

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**Disertación previa a la obtención del título de
PSICÓLOGA INDUSTRIAL**

**“Diseño de un proceso de outplacement para los cargos operativos,
administrativos y gerenciales de Nestlé Ecuador S.A”**

Renata Iturralde Vásquez

Directora: Grace Latorre

Quito, 2010

I. Dedicatoria

La presente disertación está dedicada a todos los profesionales a quienes les apasiona su trabajo, tienen claro el fin y el impacto de su esfuerzo y se enorgullecen en ver sus “obras” concluidas para evidenciar el progreso en su entorno social.

II. Agradecimiento

Gracias a mis papás, por su fortaleza, su determinación, su amor y apoyo incondicional, por ser los mejores en cada cosa a la que se enfrentan, por ponerle a la vida la mejor cara, por tener presente que las cosas importantes son aquellas que nos hacen trascender. Gracias por enseñarme a ser apasionada con todas las cosas a las que me enfrento, porque puedo levantarme, por enseñarme que ser mejor es mucho mas que una alternativa, es una forma de vida.

A mis hermanos por su compañía y soporte incondicional, por dejarme ver la vida desde diferentes ángulos, y ayudarme a tomarlos como válidos, por su alegría que llena todos los espacios, por su presencia absoluta en mi vida.

A mis amigos por su inteligencia y positivismo, por permitirme ser parte de su vida y aceptarme para que sean parte de la mía.

A todos quienes me apoyaron y presionaron para finalmente, obtener mi titulo profesional.

III. Tabla de Contenidos

	<i>pág</i>
1. MARCO INTRODUCTORIO	1
1.1. Tema	1
1.2. Datos de la Organización	1
1.2.1. Nombre	1
1.2.2. Actividad	1
1.2.3. Ubicación	1
1.2.4. Características	1
1.2.5. Contexto	1
1.2.6. Estatutos	2
1.2.7. Organigrama	3
1.3. Diagnóstico	4
1.4. Justificación	6
1.5. Objetivos	7
1.5.1. Objetivo General	7
1.5.2. Objetivos Específicos	7
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1. Ruptura Laboral	8
2.1.1. Rotación de Personal	9
2.1.2. Salida Voluntaria del Trabajador	10
2.1.3. Salida Involuntaria del Trabajador	11
2.1.4. Contrato Psicológico	14
2.1.5. Entrevista de Salida	16
2.2. Desarrollo y Capacitación	19
2.2.1. Aprendizaje	20
2.2.2. Entrenamiento	21
2.2.3. Desarrollo Humano	24
2.2.4. Capacitación	25
2.3. Desempeño	25
2.3.1. Evaluación de Desempeño	26
2.3.2. Retroalimentación	27
2.4. Clima Organizacional	28
2.5. Outplacement	29
2.5.1. Definición	29
2.5.2. Aplicación	31
2.6. Integración de Variables para el proceso de Outplacement	31
3. MARCO METODOLÓGICO	33
3.1. Investigación y diagnóstico del proceso actual de Salida en Nestlé Ecuador S.A.	33
3.1.1. Diagnóstico del Proceso actual de Salida en Nestlé Ecuador	36

3.1.2. Diagnóstico de Fortalezas y Debilidades del Proceso de Salida	37
3.1.3. Diseñar una Nueva Propuesta del Proceso de Salida en Nestlé Ecuador S.A.	38
3.1.4. Elaborar una Guía de Entrevista de Salida	39
3.1.4.1. Espacio Físico	40
3.1.4.2. Estandarización de la Entrevista	41
3.1.4.3. Guía de Entrevista de Salida para Nestlé Ecuador S.A.	42
3.1.4.4. Elaboración de la Entrevista	47
3.1.4.5. Manejo de Información	48
3.1.5. Indicadores de Gestión	49
3.1.6. Elaborar un Procedimiento de Manejo de Historial Laboral	51
3.1.6.1. Procedimiento de Manejo de Historial Laboral.	57
3.1.7. Desarrollar el Proceso de salida	59
3.1.7.1. Procedimiento de Desvinculación para Nestlé Ecuador S.A.	60
3.1.8. Diseñar el Modelo de Outplacement para Nestlé Ecuador S.A.	66
3.1.8.1. Procedimiento de Outplacement para Nestlé Ecuador S.A.	66
4. MARCO CONCLUSIVO	70
4.1.1. Conclusiones	70
4.1.2. Recomendaciones	73
5. BIBLIOGRAFÍA	75
6. ANEXOS	76
Índice de Anexos	77

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo # 1 Guía de Entrevista de Salida

Anexo # 2 Formato de Entrevista de Salida

Anexo # 3 Procedimiento de Manejo de Historial Laboral

Anexo # 4 PDG (Nestlé): Progress Development Guide o Formato de Evaluación de Desempeño

Anexo # 5 Procedimiento de Desvinculación

Anexo # 6 PDS (Nestle): Personal Data Sheet o Hoja de Datos Personales

Anexo # 7 Formulario de Manejo de Historial Laboral

Anexo # 8 Guía de Evaluación de Desempeño por Equipos de Trabajo

Anexo # 9 Procedimiento de Outplacement

Anexo # 10 Formulario de Retroalimentación de Outplacement

Anexo # 11 Diagnóstico del Proceso Actual de Salida

Anexo # 12 Glosario de Términos

1. MARCO INTRODUCTORIO

1.1. TEMA:

“Diseño de un proceso de outplacement para los cargos operativos, administrativos y gerenciales de Nestlé Ecuador S.A”

1.2. Datos de la Organización:

1.2.1. Nombre: Nestlé Ecuador S.A.

1.2.2. Actividad: Empresa de Alimentos / Consumo Masivo

1.2.3. Ubicación:

- Oficina Central: Av. González Suárez N31-135 y Gonnessiat, Quito – Ecuador.
- Fábrica Guayaquil: Km. 2 ½ vía a la Costa
- Fábrica Sur: Av. Domingo Comín y Ernesto Albán
- Centro de Distribución Guayaquil: Km 9 ½ vía Daule
- Fábrica Cayambe: Av. Víctor Manuel Cartagena s/n
- Centro de Distribución Cayambe

1.2.4. Características:

Nestlé Ecuador S.A. es una compañía con casi 60 años en el mercado ecuatoriano, multinacional que tiene Sede en Suiza, forma parte de la Región Bolivariana para el reporte a la Zona del continente Americano. Hoy en día cuenta con aproximadamente 1800 empleados directamente vinculados.

Está presente en la Sierra y Costa del Ecuador con Oficinas, Fábricas, Centros de Distribución, Oficinas de Ventas, Puntos de trasbordo, Puntos de Acopio a productores de leche.

La sede dentro del Ecuador está en Quito en Oficina Central, el punto desde donde se definen las unidades más importantes y por ende los lineamientos principales para el funcionamiento de la Organización.

1.2.5. Contexto:

Dentro del País, Nestlé Ecuador S.A. es la empresa líder en productos de alimentación para consumo masivo. Es reconocida por sus consumidores y clientes por sus productos y marcas. La estructura de Recursos Humanos sigue lineamientos desde la Presidencia Ejecutiva dentro del País y desde la sede de La Región Bolivariana en Colombia. Los lineamientos están relacionados con algunos subsistemas de Recursos Humanos que son: Comunicación Interna y Bienestar, Compensaciones y Beneficios y Desarrollo Organizacional. Los objetivos globales regionales junto con las estrategias globales locales se despliegan desde Recursos Humanos de Oficina Central hasta las otras unidades de Recursos Humanos ubicadas en las localidades principales como son Fábricas y Centros de Distribución, sin embargo, cada unidad de Recursos Humanos adopta las estrategias según la realidad del personal que atiende.

1.2.6. Estatutos:¹

1.2.6.1. Visión: “Ser reconocida como la Empresa más respetada y confiable en Nutrición, Salud y Bienestar en el Ecuador”

1.2.6.2. Misión: “Nuestra pasión es exceder con servicios, productos y marcas, las expectativas de Nutrición, Salud y Bienestar de nuestros clientes y consumidores.”

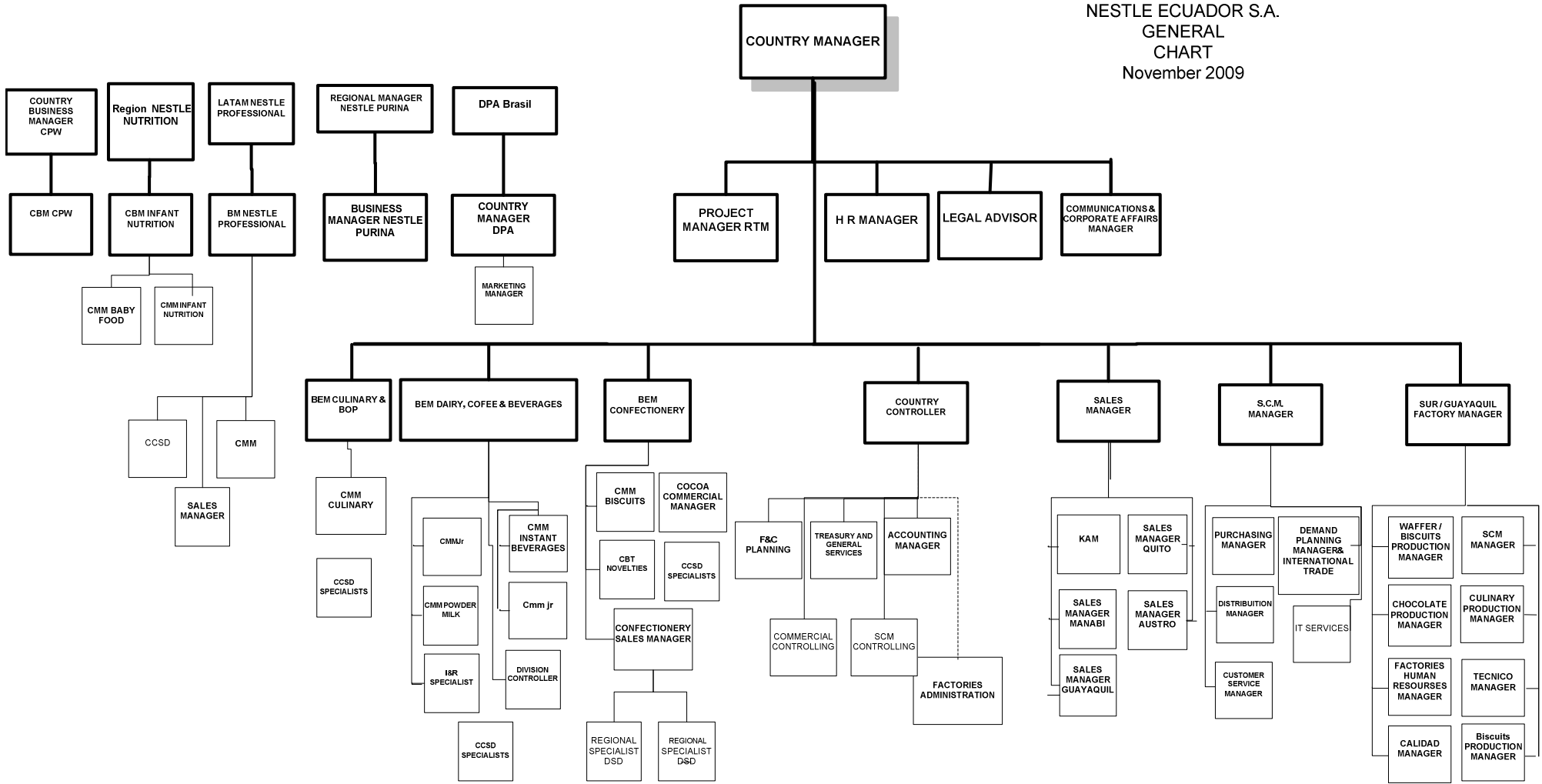
1.2.7. Organigrama:

Nestlé Ecuador S.A. General Chart²

¹ Planificación Estratégica Nestlé Ecuador, Enero 2009.

² IDEM

NESTLE ECUADOR S.A.
 GENERAL
 CHART
 November 2009



1.3. Diagnóstico:

El problema central para el desarrollo de la presente disertación es la falta de acción especializada de la Compañía frente a la ruptura laboral individual o masiva, por circunstancias ajenas al desempeño del personal desvinculado.

La situación política actual en el Ecuador y la variabilidad tanto a nivel comercial como legal, especialmente en el aspecto laboral, han colocado a las organizaciones en situaciones inesperadas cada cierto tiempo y las ha llevado a adaptarse a este nuevo medio rápidamente a fin de cumplir con sus estándares y objetivos.

“... Un total de 402 965 desempleados se registraron en todo el territorio en el tercer trimestre de 2009, equivalente al 9,1% de desempleo, según el INEC. Hace un año era el 7,1%.”³

Otras causas para la desvinculación de personal se derivan de las necesidades internas de la compañía al solicitar jubilaciones anticipadas a los colaboradores que por antigüedad pueden acogerse a este beneficio.

Estas condiciones generan que una compañía tome la definición de modificar su estructura y desvincular, a una o varias personas.

“...La reducción de plantilla se debe a un cambio del entorno de la empresa o cambio de estrategia, que fuerza a la reducción de personal. Aunque no es lo mismo que un despido, para el trabajador tiene el mismo efecto: se queda sin empleo.... La reducción de plantilla tiene un fuerte impacto sobre la organización. Puede afectar a la moral de los empleados que se quedan en la organización, que pueden temer perder sus trabajos en el futuro.”⁴

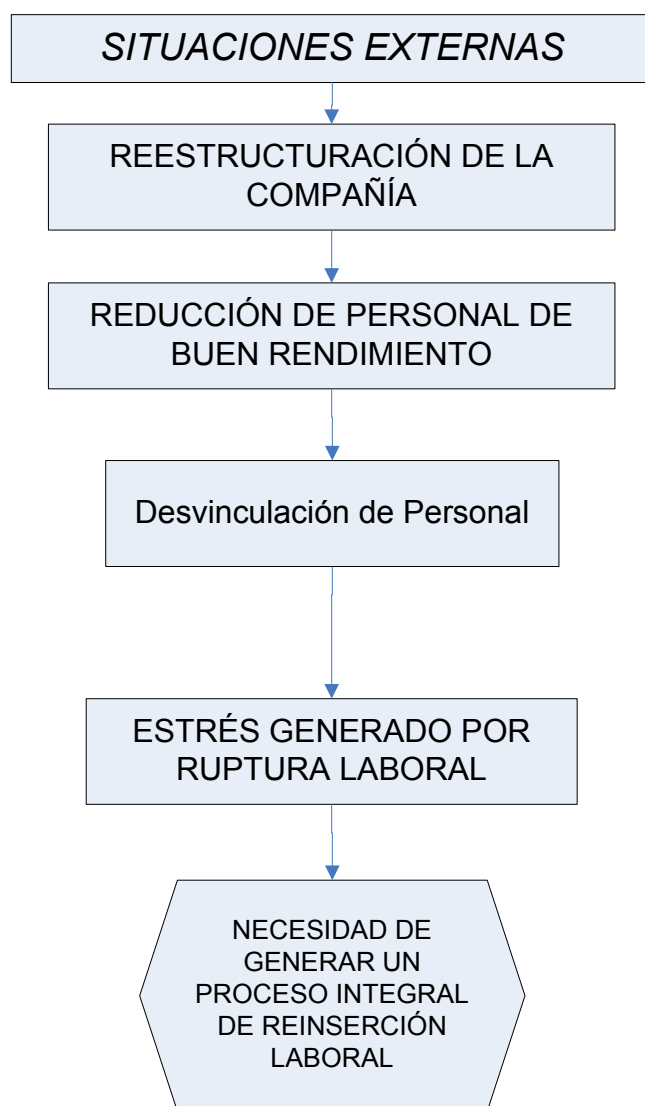
Al reducir plazas de trabajo por reestructuración o tomar la decisión de separar colaboradores de la compañía puede generarse la salida de empleados capacitados o que en su defecto han tenido un desempeño

³ http://ww1.elcomercio.com/solo_texto_search.asp?id_noticia=202923&anio=2009&mes=11&dia=3, Diciembre 2009

⁴ DE LA CALLE, María del Carmen y ORTIZ Marta, Fundamentos de Recursos Humanos, Pearson Education, Prentice Hall, Madrid, 2004, pag 199

sostenido mientras ocuparon una posición, es por este motivo que se genera la idea de recolocarlos en un puesto en el que pueda desempeñarse nuevamente, o generar un proceso para que conozca sus capacidades y pueda reinsertarse laboralmente en un lapso más corto de tiempo y sin generar el estrés del desempleo.

NECESIDAD DE GENERAR UN PROCESO DE OUTPLACEMENT⁵



⁵ Diagrama: Elaboración Propia

1.4. JUSTIFICACIÓN

La gestión de un departamento de Recursos Humanos se ve reflejada directamente en una organización pública o privada, y se caracteriza por velar por el bienestar y desarrollo de los colaboradores dentro de las mismas.

Las organizaciones están continuamente sujetas a cambios externos y variación de las condiciones de mercado que le obligan a buscar mecanismos de adaptación para mantener los resultados planteados inicialmente y manejar índices de rentabilidad adecuados; estos cambios pueden ser producidos por una situación comercial del país, situación política y social, requerimientos de la economía a nivel mundial, entre otros. Estos factores externos obligan a las organizaciones a modificar sus estrategias continuamente, afectando directamente al recurso humano de cada una de ellas. Actualmente, en el Ecuador y en el mundo la situación laboral se ve afectada por estos aspectos que obligan a las organizaciones a prevenir gastos e incluso desarrollar estrategias de optimización de recursos para reducir costos y mantener su rentabilidad.

Cuando un colaborador se ve involucrado en un proceso de desvinculación, entra en un período de estrés emocional producido por dejar sus actividades normales. Marcos Mateos⁶ en su obra Reorientar la carrera Profesional plantea que un proceso de outplacement o reubicación laboral permite a la compañía plantear un método de reducción de este estrés.

“ ... la empresa pone a disposición de su personal despedido todas las herramientas que le permitirán volver a encontrar una salida laboral acorde con sus capacidades lo más rápidamente posible, ya sea por cuenta ajena o propia”⁷

⁶ DE LA CALLE, María del Carmen y ORTIZ Marta, Fundamentos de Recursos Humanos, Pearson Education, Prentice Hall, Madrid, 2004, pag 199

⁷ IDEM

Este proceso confirma y reorienta la carrera profesional a través de la definición y balance de competencias y habilidades para construir y ejecutar propuestas propias para nuevas actividades de la persona.

A nivel institucional, Nestlé Ecuador S.A. tiene los denominados “Principios Corporativos”⁸ que en cuanto al manejo de los recursos humanos, determinan el trato justo y valoración hacia los colaboradores en todos los procesos y sin discriminación. Adicionalmente, plantean la necesidad de generar sostenibilidad al negocio. Por lo tanto, un proceso de outplacement aplicado a los colaboradores que pasan por una desvinculación generada por motivos ajenos a su desempeño, genera equilibrio entre los dos frentes mencionados.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

Diseñar de un modelo de outplacement para los tres niveles organizacionales de Nestlé Ecuador S.A.

1.5.2. Objetivos Específicos

- 1.5.2.1.** Realizar un diagnóstico de fortalezas y debilidades del proceso actual de salida.
- 1.5.2.2.** Diseñar el proceso de salida de los colaboradores.
- 1.5.2.3.** Generar la guía de entrevista de salida.
- 1.5.2.4.** Diseñar el proceso de comunicación de salida para los líderes de cada unidad.

⁸ Nestlé Corporate Principles, Nestec S.A., 2008

2. MARCO TEÓRICO

El outplacement es un programa generado para ayudar a los individuos que sufren un despido o una separación laboral y que por la misma, evidencian estrés emocional, al no tener empleo. Este programa pretende ayudar a que encuentren nuevas ocupaciones posteriores a la salida de la compañía, con la cual tenían una relación de dependencia.

Es decir que, un proceso integrado de outplacement debe manejar los conceptos de ruptura laboral y el impacto emocional que tiene para la persona y para la compañía, procurando evitar que este proceso genere conflictos emocionales posteriores. Será importante definir entonces, procesos de desarrollo tanto para las personas involucradas en el proceso como para el colaborador desvinculado y potenciar su desarrollo posterior a la salida.

Esta serie de procesos deben ir acompañados de una retroalimentación adecuada de los aportes que ha generado la persona para la compañía, es importante contar con un resumen adecuado del desempeño del colaborador en el transcurso del tiempo trabajado, el mismo que demostrará el desarrollo profesional del colaborador y fundamentará aún más las fortalezas del mismo como input a su perfil para que pueda aprovechar sus fortalezas con mayor seguridad una vez que salga de la compañía.

La aplicación del proceso de outplacement en plenitud, correctamente impartido y administrado reducirá el impacto negativo generado con la desvinculación.

