANAS EXISTENTES EN SU SECCIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACTITUD DE SUS COLEGAS DE TRABAJO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SOBRE EL MERCADO LABORAL

OPORTUNIDADES QUE HAY EN EL MERCADO LABORAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

ENTREVISTA REALIZADA POR: _____

CARGO: _____

ANEXO B – Modelo Definitivo

ENTREVISTA DE DESVINCULACIÓN LABORAL

Fecha: _____ Departamento: _____
 Nombres: _____ Apellidos: _____

MOTIVO DE SALIDA Involuntario Despido Intempestivo
 Voluntario Visto Bueno
 Jubilación Patronal Obligatoria

Por MOTIVO VOLUNTARIO, mi decisión se debió a:

- Búsqueda de mejores oportunidades de crecimiento
- Búsqueda de mejores beneficios
- Retiro/Jubilación Voluntaria
- Búsqueda de mejor remuneración
- motivos personales/familiares
- Horarios de trabajo
- Estudios
- Conflictos con su Reporte Directo
- Salud
- Conflictos con sus compañeros de trabajo
- Cambio de residencia
- Otros (Especifique): _____

¿Cuánto tiempo llevaba pensando en dejar la empresa? _____
 Luego de la desvinculación, ¿Cuáles son los sentimientos asociados a este evento? _____
 Si la desvinculación fue hace más de un mes, ¿Esos sentimientos han cambiado? _____
 ¿Qué es lo que Ud. Cree va a extrañar MÁS de la empresa? _____
 ¿Cuáles fueron sus expectativas laborales cuando entró a trabajar en la compañía? _____
 De acuerdo a éstas expectativas, ¿Con qué se encontró al final? _____

GRADO DE SATISFACCIÓN

	MUY SATISFECHO	SATISFECHO	NEUTRAL	INSATISFECHO	MUY INSATISFECHO
<u>SOBRE SU TRABAJO</u>					
Su relación con su JEFE INMEDIATO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Su relación con sus COMPAÑEROS DE ÁREA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acerca de su horario de su HORARIO DE TRABAJO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Con su SALARIO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suficientes programas de ENTRENAMIENTO Y FORMACIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La FORMACIÓN y ENTRENAMIENTO aportaban para realizar mejor trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RETROALIMENTACIÓN sobre su DESEMPEÑO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oportunidades de CRECIMIENTO/PROGRESO dentro de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Referente al CARGO que desempeñaba en la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relativo a la CARGA DE TRABAJO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considera que ha aportado algo a la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>SOBRE LA EMPRESA</u>					
¿Le ha aportado en algo la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acerca de los VALORES de la compañía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Referente a la gestión y manejo de la compañía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beneficios propios de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Condiciones físicas y ambientales de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oportunidades de mejora que sugiera	_____				
Recomendaría a alguien trabajar en la empresa, y ¿Por qué?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO				
<u>SOBRE EL AMBIENTE LABORAL</u>					
Ambiente de trabajo en general	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sobre las relaciones humanas existentes en su Departamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actitud de sus colegas de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>SOBRE EL MERCADO LABORAL</u>					
Oportunidades existentes en el MERCADO LABORAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ENTREVISTA REALIZADA POR: _____ CARGO: _____