



## Trabajo Fin de Máster

### **La entrevista de salida como parte de la comunicación organizativa**

*The exit interview as part of organizational  
communication*

Autora

Vanesa Pardo Lisbona

Director

Carlos Sáenz Royo

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DEL TRABAJO

2023-2024

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS .....	4
ABSTRACT .....	5
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN DEL TRABAJO. ....	6
1.    Información básica del trabajo.....	6
2.    Objetivos del TFM.....	6
3.    Justificación de la elección. ....	6
4.    Procedimiento empleado para el análisis. ....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO. ....	8
1.    INTRODUCCIÓN.....	8
2.    LA ENTREVISTA DE SALIDA. ....	8
2.1.    ¿Cuáles deben ser los objetivos de una entrevista de salida?.....	9
2.2.    ¿Por qué se trata la entrevista de salida en el departamento de recursos humanos? ..	9
2.3.    ¿Es la entrevista de salida un elemento de comunicación costoso? .....	10
2.4.    ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la entrevista de salida?.....	10
2.5.    Un gran reto: ¿cómo garantizar el anonimato en la información? .....	11
2.6.    ¿Es la entrevista de salida un recurso valioso para la organización? .....	12
2.7.    El formato de la entrevista de salida, ¿online o papel? .....	13
2.8.    ¿Qué puede hacer la empresa para mejorar el conocimiento previo? .....	13
2.9.    ¿Qué se debería de hacer con la información obtenida? .....	14
2.10.    ¿Hasta qué punto se valora la información de esa entrevista? .....	15
3.    LA ENTREVISTA DE SALIDA COMO COMUNICACIÓN INTERNA.....	16
3.1.    Tipos de entrevistas de salida en la comunicación interna.....	16
3.2.    La distorsión de las respuestas.....	17
4.    HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN 2.0. ....	17
CAPÍTULO III. ESTUDIO DE CASO.....	19
1.    PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA. ....	19
2.    LA ENTREVISTA DE SALIDA APLICADA EN EL RINCÓN. ....	20
2.1.    Análisis de la entrevista de salida. ....	20
2.2.    Análisis Coste-Beneficio de la entrevista de salida en El Rincón.....	24
3.    ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA AL TÉCNICO DE DESARROLLO Y SELECCIÓN DE FRUTOS SECOS EL RINCÓN.....	27
3.1.    Análisis de la entrevista de salida. ....	27

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES.....	30
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	32
ANEXOS .....	35
ANEXO 1 HOJAS DE PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA.....	35
ANEXO 2 POSIBLES PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA DE SALIDA DE FRUTOS SECOS EL RINCÓN.....	37

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 La entrevista de salida como recurso valioso. ....	12
Ilustración 2 Aspectos de la entrevista de permanencia. ....	14
Ilustración 3 Acciones con la información obtenida. ....	15
Ilustración 4 Tipos de entrevistas de salida. ....	16
Ilustración 5 Temas que trata la entrevista. ....	21
Ilustración 6 Objetivos de la entrevista de salida de Frutos Secos El Rincón. ....	22
Ilustración 7 Proceso de la información recogida.....	23

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ventajas y Desventajas de la entrevista de salida.....	11
Tabla 2 Coste aproximado del proceso de selección. ....	25
Tabla 3 Coste aproximado de los puestos.....	25
Tabla 4 Coste aproximado del Outplacement de la empresa.....	26

## **AGRADECIMIENTOS**

Este TFM ha sido posible gracias al apoyo y aportaciones de las siguientes personas y entidad.

En primer lugar, gracias a la Directora del Departamento de RRHH y al Técnico de Desarrollo y Selección de Frutos Secos El Rincón. Gracias a ambos por su paciencia, dedicación y su desempeño el cual ha sido clave a la hora de completar este trabajo.

En segundo lugar, gracias a Frutos Secos El Rincón por haberme dado la oportunidad de poder plasmar todo lo aprendido durante mis prácticas en el presente trabajo y haberme permitido poder centrar el foco de este, en una de sus herramientas de comunicación.

## **ABSTRACT**

Exit interview is frequently considered a valuable tool to collect information relative to staff rotation and analyze its causes. As a result it also can be a good tool to find out and address the problems of the organization that end up in the worker's exit, voluntary or not.

The main target of this Master's Final Project are to analyze in depth exit interview, as an appropriate instrument to close up the employee's disassociation process. And specifically how Frutos Secos El Rincón applies the results and analyzes the exit interview, with the objectives of continuous improvement and reducing the turnover rate in the company. For that purpose this project has used the company's records, an interview with its Recruiting Officer and a literature review on this topic.

The results of this project seem to confirm that performing and analyzing exit interviews can help to reduce personnel rotation, allows obtaining valuable information for the organization, improves employee retention and suggests that it can do so at a lower cost than other tools of internal communication.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN DEL TRABAJO.

### 1. Información básica del trabajo.

- Autora del trabajo: Vanesa Pardo Lisbona.
- Director del trabajo: Carlos Sáenz Royo.
- Título del trabajo: La entrevista de salida como parte de la comunicación organizativa.
- Titulación vinculada: Máster Universitario en Gestión Estratégica de Recursos Humanos.
- Curso académico: 2023-2024.
- Resumen del trabajo: la importancia de la comunicación dentro de las empresas, focalizándola en la herramienta de la entrevista de salida, tomando como referencia la aplicación en la empresa Frutos Secos El Rincón.

### 2. Objetivos del TFM.

El presente Trabajo Fin de Máster, pretende analizar la entrevista de salida como una herramienta efectiva dentro de la comunicación interna organizacional. Se analiza un caso de estudio en la empresa Frutos Secos El Rincón, mostrando el valor, la importancia, el coste asociado y los beneficios que suponen identificar los motivos por los cuales el personal decide abandonar la organización.

### 3. Justificación de la elección.

Dentro de la amplitud de temas que se pueden tratar en el Área de Organización de Empresas y tras haber realizado una amplia investigación en la que poder orientarme dentro de la temática de la comunicación interna en las empresas, decidí focalizar este trabajo en la entrevista de salida.