2.1. Ruptura Laboral

El mercado laboral está sujeto a condiciones externas que varían de modo acelerado. Entre las mencionadas se encuentran: los avances tecnológicos, la planeación organizacional en el mercado, procesos de trabajo, renovación de

productos y servicios, entre otros. Debido a esta constante dinámica, la fuerza laboral puede modificar sus requisitos; tanto para los individuos al buscar diferentes entornos en los que puedan brindar sus servicios, cuanto para las organizaciones que requieren trabajadores actualizados con los procesos y prácticas en el mercado y que puedan aportar con sus recursos más importantes al desarrollo de la empresa.⁹

Dentro de las organizaciones, existe un proceso denominado ruptura laboral que es el proceso en el cual un colaborador deja de trabajar o prestar sus servicios a una empresa. Este proceso de desvinculación puede ser voluntario o involuntario para el trabajador y genera consecuencias tanto individuales como para la organización.¹⁰

2.1.1. Rotación de Personal

Debido a la dinámica por la que las organizaciones atraviesan, continuamente pierden energía y recursos, por lo tanto requieren renovar sus recursos para continuar subsistiendo dentro del mercado en el que se desenvuelven. El recurso humano también pasa por este proceso de renovación. El flujo de personal genera algunos procesos dentro de una compañía que deben ser tomados en cuenta para evitar un impacto negativo en el desenvolvimiento de la compañía. Para poder tener un indicador adecuado del movimiento de personal, las organizaciones utilizan el denominado índice de rotación, el mismo que mide el flujo de entradas y salidas de personas. Al manejar un correcto índice de rotación la organización puede identificar claramente los motivos por los cuales un colaborador toma la decisión de salir o los motivos por los cuales la compañía define la desvinculación de personal, de esta forma la compañía puede definir planes respecto de su fuerza laboral.¹¹

⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, 2002. Págs 74-77

¹⁰ DE LA CALLE, María del Carmen y ORTIZ Marta, Fundamentos de Recursos Humanos, Pearson Education, Prentice Hall, Madrid, 2004, pag 193

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, 2002. Págs 74-77

La rotación es un efecto de variables externas e internas. Dentro de las variables externas se encuentran: la situación de oferta - demanda del mercado de recursos humanos, situación económica, política o social del entorno en el que se desenvuelven, entre otras. Las variables internas contemplan la estructura interna de la compañía, su política remunerativa, el estilo de liderazgo, el plan de carrera definido, el clima laboral, la cultura organizacional y las condiciones físicas de trabajo.

“El índice de desvinculación mide la proporción de las desvinculaciones en relación con el tamaño de la fuerza laboral”¹²

La fórmula más utilizada para medir la rotación de personal es el resultado del número de salidas en un período determinado de tiempo por el número de empleados activos en la organización en el mismo período de tiempo, sin embargo esta fórmula da como resultado el porcentaje de salidas en ese período de tiempo y no considera los ingresos o renovaciones de personal.

$$\text{Índice de Rotación}^{13}: \frac{\# \text{ de empleados desvinculados}}{\text{Promedio de empleados}}$$

Es importante que el Índice de Rotación se revise con periodicidad adecuada según las necesidades de cada organización y que los datos se relacionen con un plan de acción posterior para mejorar y potenciar las características internas de la organización, que eviten perder recursos importantes y así mismo organizar en la medida de lo posible, las condiciones internas de la compañía que han generado desvinculaciones.

2.1.2. Salida voluntaria del trabajador

La desvinculación voluntaria se da cuando el colaborador toma la decisión de salir de la compañía a la cual pertenece para cortar su relación bajo dependencia con la misma.

¹² CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, 2002. Págs 74-77

¹³ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, 2002. Págs 74-77

Este tipo de salida puede darse por tres conceptos que engloban las razones generalizadas que motivaron al colaborador a tomar esta decisión. El primero se da por cuestiones personales, el colaborador puede encontrarse insatisfecho con la compañía a la que pertenece, o tener inconvenientes personales que le impidan trabajar con normalidad bajo las circunstancias que una organización le exige tener para cumplir con sus responsabilidades. Otro motivo de renuncia se da por la búsqueda del individuo de potenciar su desarrollo profesional. Existen muchas compañías que al momento de contratar personal buscan profesionales con experiencia en diversas áreas y conocimientos específicos que pueden ofrecer mayor oportunidad de crecimiento profesional. Un colaborador puede buscar mejores paquetes remunerativos, retos profesionales más significativos, horarios más flexibles, mejorar el ambiente laboral en el que se desenvuelve, etc.¹⁴

El tercer motivo de desvinculación voluntaria por parte del colaborador puede ser por haber culminado su período laboral y solicita una jubilación a la compañía, una vez cumplido su desarrollo profesional después de mucho tiempo de haber trabajado.¹⁵

2.1.3. Salida involuntaria del trabajador

La desvinculación por iniciativa de la organización constituye una salida por decisión unilateral o despido. Los motivos para que se de una desvinculación por parte de la compañía están relacionados con causas relativas al desempeño del colaborador específicamente, su comportamiento y por circunstancias ajenas al desempeño.

El despido generado por inconformidad de la compañía con el desempeño del trabajador está estrictamente vinculado al nivel de adaptación que tiene el individuo con las necesidades de la organización al momento del despido. Las

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, 2002. Págs 74-77

¹⁵ www.unap.cl/public/ppt%20de%20rrhh.ppt

mismas pueden ser por falta de cumplimiento con las responsabilidades, falta de respuesta acorde a la dinámica de trabajo, errores perjudiciales para la posición, la unidad a la que pertenece el colaborador o la compañía en general.

Cuando se presentan éstas circunstancias en organizaciones en las que el colaborador ha tenido un tiempo largo de vinculación, las compañías suelen tomar diferentes determinaciones antes del despido como, por ejemplo, un proceso de acompañamiento o un traslado de posición para asegurar que la persona tenga más oportunidades dentro de la organización, considerando que su falta de productividad puede estar ligada a falta de motivación o dificultades de la posición como tal y su perfil en la misma. Si la dirección de la organización toma la decisión de despedir a una persona por su desempeño, debe tomar en cuenta, todos los elementos legales para dar por concluido el contrato de trabajo y negociar con los empleados o con los sindicatos para evitar o reducir acciones judiciales futuras para evitar problemas emocionales para los colaboradores que quedan en la organización cuanto para los que salen y que esto no genere inestabilidad emocional o insatisfacción influyendo en la productividad.¹⁶ y ¹⁷

Cuando una compañía despide empleados por bajo desempeño, busca generalmente sustituirlos por otros que encajen de mejor manera con las necesidades de cada posición, tanto por sus capacidades como por su forma de trabajo.¹⁸

Existen también procesos de desvinculación que no están relacionados con el desempeño de uno o varios colaboradores sino con las necesidades de la organización. Estas necesidades están enlazadas generalmente con la rentabilidad de la compañía para subsistir en el mercado.

¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, 2002. Págs 74-77

¹⁷ DE LA CALLE, María del Carmen y ORTIZ Marta, Fundamentos de Recursos Humanos, Pearson Education, Prentice Hall, Madrid, 2004, pag 198

¹⁸ DE LA CALLE, María del Carmen y ORTIZ Marta, Fundamentos de Recursos Humanos, Pearson Education, Prentice Hall, Madrid, 2004, pag 198

Suelen existir estrategias de reestructuración para acelerar la productividad de la compañía optimizando puestos de trabajo, procesos internos e implementando tecnología. Cuando una compañía inicia un proceso de reestructuración suele verse en la necesidad de ampliar o disminuir plazas de trabajo o fusionar posiciones para optimizar funciones.

Si como parte del proceso de reestructuración está la disminución y optimización de personal, la compañía debe tomar la decisión de desvincular colaboradores de su nómina. Este proceso en particular, al involucrar reducción de plazas de trabajo puede ser mal interpretado por las personas que están relacionadas con la organización, por lo tanto, debe manejarse con mucha prolijidad para asegurar que el proceso tenga un impacto adecuado, asegurando las necesidades futuras que requerirá la compañía. Si no se maneja adecuadamente, las consecuencias pueden ser una suspensión en la producción a causa de la incertidumbre generada para el personal.¹⁹

En vista de los acelerados movimientos del mercado organizacional en general, la variación de la economía, los lineamientos políticos, y la situación comercial, una organización puede verse frente a circunstancias adversas para lo cual debe buscar las alternativas que disminuyan el impacto negativo en el negocio, por lo tanto, en casos de ahorro y necesidad de incrementar la rentabilidad, una compañía puede optar por reducir su plantilla de empleados.

Esta reducción de plantilla significa que la organización debe sacar de su nómina a un número de colaboradores para asegurar rentabilidad. La reducción de plantilla tiene muchos efectos adicionales, por ejemplo, puede pasar que se eliminen puestos que estaban ocupados por empleados eficientes y capacitados, o que un proceso de esta magnitud genere inestabilidad interna y mal clima laboral.²⁰

¹⁹http://bcnglobal.net/bcn/index.php?option=com_content&view=article&id=17&Itemid=21+reestructuraci%C3%B3n+organizacional&cd=23&hl=es&ct=clnk&gl=us

²⁰ DE LA CALLE María del Carmen y ORTIZ Marta, Fundamentos de Recursos Humanos, Pearson Education, Prentice Hall, Madrid, 2004, pag 199-200

Es por este motivo que un modelo de outplacement establecido por la organización permite reducir el impacto negativo que tiene la desvinculación a un colaborador o un grupo de colaboradores, generando sensibilidad respecto del aporte que han generado los individuos a la organización y de su desarrollo profesional.

2.1.4. Contrato Psicológico

Cuando una compañía contrata, la vinculación de una persona considera que el individuo encajará plenamente en su puesto de trabajo y que cubrirá las expectativas tanto para la empresa como para sus requerimientos profesionales.

En primera instancia para crear el vínculo con la organización, se establece un contrato de trabajo formal *“generalmente expresado por escrito, que se basa principalmente en las normas laborales vigentes en el país y en el que frecuentemente interviene la autoridad del Estado. Está referido a las condiciones económicas, beneficios, funciones a desempeñar, cargo, categoría, horario, etc.”*²¹

Al firmar un contrato de trabajo se establece formalmente la relación bajo dependencia de un individuo con la organización, e incluso se plantea un compromiso de cumplir con las tareas y responsabilidades de la posición cumpliendo con los objetivos de la organización. Sin embargo, existe otro tipo de vínculo que se establece entre un colaborador y la compañía a la que pertenece, este se denomina “contrato psicológico”.²²

El contrato psicológico, es un compromiso implícito que se establece entre el individuo y la compañía en donde cada uno espera cumplir sus expectativas respecto de la otra parte. Por ejemplo, la organización al contratar un empleado

²¹ <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/contpsi.htm> Febrero 2010

²² <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/contpsi.htm>, Febrero 2010

tiene expectativas de que encaje con la cultura organizacional, con su puesto de trabajo, que pueda desenvolverse en su equipo de trabajo y genere rentabilidad y aporte con los objetivos de la organización. Por otro lado, un individuo al vincularse a una organización espera que la misma le de oportunidades profesionales de desarrollo de carrera, remuneración justa, estabilidad laboral, jornada laboral adecuada, respeto y consideración con su trabajo. Si las organizaciones solamente tuvieran en cuenta el contrato formal de trabajo, dejando de lado las expectativas que tiene respecto del colaborador o las expectativas que tiene el individuo de la compañía, la persona perdería su motivación y en determinado momento la relación contractual terminaría.²³

Al generarse una desvinculación, la mayoría de organizaciones toman en cuenta todos los requisitos legales para dar por terminado un contrato de trabajo (el contrato formal) sin embargo, para que el proceso de desvinculación pueda ser equilibrado para ambas partes debe haber interés por parte de la organización en conocer y dar a conocer los motivos de salida al colaborador y a todas las personas involucradas.

Cuando una persona ha mantenido la relación laboral con la compañía por un período de tiempo considerable, el colaborador se ha familiarizado con todos los procesos dentro de la compañía y con el resto de colaboradores que trabajan en la misma, logra tener conocimiento especializado de los objetivos, estrategias y datos de la organización. Este conocimiento debe ser canalizado para potenciar la identificación con la compañía y con la inversión previa que se ha hecho en formar al individuo personal y profesionalmente.

El proceso de outplacement debe estar estructurado de manera tal que el representante de la compañía que maneje este proceso obtenga las habilidades para generar en el colaborador una asimilación adecuada de la desvinculación con la compañía y adicionalmente le permita planificar un futuro profesional potenciando sus destrezas, disminuyendo así, un posible trauma

²³ <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/contpsi.htm>, Febrero 2010

emocional y asegurando la percepción adecuada respecto de la salida y respecto de su desenvolvimiento correcto y asertivo fuera de la organización.²⁴

2.1.5. Entrevista de salida

La entrevista es el medio de interacción mediante la cual dos personas a través de un diálogo logran comprender algunos asuntos de interés por parte de uno o por parte de los dos interlocutores.

Es de suma importancia, tomar en cuenta que para que una entrevista cumpla con su objetivo final, debe ser elaborada con los cuidados del caso, en cuanto al ambiente en el que se desenvuelve, la confianza por parte del entrevistador y el entrevistado en el proceso y en el contenido que se tratará. En este sentido, la entrevista debe desarrollarse en un ambiente físico apropiado, que permita confidencialidad, claridad en la comunicación verbal y no verbal de los involucrados, y comodidad en general para que ambas partes tengan la oportunidad de extenderse en sus preguntas o comentarios.²⁵

Específicamente la entrevista de salida, se la lleva a cabo en una reunión previa a la desvinculación de un empleado, en donde se busca establecer los motivos de salida: Si la salida se da por decisión voluntaria del trabajador, la organización puede conocer los motivos que llevaron al individuo a tomar la decisión de separarse de la compañía y a través de esta información definir objetivamente las oportunidades de mejora que presenta la organización para poder retener su talento humano en un futuro.

La entrevista de salida en estos casos, es una excelente herramienta de retroalimentación puesto que la información que arroja un individuo que tomó previamente la decisión de desvincularse, tiene mayor veracidad puesto que no

²⁴ DE LA CALLE María del Carmen y ORTIZ Marta, Fundamentos de Recursos Humanos, Pearson Education, Prentice Hall, Madrid, 2004, pag 221

²⁵ <http://www.wblogderrhh.com/2007/03/fases-en-la-entrevista.html>, Marzo 2010

dudará en hacer cualquier tipo de comentario si no tiene un compromiso con la compañía sobre cumplimiento de algunos procedimientos o de conservar su trabajo.

Los aspectos que se deben tomar en cuenta en la estructura de la entrevista están relacionados con los siguientes puntos²⁶:

1. Motivos principales de su salida: Cambio de trabajo, búsqueda de desarrollo profesional independiente, mayor capacitación académica, horarios más flexibles, mejor remuneración, ambiente laboral acorde a sus necesidades, carga laboral, relación con su equipo de trabajo y su línea de supervisión, objetivos personales, entre otros.
2. Conocer la opinión del colaborador sobre la organización, sus procesos internos y el funcionamiento de los mismos y las personas involucradas. Al conocer la percepción del individuo, el entrevistador debe poner mucho cuidado en obtener objetivamente los planteamientos generales de los aspectos positivos y negativos de la organización. Adicional a las críticas que reciba el entrevistador por parte del entrevistado, es recomendable que el empleado de sugerencias sobre la aplicación de mejoras en los procesos en que aparecen inconvenientes.
3. Interrelaciones, tanto con su jefe inmediato como con las personas con las que tenía contacto en el desenvolvimiento de sus tareas. Este punto, especialmente, arroja información sobre el estilo de liderazgo de las personas que tienen una unidad o manejan personal para hacer un acompañamiento a sus responsabilidades.
4. Valoración de las políticas internas, permite conocer la flexibilidad de las mismas, el código de conducta general de la compañía, la política salarial y la política de desarrollo.

Si la entrevista de salida es generada por una decisión de la compañía, el entrevistador debe cerciorarse de que tenga el conocimiento de todos los

²⁶ <http://www.elblogderrhh.com/2007/06/entrevista-de-salida.html>, Marzo 2010

motivos que llevaron a la organización tomar esa decisión, para poder comunicar al individuo afectado y poder responder todas las preguntas.

Una vez realizada la comunicación inicial, el entrevistador debe buscar obtener la siguiente información²⁷:

1. Opinión del colaborador respecto de la empresa en general y las personas con las que estuvo involucrado en su trabajo.
2. Percepción del empleado respecto de su posición, el horario de trabajo y las condiciones generales de su trabajo.
3. Validación de la percepción del individuo sobre su salario, los beneficios de la organización, su política de remuneración y las oportunidades de desarrollo de su plan de carrera.
4. Opinión del colaborador respecto de las oportunidades de su desarrollo profesional presentes en el mercado laboral.

La entrevista de salida es el proceso clave en un modelo de outplacement ya que es la oportunidad del individuo para recibir una retroalimentación adecuada de su trabajo y las formas de realizarlo de tal manera que tenga una guía para manejar en un futuro su potencial profesional, previa su salida de la organización.

El proceso de ruptura laboral involucra, según se ha descrito previamente, muchos factores en donde están involucrados directamente la Administración de Recursos Humanos y el individuo que trabaja para una compañía. Es importante conocer los motivos de salida de una persona para poder guiar el proceso de desvinculación de mejor manera. Si la salida es por parte del trabajador, lo óptimo es conocer los motivos que le llevaron a tomar una decisión, en caso de encontrar oportunidades de mejora para la organización, tomar en cuenta los puntos tratados, en caso de ser por necesidades del

²⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, 2002. Págs 74-77

colaborador, diseñar un plan a futuro que permita que los individuos se sientan cómodos en su lugar de trabajo y alineados con los objetivos de la compañía.

En caso de que la desvinculación haya sido por decisión de la compañía, el manejo de la desvinculación debe tener un proceso importante de acompañamiento por parte de la unidad o de los responsables de Recursos Humanos, tanto para la persona que dirige la salida como para el colaborador, tomando en cuenta los vínculos generados previamente a través de la relación de dependencia, para disminuir el impacto negativo de un corte en la relación laboral.

2.2. Desarrollo y Capacitación:

“En las organizaciones, las personas se destacan por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su potencial de desarrollo. Las personas tienen una enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, obtener nuevos conocimientos, modificar actitudes y comportamientos, y desarrollar conceptos y abstracciones. Las organizaciones disponen de una variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y capacitarlas y habilitarlas para el trabajo.”²⁸

La capacitación y el desarrollo son factores que se involucran en el proceso de outplacement en dos aspectos: El primero para el colaborador y el segundo para las instancias jerárquicas o de autoridad que soportan este proceso. La capacitación y el desarrollo *“son procesos con los cuales se pretende que el empleado adquiera información y habilidades, además de conocimientos sobre la organización y sus metas”²⁹*. Ambos están ideados para contribuir al desempeño de la persona y que pueda generar tareas y actividades de aporte positivo a la organización.

²⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, Quinta Edición, 2000. Págs. 548

²⁹ IVANCEVICH, John M., Administración de Recursos Humanos, Novena Edición, Mc Graw Hill, pag 401

Es importante tomar en cuenta que es a partir del Desarrollo y la Capacitación que un individuo se vincula con los intereses de la organización y se alinea a la forma en que ésta consigue los objetivos planteados. Así mismo, el individuo mediante este desarrollo, se involucra con los resultados de la compañía y forma mayores fortalezas personales generadas por el desenvolvimiento de su trabajo y por los aportes que la organización le da a través de educación formal, alineación de prácticas de trabajo, entre otros.

2.2.1. Aprendizaje

El aprendizaje es una función cognitiva del ser humano gracias a la cual se adquieren conocimientos, habilidades, destrezas y/o conductas. Es a través del aprendizaje que una persona tiene la posibilidad de ligar eventos de su entorno que van modificando su conducta en el transcurso de su desarrollo.

Este proceso tiene diferentes grados de complejidad, está presente en animales primitivos y va variando dependiendo de la evolución del animal hasta llegar a los procesos complejos del individuo. Su complejidad establece la influencia de diferentes factores³⁰:

1. Aprendizaje por la Ley del Efecto: Los individuos tienen conductas que tienden a ser recompensadas, es decir que, según la Ley del Efecto la persona repite un comportamiento que produce resultados positivos y elimina aquellos con resultado negativo o que no produzcan recompensa favorable.
2. Aprendizaje por la Ley del Estímulo: Los estímulos y recompensas son importantes en el aprendizaje ya que tienden a desarrollar patrones estables de comportamiento. La recompensa estimula el aprendizaje, por lo tanto un individuo debe percibir que un comportamiento aprendido le traerá recompensas y que adicionalmente éstas serán reiteradas.

³⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, Quinta Edición, 2000. Págs. 552

3. Aprendizaje por la Ley de la Intensidad: En este caso es la intensidad de los comportamientos los que determinan el aprendizaje, mientras más intensas sean las prácticas, más rápido y efectivo será el aprendizaje y viceversa, si las prácticas no tienen intensidad, la persona tendrá mayor dificultad al retener lo que aprendió.
4. Aprendizaje por la Ley de Frecuencia: Para que una práctica o comportamiento sean aprendidos se requiere que se ejerciten y se ejecuten con repetición, esto asegurará que los conceptos y nuevas prácticas estén más claros.
5. Aprendizaje por la Ley de Descongelamiento: Para tener nuevos conocimientos y generar nuevas prácticas es necesario dejar de lado prácticas y conocimientos aprendidos previamente, es por este motivo que con el ambiente, tiempo adecuado y mejores recompensas es posible “desaprender” conceptos anteriores y sustituirlos por nuevos.
6. Aprendizaje por la ley de Complejidad Creciente: Para adquirir conocimientos y destrezas complejas es necesario que la persona vaya aprendiendo conceptos y destrezas simples que se encaminen paulatinamente a adquirir prácticas más abstractas.

Es importante recalcar que toda conducta aprendida se convierte en una habilidad de cada individuo, por lo tanto, a través de la capacitación una organización busca fortalecer habilidades de sus colaboradores en cualquier campo en el que se desenvuelvan, pueden ser habilidades motrices, habilidades de secuencia lógica de procesos, facultades intelectuales, habilidades comerciales e interpersonales, entre otras.³¹

2.2.2. Entrenamiento:

El entrenamiento es el conjunto de mecanismos englobados en un sistema específico y corto, mediante el cual un individuo desarrolla sus destrezas para ocupar cargos específicos dentro de una organización, entendiéndose éstos

³¹ IVANCEVICH, John M., Administración de Recursos Humanos, Novena Edición, Mc Graw Hill, pag 406

como transmisión de conocimientos, actitudes frente a la tarea y/o ambiente, relacionados directamente con prácticas para el desenvolvimiento de tareas y responsabilidades en el sitio de trabajo³².

El entrenamiento es un proceso de educación especializada en corto plazo. Está organizado de manera sistemática y con objetivos específicos, esta sistematización busca transmitir conocimientos específicos relativos al trabajo, normas generales, actitudes frente a aspectos de la organización y desarrollo de habilidades.

El contenido del entrenamiento incluye cuatro tipos de cambio de comportamiento³³:

1. Transmisión de información: Se entrega información específica a la persona o grupo de personas que pasan por entrenamiento para conocer aspectos específicos referentes al trabajo, la ubicación de las cosas, información de productos, entre otros.
2. Desarrollo de habilidades: Es un proceso orientado a modificar el desempeño en una posición específica.
3. Desarrollo de actitudes: Direccionado al cambio de actitudes que no sean favorables para el trabajo, y reforzar actitudes que generen motivación, adquirir buenas prácticas y hábitos de sinergia con los trabajadores, clientes o proveedores según atienda una posición.
4. Desarrollo de conceptos: Este tipo de entrenamiento tiene un nivel de abstracción importante ya que busca aplicar conceptos en el desempeño normal, ampliar la visión del trabajo a través de un conocimiento más generalizado.

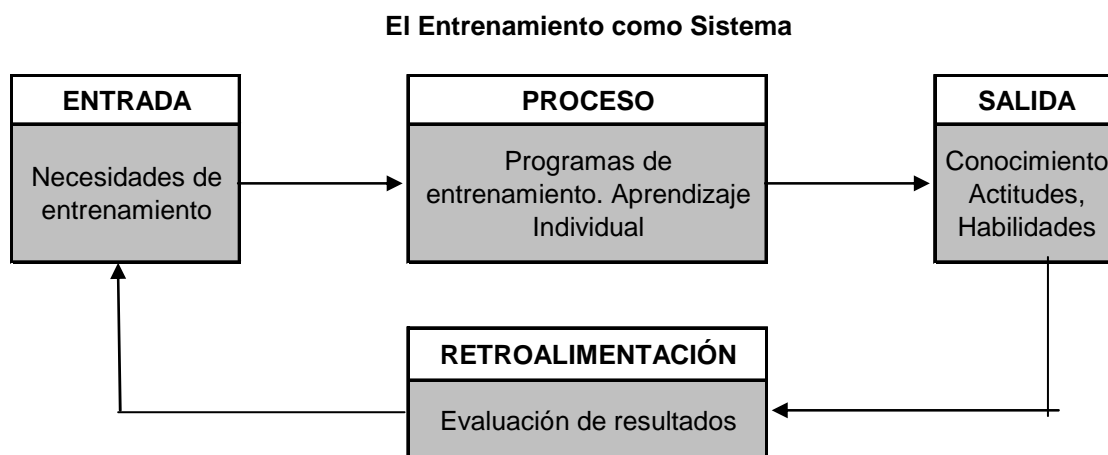
³²CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, Quinta Edición, 2000. Págs. 555-559

³³ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, Quinta Edición, 2000. Págs. 555-559

El entrenamiento es un proceso impartido por un responsable de Recursos Humanos pero en su generalidad es responsabilidad de las líneas de supervisión debido a que al ser específico requiere acompañamiento técnico y de una persona que tenga mayor cercanía con el desarrollo laboral de un colaborador. Cualquier proceso de entrenamiento debe orientar actividades para complementar conocimientos y experiencias adquiridas previamente, de esta forma los individuos adquieren conocimientos con mayor rapidez y desarrollan habilidades que benefician a la compañía.

Al ser un proceso específico, se establece al entrenamiento como un sistema cíclico constante en donde se detectan necesidades, se planifica el conocimiento o desarrollo de un proceso de aprendizaje, se construyen nuevos conceptos y/o habilidades y se evalúa los resultados al corto plazo.

Diagrama del Entrenamiento como Sistema³⁴



Es importante que el especialista o el responsable de Recursos Humanos en compañía de las líneas de supervisión generen un inventario de necesidades de entrenamiento, para poder cubrir vacíos de desempeño de una persona en el corto plazo. Las fuentes principales para generar el requerimiento de

³⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, Quinta Edición, 2000. Págs. 560

entrenamiento son por ejemplo, la evaluación de desempeño, comportamiento en reuniones de departamentos, exámenes de conocimiento, entrevistas, referencias previas, entre otros.

El inventario de necesidades de entrenamiento adicionalmente debe estar programado exactamente para asegurar que el resultado del mismo será favorable para el individuo y para los resultados esperados del mismo dentro de la organización. La organización del entrenamiento debe incluir la población que pasará por el proceso de aprendizaje; cuáles son los contenidos que se toparán en el proceso el lugar y espacio definidos para entrenar y una definición de cuáles son los resultados esperados del proceso.³⁵

2.2.3. Desarrollo Humano:

El desarrollo humano es la preparación profesional impartida por la compañía a un individuo para generar desempeño sostenido, se centra específicamente en el aprendizaje y el crecimiento personal. Dentro de una compañía los directivos deben velar porque el personal que forma parte de su equipo de trabajo obtenga dentro de su entorno laboral el desarrollo, acorde a las expectativas del individuo, y de esta manera lograr que los objetivos de los colaboradores puedan alinearse a los objetivos organizacionales.

Para abordar el tema del desarrollo organizacional, es necesario remitirse a las teorías del aprendizaje, iniciando con esquemas básicos de modificación de conducta, establecidas por el condicionamiento clásico de Pavlov, en donde un individuo adopta respuestas mediante la asociación de fenómenos dentro del desarrollo de su comportamiento. Es así, como el desarrollo está vinculado al aprendizaje que obedece a efectos secundarios, es decir una persona actúa y repite un comportamiento si éste va a ser recompensado y elimina comportamientos que se evidencian como incorrectos o desfavorables. El aprendizaje alcanza niveles más desarrollados si adicional a los efectos

³⁵CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, Quinta Edición, 2000. Págs. 560

básicos que genera la modificación de conducta se añaden técnicas de desarrollo organizacional, definidas con capacitación o entrenamiento.³⁶

2.2.4. Capacitación

La capacitación, por otro lado, es un proceso más complejo ya que es un proceso que posibilita la ejecución de tareas buscando alinearse a estrategias de la organización en donde adicional a las habilidades y destrezas aprendidas, un colaborador está en la capacidad de plasmar un valor agregado para desarrollar prácticas y generar resultados a corto, mediano y largo plazo. La capacitación dentro de una organización, a través de lo señalado previamente, adquiere gran importancia al desarrollar destrezas y resultados por parte de los individuos para potencializar los resultados que la organización requiere que se evidencien. La capacitación, al definirse como un proceso más complejo, repercute en la vida laboral de un individuo y en el desarrollo de la organización en diferentes disciplinas, este proceso genera cambios en el individuo que contribuyen de manera más compleja a su desempeño.³⁷

2.3. Desempeño

El desempeño como tal está relacionado con el cumplimiento de las funciones o tareas encomendadas a un colaborador. Generalmente cuando dentro de una organización se habla del desempeño de los colaboradores se hace alusión tanto a los resultados obtenidos por una persona, como a la forma en cómo éstos son logrados. Por ejemplo, una persona puede generar reportes con datos apropiados y acorde a los requerimientos de sus solicitantes o clientes internos, sin embargo para definir su desempeño se toma en cuenta el tiempo que le toma generar los reportes y si los mismos llegan de manera oportuna.

³⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, 2002. Págs 344-348

³⁷ <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>, Enero 2010

“La administración del desempeño es el proceso por el que los ejecutivos, gerentes y supervisores alinean el desempeño de los trabajadores con las metas de la empresa.”³⁸

Muchos estudios señalan la importancia de relacionar el desempeño de los empleados con las metas de la organización, de tal manera que un buen desempeño genera supervivencia y rentabilidad para la compañía. Debido a que el recurso humano en una organización es el factor de mayor relevancia para que una compañía pueda alcanzar los objetivos planteados, es importante determinar la efectividad de la ejecución de las tareas encomendadas a un colaborador frente a los resultados de la organización a la cual presta servicios.³⁹

2.3.1. Evaluación de Desempeño

En base a los resultados obtenidos, una organización puede evaluar la calidad y cantidad de objetivos cumplidos mediante el proceso de evaluación de desempeño de cada persona.

“La evaluación del rendimiento es un proceso formal y sistemático para identificar, revisar, evaluar, medir y gestionar el rendimiento de los recursos humanos en las organizaciones, con la finalidad de ver si el trabajador es productivo y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro”⁴⁰

El proceso de evaluación de desempeño busca obtener una visión global sobre el comportamiento del individuo que ocupa una posición o cargo específico. Este proceso está basado en diferentes variables, que pueden ser los conocimientos de la persona al ejecutar las tareas del cargo, sus capacidades, el valor agregado proporcionado en su lugar y su nivel de interacción con los proveedores y clientes de sus actividades. Esta herramienta permite a la organización generar una visión amplia sobre cada trabajador, el aporte que

³⁸ IVANCEVICH, John M., Administración de Recursos Humanos, Novena Edición, Mc Graw Hill, pag 259

³⁹ KAY John, “Strategy and the Delusion of Grand Designs”, Mastering Strategy, 1999, pag 2-4

⁴⁰ DE LA CALLE María del Carmen y ORTIZ Marta, Fundamentos de Recursos Humanos, Pearson Education, Prentice Hall, Madrid, 2004, pag 221

genera y sus oportunidades de mejora, de tal manera que se tomen medidas para corregir errores en el desenvolvimiento de sus tareas y así, desarrollar de mejor manera sus capacidades, el impacto de la posición sobre los resultados del área a la que pertenezca e incluso permite desarrollar recompensas para los trabajadores.⁴¹

2.3.2. Retroalimentación:

Una de las formas más importantes de evaluación de desempeño está centrada la comunicación verbal, si se comparten criterios de manera directa y activa entre un empleado y su supervisor inmediato, aparte de tener un formulario o un resultado específico del desempeño del colaborador, se establecen diálogos de desarrollo.

Para que exista una retroalimentación efectiva, los participantes en el proceso de evaluación de desempeño, deben preparar un resumen en el que mencionen las fortalezas y debilidades según los objetivos planteados y los objetivos cumplidos.

El evaluador debe generar un ambiente de comodidad para asegurar comunicación fluida, y debe disponer del tiempo suficiente para que la reunión abarque todos los temas por parte del supervisor y por parte del empleado.

Es importante abordar en primer lugar comentarios positivos respecto de los resultados obtenidos y las buenas prácticas impartidas por el individuo para obtenerlos. Posteriormente deben tratarse las oportunidades de mejora respecto del desempeño laboral exclusivamente, es decir, falencias con cumplimiento en tiempos y tareas, o actitudes desfavorables para que estos objetivos se cumplan. El proceso de retroalimentación debe separar el

⁴¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill Págs. 355-357

desempeño de las percepciones personales respecto del trabajo de las dos partes.⁴²

2.4. Clima Organizacional

Otro punto a tratar en este análisis que tiene relevancia en el manejo de un proceso de outplacement es el clima organizacional. Este factor se entiende como el contexto dentro del cual un individuo o un grupo de colaboradores se desenvuelven y generan sinergia con su desempeño. Es el medio dentro del cual se generan todas las impresiones y percepciones de un individuo respecto de la organización.⁴³

Es a través del clima laboral que se genera una dinámica en donde se vinculan todas las características de la organización con los trabajadores y la percepción de los mismos frente a su trabajo y a la empresa. Al medir las percepciones de las personas, se genera un resultado un objeto palpable que evidencia las motivaciones y causas sobre diferentes comportamientos inherentes al desempeño y al comportamiento de los individuos en diferentes espacios de trabajo.

Los individuos y las organizaciones persiguen objetivos propios que se alinean formando equilibrio. Por ejemplo, las organizaciones se generaron inicialmente por una visión compartida entre dos o más individuos que las fueron trabajando, una vez transcurrido el tiempo, estos objetivos suelen ser más generalizados, como generar rentabilidad, incrementar productividad, tener un manejo de calidad adecuado, reducir gastos, tener un índice importante de participación y reconocimiento en el mercado comercial o laboral. Por otro lado, las personas al trabajar buscan obtener una remuneración como compensación por sus servicios, obtener beneficios sociales que aporten, tener estabilidad y

⁴² IVANCEVICH, John M., Administración de Recursos Humanos, Novena Edición, Mc Graw Hill, pag 287

⁴³ Catedra Desarrollo Organizacional 2, Facultad de Psicología, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Octubre, 2007

condiciones adecuadas en el trabajo y también poder mejorar y aportar paulatinamente sus habilidades a su carrera profesional.

La relación entre las personas y la organización no siempre es sinérgicamente perfecta, debido a que los objetivos pueden no estar alineados en su totalidad en diferentes momentos. Es por este motivo que las organizaciones tienen la necesidad de determinar cuáles de las expectativas de los trabajadores se están cumpliendo y cuáles no, para poder aportar a que la relación individuo-organización consiga un mayor y mejor equilibrio.⁴⁴

Para determinar las condiciones de clima organizacional, las empresas suelen utilizar encuestas de clima laboral en donde se puedan definir con mayor exactitud cuáles son las fortalezas que tiene la compañía como institución para trabajar y cuáles son las oportunidades de mejora que en determinado momento pueden generar salida de colaboradores o problemas internos.

2.5. Outplacement:

2.5.1. Definición

El outplacement o recolocación “se puede definir como un programa de Recursos Humanos creado para ayudar a los empleados despedidos a superar el estrés emocional producido por la pérdida de su trabajo y ofrecerles apoyo para encontrar uno nuevo”⁴⁵. Es decir, es el proceso mediante el cual una organización brinda asesoría a un colaborador o a un grupo de colaboradores sobre el manejo del proceso de desvinculación de personas que mantenían relación bajo dependencia con una organización, reduciendo conflictos laborales, conflictos emocionales y generando valor agregado a la percepción que el individuo tiene de sus fortalezas y destrezas, basado en el desempeño del colaborador dentro de la organización.^{46 y 47}.

⁴⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill Pág. 108

⁴⁵ DE LA CALLE, María del Carmen y ORTIZ Marta, Fundamentos de Recursos Humanos, Pearson Education, Prentice Hall, Madrid, 2004, pag 208

⁴⁶ <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1822-que-es-el-outplacement.html>, Junio 2009

⁴⁷ www.pwc.com/Extweb/service.nsf/docid/45898050429428B785256C05006E05EC - 38k -, Junio, 2009

El proceso de outplacement busca potenciar las habilidades y destrezas adquiridas por un individuo en el transcurso del tiempo que ha trabajado para una organización. El outplacement se da cuando el individuo sale de la compañía y debe reforzar sus habilidades adquiridas para poder desenvolverse fuera de la misma. Se toman en cuenta variables como el desarrollo y capacitación o la evaluación de desempeño para conducir a un proceso global y disminuir el impacto negativo que tiene la desvinculación laboral para un individuo. Este proceso se hace generalmente cuando la separación de una persona se da por motivos ajenos a su voluntad, por lo tanto la compañía propone un proceso integrado de desarrollo. Las variables mencionadas previamente pretenden propiciar un proceso de desarrollo posterior a la salida. Más aún si el enfoque del mismo se refiere a los colaboradores que evidenciaron los resultados propuestos por la organización y en quienes se invirtió para su desarrollo.⁴⁸

Al atravesar un proceso de desvinculación, se generan en el individuo una serie de eventos emocionales, intelectuales y profesionales que desembocan en cuestionamientos sobre sus capacidades y cómo éstas han sido potencializadas en su trabajo. El proceso genera adicionalmente inquietudes respecto de la organización, y el tiempo de vinculación de la persona dentro de la misma. Es por este motivo que el especialista de Recursos Humanos debe conglomerar todos los eventos y evidenciar el aporte principal de la persona en los resultados de la organización, para el desarrollo de las personas alrededor de los cargos desempeñados y su impacto en la cultura. Al agrupar estos eventos, la visión del colaborador respecto de la compañía es más objetiva y facilita la ejecución del cierre de la relación laboral.

⁴⁸ DE LA CALLE María del Carmen y ORTIZ Marta, Fundamentos de Recursos Humanos, Pearson Education, Prentice Hall, Madrid, 2004, pag 212

2.5.2. Aplicación

Tomando en cuenta que dentro de un proceso de outplacement se busca potenciar las habilidades y destrezas de un individuo, es importante identificar la necesidad de involucrar procesos de desarrollo humano y capacitación, los mismos que a través de pasos ordenados logran sensibilizar a los directivos responsables del proceso, con las necesidades de sus colaboradores y al colaborador, como tal con las facilidades de aplicar su expertiz en algunos campos profesionales.

2.6. Integración de Variables para el proceso de Outplacement

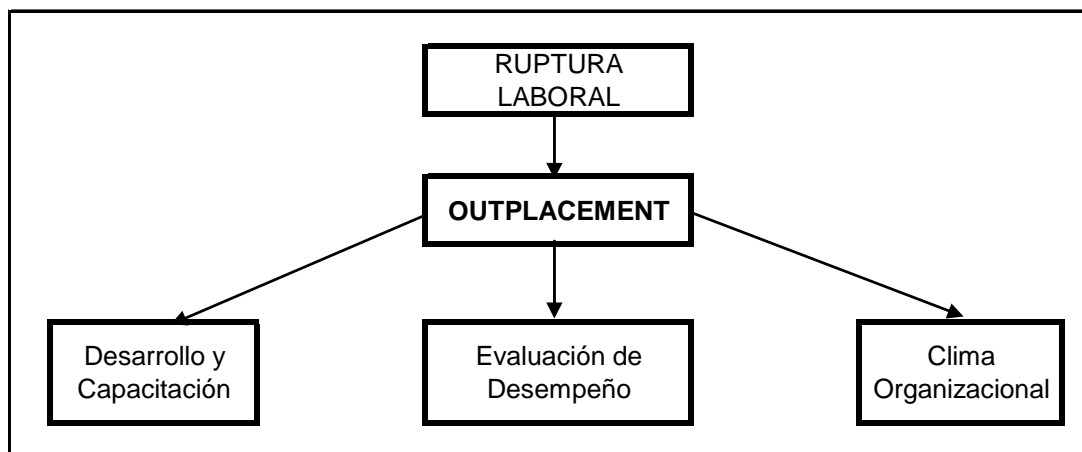
La ruptura laboral es el proceso que inicia la necesidad de generar un modelo de outplacement dentro de una compañía, dependiendo del manejo interno de la organización es importante utilizar este proceso como la oportunidad para aportar al desarrollo de los trabajadores y generar oportunidades para que ellos puedan desenvolverse profesionalmente una vez finalizada la relación laboral.

El outplacement es el proceso integrado en el cual, el especialista de Recursos Humanos capacita a las personas que manejan la salida para asegurar que el impacto negativo que produce la angustia de dejar de trabajar se reduzca. Este proceso hace una recopilación de la relación laboral mantenida y del desempeño del trabajador, en donde el mismo puede reforzar sus habilidades y las capacidades que ha desarrollado en el transcurso de la compañía y que su trabajo posterior genere cobertura de sus necesidades.

