

LA ENTREVISTA DE SALIDA

Lic. Manuel Peralta Bermúdez

Coordinador Subárea de Evaluación, Dirección de Recursos Humanos, C.C.S.S.

RESUMEN

Toda organización, independientemente de su tamaño y complejidad, requiere conocer con exactitud qué elementos pueden estar presentes dentro de su estructura, que se encuentran distorsionando las buenas relaciones laborales y que, a lo mejor, provoquen situaciones que si no es por medio de un instrumento adecuado, difícilmente se conocerán.

En otras palabras, muchas veces las organizaciones no se dan cuenta de ciertos fenómenos que suceden a lo interno, las cuales pueden pasar inadvertidas y, a lo mejor, son la causa de situaciones difíciles, circunstancia que no perciben quienes tienen a cargo la administración.

Muchas veces, en forma accidental y aislada, al conversar con algún excompañero que se haya jubilado o dejado de pertenecer a la organización por cualquier otra circunstancia, se hace manifiesta su inconformidad e irritabilidad, hasta el menosprecio, cuando se refiere a la organización a la cual perteneció.

Al querer descubrir el porqué de este resentimiento, descontento o insatisfacción hacia la organización, emerge una serie de circunstancias que la persona se llevó consigo cuando abandonó la institución, porque esta no tuvo el mecanismo adecuado que le hubiese permitido conocer con exactitud la problemática y, a lo mejor, enderezar aquellos aspectos que durante mucho tiempo se han mantenido visiblemente ocultas, inadvertidas para el ojo trasnochado del trabajo rutinario.

Dentro de la administración de los recursos humanos, existe un mecanismo compuesto por un instrumento de trabajo, que facilita en gran medida la medición de las situaciones o fenómenos presentes en las diferentes unidades de trabajo, que probablemente han contribuido a que el individuo no se haya sentido todo lo cómodo que él hubiese deseado, o no haya alcanzado a lo mejor algún sueño de su vida laboral, quizá durante los últimos años de su permanencia en la empresa. Y ¿cómo lograr entonces conocer estos aspectos?

Una respuesta es la introducción de un método muy práctico como es la *entrevista de salida*. Considerando los conceptos teóricos sobre la temática, se observa que el maestro

El presente artículo pretende despertar la conciencia del lector, respecto a la conveniencia ineludible de establecer un mecanismo apropiado que le permita a toda la empresa, contar con un SISTEMA DE ENTREVISTA DE SALIDA que ayude al análisis situacional de la organización y su ambiente, permitiendo esto establecer los cambios que se requieran.

Claro está, que todo depende del compromiso de los líderes de la organización con una sana administración de los recursos humanos.

Idalberto Chiavento, en su obra *Administración de Recursos Humanos*, señala como punto fundamental, la información que la organización puede rescatar de ciertos fenómenos internos y externos de ella, con el propósito de diagnosticar las fallas y corregir las causas que están provocando el éxodo de personal.

Entre los fenómenos internos causantes de retiros de trabajadores, el autor menciona que "(...) están todos los ítemes que hacen parte de una política de recursos humanos. Cuando esta política es inadecuada, genera una actitud en el personal que predispone su retiro de la organización. Uno de los índices de una buena política de recursos humanos, no sólo es la permanencia del personal en la organización, sino también su participación efectiva (...)". (Chiavento, I.123).

Con base en el planteamiento antes expuesto, la entrevista de salida o de retiro, constituye uno de los principales medios para controlar y medir los resultados de la política que domina el ámbito de los recursos humanos dentro de la organización.

Carlos Fuentes Bolaños, autor del libro titulado *El Empleo y la Gerencia de los Recursos Humanos*, define que "(...) *Entrevista de Salida es el acto de oír a la persona que, al dejar de prestar servicios, se retira de la organización (...)*". (Fuentes, C.35).

Más adelante, el escritor deja entrever que la entrevista de salida es un acto voluntario de la organización por conocer la verdad acerca de la relación laboral que se mantuvo durante determinado tiempo con una persona.

Continúa señalando que el trabajador, al dejar de prestar sus servicios, "(...) siempre tiene mucho que aportar, sus buenas y malas experiencias en el ejercicio laboral las debe expresar ante una persona capacitada que esté dispuesta a escucharlo (...)". (Op. Cit., 35).

Tratando de rescatar un elemento fundamental, es necesario retomar un requisito indispensable para la realización de la entrevista de salida, es decir, que la realice una persona capacitada. En este punto es conveniente que la organización que decida aplicar este tipo de instrumento, capacite adecuadamente

te a las personas que tendrán la responsabilidad de efectuar tal tipo de entrevista, como puede ser el ejemplo el jefe de personal a quien por delegación se le haya asignado tal actividad, sin que esto signifique que las autoridades superiores de cada centro de trabajo o el propio jefe inmediato del empleado saliente, en caso de tener interés, tenga la opción de realizar personalmente dicha entrevista, en cuyo caso, se debe definir muy claramente esta actividad con el propósito de no duplicar esfuerzos en tal sentido.