Tras leer muchos trabajos universitarios y con la ayuda de mi tutor, decidimos elegir una herramienta poco estudiada dentro de la comunicación organizacional y de la cual pudiese disponer una amplia cantidad de información de primera mano, para poder realizar además de un marco teórico un estudio de caso con mucho valor y potencial. Aprovechando la oportunidad de realizar prácticas en Frutos Secos El Rincón este año, he decidido plasmar en este trabajo todo lo que he aprendido sobre la entrevista de salida durante varios meses de análisis y después de estimar que este conocimiento podría ser útil para un TFM.

Además, descubrí la importancia de la entrevista de salida en la comunicación de Frutos Secos El Rincón mientras analizaba cómo se utilizaba y aplicaba en la empresa, a partir de ahí me hice la siguiente pregunta para comenzar el trabajo, ¿Cómo puedo incorporar esta herramienta en mi TFM para valorarla como una herramienta de comunicación efectiva?, esta fue la pregunta que me motivó a seguir adelante con este trabajo.

#### **4. Procedimiento empleado para el análisis.**

La metodología seguida en este TFM ha sido una revisión exhaustiva de los estudios realizados sobre la entrevista de salida, para contrastar los análisis de la literatura con un estudio de caso en la empresa Frutos Secos El Rincón. Para ello se han revisado documentos académicos, revistas científicas digitales, *journals*, informes y libros técnicos, se han desarrollado diversas herramientas gráficas como tablas y SmartArt de Word, que facilitan la lectura de los apartados que lo precisaban, para finalmente, realizar un análisis de caso de la entrevista de salida en la empresa Frutos Secos El Rincón. El análisis de caso se ha completado con una entrevista en profundidad al Técnico de Selección de la empresa, para que aportará información basada en su experiencia tras aplicar y analizar toda la información ofrecida por las entrevistas de salida a lo largo del tiempo.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.

### 1. INTRODUCCIÓN.

Actualmente en España, la mayoría de los empleados permanecen en un mismo puesto de trabajo una media de 10,6 años; la cual es inferior a la media en Italia, donde los trabajadores permanecen en una misma empresa durante 12,4 años de media (OCDE, 2022). Asimismo, las estadísticas del INE del tercer trimestre del 2023 reflejan, que las personas en España trabajan una media de 153,4 (horas/trabajador) al mes (INE, 2023).

Parece haber una tendencia a reducir el periodo de permanencia en una organización, lo que indica que la percepción del cambio de trabajo ha variado mucho en España. Por una parte, la empresa se centra en contratar a empleados que garanticen el mayor desempeño en la misma y, por otra parte, los empleados se centran cada vez más en el crecimiento personal y profesional, lo que hace que mantener la relación empleado-empleador se convierta en un reto aún más difícil.

Existen dos tipos de rotación de personal baja voluntaria, el empleado decide irse por su propia voluntad y baja involuntaria, la empresa decide despedar al empleado (Chiavenato, 2009). Las causas de salida de una empresa pueden ser por fenómenos externos como las oportunidades de progreso en el mercado laboral, un incremento del nivel salarial, o por motivos personales. También pueden ser por fenómenos internos como una política salarial inadecuada, una política de beneficios sociales mal enfocada, una mala planificación de oportunidades de progreso profesional, un mal ambiente de trabajo, una baja remuneración respecto al mercado, una inadecuada cultura organizacional, unas deficientes condiciones físicas del trabajo, una política de reclutamiento y selección de recursos humanos inadecuada, un exceso de trabajo, una mala relación con los directivos, una baja estimulación moral y material, unos estilos de dirección incorrectos etc. (Abreu et al., 2008).

Las causas de salida ofrecen una información valiosa de elementos organizativos invisibles en el día a día. Las personas que se desvinculan de la organización, son una oportunidad para recibir información honesta sobre las dificultades de las relaciones internas. La entrevista de salida constituye una herramienta de comunicación interna crucial, para profundizar en los problemas de una organización cuyo síntoma es la marcha voluntaria o involuntaria de un empleado.

### 2. LA ENTREVISTA DE SALIDA.

Peralta (1996) resalta que todas las organizaciones, independientemente de su complejidad, deben establecer canales de comunicación ascendentes que completen la información descendente de la jerarquía. Los encargados de la gestión deben conocer todas aquellas dificultades que pueden originar una distorsión de las relaciones laborales. Es decir, una organización debe mantener canales de comunicación que informen de situaciones internas que, aunque pueden pasar inadvertidas, pueden causar situaciones difíciles, si no se gestionan en tiempo y forma adecuada.

El momento de finalización de la relación laboral tiene un conjunto de características que permiten obtener información no sesgada por la presión jerárquica. Cuando la empresa quiere descubrir ciertos aspectos relacionados con la terminación de la relación laboral más allá de la

finalización contractual, debe contar con un mecanismo adecuado que permita conocer con exactitud dicha situación y es aquí donde la entrevista de salida resulta útil.

La entrevista de salida puede definirse como “el acto de oír a la persona que, al dejar de prestar sus servicios, se retira de la organización (...)(Fuentes, 1994). Además, la define como un acto voluntario de la organización que le permite conocer la relación laboral que se mantuvo con la persona saliente, liberada de posibles represalias por la información transmitida.

## **2.1. ¿Cuáles deben ser los objetivos de una entrevista de salida?**

La implantación de la entrevista de salida tiene como objetivos, por una parte, conocer los motivos por los que el trabajador abandona la empresa y, por otra parte, conocer cuáles son los aspectos destacables tanto positivos como negativos, de las distintas condiciones que ha experimentado el trabajador durante su desarrollo en la empresa, además de descubrir cuales de estos están relacionados con los recursos humanos (Spain & Groysberg, 2016).

Otro de los objetivos de su implantación es dar a conocer la importancia del empleado para la empresa, es decir, transmitir el valor que tiene cada empleado dentro de la misma, e intentar que ese talento, en el caso de que sea adecuado para la empresa vuelva a la misma en un futuro, para una organización es muy importante dejar la puerta abierta de los empleados valiosos (Anthony C. Klotz et al., 2021), creando una imagen de marca positiva, de tal manera que tanto dentro de la organización como fuera de la misma sea visible su preocupación por el bienestar de sus trabajadores (Spain & Groysberg, 2016).

## **2.2. ¿Por qué se trata la entrevista de salida en el departamento de recursos humanos?**

La entrevista de salida debe estar realizada por una persona capacitada para ello, es decir por personas que tengan una cierta experiencia al efectuar este tipo de entrevistas. Normalmente los especialistas en la gestión de las personas se encuadran dentro del departamento de recursos humanos (Johns & Gorrick, 2016). En definitiva, se requieren conocimientos que permitan realizar la entrevista de manera objetiva, reflejando ciertas habilidades de empatía y escucha activa.