Adicionalmente el proceso de outplacement, debe velar porque el clima de la organización no se vea afectado por una salida de personal, bajando el impacto que genera el temor de los trabajadores que quedan dentro, y sin afectar el sentido de pertenencia y orgullo de los trabajadores por la compañía, y reduciendo también el estrés generado a los colaboradores que son separados de la misma.

Solamente tomando en cuenta estas variables y adaptandolas a las necesidades de una organización, el modelo de outplacement que se utilice dará como resultado un trabajo direccionado al desarrollo de los individuos y una percepción positiva de la administración de recursos en la compañía.

INTEGRACIÓN VARIABLES PARA PROCESO DE OUTPLACEMENT ⁴⁹



⁴⁹ Diagrama de Elaboración propia

3. MARCO METODOLÓGICO

El desarrollo de un Manual de Outplacement en Nestlé Ecuador S.A. permitirá ordenar el proceso de salida actual y generará un enfoque específico por parte del departamento de Recursos Humanos para desarrollar al personal desvinculado y contrarrestar el malestar generado por la salida.

3.1. Investigación y diagnóstico del proceso actual de salida en Nestlé Ecuador S.A.

3.1.1. Diagnóstico del proceso actual de salida en Nestlé Ecuador S.A.

Actualmente el proceso de salida que maneja Nestlé Ecuador S.A. involucra a tres unidades:

- Unidad a la que pertenece el colaborador
- Departamento de Recursos Humanos (Nómina, Administración de beneficios y Administración de personal)
- Departamento de Servicios Generales

El proceso está establecido básicamente para organizar de mejor manera la administración de datos de personal, la elaboración y legalización de las actas de finiquito y todos los documentos necesarios para todas las unidades de la Compañía involucradas con documentación y control de gastos.

Este proceso inicia con una notificación del jefe inmediato de la unidad sobre la salida de una persona, que puede ser por decisión del colaborador (renuncia) o por decisión de la Compañía (despido). La notificación se hace al departamento de Recursos Humanos a través del Jefe de Nómina.

El Jefe de Nómina es el encargado de solicitar toda la información pertinente para preparar el acta de finiquito.

La información solicitada tiene que ver con todos los valores pendientes que deban ser acreditados o descontados en el acta de finiquito.

1. Valores por acreditar:
 - a. Salario pendiente
 - b. Saldo de vacaciones
 - c. Obligaciones patronales adicionales
 - d. Beneficios adicionales (comisiones, reembolso de gastos, etc.)
2. Valores por descontar:
 - a. Seguro médico, de vida, de vehículo
 - b. Tarjetas de beneficios en cadenas de comisariato o farmacia
 - c. Valores pendientes por beneficio de telefonía
 - d. En caso de existir: préstamos pendientes de pago
3. Otros:
 - a. Se solicita conocer las herramientas entregadas al colaborador para el desempeño de su trabajo:
 - i. Computador
 - ii. Teléfonos Celulares
 - iii. Máquinas de facturación
 - iv. Vehículos (entre otros)

Una vez obtenidos todos los datos, a través del sistema, en el departamento de Nómina se elabora el acta de finiquito y se emite toda la información para el control de gastos e ingresos de la Compañía.

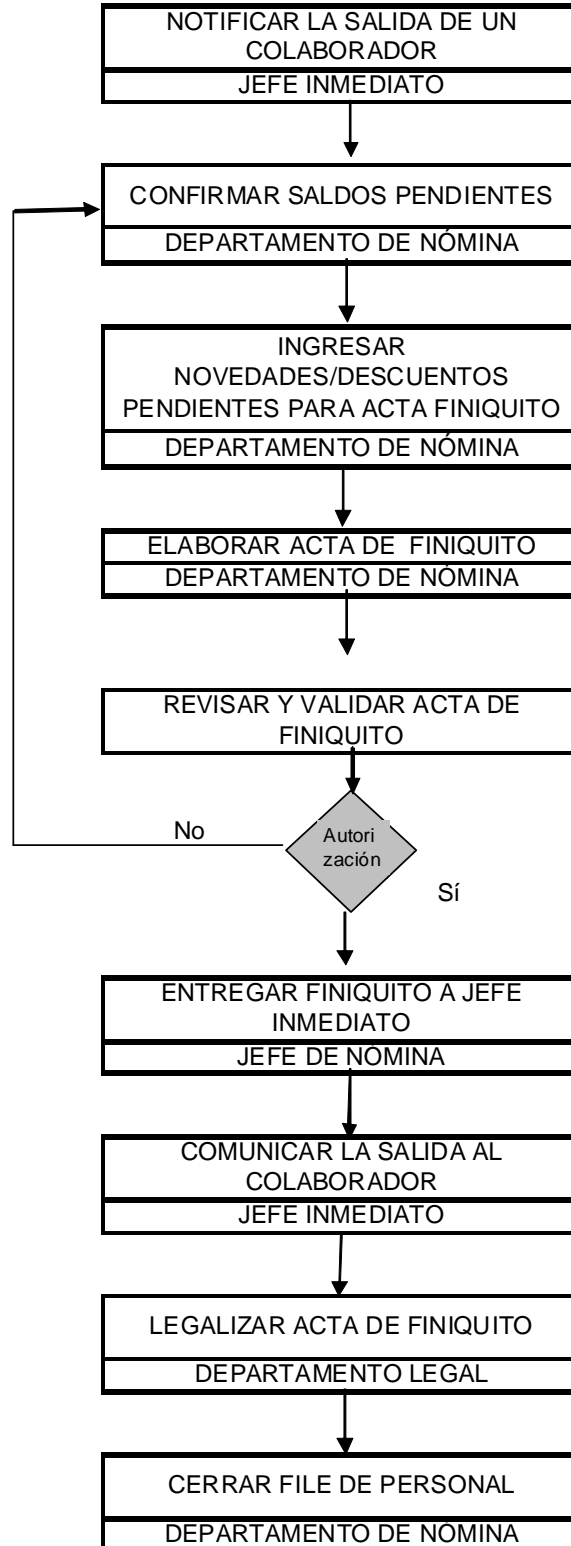
En caso de haber un despido, se entrega el acta de finiquito lista al jefe de la Unidad para que notifique la salida al colaborador con el documento y solicite todas las herramientas otorgadas. Si la salida se da por renuncia, el

colaborador se acerca al departamento de Nómina a firmar el acta de finiquito para asegurar acuerdo mutuo y entrega de las herramientas de trabajo.

Posteriormente, el Jefe de la Unidad debe hacer una comunicación hacia sus reportes directos sobre la salida de la persona desvinculada y los motivos por los cuales se tomó la decisión de la separación de la Compañía, tanto por renuncia, como por despido.

Diagrama del Proceso Actual de Salida

PROCESO ACTUAL DE SALIDA



50

⁵⁰ Diagrama de Proceso de Salida, Procedimiento de Desvinculación Nestlé Ecuador S.A.

3.1.2. Diagnóstico de fortalezas y debilidades del proceso de salida.

Después de realizar el análisis del proceso de salida, se hicieron pequeñas entrevistas con las personas que ocupan posiciones involucradas para obtener información sobre el manejo general de sus tareas, e incluso se consultó las posibles fallas que puede tener el flujo actual de salida.

En general la mayor cantidad de críticas al proceso estaban relacionadas con el la sensibilización que tiene la compañía respecto a la persona que es desvinculada y con las personas que pertenecían a su equipo de trabajo internamente.

A continuación se presenta un breve detalle de las fortalezas y debilidades encontradas.

DIAGNÓSTICO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL PROCESO DE SALIDA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
La compañía cumple con todos los requisitos laborales respecto de las salidas.	El proceso está enfocado netamente en asegurar intereses de la compañía y cumplimientos legales.
El proceso de comunicación y emisión de cheque de pago es rápido y asegura información adecuada.	El proceso de comunicación no tiene orden y no abarca toda la información requerida para asegurar transparencia con el colaborador y el equipo de trabajo
La comunicación directa de la salida del colaborador por parte del jefe asegura conocer las causas reales de la salida al mismo.	No existe una guía clara para facilitar el proceso de comunicación por parte del Jefe inmediato.
Existe comunicación directa entre el Jefe y los colaboradores de su unidad después de una salida.	El jefe no tiene un esquema adecuado de comunicación para su unidad y el proceso puede no tener el impacto adecuado.
Se asegura el retorno de los recursos y herramientas otorgados por la compañía	El colaborador que sale por motivos ajenos a su desempeño no tiene ningún soporte por parte de la compañía para su continuidad profesional.
	Internamente no existe sensibilización de los motivos de la organización, con las personas que se quedan respecto de las salidas de las personas de sus unidades. Esto genera inestabilidad y desconfianza.

3.1.3. Diseñar una nueva propuesta del proceso de salida.

La nueva propuesta del proceso de salida busca juntar una serie de pasos documentados que incrementen la transparencia y calidad de información que obtiene el colaborador al salir por motivos ajenos a su desempeño, la

información que obtiene el equipo de trabajo del colaborador desvinculado y genera, de esta manera, continuidad laboral tanto de las personas que permanecen en la Organización (equipo) como de la persona que fue separada de la Compañía.

3.1.4. Elaborar la Guía de Entrevista de Salida.

Un proceso de desvinculación involucra variables de naturaleza humana, organizativa y económica. Tiene algunos efectos que se deben tomar en cuenta antes de iniciarlo; entre los efectos internos está involucrada la credibilidad de la dirección, percepción de la Compañía modificación de procesos, costos, etc. Entre los efectos externos están involucrados la imagen corporativa, responsabilidad social, cultura organizacional, clientes, y proveedores.⁵¹

La entrevista de salida es el medio por el cual se manifiestan los motivos principales de la decisión de desvinculación de una persona con una organización. Si es por renuncia, la compañía puede conocer con mayor detalle los motivos por los cuales está perdiendo uno de sus recursos y le permite encontrar oportunidades de mejora en el manejo interno de procesos y personal.

Por otro lado, si es por una decisión unilateral por parte de la compañía, la entrevista permite hacer un acercamiento con el colaborador para explicarle los motivos por los cuales la compañía tomó la decisión de desvincular al colaborador más aún cuando los motivos son ajenos a su desempeño.⁵²

Una entrevista es un flujo de comunicación y como todo proceso de comunicación humana, puede experimentar desventajas como ruidos, distorsión de la comunicación, barreras u omisión de información, por lo que es muy importante que se aplique una entrevista de salida en el momento

⁵¹ http://cidtur.eaht.tur.cu/boletines/Boletines/Cid06/sep_oct/entrevista.htm, Marzo, 2010

⁵² CHIAVENATO, Idalberto, "Gestión de Talento Humano" Mc Graw Hill, 2000, pag 119

oportuno con el fin de que se pueda manejar una comunicación directa, y que tenga el impacto buscado tanto para la compañía, para el colaborador y para la persona que dirija este proceso.⁵³ Adicionalmente, el entrevistador debe estar capacitado para llevar la comunicación y obtener el objetivo buscado; dentro de las habilidades que debe tener el entrevistador están el establecer un espacio apto para comunicación abierta, y conducir la entrevista a través de preguntas dirigidas a obtener la percepción del empleado y emitir las conclusiones de manera que el mensaje quede claro para el interlocutor. Adicionalmente, la entrevista debe tener una estructura determinada, el tipo de entrevista que puede utilizarse es *“la entrevista dirigida, que determina el tipo de respuesta deseada pero no especifica las preguntas, y las deja a criterio del entrevistador, quien debe saber cómo formular las preguntas de acuerdo con el desarrollo de la entrevista, para obtener el tipo de respuesta o la información requerida. La entrevista dirigida es una entrevista de resultados”*.⁵⁴ Una vez encontrado el momento y acordada la reunión la persona que va a manejar la entrevista, en este caso el jefe inmediato deberá tomar en cuenta los factores que se explican en los siguientes apartados.

3.1.4.1. Espacio Físico:

La entrevista debe desarrollarse en un sitio cómodo para el número de personas que estén involucradas, con iluminación apropiada y procurando que no existan factores de distracción y que permitan mantener una conversación de contacto directo entre los interlocutores. El lugar debe tener privacidad para asegurar comunicación clara.

⁵³http://books.google.com/books?id=UkWaAvHmBswC&pg=PA469&lpg=PA469&dq=entrevista+de+salida&source=bl&ots=YtTwN9DhV2&sig=Akw_23HexzjEJGsoZZL3qc_wR8&hl=es&ei=HSeVS--hKsP14gapr8CRDQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6&ved=0CBQQ6AEwBQ#v=onepage&q=entrevista%20de%20salida&f=false, Febrero, 2010

⁵⁴ CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión de Talento Humano” Mc Graw Hill, 2000, pag 120-121

El entrevistador debe tener comodidad para tomar apuntes en caso de que sea necesario, sin que la mesa o sitio de apoyo genere un espacio amplio con el interlocutor para no generar mucha distancia, inclusive física.⁵⁵

3.1.4.2. Estandarización de la Entrevista.

La entrevista debe tener una guía específica en la cual se establezcan los principales temas que se tomarán en cuenta.

Este análisis está centrado en proporcionar información clara al colaborador que va a salir de la compañía por decisión unilateral y por motivos ajenos a su desempeño; por lo tanto la guía de entrevistas estará relacionada con una línea de comunicación directa que aborde todos los temas asegurando transparencia para el colaborador en el proceso:

La estructuración de la entrevista de salida debe contemplar lo siguiente⁵⁶:

1. Identificar los objetivos principales de la entrevista: Este proceso no debe ser improvisado, es necesario asegurar que el entrevistador tenga toda la información que el entrevistado pueda requerir. En caso de renuncia, el objetivo principal debe ser conocer los motivos por los cuales el colaborador está tomando la decisión de salir de la compañía, qué cosas ofrece el mercado laboral que no esté ofreciendo la compañía, qué problemas o dificultades internas existen y cómo evitar fuga de talentos. En caso de despido intempestivo relacionado a acciones específicas o desempeño, es necesario notificar al colaborador exactamente los motivos y cuál fue el proceso de la toma de decisión por parte de la compañía. En caso de despido por motivos ajenos al

⁵⁵ Catedra de “Técnicas de Entrevista”, Facultad de Psicología, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2006.

⁵⁶ CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión de Talento Humano” Mc Graw Hill, 2000, pag 120-121

desempeño es necesario lograr que el colaborador entienda los motivos que llevaron a la compañía a tomar la decisión y cuáles serán los pasos a seguir con la salida.⁵⁷

2. Entrevista orientada a Objetivos: El entrevistador debe tener claridad en el esquema de temas y preguntas que realizará al colaborador procurando obtener la información que requiere la compañía de este proceso.
3. Documentación: Es necesario manejar un proceso específico para anotar todas las impresiones, comentarios y respuestas claves del colaborador, es importante utilizar algún método o gráfico para anotar información básica, este esquema depende de entrevistador directamente.

3.1.4.3. Guía de Entrevista de Salida para Nestlé Ecuador S.A.

3.1.4.3.1. OBJETIVO: El presente documento busca establecer una guía de comunicación entre el jefe inmediato de cada unidad con los colaboradores que serán desvinculados de la compañía por renuncia, despido intempestivo, desvinculación por motivos ajenos a su desempeño. Separando el proceso de elaboración de finiquito de la comunicación de salida

3.1.4.3.2. RESPONSABLE: Este proceso estará a cargo del jefe inmediato de la unidad a la que pertenece el colaborador o de un jefe superior o director de unidad. Los ocupantes de estas posiciones son los que mayor conocimiento tienen del colaborador, de su trabajo

⁵⁷http://books.google.com/books?id=UkWaAvHmBswC&pg=PA469&lpg=PA469&dq=entrevista+de+salida&source=bl&ots=YtTwN9DhV2&sig=Akw_23HexzjEJGsoZZL3qcC_wR8&hl=es&ei=HSeVS--hKsP14gapr8CRDQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6&ved=0CBQQ6AEwBQ#v=onepage&q=entrevista%20de%20salida&f=false, Febrero, 2010

previo y de las formas adecuadas de manejar la comunicación. La guía previa a la entrevista de salida debe prepararse con el Operational Manager (Business Partner como Generalista de RRHH para algunas unidades) destinado a cada unidad, quien dará asesoría sobre la comunicación y sobre el historial laboral, adicionalmente deberá recopilar la información obtenida para manejar indicadores de salida.

3.1.4.3.3. PROCEDIMIENTO:

a. Preparación de la Entrevista:

- Una vez conocido el motivo de salida del colaborador, el jefe inmediato debe preparar una reunión, la misma debe ser convocada en un espacio cerrado en donde se pueda mantener una conversación sin distracciones y confidencial.
- La convocatoria de la reunión no debe evidenciarse ante las personas del equipo para evitar incomodidad del colaborador y del equipo de trabajo.
- El Jefe inmediato debe solicitar el Historial Laboral del colaborador al responsable de administración de personal, para poder hacer un recuento del mismo durante la entrevista.
- El Jefe Inmediato y el Operational Manager realizarán un resumen de los puntos clave a tratar durante la entrevista.

b. Entrevista de Salida:

Renuncia: Si el colaborador presentó su renuncia oficialmente a su jefe inmediato, el objetivo principal de la entrevista debe ser conocer la percepción general del colaborador aprovechando que el mismo al no estar vinculado con la compañía puede tener más libertad de emitir sus opiniones.

ii. Contenido de la Entrevista:

- Conocer sobre los motivos principales de la salida del colaborador, por ejemplo, cambio de trabajo (oferta de trabajo en el mercado laboral en cuanto al desarrollo de carrera, remuneración, beneficios adicionales, etc).

- a. Conocer sobre las oportunidades de mejora que considera que tiene la organización en cuanto a:
 - Su posición
 - Ambiente laboral
 - Remuneración
 - Comunicación con su equipo de trabajo y con las instancias superiores e inferiores (si aplica).
 - Oportunidades de Desarrollo Profesional.
- b. Conocer sobre las impresiones positivas de las fortalezas de la organización.

iii. Finalizar Proceso de Salida:

- a. Después de la entrevista, el jefe inmediato deberá extender el Acta de Finiquito previamente elaborada por el departamento de Nómina con el cheque de pago para el colaborador.

iv. Documentación

- a. El Line Manager o Jefe Inmediato deberá tomar apuntes respecto de los tres temas básicos de la entrevista de salida y entregar a su Operational Manager en Recursos Humanos para poder registrar los motivos y percepciones generales y guardar un historial para trabajar sobre las oportunidades de mejora y reforzar las fortalezas.
 - **Despido intempestivo por falta del colaborador:**
Si la Compañía toma la decisión de desvincular un colaborador por una falta o por bajo desempeño, el objetivo principal de la entrevista es comunicar al colaborador claramente los motivos por los cuales se toma la decisión.

ii. Contenido de la Entrevista:

- Comunicar al colaborador los primeros cinco minutos los motivos de la reunión y las razones de salida del colaborador para manejar las percepciones y comentarios posteriormente.

- Solicitar comentarios o inquietudes al colaborador de manera que pueda generar un feedback respecto de los motivos que generaron su salida. Este espacio puede ser complicado al no saber las reacciones del colaborador. Es recomendable que si toma reacciones negativas, se le permita expresarse por un momento hasta que se tranquilice.
- Es importante tomar en cuenta que toda la información recabada en esta instancia permitirá prevenir demandas o acciones en contra de la Compañía por parte del colaborador.
- Generar un resumen del historial laboral que mantuvo el colaborador en la Compañía.
- Explicarle el proceso de finiquito de trabajo, las obligaciones y contribuciones que tendrá por motivo de su salida.

iii. **Herramientas de la compañía:**

- a. El Jefe inmediato deberá solicitar al colaborador todas las herramientas otorgadas por la compañía para asegurar el retorno de recursos.
- b. Deberá asegurarse de que el colaborador tenga el espacio de retirar sus pertenencias cuando no existan personas en la oficina para no generar comentarios o inquietudes por parte del equipo de trabajo en un espacio inadecuado.
- c. El colaborador deberá entregar los recursos otorgados por la compañía antes de salir de la misma.

iv. **Finalizar Proceso de Salida:**

- a. Después de la entrevista, el Jefe inmediato deberá extender el Acta de Finiquito previamente elaborada por el departamento de Nómina con el cheque de pago para el colaborador.
- **Despido Intempestivo por Motivos ajenos al Colaborador:** Los casos de salida de un colaborador por motivos ajenos al desempeño pueden estar relacionados con reestructuración de la compañía, recorte de personal, etc. El objetivo principal de la

entrevista será explicar los motivos que le llevan a la compañía a tomar una decisión, establecer un plan de acción para el colaborador antes de que salga de la compañía para generar apoyo profesional, y obtener información sobre la percepción del colaborador respecto de la compañía.

i. Contenido de la Entrevista:

- Comunicar al colaborador los primeros cinco minutos los motivos de la reunión y las razones de salida del colaborador para manejar las percepciones y comentarios posteriormente.
- Generar un resumen del historial laboral que mantuvo el colaborador en la Compañía. Cargos ocupados, fechas de cambio, resultado de sus evaluaciones de desempeño, aporte principal a la compañía.
- El Jefe inmediato debe comentarle al colaborador que su salida no será inmediata, puesto que la compañía tiene un programa especializado de reinserción laboral, del cual formará parte el colaborador, y que mientras dure el programa el permanecerá bajo relación de dependencia.
- Explicar el proceso de reinserción laboral: Etapas de sensibilización, Etapas de refuerzo de fortalezas, Etapa de planificación previa la salida.
- Solicitar comentarios o inquietudes al colaborador de manera que pueda generar un feedback respecto de los motivos que generaron su salida. Este espacio puede ser complicado al no saber las reacciones del colaborador. Es recomendable que si toma reacciones negativas, se le permita expresarse por un momento hasta que se tranquilice.
- Explicarle el proceso de finiquito de trabajo, las obligaciones y contribuciones que tendrá por motivo de su salida.

ii. Herramientas de la compañía:

- a. El jefe inmediato deberá solicitar al colaborador todas las herramientas otorgadas por la Compañía para asegurar el retorno de recursos.