Valorando un poco la experiencia de algunas organizaciones, se observa que la entrevista de salida ha dado buenos resultados. Por ejemplo se puede destacar el sentido de oportunidad que se le da al trabajador saliente, quien en un ambiente apropiado y de mutua confianza, exterioriza en forma libre y despreocupada aquellas cosas que le agradaron y le disgustaron de la organización, y por sobre todo, es una gratificante experiencia para la organización lograr algún tipo de sugerencias y recomendaciones que coadyuven al mejoramiento de los servicios que brinda.

En el documento de dicho autor, se señala que con la información recopilada por medio de este tipo de entrevista, se pueden visualizar una serie de aspectos que, a lo mejor, de otra manera se mantendrán ocultos y a la vez "(...) poner en ejecución las buenas iniciativas que salen a flote con el diálogo (...)". (Op. Cit., 36).

Otro elemento que este autor toma como importante es el seguimiento que se le deben dar a las opiniones externadas en las entrevistas de salida y a las recomendaciones brindadas, por cuanto estas últimas podrían solucionar problemas que muy fácilmente no salen a luz del día y que en la mayoría de las ocasiones son los causantes de una "(...) inapropiada relación con las personas a quienes se dirige la razón de ser de los servicios (...)", sin olvidar la conveniencia de un clima de trabajo más acorde con las demandas sociales. (Op. Cit., 36).

Prácticamente podemos asegurar que la entrevista de salida bien orientada, puede ser el mecanismo más idóneo para diagnosticar y determinar con mayor precisión las causas de la rotación de personal.

Existe la costumbre entre algunas organizaciones de que la entrevista de salida se efectúa cuando se trata de trabajadores que se retiran por renuncia voluntaria; otras, en cambio, la aplican a todos los empleados que se separan de la organización, independientemente del motivo que origine su separación. Inclusive, expertos sobre esta materia coinciden en que este tipo de entrevista "(...) puede reducir la mala voluntad hacia la organización (...)". Se puede decir que este medio permitiría en buena medida, rescatar y conservar excelentes elementos altamente capacitados.

Otro punto a favor de la entrevista de salida es que por medio de la información que proporciona, la organización puede desarrollar una estadística bastante completa acerca de todas las causas de los retiros que se presenten, con el propósito de que quienes tienen a cargo la responsabilidad de tomar decisiones, conozcan de este aspecto y establezcan las estrategias que la situación así exija.

Chiavenato, también señala que la entrevista de salida debe abarcar, sobre todo, los siguientes aspectos:

- 1) Verificación del motivo básico del retiro (sea por decisión de la empresa o del trabajador).
- 2) Opinión del empleado respecto a:
 - La empresa.
 - El cargo que ocupa en la organización su jefe inmediato.
 - Horario de trabajo.
 - Condiciones físicas del ambiente en el que se desarrolla su trabajo.
 - Beneficios sociales otorgados por la organización.
 - Las relaciones humanas existentes en su área de trabajo.
 - Las oportunidades de progreso que sintió dentro de la organización.
 - La moral y la actitud de sus compañeros de trabajo.
 - Las oportunidades que encuentra en el mercado de trabajo.

Como se puede ver, los aspectos enumerados se deben considerar en un formulario de entrevista de salida, en el cual se registrará de manera confidencial tanto la información como las respuestas. La reunión de estos datos da base a la administración para orientar políticas que cierren la brecha entre las expectativas del trabajador y la realidad organizacional.

La opinión que emite cada trabajador entrevistado, obviamente refleja su percepción sobre su situación vivida y permite identificar no solo los problemas existentes, sino también las posibles distorsiones.

Adicional a los ítemes antes descritos, también es conveniente que la organización conozca otros datos básicos para determinar las causas de la rotación de personal.

En la entrevista de salida, la información que se llega a saber, se refiere a los aspectos que están bajo control de los empleados o que son percibidos con cierta claridad por ellos.

Los datos obtenidos mediante la entrevista de salida se pueden tabular de diferente forma, según sean los requerimientos de la organización.

En organizaciones complejas y de extensión geográfica amplia, una forma de procesar los datos es distribuyéndolos por regiones, centros de trabajo o unidades programáticas, a fin de alcanzar una mejor ubicación de la problemática existente.