Fuentes (1994) hace hincapié en lo importante que es la figura de los recursos humanos en el seguimiento de las opiniones plasmadas en las entrevistas de salida y en las recomendaciones brindadas. En caso de despido, es importante que la entrevista no sea realizada directamente por el responsable de la decisión de desvinculación, puesto que puede generar un conflicto de intereses e influir en la honestidad y apertura en las respuestas de la persona. Además, el departamento de recursos humanos, suele tener capacidad para contrastar la información proporcionada en la entrevista (Johns & Gorrick, 2016).

Las entrevistas de salida tienen el potencial de mejorar el ambiente y la cultura, al proporcionar información muy útil para el desarrollo de aspectos psicológicos importantes para las personas. El departamento de recursos humanos debe identificar aspectos que se deben perfeccionar, para iniciar planes de mejora junto a los directivos de la empresa (Ulschak, 1983).

### **2.3. ¿Es la entrevista de salida un elemento de comunicación costoso?**

Implantar este tipo de herramientas evita costes innecesarios y un daño en la imagen de la empresa por no garantizar el respeto que el empleado merece, independientemente de los motivos de su salida (Martín, 2006). Simplemente desvinculando a la persona de la empresa y entregando su correspondiente finiquito no se genera una buena imagen del trato de *offboarding* que da la organización.

Hay estudios que aseguran que realizar entrevistas de salida, aumenta significativamente la posibilidad de una futura reincorporación en la empresa, es decir, si el trabajador al desvincularse de la misma se lleva consigo una buena imagen, podría considerar futuras oportunidades de carrera en el mismo negocio (Johns & Gorrick, 2016). La reincorporación de un trabajador con experiencia reduce costes materiales e inmateriales de incorporación y aclimatación, a la vez que reduce la complejidad del proceso de selección y contratación. Además, estas entrevistas ayudan a retener a buenos empleados, reducen el porcentaje de rotación en la empresa, a la vez que se reducen los costes monetarios y temporales que conllevan formar a nuevas incorporaciones y por último se consolida un clima de confianza entre una plantilla con mayor antigüedad en la empresa (Johns & Gorrick, 2016).

En cambio, la inversión del tiempo tiene que estar medida y orientada en las entrevistas de salida para evitar un incremento en costes colaterales (Johns & Gorrick, 2016), es decir, el impacto que genera una posible pérdida de compañeros influye en la motivación de los empleados que permanecen en la empresa, lo que a su vez influye en la productividad del coste de atraer y seleccionar talento, por lo que es importante analizar bien esos datos para poder incorporar medidas de detección en la entrevista y minimizar dichas variables.

### **2.4. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la entrevista de salida?**

Las entrevistas de salida ofrecen beneficios importantes para las empresas, pero también presentan algunos desafíos. Las ventajas de implementar una entrevista de salida son obtener una retroalimentación constructiva para la empresa, su aplicación ofrece la oportunidad a la organización de recopilar comentarios y sugerencias sobre cómo puede mejorar. Permite fortalecer la cultura empresarial, puesto que el interés que se muestra por las personas que se desvinculan de la misma, refleja un compromiso con el empleado y una mejora en la relación con este. También ayuda a la retención del talento al comprender cuáles son las razones por las que se producen esas salidas, la empresa puede implantar medidas para retener al talento, a la vez que puede favorecer la reinserción en un futuro de esos empleados. Favorece la imagen de marca, ya que al interesarse por las personas que abandonan la organización, lanzan al mercado mensajes positivos, aportando mayor capacidad para atraer talento y asegurar el compromiso de los empleados. Permite incrementar la autoestima de los empleados que se van y se recoge información para mejorar el bienestar de los que permanecen, dando señales de respeto y valoración del trabajo realizado.

Por otra parte, los desafíos de implementar una entrevista de salida son que realizarla requiere tiempo y recursos, por lo que se precisa personal de recursos humanos capacitado y cualificado. En ocasiones, pueden surgir problemas de falta de honestidad por parte de algunos empleados, porque pueden no estar cómodos al transmitir sus opiniones y preocupaciones durante la

realización de la misma ante posibles represalias futuras. Garantizar el anonimato de la entrevista es crucial para que la información sea lo mayor honesta posible. Además, la pérdida de compañeros y la incertidumbre, puede generar malestar, enturbiar el ambiente de trabajo generando un clima negativo. Y por último a veces la implantación de estas entrevistas no proporciona una información valiosa para la organización, debido a preguntas innecesarias o a un formato no adecuado. La Tabla 1 se recoge algunas ventajas y desventajas de la entrevista de salida (Johns & Gorrick, 2016) (Jadhav, 2017).

*Tabla 1 Ventajas y Desventajas de la entrevista de salida.*

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Retroalimentación constructiva para la empresa.	Se necesita un equipo capacitado.
Fortalece la cultura empresarial.	Falta de honestidad en sus opiniones y preocupaciones.
Permite la retención del talento.	Problemas para garantizar el anonimato.
Mejora la imagen de marca de la empresa.	Clima negativo en la empresa.
Mejora el bienestar de los empleados.	Información deficiente.
Permite obtener <i>feedback</i> , para la mejora continua.	

*Fuente: elaboración propia a partir de Johns & Gorrick 2016 y Jadhav 2017.*

## 2.5. Un gran reto: ¿cómo garantizar el anonimato en la información?

La entrevista de salida se debe realizar en un clima de confianza y colaboración, en el que no se ponga en cuestión los motivos y las decisiones por las que se ha propiciado la salida de la empresa, a la vez que tampoco se ponga en tela de juicio la información que refleja la persona en dicha entrevista (Spain & Groysberg, 2016).

Un elemento crucial para obtener información de calidad es el anonimato, en el que un trabajador puede expresarse libremente sin tener miedo a posibles represalias por dicha información aportada (Zarandona & Camuso, 1985). A veces los entrevistados también manifiestan preocupación, por la posibilidad de que sus comentarios repercutan en el resto de sus compañeros de trabajo (Johns & Gorrick, 2016).