- b. Deberá asegurarse de que el colaborador tenga el espacio de retirar sus pertenencias cuando no existan personas en la oficina para no generar comentarios o inquietudes por parte del equipo de trabajo en un espacio inadecuado.
 - c. El colaborador deberá entregar los recursos otorgados por la Compañía antes de salir de la misma.
- iii. Finalizar Proceso de Salida:**
- a. Después de la entrevista, el Jefe inmediato deberá extender el Acta de Finiquito previamente elaborada por el departamento de Nómina con el cheque de pago para el colaborador.

Remitirse al documento Anexo #1 “Guía de Entrevista de Salida Nestlé Ecuador S.A.”

3.1.4.4. Elaboración de la Entrevista

Cualquier proceso de salida involucra el cierre de una fase importante para un colaborador, el responsable de recursos humanos, debe tomar en cuenta que el impacto para la persona que sale puede ser perjudicial para su desenvolvimiento laboral posterior, sobretodo cuando sale por decisión de la compañía.

El proceso de salida puede manejarse globalmente independientemente del tipo de salida que tenga un colaborador (voluntaria e involuntaria), sin embargo la entrevista de salida es el proceso diferenciador ya que en el primer caso, esta herramienta sirve como medio informativo para la compañía respecto del manejo de los procesos internos y las oportunidades de mejora que como organización tienen con el manejo de sus recursos internos. En el caso de ser una salida por decisión de la compañía, el proceso de comunicación tiene como principal objetivo dar un feedback al colaborador respecto de su desempeño en el paso por la organización de tal manera que la entrevista se convierta en la herramienta fundamental del proceso de outplacement. En este

tipo de entrevistas si es posible contar con un feedback respecto de los procesos internos, sin embargo no es el objetivo global como fue mencionado anteriormente.

La preparación de la entrevista consiste en preparar el espacio físico, tener en cuenta el historial laboral de la persona, en el mismo deben constar el tiempo de permanencia en la compañía, las especializaciones que tuvo a través del período de trabajo, los cargos que ocupó y los aportes principales.

Si la decisión de la salida del colaborador es por parte de la compañía, debido a una falta del mismo, debe mencionarse la misma en primer lugar para asegurar que la continuidad de la entrevista sea en torno a este aspecto principal.

Por otro lado deben segmentarse los aspectos que se abordarán en la entrevista para englobarlos por temas principales y el manejo posterior de la información sea más fácil de medir y la herramienta tenga mayor validez.⁵⁸

3.1.4.5. Manejo de Información

Una vez concluida la entrevista, es necesario proporcionar la información obtenida al departamento de Recursos Humanos quien será el responsable de administrarla y convertirla en indicadores de gestión para la compañía.

Es importante tomar en cuenta que las salidas se generan por diferentes motivos y que no todas deben manejarse de la misma manera, tanto por el contenido de la entrevista y el manejo de información como las posibles reacciones que tendrá el colaborador (agresivas, pasivas, depresivas) y el entrevistador debe estar preparado para asumirlas adecuadamente y mantener el objetivo de la reunión intacto.⁵⁹

⁵⁸ <http://www.ellibrepensador.com/2009/04/20/formularios-entrevistas-de-salida/>

⁵⁹ http://cidtur.eaht.tur.cu/boletines/Boletines/Cid06/sep_oct/entrevista.htm, Marzo, 2010

Los indicadores de gestión están relacionados en primer lugar a la percepción del colaborador respecto de la compañía a través de los inputs de la entrevista de salida.

A través de esta percepción del colaborador es posible para la compañía generar planes de acción específicos al respecto.

3.1.5. Indicadores de Gestión

La entrevista de salida contará con dos variables importantes para la obtención de información; la primera, percepción del colaborador respecto de La Organización. Estas percepciones pueden ser positivas o negativas con sus respectivas especificaciones.

El primer indicador de gestión está relacionado con la percepción global del colaborador respecto de la Organización, nuevamente es importante recalcar que la persona que maneja el procedimiento de salida debe estar capacitada para direccionar el proceso a la obtención de información objetiva que no esté “contaminada” por percepciones del proceso de salida en sí.

$$\text{Percepción de la Compañía} = \# \frac{\text{Percepciones Positivas}}{\text{Total entrevistas}}$$

Ó

$$\text{Percepción de la Compañía} = \# \frac{\text{Percepciones Negativas}}{\text{Total entrevistas}}$$

Con este indicador, el Operational Manager o responsable de Recursos Humanos podrá validar las variables de Clima Laboral según la encuesta interna y podrá hacer un estudio específico respecto de las variables.

El segundo indicador está relacionado con el índice de rotación y los principales motivos de la misma. Para este punto es necesario tomar en cuenta el indicador de rotación mencionado en el apartado 2.1.1 de este documento

$$\text{Índice de Rotación}^{60}: \frac{\# \text{ de empleados desvinculados}}{\text{Promedio de empleados}}$$

Una vez tomado el índice de Rotación de la compañía es necesario especificar los motivos globales de la misma en relación al tipo de salida de personal (Salida Voluntaria por Renuncia y Salida involuntaria por Despido).

Es un indicador más específico conocer el porcentaje de personas que han salido por decisión propia o por decisión de la compañía por lo tanto puede medirse de cualquiera de las dos formas para sacar el porcentaje:

$$\text{Motivos de Salida: } \frac{\# \text{ Renuncias}}{\text{Total desvinculaciones}}$$

Ó

$$\text{Motivos de Salida: } \frac{\# \text{ Despidos}}{\text{Total desvinculaciones}}$$

Como ejemplo de la aplicación de los indicadores de Gestión tomaremos los datos de uno de los meses del primer trimestre del 2010 de Nestlé Ecuador S.A. para generar la información.⁶¹

Total empleados Inicio Enero 2010	1782
Total empleados Enero 2010	1870
Total desvinculaciones	32
Renuncias	10
Despidos	22

⁶⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, 2002. Págs 74-77

⁶¹ Datos Estadísticos de Personal, Recursos Humanos, Nestlé Ecuador S.A:

Según la fórmula se obtiene en primer lugar la rotación mensual:

$$\text{Índice de rotación: } \frac{32}{(1870+1782)/2} = 2\%$$

Del total de Salidas se puede definir los siguientes porcentajes por el motivo de salida

$$\text{Motivo de Salida: } \frac{10 \text{ renuncias}}{32 \text{ Salidas}} = 31\%$$

$$\text{Motivo de Salida: } \frac{22 \text{ despidos}}{32 \text{ Salidas}} = 69\%$$

Con estos indicadores el especialista de Recursos Humanos tiene datos fijos para poder presentar planes de acción acorde a las necesidades específicas de la organización respecto de las salidas de personal.

Actualmente en Nestlé Ecuador S.A. se manejan indicadores más generales de rotación y no existe un análisis específico respecto de los motivos de salida o de las percepciones globales de la compañía.

3.1.6. Elaborar un Procedimiento de Manejo de Historial Laboral

El historial laboral es el resumen de toda la experiencia profesional adquirida por un colaborador. En el mismo se detalla toda la preparación académica de un individuo, los puestos y responsabilidades que ha mantenido e inclusive el resultado de las evaluaciones de desempeño de todo el transcurso de tiempo en una o varias organizaciones.

Dentro de una organización es de vital importancia tener un sistema de administración de datos que permita guardar toda la información de un colaborador. Generalmente las organizaciones manejan bases de datos que se entienden como un sistema de almacenamiento de datos, codificados y agrupados por segmentos y que están disponibles para la administración de recursos humanos. Las bases de datos se pueden procesar debido a que están organizadas de manera lógica para facilitar el acceso a cualquier tipo de datos. Para poder facilitar la administración de datos, las organizaciones suelen tener instalado un software que permite de forma más práctica y amigable que un profesional de Recursos Humanos pueda acceder a la información de cada empleado, los segmentos de información generalmente contienen lo siguiente⁶²:

1. Datos personales de cada colaborador:
 - a. Nombres
 - b. Edad
 - c. Género
 - d. Dependientes

2. Datos profesionales de cada colaborador:
 - a. Título Profesional
 - b. Cargos desempeñados
 - c. Historia salarial
 - d. Evaluaciones de desempeño

Las bases de datos son la herramienta principal para que se pueda manejar de manera óptima el historial laboral de los trabajadores.

Actualmente en Nestlé Ecuador S.A. se utilizan dos sistemas de administración de Recursos Humanos, la particularidad del uso de los dos sistemas se debe a que uno de ellos permite un desarrollo local y es a

⁶² CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill Pág. 632

través del cual se pueden manejar los procesos específicos de nómina: pagos, cumplimiento laboral, características locales específicas respecto del personal (inclusión de personal externo que presta servicios), manejo de cargos de costos para diferentes unidades, etc. El segundo sistema tiene relevancia porque es un sistema integrado de administración de datos y procesos manejado por La Compañía a nivel internacional, en el mismo se encuentra todo el historial laboral, manejo de la estructura organizacional, estandarización de funciones específicas por cargo, etc.

Para el manejo de Historial Laboral dentro de Nestlé Ecuador S.A., se requiere segmentar la información en tres grandes grupos.

1. Cronología de Puestos de trabajo y líneas de supervisión

Dentro del sistema de administración de recursos humanos de aplicación internacional, existe el denominado PDS (Personal Data Sheet) que hace la función de una hoja de vida en referencia al período de tiempo trabajado dentro de la Compañía y un resumen de la experiencia laboral previa al ingreso a la Compañía.

Adicionalmente en este mismo sistema existe un registro de las evaluaciones de desempeño que ha tenido el empleado desde la perspectiva de la Compañía. Estas evaluaciones de desempeño se denominan “PDG” (Progress Development Guide), ésta tiene tres segmentos principales de evaluación:

La primera parte tiene la descripción de los objetivos anuales establecidos para cada colaborador, cada uno de ellos tiene definido un indicador de cumplimiento. Al finalizar el año en una reunión de evaluación, el Line Manager revisa el cumplimiento de cada uno de los objetivos y en conjunto con el colaborador establecen el porcentaje de cumplimiento.

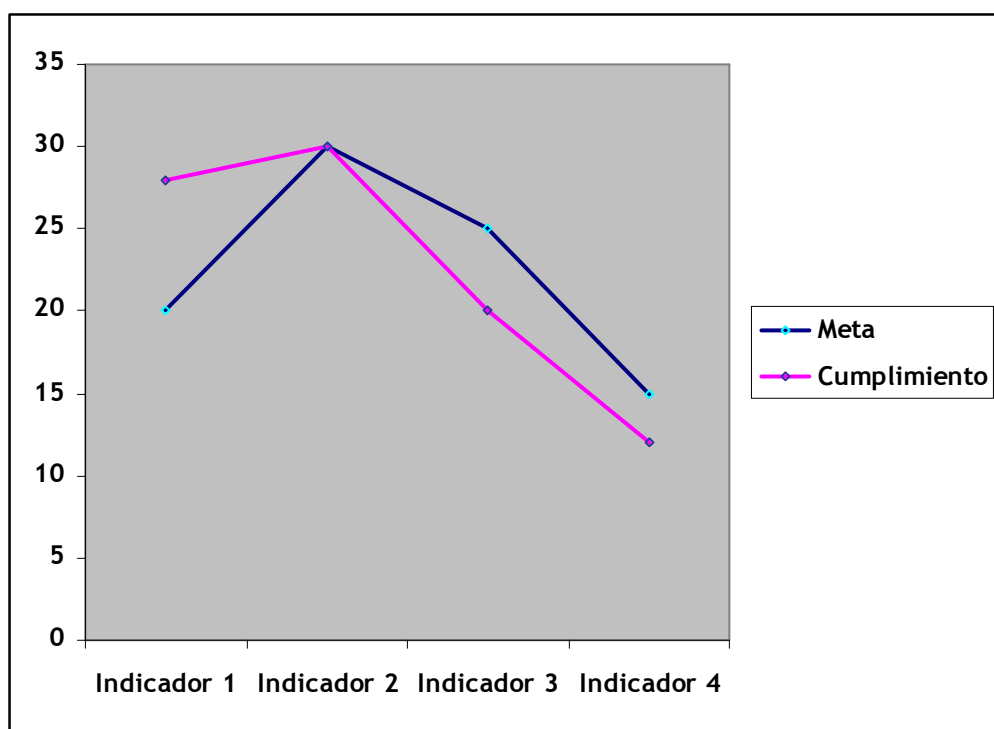
La segunda etapa de la evaluación de desempeño está formulada para la descripción de competencias, existe un detalle de las competencias del diccionario de la Compañía y un espacio para que en la reunión de evaluación de desempeño, tanto el jefe como el colaborador puedan establecer la calificación por competencia.

La tercera parte establece las necesidades de reforzar conocimientos para el colaborador y comentarios adicionales por parte del empleado y por parte del jefe inmediato. Al estar sistematizado este documento es más fácil la administración de los datos para el especialista de Recursos Humanos.

Para poder utilizar la herramienta del historial laboral, es necesario establecer un documento en el que consten los siguientes puntos:

1. Datos Académicos: Todos los datos referentes a estudios formales e informales que haya tenido el colaborador, entre ellos están los títulos profesionales, información de idiomas, cursos especializados, etc.
2. Datos Organizacionales: En este segmento es importante hacer un breve resumen de los cargos y responsabilidades del colaborador previo su ingreso a la Compañía. Por otro lado debe hacerse una mención específica del historial de cargos y responsabilidades que ha tenido el colaborador desde su ingreso a la Compañía.
3. Cumplimiento por Indicadores de Gestión: Debe incluirse un resumen en el cual se evidencien los indicadores de Gestión planteados para el individuo en su último año, y el nivel de cumplimiento que tuvo el individuo, de manera que gráficamente se pueda evidenciar el aporte de la persona a los objetivos organizacionales.

Por ejemplo:



63

4. Principales Aportes: Basado en las evaluaciones de desempeño, es importante hacer un resumen segmentado en el cual se evidencien los objetivos alcanzados para la Compañía y dos aspectos principales:
 - a. Percepción de los Superiores: Este enfoque debe ser un resumen básico de los comentarios generados por las líneas de supervisión frente al desempeño del colaborador sobre su trabajo diario o sobre los principales proyectos elaborados.
 - b. Percepción de los Equipos de Trabajo: Actualmente no existe una herramienta establecida para conocer la percepción del equipo de trabajo respecto de un colaborador, sin embargo, existen tres propuestas para poder manejar un resumen respecto al tema:

⁶³ Gráfico de Ejemplo para evidenciar Cumplimiento de Indicadores de Gestión vs. La Meta de los mismos en cada evaluación de desempeño. Elaboración Propia.

- i. La primera propuesta es que el Operational Manager de Recursos Humanos tenga una entrevista individual con algunos de los miembros del equipo del colaborador y le haga un cuestionario simple respecto del comportamiento, destrezas sociales y cooperación proactiva del colaborador con su entorno.
- ii. La segunda propuesta establece generar el mismo resumen de la percepción del equipo de trabajo, a través de un focus group en donde se puedan establecer opiniones de manera general con el mismo cuestionario mencionado anteriormente.
- iii. La tercera propuesta es generar un cuestionario para entregar a los colaboradores del equipo de trabajo de la persona desvinculada, este proceso puede hacerse a través de una herramienta online de encuestas que procesa datos automáticamente.
- iv.
En base a la información básica, requerida para hacer un resumen del desenvolvimiento laboral de un colaborador, se elaboró una guía de entrevista o formulario para ser utilizado en cualquiera de estos casos (Ver Anexo Guía de Evaluación de desempeño por equipos de trabajo). El mismo está basado en la información del diccionario de competencias. La diferencia de la aplicación es que con una entrevista o un Focus Group se podrán obtener ejemplos o criterios de desempeño más detallados por parte de los grupos de trabajo.

Con los resultados establecidos es posible tener un resumen de evaluación de desempeño que sirva como herramienta de

retroalimentación adecuada respecto del desarrollo profesional del colaborador dentro de la organización y que la información descrita sirva como un impulso de fortalecimiento de las destrezas del colaborador una vez separado de la organización.

3.1.6.1. Procedimiento de Manejo de Historial Laboral

3.1.6.1.1. OBJETIVO

Establecer lineamientos para el Manejo adecuado de Historial Laboral de los Colaboradores incluyendo toda la información pertinente.

3.1.6.1.2. ALCANCE

El alcance de este procedimiento es para todos los trabajadores que prestan servicios en las compañías del Grupo Nestlé Ecuador S.A.

3.1.6.1.3. PRINCIPIOS GENERALES

3.1. El Historial Laboral comprende un resumen de la información básica de los colaboradores.

3.2. La información desplegada en el historial laboral es de carácter confidencial y debe usarse por un especialista de Recursos Humanos y los jefes inmediatos de cada unidad.

3.3. Es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos asegurar que toda la información detallada en el resumen refleje la realidad de los procesos mencionados.

3.1.6.1.4. RESPONSABILIDAD GENERAL

Es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos asegurar que toda la información detallada en el resumen refleje la realidad de los procesos mencionados.

3.1.6.1.5. PROCEDIMIENTO

3.1.6.1.5.1. Generación de Información Personal Básica

- La Unidad de Nómina y Administración de Personal ingresará los datos de los colaboradores en su período de vida dentro de la organización desde la contratación a la salida:
- El responsable de Selección de Personal debe reunir toda la información y documentos de cada colaborador en el proceso de contratación y debe entregar al departamento de Nómina y Administración de Personal los datos completos para que el responsable del sistema pueda ingresar todos los datos.
- El responsable de Desarrollo Humano deberá velar porque con cada evaluación de desempeño, la información replegada en el sistema está acorde con los “diálogos de desarrollo” (entrevistas de evaluación de desempeño) y se plasma en el sistema en su totalidad para la verificación posterior de datos.
- El Operational Manager de Recursos Humanos será el responsable de generar la información de feedback tanto del Line Manager superior a través del PDG como de los equipos de trabajo a través de la guía de evaluación de los equipos de trabajo.

- Solamente los especialistas de Recursos Humanos, Operational manager, Gerente de Recursos Humanos y Line Manager directo, podrán solicitar la generación de resumen del Historial Laboral del colaborador.
- Una vez solicitado el resumen de Historial Laboral, el responsable de manejo de información de los colaboradores en Administración de Personal deberá generar del sistema los datos actualizados según los formatos de:
 - PDS
 - PDG

Y deberá entregar al solicitante de la información para manejo interno. Indicar si la lista es abierta o cerrada:

- Una vez obtenida toda la información deberá llenarse el formulario de Manejo de Historial Laboral con un resumen adecuado según cada segmento de los documentos mencionados previamente.

El Procedimiento de Manejo de Historial Laboral también se encuentra como Anexo en este documento planteado con todos los estándares de Calidad establecidos por Nestlé Ecuador S.A.

3.1.7. Desarrollar el Proceso de salida

Una vez validado el proceso actual de salida de Nestlé Ecuador S.A. y revisando la emisión de documentos para el proceso de Outplacement, es necesario tomar correctivos para que el procedimiento actual no esté direccionado al manejo de datos y cuidado de inconvenientes laborales, sino que el procedimiento de salida para casos de desvinculación por despido a un colaborador sin que el mismo esté relacionado con su desempeño, incluya la emisión del feedback respecto del desempeño y las funciones realizadas en el transcurso de la relación laboral.