Asimismo, el nivel de detalle de los informes que se proporcione, dependerá de los requerimientos de las autoridades superiores, aspecto por el cual el detalle y contenido puede ser muy variado.

En el ámbito institucional, la información obtenida por mecanismos como lo serían las entrevistas de salida, así como los reportes de ingresos por primera vez y salidas por diferentes circunstancias, brindados estos últimos por el área competente, permitiría hacer un análisis situacional de la organización y de su ambiente, y por consiguiente, una evaluación de los efectos de la política de recursos humanos desarrollada por la organización, determinando los cambios que la realidad así exija, con el propósito de impulsar nuevas estrategias y establecer índices que faciliten remediar sus efectos sobre la rotación de personal.

Ramón de Lucas Ortueta, en su obra denominada Técnicas de Dirección de Personal, también se refiere a la entrevista

de salida en estos términos: "(...) en nueve casos de cada diez, cuando esta entrevista la realiza un especialista, en contra de lo que se figuran, el obrero o empleado reacciona deseando colaborar y aportar su iniciativa sobre los defectos o inconvenientes que allí ha encontrado, los cuales son los que han hecho tomar su última decisión (...)." (Ortueta, R. 90).

En momentos de crisis como los que se viven, cuando un trabajador decide abandonar la organización y los empleos no son tan frecuentes ni asequibles, supone para ese empleado muchas veces noches de insomnio, valorando y sopesando las razones que originaron su decisión.

En esas circunstancias, el trabajador conoce perfectamente las ventajas e inconvenientes que tiene su abandono voluntario de la organización y de las múltiples y posibles soluciones que existen para evitar que un compañero llegue a la situación en que él se encuentra, salvo que el empleado se separe a una mejor y más ventajosa relación laboral con otra organización, en cuyo caso probablemente no se va a suscitar la anterior situación de incertidumbre.

Más adelante, el escritor Ortueta indica: "Al enfrentarse con una persona objetiva, o más bien podríamos decir neutral, y libre él de toda responsabilidad por sus opiniones, siente una especie de desahogo o satisfacción que le hace serenarse y ser siempre más constructivo que derrotista en sus diversas observaciones (...)." (Op. Cit., 90).

Un experto en temas administrativos como lo es el mexicano Francisco Perea Román, en su obra *Sociocontaduría y Otros Estudios*, indica que el capital más valioso en una organización es aquel invertido en los seres humanos; sin embargo sugiere la conveniencia de que se deben realizar esfuerzos sistemáticos para "(...) evaluar la utilización de estas inversiones en el tiempo (...)", considerando para ello "(...) indicadores en la estimación de costos de reemplazo del activo humano (...)" (Perea, F. 156).

Este autor insiste en la importancia para la organización de integrar el activo humano a costos históricos, en otras palabras, "(...) ir acumulando, para cada empleado, sueldos, inducción, entrenamiento, etcétera; luego ir agregando otras erogaciones en las que se incurra; e ir reflejando—cuando se den— las altas y las bajas del personal (...)" (Op. Cit., 157).

Lo anteriormente apuntado denota la preocupación del escritor por señalar la conveniencia de reflejar de alguna mane-

ra la inversión en que incurre la organización, con el objeto de que en su momento, se valore el costo que significa para esta la rotación del personal por cuanto, quién se va y cuándo, son aspectos de capital importancia en estos momentos de crisis y de medidas de contención del gasto; en la mayoría de las ocasiones, la inversión que se ha hecho en los individuos no es recuperable cuando estos deciden abandonar la organización que invirtió sumas quizá cuantiosas en su vida laboral.

De todo lo escrito, salta inmediatamente una pregunta que ojalá pueda ser respondida: ¿deseará toda organización asumir el reto responsable de conocer con exactitud el criterio que externen los funcionarios que se separen de ella, en cuanto a los problemas ocultos que puedan estar incidiendo en la separación de valiosas personas, en las que la empresa probablemente haya invertido sumas cuantiosas de dinero?

Conviene que se valoren las bondades y ventajas que ofrece el mecanismo de la entrevista de salida y se intente su aplicación, preparando de previo a los responsables de su puesta en marcha.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. México, Editorial McGraw-Hill, segunda edición, 1994.

Ortueta, Ramón de Lucas. *Técnicas de Dirección de Personal. Manual de Personal*. México, Editorial LIMUSA, quinta edición, 1977.

Fuentes B., Carlos E. *El empleo en salud y la gerencia de los recursos humanos*. San José, C.R.: EDNASSS-CCSS, 1994.

Curso Gerencia de Personal. *Proceso disciplinario*. Heredia, C.R., UNA, 1991.

Perea R., Francisco. *Sociocontaduría y otros estudios*. México, Fondo Editorial, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, 1988.