Se debe tener muy en cuenta que el objetivo de la entrevista de salida no es convencer al empleado para que permanezca en la empresa, sino recabar información que permita saber cómo mejorar la organización y en la relación que se mantiene con los empleados, por lo que nunca se debe dar la sensación de que la empresa está evaluando la información proporcionada (Giacalone et al., 1997).

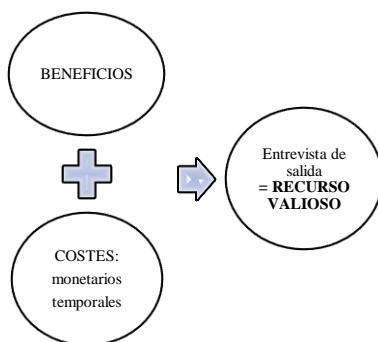
Algunas acciones encaminadas a mantener el anonimato de la entrevista de salida son (Neal, 1989):

- Se puede establecer que no se escriban nombres en ella, ni nada que les pueda identificar.
- Las preguntas deben fomentar un clima de confianza, no condicionar las respuestas para que el empleado sea lo más transparente posible y no deben aparecer preguntas que aludan a nada personal.
- Para evitar la intermediación, se puede establecer que los cuestionarios de salida estén disponibles en papel, y que se entreguen directamente al departamento de recursos humanos una vez que finalicen la relación laboral.
- Los datos personales no se recopilarán desde el dispositivo utilizado si se rellena vía online, lo que significa que los datos se almacenarán de manera anónima una vez que se responda.
- Se debe facilitar al trabajador realizarlas en un lugar apartado en la empresa, de tal manera que se utilicen los espacios donde se realicen las entrevistas, para generar un entorno de privacidad.
- Si se comparten los resultados se debe asegurar que no se desvelara la identidad del empleado, para evitar que lo puedan identificar, de esta forma se le protege de cualquier repercusión indeseada.

## **2.6. ¿Es la entrevista de salida un recurso valioso para la organización?**

Varios investigadores han cuestionado la aplicación de estas entrevistas en términos de su fiabilidad y validez (Black, 1982; Feinberg & Jeppesen, 2000). Sin embargo, la creación de valor debe ser uno de los objetivos de toda buena gerencia, por lo tanto, se puede medir el valor creado teniendo en cuenta el coste de la creación e implantación de dicha entrevista y el beneficio que ha generado para la empresa (Jones & Hill, 2011).

*Ilustración 1 La entrevista de salida como recurso valioso.*



*Fuente: elaboración propia a partir de Jones & Hill 2011.*

La entrevista de salida supone para la empresa una valiosa oportunidad para aprender qué aspectos relacionados con el bienestar laboral puede mejorar y de esta forma, implementar medidas y generar beneficios tanto a corto como largo plazo. Algunas repercusiones que deben ser cuantificadas son cuanto coste se ahorra la empresa al reducir la fuga de talento (Johns & Gorrick, 2016). La baja voluntaria supone la puesta en marcha de un proceso de selección costoso, se debe valorar la evolución del abandono en función de las acciones realizadas a partir de la información obtenida de la entrevista de salida. Por ejemplo, si en las entrevistas se detecta que la razón más repetida de salida es el no avanzar en su carrera profesional, se pueden desarrollar planes de carrera para los empleados clave de la compañía, y analizar si la acción emprendida cambia la tendencia constatada en la entrevista de salida.

Otro valor importante es cuantificar la rotación por remuneración insuficiente de la organización respecto al sector (Johns & Gorrick, 2016), estos indicadores permiten dar información sobre la equidad externa percibida por los trabajadores fuera de convenio, ayudando a ajustar los salarios para que sean competitivos, y cuantificar si es rentable subir los salarios si reduce el nivel de rotación.

## **2.7. El formato de la entrevista de salida, ¿online o papel?**

Jadhav (2017) afirma que es mejor realizar este tipo de entrevistas de manera presencial en los locales de la empresa o en algún otro lugar adecuado, para que el entrevistado se sienta cómodo en el espacio. Además, se debe brindar cierta flexibilidad al trabajador, para que pueda realizar dichas entrevistas vía telefónica y así pueda disfrutar de la comodidad de realizarlas desde su propia casa, aunque en muchos casos es mejor la comunicación cara a cara.

Si se realiza en papel se puede garantizar mejor la transparencia en las respuestas dadas, la comunicación presencial ayuda a establecer una conexión más personal entre el entrevistado y la persona encargada de realizar la entrevista de salida, lo que contribuye a una interacción más significativa. A medida que se plantean diversos puntos de interés durante el desarrollo de esta, se empieza a profundizar en obtener detalles más específicos y en asegurar que se entiende exactamente lo que dice el empleado (Johns & Gorrick, 2016).

Si se realiza en formato online, el trabajador probablemente perciba dicha entrevista como menos personal que cualquier comunicación cara a cara. Esto podría conducir a percepciones de justicia interpersonal más bajas (Colquitt, 2001). En otras palabras, el trabajador puede percibir un respeto por parte de sus superiores inferior al que percibiría en formato papel de manera presencial.

Con las entrevistas presenciales (en papel) se puede garantizar que todos las contesten, mientras que por vía email (online) es más complicado que todas las personas que se desvinculan de la empresa las realicen.

## **2.8. ¿Qué puede hacer la empresa para mejorar el conocimiento previo?**

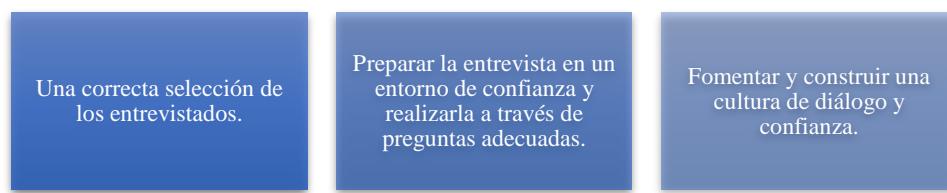
Como ya se ha mencionado anteriormente, la entrevista de salida es un mecanismo que proporciona una gran cantidad de información sobre una variedad de aspectos del funcionamiento de la empresa. Pero no es la única forma de obtener información, de hecho, una variante de la

entrevista de salida es la entrevista de permanencia en la que se evalúa el estado de satisfacción de los empleados, tratando de anticipar posibles bajas voluntarias.