3.1.8. Procedimiento de Desvinculación para Nestlé Ecuador S.A.

3.1.8.1. OBJETIVO

Contar con una metodología y herramientas adecuadas para la desvinculación de los colaboradores

Objetivos Específicos

- Establecer mecanismos de desvinculación que permita a los responsables del proceso manejar correctamente todas las etapas para la salida de los colaboradores. Acorde con la legislación laboral vigente.
- Asegurar el retorno de los recursos asignados al trabajador por la compañía.
- Velar por la confidencialidad en el manejo de datos involucrados en la salida de personal.

3.1.8.2. ALCANCE

Todo el personal que se desvincule de las compañías del Grupo Nestle Ecuador S.A.

3.1.8.3. RESPONSABILIDAD

- **Line Manager:** Es la persona responsable de informar la salida de un colaborador al departamento de Recursos Humanos, debe liderar el proceso de salida y asegurar el retorno de los bienes y herramientas otorgados por la compañía al colaborador adicionalmente velará por la comunicación de las salidas en sus departamentos.

- **Jefe de Nómina:** Es el receptor del informe de salida y quien gestiona el finiquito para el colaborador acorde con la ley vigente. Vela por el correcto funcionamiento de los sistemas de información vinculados al proceso.
- **Administrador de beneficios:** Informa las novedades para descuentos relacionados con los beneficios a los que el colaborador tenía acceso y pagos adicionales respecto de fondos de vehículo, cobranzas de seguro, devolución de gastos de viaje y días de vacaciones pendientes por tomar para el pago en el finiquito.
- **Administrador de Personal:** Responsable de generar la información para el manejo del historial laboral, dar de baja al colaborador en el sistema, y custodiar los documentos de desvinculación en el file personal, una vez que han sido legalizados.
- **Asistente de Nómina:** Es responsable de ingresar todas las novedades en el sistema para el cálculo e impresión del finiquito.
- **Responsable de Desarrollo Organizacional:** Es el especialista que debe asegurar la emisión de todos los datos del desarrollo de un colaborador para el manejo del historial laboral.
- **Operational Manager (OM):** Es el responsable de guiar al Line Manager (jefe inmediato) en el proceso de salida y de obtener la información de feedback respecto del desempeño del colaborador vinculado con su jefe inmediato y con su equipo de trabajo.

3.1.8.4. PROCEDIMIENTO

- El Lline Manager notificará al OM, a la Gerencia de Recursos Humanos o Jefe de Nómina y Administración de Personal, la desvinculación del trabajador señalando la fecha exacta y el motivo de la salida. En caso de renuncia deberá entregar la carta como respaldo para la elaboración del finiquito con su firma de aceptación.
- Los responsables de Nómina deben gestionar y solicitar todos los datos que debe incluir el acta de finiquito al administrador de beneficios, y deben solicitar al administrador de personal que realice la dada de baja en el sistema para generar el finiquito.
- El responsable de beneficios, validará todos los costos de beneficios pendientes, saldos en tarjetas de descuento, celulares, minimercado, días de vacaciones, fondos de vehículo, gastos de viaje, etc., notificará la salida previa para sistemas con el fin de gestionar el retorno de equipos y herramientas entregadas al colaborador. Finalmente, remitirá a Nómina todos los datos para continuar con el proceso.
- El responsable de Nómina registrará las novedades en el sistema de Nómina, ejecutará el proceso de liquidación, imprimirá el acta de finiquito y generará la orden de pago antes de la aprobación del Jefe de Nómina y Administración de Personal.
- El Jefe de Nómina y Administración de personal garantiza la parametrización en los sistemas para los cálculos, cumpliendo con la legislación laboral, convenios, condiciones generales y ley de seguridad social.

- El departamento de Nómina realizará el acta de finiquito con toda la información correspondiente a las normas de legislación ecuatoriana vigente.
- La orden de Pago debe estar autorizada por el departamento legal y el departamento de Finanzas y Control antes de la emisión del cheque de pago por parte de Tesorería. Una vez obtenido el valor genera una orden de pago que será autorizada y posteriormente direccionada a Tesorería para la elaboración del cheque de finiquito. Y realizará el aviso de salida en el IESS.
- Nómina juntará el acta de finiquito con las copias requeridas, el cheque con el monto total y el aviso de salida del colaborador.
- En caso de ser renuncia voluntaria, el colaborador debe acercarse al departamento de Nómina a firmar su acta de finiquito.
- Si la salida se da por decisión unilateral de la compañía, el (la) Jefe de Nómina deber entregar todos los documentos de salida al Line Manager para su revisión y posterior comunicación al colaborador.
- El Operational Manager deberá hacer una reunión o entrevistas para obtener información respecto del desempeño del colaborador con la unidad a la que pertenecía. **Anexo # 8** *Guía de Evaluación de Desempeño por Equipos de Trabajo*.
- El especialista de Desarrollo, deberá generar información del sistema respecto del desempeño que ha mantenido la persona a través del resumen de los PDGs. (Ver **Anexo # 4** *Formato PDG*)
- El Operational Manager en conjunto con el Line Manager deberán elaborar el resumen de historial laboral a través del formato de Manejo

de Historial Laboral para preparar la entrevista de Salida. (Ver **Anexo # 7 Manejo de Historial Laboral**)

- El Line Manager deberá preparar la entrevista de salida acorde con la guía de entrevistas para asegurar que el proceso sea realizado bajo los estándares y reduciendo impacto negativo para el colaborador y la compañía. (Ver **Anexo # 1 Guía de Entrevistas de Salida**)
- Una vez notificada la salida al colaborador, el Line Manager deberá solicitar todos los equipos y herramientas entregadas al colaborador para su trabajo, coordinando con el departamento de Sistemas y Servicios Generales en el caso de ser necesario.
- En caso de que el colaborador tenga alguna duda, debe llamar al (la) Jefe de Nómina para que aclare todas las inquietudes. El ex colaborador deberá firmar acuerdo con el acta de finiquito y los documentos de salida y esta deberá ser debidamente legalizada ante las autoridades laborales pertinentes.
- Los documentos firmados y legalizados deben ser entregados al responsable de Administración de personal y archivo para que pueda custodiar los documentos y cerrar el file de personal del personal pasivo.
- Una vez confirmada la salida del colaborador el administrador de personal notificará la salida con la fecha exacta al departamento de Seguros, Sistemas, Compras, Anensa, y todos quienes tengan que cerrar o redistribuir funciones, beneficios y herramientas.
- El asistente de Nómina contabiliza el finiquito en los sistemas de Nómina y envía un proceso para igualar todos los sistemas de los colaboradores.

- La Unidad Transaccional notificará al Line Manager que levantará un ticket para cerrar usuario antes de proceder para confirmar que todo está cerrado en la unidad.
- En caso de que la posición no sea reemplazada, el Line Manager deberá levantar un ticket al service desk para quitar roles y realizar un workflow para la limitación de la posición.
- El Line Manager velará por la comunicación de las salidas en sus departamentos con sus reportes directos, asegurando claridad y confidencialidad en todo el proceso.

3.1.8.5. MEDIDAS DE SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE

Es necesario asegurar tener la documentación necesaria con sus debidos respaldos y autorizaciones e imprimir el documento solamente cuando haya sido depurado y todas las partes interesadas lo hayan revisado con el fin de evitar el manejo indiscriminado de recursos.

3.1.8.6. REFERENCIA

1. Código de Trabajo vigente según la ley Ecuatoriana.
2. Convenio con compañías/Asociaciones proveedoras de beneficios.
3. Procedimiento de Outplacement de Nestlé Ecuador S.A.
4. Guía de Entrevistas de Salida de Nestlé Ecuador S.A.
5. Formato de Manejo de Historial Laboral de Nestlé Ecuador S.A.
6. Guía de Evaluación de Desempeño por Equipos de Trabajo
7. Formato PDG

Para la elaboración del procedimiento nuevo de salidas incluyo como anexo # 1 el Procedimiento de Desvinculación detallado según los estándares de calidad que tiene Nestlé Ecuador S.A.

3.1.9. Diseñar el Modelo de Outplacement para Nestlé Ecuador S.A.

El Modelo de Outplacement de Nestlé Ecuador S.A. abarcará todos los procesos mencionados anteriormente para asegurar la aplicación de las teorías revisadas en este documento.

Es importante contar con el apoyo incondicional de la Gerencia de la Compañía para que el impacto del proceso sea el requerido y que tanto el individuo como la unidad a la que pertenecía no rechacen las decisiones de la Compañía y se reduzca el impacto negativo generado con el procedimiento global.

La aplicación del modelo de outplacement debe tener un acompañamiento continuo en especial del Operational Manager quien es el aliado de cada jefe inmediato para el manejo adecuado del personal a su cargo.

3.1.9.1. Procedimiento de Outplacement para Nestlé Ecuador S.A.

3.1.9.1.1. OBJETIVO

Generar un procedimiento para el manejo de salidas dentro de la compañía que busque el desarrollo de los colaboradores separados de la Organización por motivos ajenos a su desempeño.

3.1.9.1.2. ALCANCE

Este procedimiento debe aplicarse a los colaboradores que son separados de la Compañía por motivos ajenos a su desempeño y que pertenecen a los niveles Gerenciales, Administrativos y Operativos.

3.1.9.1.3. PRINCIPIOS GENERALES

3.1. El outplacement es un programa generado para ayudar a los individuos que sufren un despido o una separación laboral y que debido a esto, evidencian estrés emocional al no tener empleo, este programa pretende ayudar a que encuentren nuevas ocupaciones posteriores a la salida.

3.2. El proceso de outplacement vincula información general del individuo con énfasis en su trayectoria laboral dentro de la Compañía.

3.2. La información desplegada en este procedimiento es de carácter confidencial y debe ser administrada por un especialista de Recursos Humanos y los jefes inmediatos de cada unidad.

3.1.9.1.4. RESPONSABILIDAD GENERAL

Es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos asegurar que toda la información generada se ajuste a la realidad de la trayectoria laboral del individuo y que su aplicación genere resultados en beneficio del colaborador y de la Compañía.

3.1.9.1.5. PROCEDIMIENTO

- El Line Manager o responsable de cada unidad deberá comunicar a la Unidad de Recursos Humanos la decisión de desvincular a una persona con un detalle de los motivos de la desvinculación.
- El Operational Manager direccionará este requerimiento a los especialistas de Recursos Humanos para obtener toda la información del procedimiento con el Manejo del Historial Laboral: Especialista de

Desarrollo, Jefe de Nómina y Administración de Personal y el responsable de Administración de Personal

- El Especialista de Desarrollo en conjunto con el Operational Manager deberán generar un programa de Capacitación Breve para el Line Manager quien será el responsable de la aplicación del Procedimiento de Outplacement.
- El Especialista de Desarrollo generará un Programa de Fortalecimiento de Destrezas para el colaborador que será desvinculado, el mismo debe incluir:
 - Etapa de sensibilización del Proceso de Salida
 - Etapa de refuerzo de Fortalezas del Colaborador
 - Etapa de generación de Posibilidades u Oportunidades del Colaborador para su desarrollo profesional posterior
 - Etapa de planificación previa la salida.
- El Especialista de Desarrollo desplegará el programa de fortalecimiento de destrezas al Operational Manager y al Line Manager para obtener su aprobación y que ellos puedan aplicarla posteriormente.
- El Operational Manager entregará el documento de Manejo de Historial Laboral al Line Manager para la preparación de la entrevista
- El Jefe Inmediato o Line Manager deberá preparar la entrevista de salida acorde a la Guía de Entrevista de Salida de Nestlé Ecuador S.A., recopilando los datos según el formato de la entrevista.
- El Jefe de la Unidad de Nómina y Administración de Personal preparará los datos para la elaboración del Finiquito y desvinculación acorde al Procedimiento de Salida que hace referencia el presente documento.

- Una vez realizados todos estos pasos, el Line Manager deberá entregar los documentos completos al Operational Manager para que pueda obtener datos y generar indicadores de gestión.
- Concluido el proceso de Outplacement, el Operational Manager deberá obtener la retroalimentación del proceso al Colaborador desvinculado a través del Formulario de retroalimentación del proceso de Outplacement
- El Operational Manager trimestralmente hará un plan de acción respecto de los indicadores generados con el procedimiento de desvinculación.

3.1.9.1.6. MEDIDAS DE SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE

Es necesario asegurar tener la documentación necesaria con sus debidos respaldos y autorizaciones e imprimir el documento solamente cuando haya sido depurado y todas las partes interesadas lo hayan revisado con el fin de evitar el manejo indiscriminado de recursos.

3.1.9.1.7. REFERENCIAS

1. Código de Trabajo vigente según la ley Ecuatoriana.
2. Convenio con compañías/Asociaciones proveedoras de beneficios.
3. Procedimiento de Salida de Nestlé Ecuador S.A.
4. Guía de Entrevistas de Nestlé Ecuador S.A.
5. Formato de Manejo de Historial Laboral de Nestlé Ecuador S.A.
6. Formato de Entrevista de Salida

3.1.9.1.8. ANEXOS

Anexo # 10 *Formulario de Retroalimentación del Proceso de Outplacement*

4. MARCO CONCLUSIVO

4.1. Conclusiones

4.1.1. La Desvinculación o Ruptura Laboral, son procesos que tienen un alto impacto emocional sobre los individuos, tanto para aquellos que son separados de una organización debido al estrés que genera la incertidumbre sobre su trabajo, como para los individuos que permanecen dentro de la compañía y evidencian la situación como observadores. El impacto del proceso de salida puede ser negativo en caso de que no se maneje adecuadamente.

4.1.2. El Outplacement es un proceso de desarrollo y asesoría para un individuo que sale de una compañía, ya que le permite fortalecer sus conocimientos y desarrollar las destrezas adquiridas en cualquier lugar donde se desenvuelva, generalmente los individuos pueden mantener una relación de dependencia emocional con la compañía y este proceso permite que puedan separar sus destrezas de sus funciones dentro de la compañía y puedan desenvolverse con mayor naturalidad en el mercado laboral.

4.1.3. La aplicación de este modelo de Outplacement permite que la unidad de Recursos Humanos tenga una dimensión más Humana, esto le permite aumentar el número de variables que se toman en cuenta para el manejo del Contrato Psicológico y el manejo de personal en sí, generando mejores prácticas y mayor vínculo entre las personas y la Compañía.

- 4.1.4.** Para asegurar que este proceso se maneje con mayor calidad es importante que la unidad de Recursos Humanos esté vinculada a los procesos de la Organización y a la complejidad de las posiciones y trato interpersonal.
- 4.1.5.** El proceso de salida y desvinculación dentro de una compañía requiere mucho cuidado con la información, por lo tanto es importante mantener procesos organizados para el manejo adecuado de la misma y para obtener resultados favorables con el proceso.
- 4.1.6.** La participación del departamento de Recursos Humanos genera impacto en todos los procesos de una compañía, con el acompañamiento hacia los líderes de cada unidad se pueden generar procesos favorables para los colaboradores y potenciar a su rendimiento diario.
- 4.1.7.** Nestlé Ecuador S.A. tiene como fortaleza un manejo de salidas que permite reducir conflictos laborales pues cumple a cabalidad con todos los requerimientos solicitados por el Código Laboral. Sin embargo, este proceso no es suficiente para reducir impacto en cuanto a la desvinculación de los colaboradores.
- 4.1.8.** La retroalimentación es parte de muchos procesos ya que finaliza el proceso y brinda la oportunidad de convertirlo en un ciclo. En el mismo se genera información y herramientas importantes que permiten a la compañía tener un enfoque de manejo óptimo sobre sus principales recursos que es el personal de la compañía.
- 4.1.9.** En Nestlé Ecuador S.A. existen inconvenientes por la falta de comunicación clara respecto de la salida de colaboradores,

internamente se genera malestar e incertidumbre por mal interpretación de decisiones relacionadas con la desvinculación de colaboradores o de la compañía.

4.1.10. Los Line Managers dentro de Nestlé no están capacitados para manejar un proceso de desvinculación adecuado tanto para la comunicación directa con el colaborador desvinculado como para comunicar a los colaboradores los motivos de la desvinculación.

4.1.11. Nestlé Ecuador S.A. no tiene un input adecuado de información sobre el proceso de desvinculación para poder hacer gestión sobre indicadores específicos, la información que obtienen está basada en comentarios esporádicos.

4.1.12. La entrevista de salida es una herramienta de validación de las variables de la encuesta de Clima Laboral, cuando el colaborador en su momento de salida emite comentarios mucho más certeros respecto de sus opiniones personales.

4.2.Recomendaciones

4.2.1. Una compañía debe manejar procesos definidos de desvinculación por la delicadeza de la información del proceso. La comunicación de la decisión de salida de una persona debe venir acompañada de cumplimiento de los requisitos laborales y de toda la información respecto de un individuo para asegurar que el proceso se maneje de forma ordenada e integrada.

4.2.2. Nestlé Ecuador S.A. debe mejorar su proceso actual de salida para que el mismo no esté direccionado a cumplir a cabalidad solamente los requisitos legales, sino que, genere un valor agregado para los equipos de trabajo y para el individuo que sale de la compañía.

4.2.3. El proceso de outplacement en sí es un reconocimiento al trabajo de la persona debido al acompañamiento que se hace, es recomendable hacer un énfasis con la línea de dirección de la compañía, el área de Recursos Humanos y el colaborador desvinculado.

4.2.4. Es importante que exista retroalimentación sobre todos los procesos que existan hacia los colaboradores, la información obtenida en los mismos puede agilizar el las mejoras que tiene una compañía respecto del manejo del personal.

4.2.5. Un proceso de salida debe ser manejado con mucha cuidado de que no se filtre información, ya que no todas las personas están capacitadas para manejar el impacto que este puede generar en una o varias personas. Es importante que existan lineamientos claros sobre el manejo de información para que el

proceso de outplacement pueda darse sin inconvenientes posteriores.

4.2.6. Es necesario dar direccionamiento y capacitación a los Line Managers en el manejo de procesos de desvinculación de tal manera que puedan manejar información clara, y comunicación directa con los involucrados disminuyendo el malestar generado por la falta de información o por información incompleta.

4.2.7. Los especialistas de Recursos Humanos deben manejar de mejor manera los datos estadísticos que provienen de la desvinculación ya que a través de las entrevistas de salida se obtiene información privilegiada que no se obtiene en el transcurso de la vida laboral de los trabajadores.

4.2.8. Los indicadores de gestión detallados en este documento, respecto a la desvinculación, deben manejarse con periodicidad y cuidado para que los especialistas de Recursos Humanos puedan hacer un plan de acción de retención de talento o de mejoramiento de clima laboral con datos mas aterrizados a la realidad.

4.2.9. El manejo del proceso de outplacement dará la oportunidad a la compañía de que una salida no sea un proceso con un impacto negativo tan alto, sino que se manejará como un proceso normal en donde la compañía se preocupa por el personal.

5. BIBLIOGRAFÍA

5.1. LIBROS

- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, Quinta Edición, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, 2002.
- DE LA CALLE, María del Carmen y ORTIZ Marta, Fundamentos de Recursos Humanos, Pearson Education, Prentice Hall, Madrid, 2004
- IVANCEVICH, John M., Administración de Recursos Humanos, Novena Edición, Mc Graw Hill.
- KAY John, “Strategy and the Delusion of Grand Deseigns”, Mastering Strategy, 1999

5.2. DOCUMENTOS INTERNET

- http://ww1.elcomercio.com/solo_texto_search.asp?id_noticia=202923&anio=2009&mes=11&dia=3, Diciembre 2009
- www.unap.cl/public/ppt%20de%20rrhh.ppt
- http://bcnglobal.net/bcn/index.php?option=com_content&view=article&id=17&Itemid=21+reestructuraci%C3%B3n+organizacional&cd=23&hl=es&ct=clnk&gl=us
- <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/contpsi.htm>, Febrero 2010
- <http://www.wblogderrhh.com/2007/03/fases-en-la-entrevista.html>, Marzo 2010
- <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>, Enero 2010
- <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1822-que-es-el-outplacement.html>, Junio 2009

- www.pwc.com/Extweb/service.nsf/docid/45898050429428B785256C05006E05EC - 38k -, Junio, 2009
- http://cidtur.eaeht.tur.cu/boletines/Boletines/Cid06/sep_oct/entrevista.htm Marzo, 2010
- http://books.google.com/books?id=UkWaAvHmBswC&pg=PA469&lpg=PA469&dq=entrevista+de+salida&source=bl&ots=YtTwN9DHV2&sig=Akw_23HexzjEJGsoZZL3qcC_wR8&hl=es&ei=HSeVS--hKsP14gapr8CRDQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6&ved=0CBQQ6AEwBQ#v=onepage&q=entrevista%20de%20salida&f=false, Febrero, 2010
- <http://www.ellibrepensador.com/2009/04/20/formularios-entrevistas-de-salida/> Marzo, 2010
- http://cidtur.eaeht.tur.cu/boletines/Boletines/Cid06/sep_oct/entrevista.htm, Marzo, 2010

5.3. DOCUMENTOS CORPORATIVOS

- Planificación Estratégica Nestlé Ecuador S.A., Enero 2009.
- Nestlé Corporate Principles, Nestec S.A., 2008
- Diagrama de Proceso de Salida, Procedimiento de Desvinculación Nestlé Ecuador S.A.
- Datos Estadístico de Personal, Recursos Humanos, Nestlé Ecuador S.A

5.4. APUNTES PERSONALES

- Catedra Desarrollo Organizacional 2, Facultad de Psicología, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Octubre, 2007
- Catedra de “Técnicas de Entrevista”, Facultad de Psicología, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2006.