La entrevista de permanencia es un documento de comunicación interna que permite conocer cuál es la opinión del empleado mientras aún continúa en la misma, cuya finalidad principal es evitar su salida (Benavente, 2022). La principal diferencia con la entrevista de salida es que la entrevista de permanencia se realiza sin que el trabajador haya reflejado su interés en abandonar la empresa.

Para elaborar una buena entrevista de permanencia, es conveniente tener en cuenta estos tres aspectos:

*Ilustración 2 Aspectos de la entrevista de permanencia.*



*Fuente: elaboración propia a partir de Benavente 2022.*

Un análisis correcto de la información aportada en anteriores entrevistas de salida, puede prevenir futuras bajas voluntarias o disciplinarias y con ello actuar en consecuencia (Martín, 2006). Por ejemplo, en el caso de que un trabajador vaya a causar baja voluntaria, la organización debe conocer cuáles son los motivos de la misma, para contrarrestar dicha situación ofreciendo compensación en respuesta a los motivos de la baja.

Otra alternativa muy apreciada por los empleados es contar dentro del departamento con un área de salidas profesionales para las bajas disciplinarias u organizativas, aunque esta estructura es inusual debido a su elevado coste (salvo en algunas multinacionales donde su tamaño lo justifica). La reorientación profesional da seguridad a los empleados, ya que es la organización quien analiza cuál es la situación del mercado, además de las características de esa persona y le ayuda a reubicarse en otra empresa (Martín, 2006).

## **2.9. ¿Qué se debería de hacer con la información obtenida?**

La entrevista de salida permite averiguar cómo perciben la empresa sus recursos humanos (Jadhav, 2017). Las empresas que quieran administrar el proceso de salida generando una buena impresión, deberían realizar entrevistas de salida más a menudo y probablemente cambiarle el nombre a “conversación de salida”(Kulik et al., 2015).

Algunas acciones que se pueden realizar en las empresas respecto a la información obtenida son las siguientes (Johns & Gorrick, 2016):

- **Tener conciencia del impacto en el resto de los empleados:** se debe tener en cuenta la incertidumbre que puede generar una reorganización del equipo, por ello hay que saber

gestionarla. La creencia de que otra persona es responsable de su opinión, puede originar que se omita información durante el proceso de salida.

- **Análisis y detección de patrones:** se debe realizar un análisis de los datos recopilados, para detectar determinados patrones que se repiten y así ayudar a mejorar tanto prácticas como políticas de la empresa.
- **Retroalimentación a los equipos relevantes:** las conclusiones de dichas entrevistas se deben compartir con los equipos relevantes de la empresa, para que estos puedan tomar acciones y medidas sobre las posibles áreas de mejora que se han identificado.
- **Sirve como fuente de información a la alta dirección:** se debe elaborar un documento que enfatice los principales aspectos de mejora y las acciones que se pueden tomar como resultado de la entrevista. Esto debe realizarse para que se pueda determinar clara y visualmente cuáles son las acciones que se deben llevar a cabo.

*Ilustración 3 Acciones con la información obtenida.*



*Fuente: elaboración propia a partir de Johns & Gorrick 2016.*

## 2.10. ¿Hasta qué punto se valora la información de esa entrevista?

Una vez obtenida la información de la entrevista de salida hay que almacenarla, estudiarla y plantear alternativas de mejora en aquellas políticas deficientes en la estructura de la empresa, de tal manera que sea una sólida propuesta de valor para el empleado (EVP), para retener al talento en la organización (Heger, 2007).

Garretson & Teel (1982) respaldan que para que el proceso de la entrevista de salida sea eficaz, debe comunicarse adecuadamente para que los cambios en la organización sean efectivos. Es por ello que la información obtenida no solo debe ser valorada por el departamento de recursos humanos encargado de la entrevista, debe haber una comunicación constante y directa con los directivos, para que la retroalimentación sea completa (Hinrichs, 1975).

La mayoría de las empresas se limitan a una sola entrevista de salida, pero es posible realizar una segunda. Además es recomendable que sea efectuada por un directivo o por un consultor externo y que sea realizada después de que los empleados hayan abandonado definitivamente la empresa (Giacalone & Knouse, 1989). En ella se profundizará en los aspectos más preocupantes para la organización, generando mayor nivel de información, las respuestas de la entrevista inicial

se compararán con las dadas en una fecha posterior a su salida, para calcular el grado de sesgo (Giacalone et al., 1997).

Otra sugerencia es realizar una “vigilancia de salida”, después de que la persona ha estado alejada de la organización durante un tiempo considerable (Giacalone & Knouse, 1989). Sin embargo, realizar un seguimiento de los empleados que anteriormente trabajaban en la empresa requiere una gran cantidad de tiempo y recursos, por lo que puede no compensar. Es crucial que el proceso de entrevista de salida y los datos generados vayan más allá de una simple interacción, deben estar alineados e integrados con los objetivos generales de cualquier organización.

Por lo tanto, si se valora adecuadamente la información extraída de las entrevistas de salida pueden cambiar el clima organizacional al cambiar el estilo de gestión, al hacer cambios que reflejan las opiniones de los empleados y al establecer programas de reconocimiento de valores según sea necesario (Jadhav, 2017). En otras palabras, su aplicación brindara a la organización una ventaja competitiva, porque le permitirá obtener un *feedback* útil sobre la experiencia de los empleados dentro de la empresa y mejorar la imagen de la organización en comparación con sus competidores que no las aplican (Porter, 2009).

### **3. LA ENTREVISTA DE SALIDA COMO COMUNICACIÓN INTERNA.**

#### **3.1. Tipos de entrevistas de salida en la comunicación interna.**

La comunicación interna se ve condicionada por la existencia de diferentes tipos de entornos organizacionales. Por lo tanto, en función del entorno en el que se encuentra una organización se debería aplicar un tipo de entrevista de salida u otro.

Es decir, si una empresa tiene un buen clima de trabajo, fuertemente positivo (por ejemplo, existe confianza, honestidad y se mantienen buenas relaciones interpersonales), los recursos humanos deben llevar a cabo una entrevista de salida directa (Hinrichs, 1975). Sin embargo, es aconsejable que un tercero neutral realice la entrevista de salida en una empresa con un clima de trabajo negativo, para que esta sea más eficaz con los resultados generados. Como resultado se podría considerar la contratación de un consultor externo, para llevar a cabo la entrevista en este tipo de entorno organizacional (Hinrichs, 1975).