6. ANEXOS

- **Anexo # 1** Guía de Entrevista de Salida
- **Anexo # 2** Formato de Entrevista de Salida
- **Anexo # 3** Procedimiento de Manejo de Historial Laboral
- **Anexo # 4** PDG (Nestlé): Progress Development Guide o Formato de Evaluación de Desempeño
- **Anexo # 5** Procedimiento de Desvinculación
- **Anexo # 6** PDS (Nestle): Personal Data Sheet o Hoja de Datos Personales
- **Anexo # 7** Formulario de Manejo de Historial Laboral
- **Anexo # 8** Guía de Evaluación de Desempeño por Equipos de Trabajo
- **Anexo # 9** Procedimiento de Outplacement
- **Anexo # 10** Formulario de Retroalimentación de Outplacement
- **Anexo # 11** Diagnóstico del Proceso Actual de Salida
- **Anexo # 12** Glosario de Términos

GUÍA DE ENTREVISTA DE SALIDA

OBJETIVO:

El presente documento busca establecer una guía de comunicación entre el jefe inmediato de cada unidad con los colaboradores que serán desvinculados de la compañía por renuncia, despido intempestivo ó desvinculación por motivos ajenos a su desempeño. Separando el proceso de elaboración de finiquito de la comunicación de salida.

RESPONSABLES:

Este proceso estará a cargo del jefe inmediato de la unidad a la que pertenece el colaborador o de un jefe superior o director de unidad. Los ocupantes de estas posiciones son los que mayor conocimiento tienen del colaborador, de su trabajo previo y de las formas adecuadas de manejar la comunicación.

La guía previa a la entrevista de salida debe prepararse con el Operational Manager (Business Partner como Generalista de RRHH para algunas unidades) destinado a cada unidad, quien dará asesoría sobre la comunicación y sobre el historial laboral, adicionalmente deberá recopilar la información obtenida para manejar indicadores de salida.

PROCEDIMIENTO:

1. Preparación de la Entrevista:

1. Una vez conocido el motivo de salida del colaborador, el jefe inmediato debe preparar una reunión, la misma debe ser

convocada en un espacio cerrado en donde se pueda mantener una conversación sin distracciones y confidencial.

2. La convocatoria de la reunión no debe evidenciarse ante las personas del equipo para evitar incomodidad del colaborador y del equipo de trabajo.
3. El Jefe inmediato debe solicitar el Historial Laboral del colaborador al responsable de administración de personal, para poder hacer un recuento del mismo durante la entrevista.
4. El Jefe Inmediato y el Operational Manager realizarán un resumen de los puntos clave a tratar durante la entrevista.

2. Entrevista de Salida:

1. **Renuncia:** Si el colaborador presentó su renuncia oficialmente a su jefe inmediato, el objetivo principal de la entrevista debe ser conocer la percepción general del colaborador aprovechando que el mismo al no estar vinculado con la compañía puede tener más libertad de emitir sus opiniones.

i. Contenido de la Entrevista:

- a. Conocer sobre los motivos principales de la salida del colaborador, por ejemplo, cambio de trabajo (oferta de trabajo en el mercado laboral en cuanto al desarrollo de carrera, remuneración, beneficios adicionales, etc).
- b. Conocer sobre las oportunidades de mejora que considera que tiene la Organización en cuanto a:
 - Su posición

- Ambiente laboral
- Remuneración
- Comunicación con su equipo de trabajo y con las instancias superiores e inferiores (si aplica).
- Oportunidades de Desarrollo Profesional.

c. Conocer sobre las impresiones positivas de las fortalezas de la Organización.

ii. Finalizar Proceso de Salida:

a. Después de la entrevista, el jefe inmediato deberá extender el Acta de Finiquito previamente elaborada por el departamento de Nómina con el cheque de pago para el colaborador.

iii. Documentación:

a. El Line Manager o Jefe Inmediato deberá tomar apuntes respecto de los tres temas básicos de la entrevista de salida y entregar a su Operational Manager en Recursos Humanos para poder registrar los motivos y percepciones generales y guardar un historial para trabajar sobre las oportunidades de mejora y reforzar las fortalezas.

2. Despido intempestivo por falta del colaborador: Si la Compañía toma la decisión de desvincular un colaborador por una falta o por bajo desempeño, el objetivo principal de la entrevista es comunicar al colaborador claramente los motivos por los cuales se toma la decisión.

i. Contenido de la Entrevista:

- a. Comunicar al colaborador durante los primeros cinco minutos los motivos de la reunión y las razones de salida del colaborador para manejar las percepciones y comentarios posteriormente.
- b. Solicitar comentarios o inquietudes al colaborador de manera que pueda generar un feedback respecto de los motivos que generaron su salida. Este espacio puede ser complicado al no saber las reacciones del colaborador. Es recomendable que si toma reacciones negativas, se le permita expresarse por un momento hasta que se tranquilice.
- c. Es importante tomar en cuenta que toda la información recabada en esta instancia permitirá prevenir demandas o acciones en contra de la Compañía por parte del colaborador.
- d. Generar un resumen del historial laboral que mantuvo el colaborador en la Compañía.
- e. Explicarle el proceso de finiquito de trabajo, las obligaciones y contribuciones que tendrá por motivo de su salida.

ii. Herramientas de la compañía:

- a. El Jefe inmediato deberá solicitar al colaborador todas las herramientas otorgadas por la compañía para asegurar el retorno de recursos.

- b. Deberá asegurarse de que el colaborador tenga el espacio de retirar sus pertenencias cuando no existan personas en la oficina para no generar comentarios o inquietudes por parte del equipo de trabajo en un espacio inadecuado.
- c. El colaborador deberá entregar los recursos otorgados por la compañía antes de salir de la misma.

iii. Finalizar Proceso de Salida:

- a. Después de la entrevista, el Jefe inmediato deberá extender el Acta de Finiquito previamente elaborada por el departamento de Nómina con el cheque de pago para el colaborador.

3. Despido Intempestivo por Motivos ajenos al Colaborador: Los casos de salida de un colaborador por motivos ajenos al desempeño pueden estar relacionados con reestructuración de la compañía, recorte de personal, etc. El objetivo principal de la entrevista será explicar los motivos que le llevan a la compañía a tomar una decisión, establecer un plan de acción para el colaborador antes de que salga de la compañía para generar apoyo profesional, y obtener información sobre la percepción del colaborador respecto de la compañía.

i. Contenido de la Entrevista:

- a. Comunicar al colaborador durante los primeros cinco minutos los motivos de la reunión y las razones de salida del colaborador para manejar las percepciones y comentarios posteriormente.
- b. Generar un resumen del historial laboral que mantuvo el colaborador en la Compañía. Cargos ocupados, fechas de cambio, resultado de sus evaluaciones de desempeño, aporte principal a la compañía.
- c. El Jefe inmediato debe comentarle al colaborador que su salida no será inmediata, puesto que la compañía tiene un programa especializado de reinserción laboral, del cual formará parte el colaborador, y que mientras dure el programa el permanecerá bajo relación de dependencia.
- d. Explicar el proceso de reinserción laboral: Etapas de sensibilización, Etapas de refuerzo de fortalezas, Etapa de planificación previa la salida.
- e. Solicitar comentarios o inquietudes al colaborador de manera que pueda generar un feedback respecto de los motivos que generaron su salida. Este espacio puede ser complicado al no saber las reacciones del colaborador. Es recomendable que si toma reacciones negativas, se le permita expresarse por un momento hasta que se tranquilice.

- f. Explicarle el proceso de finiquito de trabajo, las obligaciones y contribuciones que tendrá por motivo de su salida.

ii. Herramientas de la compañía:

- a. El jefe inmediato deberá solicitar al colaborador todas las herramientas otorgadas por la Compañía para asegurar el retorno de recursos.
- b. Deberá asegurarse de que el colaborador tenga el espacio de retirar sus pertenencias cuando no existan personas en la oficina para no generar comentarios o inquietudes por parte del equipo de trabajo en un espacio inadecuado.
- c. El colaborador deberá entregar los recursos otorgados por la Compañía antes de salir de la misma.

iii. Finalizar Proceso de Salida:

- a. Después de la entrevista, el Jefe inmediato deberá extender el Acta de Finiquito previamente elaborada por el departamento de Nómina con el cheque de pago para el colaborador.

FORMATO DE ENTREVISTA DE SALIDA

Nombre Completo del Colaborador:
Cargo:
Unidad:
Fecha:
Entrevistador:

1. Descripción de Motivo de salida:

Motivo de Salida	Señalar el principal Motivo
Renuncia	
Desvinculación por parte de la compañía	

2. Percepción de la Organización

Señale a manera de resumen la percepción del colaborador sobre los siguientes aspectos de la organización.

Cargo	Positivo (X)	Negativo (X)	Comentarios
Ambiente Laboral			
Remuneración			
Comunicación con Equipo de Trabajo e Instancias Superiores			
Oportunidad de Desarrollo Profesional			


Comentario de Principales Oportunidades de Mejora

3. Resumen de comentarios del Colaborador y Entrevistador

4. Check list de entrega de Herramientas

Detalle las Herramientas	✓

ANEXO # 3

	Procedimiento de Manejo de Historial Laboral	Fecha: Abril 2010
Elaborado por: R. Iturralde		
Revisado por: Unidad de Nómina y Administración de Personal, Unidad de Desarrollo		Aprobado por: A. Rodriguez

1. OBJETIVO

Establecer lineamientos para el Manejo adecuado de Historial Laboral de los Colaboradores incluyendo toda la información pertinente.

2. ALCANCE

El alcance de este procedimiento es para todos los trabajadores que prestan servicios en las compañías del Grupo Nestlé Ecuador S.A.


3. PRINCIPIOS GENERALES

3.1. El Historial Laboral comprende un resumen de la información básica de los colaboradores.

3.2. La información desplegada en el historial laboral es de carácter confidencial y debe usarse por un especialista de Recursos Humanos y los jefes inmediatos de cada unidad.

3.3. Es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos asegurar que toda la información detallada en el resumen refleje la realidad de los procesos mencionados.

ANEXO # 3

	Procedimiento de Manejo de Historial Laboral	Fecha: Abril 2010
Elaborado por: R. Iturralde		
Revisado por: Unidad de Nómina y Administración de Personal, Unidad de Desarrollo		Aprobado por: A. Rodriguez

4. RESPONSABILIDAD GENERAL

Es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos asegurar que toda la información detallada en el resumen refleje la realidad de los procesos mencionados.


6. PROCEDIMIENTO

6.1. Generación de Información Personal Básica

6.1.1. La Unidad de Nómina y Administración de Personal ingresará los datos de los colaboradores en su período de vida dentro de la organización desde la contratación a la salida:

- El responsable de Selección de Personal debe reunir toda la información y documentos de cada colaborador en el proceso de contratación y debe entregar al departamento de Nómina y Administración de Personal los datos completos para que el responsable del sistema pueda ingresar todos los datos.
- El responsable de Desarrollo Humano deberá velar porque con cada evaluación de desempeño, la información replegada en el sistema está acorde con los “diálogos de desarrollo” (entrevistas de evaluación de

ANEXO # 3

	<p>Procedimiento de Manejo de Historial Laboral</p>	<p>Fecha: Abril 2010</p>
<p>Elaborado por: R. Iturralde</p>		
<p>Revisado por: Unidad de Nómina y Administración de Personal, Unidad de Desarrollo</p>		<p>Aprobado por: A. Rodriguez</p>

desempeño) y se plasma en el sistema en su totalidad para la verificación posterior de datos.

- El Operational Manager de Recursos Humanos será el responsable de generar la información de feedback tanto del Line Manager superior a través del PDG como de los equipos de trabajo a través de la guía de evaluación de los equipos de trabajo.
- Solamente los especialistas de Recursos Humanos, Operational manager, Gerente de Recursos Humanos y Line Manager directo, podrán solicitar la generación de resumen del Historial Laboral del colaborador.
- Una vez solicitado el resumen de Historial Laboral, el responsable de manejo de información de los colaboradores en Administración de Personal deberá generar del sistema los datos actualizados según los formatos de:
 - PDS
 - PDG

Y deberá entregar al solicitante de la información para manejo interno. Indicar si la lista es abierta o cerrada:

- Una vez obtenida toda la información deberá llenarse el formulario de Manejo de Historial Laboral con un resumen adecuado según cada segmento de los documentos mencionados previamente.

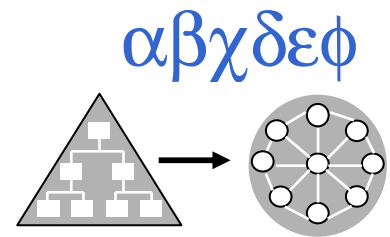
Employee details

Name		Current Position	
Review Period		Date of Last Review	

Part 1: Achievements

Objectives	TARGET			%Achievement (A)	Weight (W)	Compound Achievement (A*W/100)
	80%	100%	130%			
MARKET OBJECTIVES						
<u>Market Objectives:</u> - RIG % - OG % - CEBITA (% sales to 3 rd) Gatekeepers (% of total achievement): - PFME/TTS - NTWC	3,5 7,3 25,2	4,0 8,5 25,3 0,5 14,7	4,2 9,0 25,7			
FUNCTIONAL OBJECTIVES						
1.						
PERSONAL OBJECTIVES						
1.						
OVERALL ACHIEVEMENT:						

Progress and Development Guide Leadership Framework



OPEN UP

Know Yourself

Insight

Service Orientation

Curiosity

Courage

ADDING VALUE

Results Focus

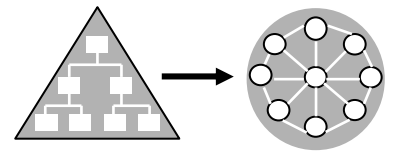
Initiative

Innovation and Renovation

Progress and Development Guide

Leadership Framework

αβχδεφ



DEALING WITH OTHERS

Proactive Cooperation

Impact / Convince Others

INSPIRING PEOPLE

Lead People

Develop People

Practice What You Preach

KNOWLEDGE

Professional Knowledge & Skills

Product Knowledge

Strengths	Improvement Needs
•	•

Reviewer's Comments

Nature of Contribution

Transforms <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> • Has an impact far beyond the primary scope of the role • In the position brings major changes • Is widely recognized for vision and ideas • Has a strong influence on the organization • Displays initiative. Knows how and when to take risks, demonstrates great creativity to get things moving • As a leader their creativity and initiative mark them as the initiator of major changes • Performance significantly exceeds expected results, even when dealing with complex assignments
Steers <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> • Has an impact beyond the primary scope of the role • Has full control of the role and responsibilities and has established strong credibility • Generally exceeds the position's objectives and accountabilities • Is a recognized expert in the field of competence • Performance usually exceeds expected results • Sets direction, develops and builds capabilities in others • Develops team- working across functions, groups and boundaries • Is self-reliant and requires minimum supervision
Masters <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> • Fulfills the role and establishes credibility in the work environment • Performance matches expectations, they reach expected results • Sets priorities, is self reliant in managing the position • Is results-focused with service orientation • Acts consistently with Nestle Management and Leadership Principles
Acquires <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> • Begins to fulfil the role but still needs to develop in certain aspects of the job • Is establishing credibility in the work environment • May require close supervision and support, together with frequent feedback • If this is a repeated level of performance in the same position, they must either improve their performance or seek a new position
Trails <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> • Their performance is significantly lower than expected • Maintaining this level of performance is not deemed acceptable. Decisions must be taken to remedy the situation

Part 2: Career & Development Plan

Key Areas to be Developed (Technical & Competencies)	Action Plan (what, by whom, by when, training...)
	1-

Possible Options for Personal/Career Development (if applicable)	Action Plan

Employee Comments

Name of employee		Name of reviewer	
Signature of employee		Signature of reviewer	
Date:		Date:	

If agreement can not be reached on the content of this discussion, it should be referred to the reviewer's manager.

ANEXO# 5  Nestlé Ecuador S.A.	Procedimiento de Desvinculación	
Elaborado por: R. Iturralde		Fecha: Abril 2010
Revisado por: L. Porras, G. Granja, V. Ugalde, I. Buitrón		Aprobado por: A. Rodriguez

1.- OBJETIVO

Contar con una metodología y herramientas adecuadas para la desvinculación de los colaboradores

Objetivos Específicos

- Establecer mecanismos de desvinculación que permita a los responsables del proceso manejar correctamente todas las etapas para la salida de los colaboradores. Acorde con la legislación laboral vigente.
- Asegurar el retorno de los recursos asignados al trabajador por la compañía.
- Velar por la confidencialidad en el manejo de datos involucrados en la salida de personal.

2.- ALCANCE

Todo el personal que se desvincule de las compañías del Grupo Nestlé Ecuador S.A.

3.- RESPONSABILIDAD

3.1. Line Manager: Es la persona responsable de informar la salida de un colaborador al departamento de Recursos Humanos, debe liderar el proceso de salida y asegurar el retorno de los bienes y herramientas otorgados por la compañía al colaborador adicionalmente velará por la comunicación de las salidas en sus departamentos.

ANEXO# 5  Nestlé Ecuador S.A.	Procedimiento de Desvinculación	
Elaborado por: R. Iturralde		
Revisado por: L. Porras, G. Granja, V. Ugalde, I. Buitrón		Fecha: Abril 2010
		Aprobado por: A. Rodriguez

3.2. Jefe de Nómina: Es el receptor del informe de salida y quien gestiona el finiquito para el colaborador acorde con la ley vigente. Vela por el correcto funcionamiento de los sistemas de información vinculados al proceso.

3.3. Administrador de beneficios: Informa las novedades para descuentos relacionados con los beneficios a los que el colaborador tenía acceso y pagos adicionales respecto de fondos de vehículo, cobranzas de seguro, devolución de gastos de viaje y días de vacaciones pendientes por tomar para el pago en el finiquito.

3.4. Administrador de Personal: Responsable de generar la información para el manejo del historial laboral, dar de baja al colaborador en el sistema, y custodiar los documentos de desvinculación en el file personal, una vez que han sido legalizados.

3.5. Asistente de Nómina: Es responsable de ingresar todas las novedades en el sistema para el cálculo e impresión del finiquito.

3.6. Responsable de Desarrollo Organizacional: Es el especialista que debe asegurar la emisión de todos los datos del desarrollo de un colaborador para el manejo del historial laboral.

3.7. Operational Manager (OM): Es el responsable de guiar al Line Manager (jefe inmediato) en el proceso de salida y de obtener la información de feedback respecto del desempeño del colaborador vinculado con su jefe inmediato y con su equipo de trabajo.

ANEXO# 5  Nestlé Ecuador S.A.	Procedimiento de Desvinculación	
Elaborado por: R. Iturralde		Fecha: Abril 2010
Revisado por: L. Porras, G. Granja, V. Ugalde, I. Buitrón		Aprobado por: A. Rodriguez

4.- PROCEDIMIENTO

- El Lline Manager notificará al OM, a la Gerencia de Recursos Humanos o Jefe de Nómina y Administración de Personal, la desvinculación del trabajador señalando la fecha exacta y el motivo de la salida. En caso de renuncia deberá entregar la carta como respaldo para la elaboración del finiquito con su firma de aceptación.
- Los responsables de Nómina deben gestionar y solicitar todos los datos que debe incluir el acta de finiquito al administrador de beneficios, y deben solicitar al administrador de personal que realice la dada de baja en el sistema para generar el finiquito.
- El responsable de beneficios, validará todos los costos de beneficios pendientes, saldos en tarjetas de descuento, celulares, minimercado, días de vacaciones, fondos de vehículo, gastos de viaje, etc., notificará la salida previa para sistemas con el fin de gestionar el retorno de equipos y herramientas entregadas al colaborador. Finalmente, remitirá a Nómina todos los datos para continuar con el proceso.
- El responsable de Nómina registrará las novedades en el sistema de Nómina, ejecutará el proceso de liquidación, imprimirá el acta de finiquito y generará la orden de pago antes de la aprobación del Jefe de Nómina y Administración de Personal.