*Ilustración 4 Tipos de entrevistas de salida.*



*Fuente: elaboración propia a partir de Hinrichs 1975.*

### **3.2. La distorsión de las respuestas.**

Puede darse el caso de que el empleado distorsione la información que aporta a la empresa, sobre sus motivos de desvinculación de la misma si teme sufrir represalias (Zarandona & Camuso, 1985). Para evitarlo es importante garantizar el anonimato en las respuestas y que el entrevistador transmita confianza y seguridad.

En base al estudio de (Johns & Gorrick, 2016) esta distorsión también está relacionada con una serie de factores como el temor a que se transmitan comentarios negativos a un nuevo empleador, la protección de los excompañeros de trabajo y la oportunidad de volver a trabajar en la empresa en un futuro.

Varios investigadores han llegado a la conclusión de que los empleados temen que al expresar su insatisfacción en la empresa, pueda afectar negativamente el entorno de trabajo de los demás empleados (Giacalone et al., 1999). La investigación de (Giacalone & Duhon, 1991) señala que los empleados pueden abstenerse de proporcionar información veraz en las entrevistas de salida, para crear una imagen positiva tanto desde la perspectiva del entrevistador como de la organización. La información se distorsiona de la misma manera, cuando temen que el costo de proporcionar dichas respuestas podría impedirles regresar a la organización, se falsifica la información para crear una imagen positiva de cara al futuro.

Por lo tanto, se puede cuestionar la eficacia del proceso de la entrevista de salida para provocar un cambio organizativo, con el que posteriormente reducir la rotación de empleados (Feinberg & Jeppesen, 2000). Si la información aportada no es honesta en relación a lo que han experimentado en la empresa, la información no es valiosa, ni constructiva para mejorar.

## **4. HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN 2.0.**

La intranet corporativa es una herramienta que puede ser usada para realizar entrevistas de salida, permite a la empresa mejorar la comunicación en tiempo real a todos los niveles de la organización. Además, esta herramienta puede reducir los costos y esfuerzos asociados con la búsqueda y transmisión de información organizacional (Banck & Nyström, 2005). Es un medio en el que los empleados pueden comunicar ciertos aspectos mejorables antes de su salida, esas opiniones se reflejan en la plataforma desde cualquier dispositivo tecnológico. Su objetivo principal es reducir el esfuerzo y tiempo que conlleva la transmisión de este tipo de información.

La intranet pretende crear una oficina móvil para facilitar la transmisión de información interna (Jiménez, 1998). Este concepto se puede aplicar a las entrevistas de salida con herramientas como la nube de Office 365 (Bustínduy & Cruz, 2010), esta permite acceder a los informes de los resultados de las entrevistas desde cualquier lugar y dispositivo, lo que facilita la transmisión de información.

También se puede utilizar Microsoft Forms<sup>1</sup> para la aplicación de entrevistas de salida online, para que las realicen desde su casa o desde la oficina, con esta herramienta se ahorra tiempo y

---

<sup>1</sup> Para consultar más información: <https://www.microsoft.com/es-es/microsoft-365/online-surveys-polls-quizzes>

costes en recopilar toda la información reflejada en las entrevistas, además facilita la generación de gráficos y funciona desde cualquier navegador web y en cualquier dispositivo.

El uso del protocolo IMAP para el correo electrónico es otro ejemplo, lo que permite es que una misma dirección de email pueda ser consultada por varias personas a la vez (Jiménez, 1998). Si la entrevista de salida se completase online, la información sería recopilada y notificada de manera anónima por correo electrónico a la empresa. Tanto el departamento de recursos humanos como los directivos pueden tener una cuenta de correo electrónico compartida, lo que significa que solo aquellos encargados de administrar la información de las entrevistas tienen acceso a ella.

También se puede utilizar Trello (Delgado et al., 2014), esta herramienta facilita la gestión de proyectos, para enfocarse en los aspectos a mejorar y establecer medidas. Tanto los directivos como los encargados de selección podrán interactuar con este software y gestionar las diferentes alternativas.

Otra herramienta tecnológica son las videoconferencias (Vidal & Aguilar, 2014), permiten realizar entrevistas de salida de manera telemática desde cualquier parte del mundo. Aunque no se garantiza tanto el anonimato con dicha herramienta, estas videoconferencias también se pueden utilizar para mejorar la transmisión de los datos recogidos en los informes y de resultados de la información obtenida de las entrevistas de salida.

El posible desarrollo de la entrevista de salida con la tecnología Blockchain garantizaría el anonimato e independencia de las opiniones aportadas, dando la garantía total al entrevistado de que su información se tratará de forma anónima (Sáenz-Royo et al., 2023; Sáenz-Royo & Fleta-Asín, 2023). Esta línea de investigación, todavía incipiente, puede cambiar el concepto de gestión de la información del que se dispone actualmente en los recursos humanos, pero para ello deben contar con un equipo altamente formado en el manejo de este tipo de tecnologías.

## CAPÍTULO III. ESTUDIO DE CASO.

En el presente capítulo se muestra un estudio de caso, cuyo principal objetivo ha sido analizar en profundidad la entrevista de salida de la empresa Frutos Secos El Rincón, para contrastar la misma con la información aportada en el capítulo anterior.

La principal fuente de información ha sido un análisis de campo, en el que se han recopilado datos durante las 400 horas de prácticas del Máster, que se llevaron a cabo desde octubre del 2023 hasta enero del 2024. Además, se ha podido comparar y comprender cómo funcionaba la entrevista gracias a las aportaciones del Técnico en Selección y a la Directora del Departamento de Recursos Humanos, quien fue mi tutora de prácticas. Y por último otra técnica de recopilación de datos utilizada en el presente trabajo, ha sido la realización de una entrevista semi estructurada de 12 preguntas, al Técnico de Desarrollo y Selección de Frutos Secos El Rincón.

Se han realizado las siguientes etapas, para recopilar datos para la investigación del presente TFM:

1. Solicitar permisos para recabar información a la Directora del Departamento de Recursos Humanos.
2. Contrastar información con los apartados del presente trabajo.
3. Recabar información del desarrollo de la entrevista de salida en la empresa y analizarla en profundidad.
4. Mantener numerosas charlas informativas y explicativas con las personas encargadas de gestionar la misma.
5. Realizar una entrevista presencial al Técnico de Desarrollo y Selección de Personal para obtener más información.

### 1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.

Frutos Secos El Rincón es una empresa creada en el año 1983, con el objetivo de que sus dueños Antonio y Concepción pudieran pasar más tiempo juntos. Para ello primero crearon una pequeña tienda de floristería “El Rincón de las Flores”, la cual sigue actualmente en el barrio de Torrero y posteriormente con el paso de los años abrieron numerosas tiendas de venta de productos alimenticios. Desde un primer momento su distintivo y ventaja competitiva respecto a otras empresas, fue el disponer de una tienda que ofreciese una gran variedad de productos de venta de autoservicio.

Como se puede observar en su propia página web<sup>2</sup> su trayectoria de expansión y crecimiento en un principio fue lenta, pero progresivamente esta empresa fue creciendo hasta que, en el año 1996, Antonio Flamenco (Director General), obtuvo como reconocimiento a su magnífica labor de expansión comercial el “Premio Vendedor” que galardonaba El Club de Marketing de Zaragoza. Desde entonces la empresa no ha dejado de crecer y expandirse más allá de las fronteras de Zaragoza.

---

<sup>2</sup> Para consultar más información acerca de la empresa: <https://www.fselrincon.com/historia/>

Se clasifica en el sector del comercio, más concretamente el del retail, es decir, se dedica a la venta al por menor de bienes y servicios a los consumidores. Esta empresa es considerada empresa líder del mercado en la provincia de Zaragoza y en todo Aragón. En la actualidad cuenta con una plantilla de más de 600 personas que reúne una serie de características distintivas del resto, como contemplar una amplia variedad de perfiles, contar con personas altamente formadas, y disponer de un alto dinamismo en la empresa.

La clave de su éxito como empresa ha sido la apertura a nuevos mercados geográficos (como Madrid y Logroño), el incremento en el número de apertura de tiendas, la numerosa plantilla con la que cuenta, apostar por dedicar numerosas horas a la formación de sus empleados, el valor distintivo de sus productos y servicios, elaborar numerosas campañas de marketing y sobre todo contar con un capital humano comprometido con la organización, que hace que su sentimiento de pertenencia y trabajo en equipo haya facilitado el crecimiento de la empresa durante todos estos años.

## **2. LA ENTREVISTA DE SALIDA APLICADA EN EL RINCÓN.**

### **2.1. Análisis de la entrevista de salida.**

Lo primero que hay que plantear para entender bien cómo funciona la entrevista de salida en Frutos Secos El Rincón, es la estructura de la entrevista. El formato en el que se elabora es en papel, manteniendo una parte dual en la que se realiza una pequeña entrevista verbal, en ella se explica el contenido de la misma y se aclara cuál es su propósito, y otra parte, donde se responden individualmente a una serie de cuestiones planteadas en papel.

El número de preguntas que contiene son cinco, la primera pregunta versa sobre cuál es su jornada de trabajo, la segunda pregunta trata sobre cuáles son los motivos por los que deja la empresa, en la tercera pregunta se debe de puntuar sobre diez diversos ítems, la cuarta pregunta trata sobre si la persona recomendaría trabajar en esta empresa a un amigo/a y la última pregunta es una pregunta abierta en la que puede reflejar algún comentario de su experiencia en la empresa. No se realizan más de cinco preguntas puesto que si fuese muy larga podría resultar monótona y no les facilitaría centrarse en lo que tienen que contestar. Además, si hay muchos ítems, perderían el interés de las personas que la llenan y la información obtenida no sería del todo fiel a lo que realmente piensan y podría desvirtuarles de la misma.

*Ilustración 5 Temas que trata la entrevista.*



*Fuente: elaboración propia.*

La realización de la entrevista se lleva a cabo en las salas de reuniones de la oficina ubicadas en una zona apartada de los puestos de trabajo, de tal manera que pueden estar solos y no sentir la presión de que alguien les observe. La empresa decidió realizar la entrevista de salida solo a las personas que se han desvinculado de manera voluntaria, para entender entre otras cosas los motivos de su salida de la misma. Este criterio se fundamenta en que las bajas no voluntarias (finalización de contrato o despido), suelen reflejar información menos objetiva. Además, se ha fijado un día semanal (los jueves) para realizar dicha entrevista, el mismo día que se procede a firmar el finiquito. De tal manera que las personas sienten que su relación laboral con la empresa ha terminado, con el objetivo de favorecer la honestidad en las respuestas.

Una cuestión importante es por qué es una entrevista de salida y no es un cuestionario de salida. Es una entrevista porque se le explica su finalidad, su formato y también se exponen de manera breve las cinco preguntas y, sobre todo, se proporciona una explicación más detallada de la pregunta final, para que pueda responder honestamente sobre qué aspectos debe de mejorar la empresa y mencionar aspectos positivos de su experiencia. La presencialidad enfatiza la importancia de contestar a esta última pregunta, para obtener información cualitativa útil para el posterior análisis por el departamento de recursos humanos.

El hecho de hacerse de manera presencial es un elemento diferenciador frente a otras empresas que simplemente aplican un cuestionario de salida vía online. También permite tener cierta participación verbal por parte del entrevistado, mientras que en un cuestionario la única participación por parte de este es escrita marcando una serie de opciones, por lo tanto, no se le permite aclarar verbalmente cualquier tema previamente a contestarla, aportando cierta libertad de expresión.

La mayoría de estos cuestionarios utilizan una escala Likert, en las que se evalúa generalmente del 1 al 5, si el número de preguntas es elevado puede llevar a que se deje de prestar

atención en lo que realmente se está respondiendo, lo que cuestiona si realmente la información aportada es verdaderamente útil (Torini, 2016).

Con este tipo de entrevistas de salida Frutos Secos El Rincón persigue los siguientes objetivos, reducir la rotación de personal, aumentar la satisfacción laboral de sus empleados en la empresa, analizar y mejorar el clima laboral en la organización, y encontrar áreas en las que la empresa pueda mejorar el bienestar de sus empleados. Todo esto permite mantener el foco en los puntos fuertes de la empresa en los procesos de reclutamiento y motivación.