ANEXO# 5  Nestlé Ecuador S.A.	Procedimiento de Desvinculación	
Elaborado por: R. Iturralde		Fecha: Abril 2010
Revisado por: L. Porras, G. Granja, V. Ugalde, I. Buitrón		Aprobado por: A. Rodriguez

- El Jefe de Nómina y Administración de personal garantiza la parametrización en los sistemas para los cálculos, cumpliendo con la legislación laboral, convenios, condiciones generales y ley de seguridad social.
- El departamento de Nómina realizará el acta de finiquito con toda la información correspondiente a las normas de legislación ecuatoriana vigente.
- La orden de Pago debe estar autorizada por el departamento legal y el departamento de Finanzas y Control antes de la emisión del cheque de pago por parte de Tesorería. Una vez obtenido el valor genera una orden de pago que será autorizada y posteriormente direccionada a Tesorería para la elaboración del cheque de finiquito. Y realizará el aviso de salida en el IESS.
- Nómina juntará el acta de finiquito con las copias requeridas, el cheque con el monto total y el aviso de salida del colaborador.
- En caso de ser renuncia voluntaria, el colaborador debe acercarse al departamento de Nómina a firmar su acta de finiquito.
- Si la salida se da por decisión unilateral de la compañía, el (la) Jefe de Nómina deber entregar todos los documentos de salida al Line Manager para su revisión y posterior comunicación al colaborador.
- El Operational Manager deberá hacer una reunión o entrevistas para obtener información respecto del desempeño del colaborador con la unidad a la que pertenecía. **Anexo # 8** *Guía de Evaluación de Desempeño por Equipos de Trabajo.*

ANEXO# 5  Nestlé Ecuador S.A.	Procedimiento de Desvinculación	
Elaborado por: R. Iturralde		Fecha: Abril 2010
Revisado por: L. Porras, G. Granja, V. Ugalde, I. Buitrón		Aprobado por: A. Rodriguez

- El especialista de Desarrollo, deberá generar información del sistema respecto del desempeño que ha mantenido la persona a través del resumen de los PDGs. (Ver **Anexo # 4 Formato PDG**)
- El Operational Manager en conjunto con el Line Manager deberán elaborar el resumen de historial laboral a través del formato de Manejo de Historial Laboral para preparar la entrevista de Salida. (Ver **Anexo # 7 Manejo de Historial Laboral**)
- El Line Manager deberá preparar la entrevista de salida acorde con la guía de entrevistas para asegurar que el proceso sea realizado bajo los estándares y reduciendo impacto negativo para el colaborador y la compañía. (Ver **Anexo # 1 Guía de Entrevistas de Salida**)
- Una vez notificada la salida al colaborador, el Line Manager deberá solicitar todos los equipos y herramientas entregadas al colaborador para su trabajo, coordinando con el departamento de Sistemas y Servicios Generales en el caso de ser necesario.
- En caso de que el colaborador tenga alguna duda, debe llamar al (la) Jefe de Nómina para que aclare todas las inquietudes. El ex colaborador deberá firmar acuerdo con el acta de finiquito y los documentos de salida y esta deberá ser debidamente legalizada ante las autoridades laborales pertinentes.

ANEXO# 5  Nestlé Ecuador S.A.	Procedimiento de Desvinculación	
Elaborado por: R. Iturralde		Fecha: Abril 2010
Revisado por: L. Porras, G. Granja, V. Ugalde, I. Buitrón		Aprobado por: A. Rodriguez

- Los documentos firmados y legalizados deben ser entregados al responsable de Administración de personal y archivo para que pueda custodiar los documentos y cerrar el file de personal del personal pasivo.
- Una vez confirmada la salida del colaborador el administrador de personal notificará la salida con la fecha exacta al departamento de Seguros, Sistemas, Compras, Anensa, y todos quienes tengan que cerrar o redistribuir funciones, beneficios y herramientas.
- El asistente de Nómina contabiliza el finiquito en los sistemas de Nómina y envía un proceso para igualar todos los sistemas de los colaboradores.
- La Unidad Transaccional notificará al Line Manager que levantará un ticket para cerrar usuario antes de proceder para confirmar que todo está cerrado en la unidad.
- En caso de que la posición no sea reemplazada, el Line Manager deberá levantar un ticket al service desk para quitar roles y realizar un workflow para la limitación de la posición.
- El Line Manager velará por la comunicación de las salidas en sus departamentos con sus reportes directos, asegurando claridad y confidencialidad en todo el proceso.

ANEXO# 5  Nestlé Ecuador S.A.	Procedimiento de Desvinculación	
Elaborado por: R. Iturralde		Fecha: Abril 2010
Revisado por: L. Porras, G. Granja, V. Ugalde, I. Buitrón		Aprobado por: A. Rodriguez

5.- MEDIDAS DE SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE

Es necesario asegurar tener la documentación necesaria con sus debidos respaldos y autorizaciones e imprimir el documento solamente cuando haya sido depurado y todas las partes interesadas lo hayan revisado con el fin de evitar el manejo indiscriminado de recursos.

6.- REFERENCIA

1. Código de Trabajo vigente según la ley Ecuatoriana.
2. Convenio con compañías/Asociaciones proveedoras de beneficios.
3. Procedimiento de Outplacement de Nestlé Ecuador S.A.
4. Guía de Entrevistas de Salida de Nestlé Ecuador S.A.
5. Formato de Manejo de Historial Laboral de Nestlé Ecuador S.A.
6. Guía de Evaluación de Desempeño por Equipos de Trabajo
7. Formato PDG

ANEXO # 7



Resumen de la percepción de los Jefes Inmediatos

Resumen de la percepción de los equipos de trabajo

COMENTARIOS GENERALES



ANEXO # 8

Guía de Evaluación de Desempeño por Equipos de Trabajo

Estimado(s) Colaborador(es),

La siguiente es una guía de evaluación de desempeño en línea horizontal en la cual se evaluará a

Nombre:


Unidad:

Es intención de la Compañía conocer su percepción respecto del trabajo de uno de sus compañeros de trabajo mencionado previamente.

Agradecemos su respuesta y atención a la presente encuesta:

Descripción de Competencia	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Conocimiento de Sí Mismo				
Orientación al Servicio				
Enfoque en resultados				
Cooperación Proactiva				
Iniciativa				
Influir Convencer al Otro				
Orientación al Orden y Calidad				
Tiempo de Respuesta				

Comentarios

	Procedimiento de Outplacement	Fecha: Abril 2010
Elaborado por: R. Iturralde		
Revisado por: Unidad de Nómina y Administración de Personal, Unidad de Desarrollo Organizacional		Aprobado por: Gerencia de RRHH

1. OBJETIVO

Generar un procedimiento para el manejo de salidas dentro de la compañía que busque el desarrollo de los colaboradores separados de la Organización por motivos ajenos a su desempeño .

2. ALCANCE


Este procedimiento debe aplicarse a los colaboradores que son separados de la Compañía por motivos ajenos a su desempeño y que pertenecen a los niveles Gerenciales, Administrativos y Operativos.

3. PRINCIPIOS GENERALES

3.1. El outplacement es un programa generado para ayudar a los individuos que sufren un despido o una separación laboral y que debido a esto, evidencian estrés emocional al no tener empleo, este programa pretende ayudar a que encuentren nuevas ocupaciones posteriores a la salida.

3.2. El proceso de outplacement vincula información general del individuo con énfasis en su trayectoria laboral dentro de la Compañía.

3.2. La información desplegada en este procedimiento es de carácter confidencial y debe ser administrada por un especialista de Recursos Humanos y los jefes inmediatos de cada unidad.


	Procedimiento de Outplacement	Fecha: Abril 2010
Elaborado por: R. Iturralde		
Revisado por: Unidad de Nómina y Administración de Personal, Unidad de Desarrollo Organizacional		Aprobado por: Gerencia de RRHH

4. RESPONSABILIDAD GENERAL

Es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos asegurar que toda la información generada se ajuste a la realidad de la trayectoria laboral del individuo y que su aplicación genere resultados en beneficio del colaborador y de la Compañía.

5. PROCEDIMIENTO

- El Line Manager o responsable de cada unidad deberá comunicar a la Unidad de Recursos Humanos la decisión de desvincular a una persona con un detalle de los motivos de la desvinculación.
- El Operational Manager direccionará este requerimiento a los especialistas de Recursos Humanos para obtener toda la información del procedimiento con el Manejo del Historial Laboral: Especialista de Desarrollo, Jefe de Nómina y Administración de Personal y el responsable de Administración de Personal
- El Especialista de Desarrollo en conjunto con el Operational Manager deberán generar un programa de Capacitación Breve para el Line Manager quien será el responsable de la aplicación del Procedimiento de Outplacement.

	Procedimiento de Outplacement	Fecha: Abril 2010
Elaborado por: R. Iturralde		
Revisado por: Unidad de Nómina y Administración de Personal, Unidad de Desarrollo Organizacional		Aprobado por: Gerencia de RRHH


- El Especialista de Desarrollo generará un Programa de Fortalecimiento de Destrezas para el colaborador que será desvinculado, el mismo debe incluir:
 - Etapa de sensibilización del Proceso de Salida
 - Etapa de refuerzo de Fortalezas del Colaborador
 - Etapa de generación de Posibilidades u Oportunidades del Colaborador para su desarrollo profesional posterior
 - Etapa de planificación previa la salida.

- El Especialista de Desarrollo desplegará el programa de fortalecimiento de destrezas al Operational Manager y al Line Manager para obtener su aprobación y que ellos puedan aplicarla posteriormente.

- El Operational Manager entregará el documento de Manejo de Historial Laboral al Line Manager para la preparación de la entrevista

- El Jefe Inmediato o Line Manager deberá preparar la entrevista de salida acorde a la Guía de Entrevista de Salida de Nestlé Ecuador S.A., recopilando los datos según el formato de la entrevista.

- El Jefe de la Unidad de Nómina y Administración de Personal preparará los datos para la elaboración del Finiquito y desvinculación acorde al Procedimiento de Salida que hace referencia el presente documento.

	Procedimiento de Outplacement	Fecha: Abril 2010
Elaborado por: R. Iturralde		
Revisado por: Unidad de Nómina y Administración de Personal, Unidad de Desarrollo Organizacional		Aprobado por: Gerencia de RRHH


- Una vez realizados todos estos pasos, el Line Manager deberá entregar los documentos completos al Operational Manager para que pueda obtener datos y generar indicadores de gestión.
- Concluido el proceso de Outplacement, el Operational Manager deberá obtener la retroalimentación del proceso al Colaborador desvinculado a través del Formulario de retroalimentación del proceso de Outplacement
- El Operational Manager trimestralmente hará un plan de acción respecto de los indicadores generados con el procedimiento de desvinculación.

6 MEDIDAS DE SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE

Es necesario asegurar tener la documentación necesaria con sus debidos respaldos y autorizaciones e imprimir el documento solamente cuando haya sido depurado y todas las partes interesadas lo hayan revisado con el fin de evitar el manejo indiscriminado de recursos.

7 REFERENCIAS

1. Código de Trabajo vigente según la ley Ecuatoriana.
2. Convenio con compañías/Asociaciones proveedoras de beneficios.
3. Procedimiento de Salida de Nestlé Ecuador S.A.
4. Guía de Entrevistas de Nestlé Ecuador S.A.
5. Formato de Manejo de Historial Laboral de Nestlé Ecuador S.A.
6. Formato de Entrevista de Salida

	Procedimiento de Outplacement	Fecha: Abril 2010
Elaborado por: R. Iturralde		
Revisado por: Unidad de Nómina y Administración de Personal, Unidad de Desarrollo Organizacional		Aprobado por: Gerencia de RRHH

8 ANEXOS

Anexo # 10 *Formulario de Retroalimentación del Proceso de Outplacement*

FORMULARIO DE RETROALIMENTACIÓN DE OUTPLACEMENT

Nombre Completo del Colaborador:
Cargo:
Unidad:
Fecha:
Entrevistador:

Este formulario debe ser llenado a través de una entrevista posterior al proceso de Outplacement del colaborador recabando los siguientes datos según la opinión del empleado desvinculado de la Compañía:

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Proceso de Comunicación de Salida				
Sensibilización Previa al Proceso de Outplacement				
Fortalecimiento de Destrezas				
Contenidos en el proceso para Desarrollo Profesional Posterior				
Plan de Acción posterior a la salida				

Comentarios Generales del Entrevistador

Comentarios Generales del Colaborador

DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ACTUAL DE SALIDA EN NESTLÉ ECUADOR S.A.

Actualmente el proceso de salida que maneja Nestlé Ecuador abarca tres unidades principalmente:

- Unidad a la que pertenece el personal
- Departamento de Recursos Humanos (nómina, administración de beneficios y administración de personal)
- Departamento de Servicios Generales

El proceso está establecido básicamente para organizar de mejor manera la administración de datos de personal y la elaboración y legalización de las actas de finiquito y todos los documentos necesarios para todas las unidades de la compañía involucradas con documentación y control de gastos.

Esta serie de pasos dentro del proceso inicia con una notificación del jefe inmediato de la unidad sobre la salida de una persona, que puede ser por decisión del colaborador (renuncia) o por decisión de la compañía (despido). La notificación se hace al departamento de Recursos Humanos a través del Jefe de Nómina.

El jefe de nómina es el encargado de solicitar toda la información pertinente para preparar el acta de finiquito.

La información solicitada tiene que ver con todos los valores pendientes que deban ser acreditados o descontados en el acta de finiquito.

1. Valores por acreditar:
 - a. Salario pendiente
 - b. Saldo de vacaciones

ANEXO # 11

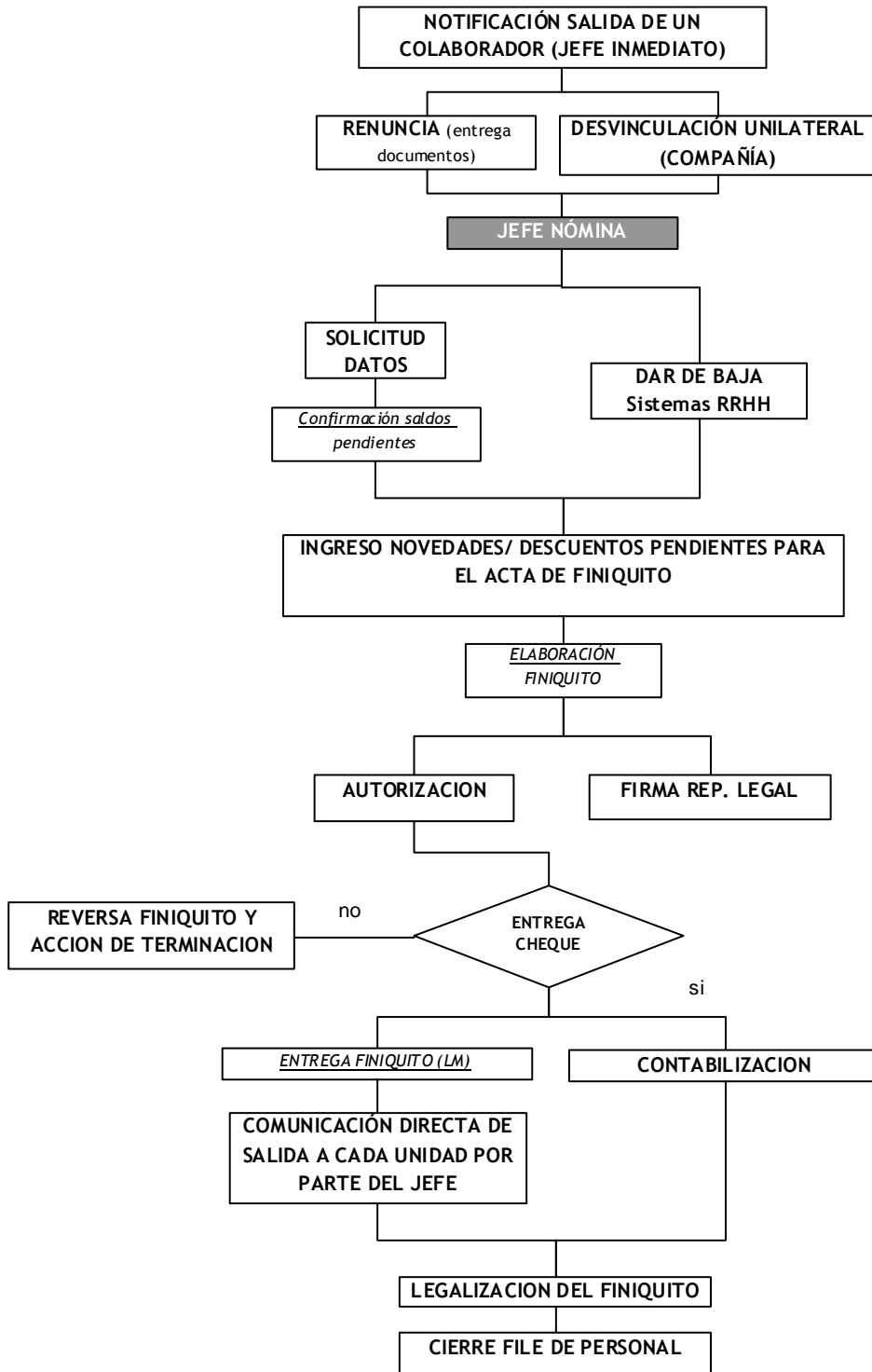
- c. Obligaciones laborales adicionales
 - d. Beneficios adicionales (comisiones, reembolso de gastos, etc)
2. Valores por descontar:
- a. Saldo de beneficios disponibles
 - i. Seguro médico, de vida, de vehículo
 - ii. Tarjetas de beneficios en cadenas de comisariato o farmacia
 - iii. Valores pendientes por beneficio de telefonía
 - iv. En caso de existir: préstamos pendientes de pago.
3. Otros:
- a. Se solicita conocer las herramientas entregadas al colaborador para el desempeño de su trabajo:
 - i. Computador
 - ii. Teléfonos Celulares
 - iii. Máquinas de facturación
 - iv. Vehículos (entre otros)

Una vez obtenidos todos los datos, a través del sistema, en el departamento de Nómina se elabora el acta de finiquito y se emite toda la información para el control de gastos e ingresos de la compañía.

En caso de haber un despido, se entrega el acta de finiquito lista al jefe de la unidad para que notifique la salida al colaborador con el documento y solicite todas las herramientas otorgadas.

Si la salida se da por renuncia, el colaborador se acerca al departamento de nómina a firmar el acta de finiquito para asegurar acuerdo mutuo y entrega de las herramientas de trabajo.

Posteriormente el Jefe de la unidad debe hacer una comunicación hacia sus reportes directos sobre la salida de la persona desvinculada y los motivos por los cuales se tomo la decisión de la separación de la compañía, tanto por renuncia como por despido.



GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **KPI.**- Parámetro de medición de cumplimiento de una variable específica de cualquier división del negocio. Sirve para medir la calidad de nuestro trabajo.
- **General Chart:** Organigrama General de la Compañía
- **BEM.**- Responsable total de una Unidad de Negocio.
- **PUM.**- Responsable del negocio para cada Producto.
- **CMM.**- Responsable de una categoría de producto o productos.
- **CBT.**- Persona en entrenamiento en el área comercial.
- **FBT.**- Persona en entrenamiento en el área financiera.
- **DSD.**- Sistema de distribución y venta, controlado por Nestlé, para garantizar disponibilidad y visibilidad.
- **CCSD.**- Responsable de Trade Marketing
- **OOH.**- “Out Of Home”. Consumo del producto fuera del hogar del consumidor final.
- **SCM.**- “Suply Chain Management” Cadena de Abastecimiento
- **CRM.**- Comunicación Directa con los Consumidores.
- **CKM.**- Conocimiento a profundidad de los consumidores.
- **CPW.**- “Cereal Partners Worldwide”. Joint Venture de Nestle para el desarrollo del negocio de los cereales
- **NPP.**- División de productos para nutrición y cuidado de mascotas.
- **Joint Venture.**- Alianza estratégica.
- **Benchmarking.**- Medición de desempeño que se hace comparándonos contra otros líderes reconocidos o "best in class" en un área en particular.
- **Outplacement:** Es el conjunto de herramientas que le permitirán al individuo encontrar una salida laboral acorde a sus capacidades e intereses profesionales.
- **Clima Laboral:** Contexto dentro del cual un individuo o un grupo de individuos se desenvuelve laboralmente y se genera la dinámica entre las características de la organización y la percepción de los individuos.
- **PDS:** Personal Data Sheet: Es el resumen de la hoja de vida del colaborador ingresada en los sistemas de Nestlé Ecuador

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **PDG:** Guía de Evaluación de Desempeño y Plan de desarrollo de cada colaborador.
- **Operational Manager:** “Socio Estratégico” de Recursos Humanos para las unidades que tiene a cargo. Generalista e impulsador de aplicación de Recursos Humanos para la organización.
- **Line Manager:** Jefe inmediato, supervisor de una unidad.
- **Focus Group:** Grupo focal. Agrupación de personas en donde se tratan abiertamente temas específicos y se emiten posiciones o percepciones al respecto.