*Ilustración 6 Objetivos de la entrevista de salida de Frutos Secos El Rincón.*



*Fuente: elaboración propia.*

Otra cuestión que hay que plantearse es porque esta entrevista de salida se realiza en papel y no en formato online, tras la masiva utilización de formatos online en nuestro día a día desde cualquier dispositivo. Una de las principales razones es debido a que antes se enviaban los finiquitos al domicilio y las entrevistas de salida se realizaban online, pero el volumen de realización era el mínimo y no se garantizaba adecuadamente el anonimato ya que internet recopilaba credenciales personales.

Para garantizar el anonimato de la entrevista de salida en Frutos Secos El Rincón se han establecidos los siguientes requisitos:

- La entrevista no dispone de preguntas de carácter personal que permitieran posteriormente identificar qué persona la ha podido realizar.
- La entrevista no refleja datos personales en ningún apartado.
- En la entrevista se especifica que la información que se proporciona será clasificada como confidencial.
- El formulario de la entrevista se realiza en una sala apartada del departamento de recursos humanos.
- Después de entregar la entrevista en la recepción, se acumulan en una carpeta junto con el resto de las entrevistas, por lo que es prácticamente imposible saber quién respondió a cada una. Luego se clasifican dentro de una carpeta en el mes correspondiente para hacer el informe mensual.

El departamento de recursos humanos analiza los resultados obtenidos con las entrevistas, y plasma toda la información en un Excel, de tal manera que transforma la información cualitativa en cuantitativa, a la vez que destaca tanto los puntos positivos como los aspectos a mejorar en la empresa de una manera visual y resumida. Gracias a esto se puede realizar un balance mensual de la información aportada en las mismas, centrándose en aquellas áreas consideradas más importantes. El Excel se denomina “ENCUESTAS DE SALIDA 2023”, en él se recoge mensualmente la información recabada de todas las entrevistas durante todo el año. Consta de tres

hojas, en la primera se transcribe toda la información aportada en las entrevistas. En la segunda se valoran los siguientes aspectos:

- i. Las causas de salida que están relacionadas con el puesto.
- ii. Las causas de salida que están relacionadas con el personal de las oficinas o de las tiendas.
- iii. Opiniones positivas acerca de la empresa.

Cada aspecto dispone de grupos de causas resultado de la experiencia previa. Esta codificación ayuda a obtener conclusiones, contabilizando el número de veces que se repiten dichos aspectos a lo largo del año. Asimismo, para valorar la pregunta abierta en la que deben reflejar algún comentario, se resalta la información de dos formas: con color rojo los aspectos negativos y con color verde los aspectos positivos.

En la tercera se reflejan varios gráficos con las conclusiones extraídas en las respuestas, lo que permite a los directivos analizarlas de una manera más visual y sencilla. Además, el departamento de recursos humanos transmite toda esa información a los directivos a través de un informe mensual, para que puedan centrarse sobre todo en las áreas problemáticas. Actualmente los directivos están trabajando en el último informe anual emitido y buscando actuaciones para trabajar en dichas áreas de mejora para establecer políticas adecuadas.

*Ilustración 7 Proceso de la información recogida.*



*Fuente: elaboración propia.*

Por otra parte, los directivos valoran los resultados obtenidos incidiendo en aquellas áreas en las que observan que deben centrar el foco y mejorar, para posteriormente establecer estrategias que tanto a corto como a largo plazo solucionen dichos aspectos. Estas estrategias deben centrarse en los objetivos que la organización quiere alcanzar, para crear planes de acción y determinar qué expectativas podrá cumplir, en cuánto tiempo y con qué recursos. Pero no solo se centran en las áreas que deben mejorar, sino que también valoran aquellas áreas que suponen puntos fuertes para la empresa. Cabe destacar que los resultados de las entrevistas de salida llegan a los más altos directivos (en este caso a la Directora Comercial Ariadna García, al fundador de la empresa Antonio Flamenco y al CEO Javier Oliete), siendo muy diverso el nivel de detalle de los informes que se proporciona ya que depende de sus requerimientos, esto muestra su nivel de implicación con esta herramienta.

Frutos Secos El Rincón considera la entrevista de salida un termómetro de la satisfacción laboral y considera que es una buena forma de averiguar lo que piensan, sienten y perciben sus empleados (Spain & Groysberg, 2016). Hay que asegurar que la entrevista de salida esté bien orientada con preguntas bien formuladas, para que se mantenga en el tiempo y la información sea

comparable. Este puede ser el mecanismo más efectivo para diagnosticar y determinar con mayor precisión cuáles son las causas de la rotación de personal (Medina, 2016).

En Frutos Secos El Rincón se ha observado una transformación postpandemia en los trabajadores. Ahora las personas han modificado sus prioridades y anteponen muchas veces la vida personal a la vida laboral, dicha ordenación era menos frecuente antes de la pandemia. Muchas personas prefieren trabajar en remoto para poder compaginar sus obligaciones con el ámbito personal. Otras prefieren trabajos que puedan hacer de “manera dual” es decir tanto en una oficina como a distancia, reduciéndose las personas que prefieren trabajos cara al público, puestos que requieren una mayor interacción y esfuerzo físico. Esta tendencia se detectaba en las semanas de formación previas a la incorporación al puesto de trabajo, muchos de los empleados/as no finalizaban dicha formación por no poder adaptarse y sobrellevar las tareas que exigía el puesto.

Las nuevas prioridades dificultan la selección de nuevo personal para puestos de retail, ya que gestionar una tienda de Frutos Secos El Rincón exige una gran responsabilidad. Las vacantes de festivos son las que presentan un mayor índice de rotación. Este puesto estaba más orientado a un perfil estudiantil que deseaba compaginar sus estudios con un trabajo que no fuese entre semana. Pero los estudiantes son personas sin experiencia y muchos de ellos abandonaban, al darse cuenta de que no podían sobrellevar el ritmo que implicaba el puesto con el tiempo que debían dedicar a sus estudios, especialmente cuando se les solapaba con épocas de mayor actividad en la universidad o en grados formativos. Además, realizar un trabajo pocos días a la semana, conlleva que el aprendizaje que se adquiere por repetición sea vea limitado (Sáenz-Royo & Salas-Fumás, 2013), mientras la curva de aprendizaje del puesto entre semana era mucho más rápida (realizaba más horas y más días). Muchos estudiantes confiesan en las entrevistas de salida que no eran conscientes del sacrificio que supone trabajar los festivos, aunque se les hubiese avisado en numerosas ocasiones.

## **2.2. Análisis Coste-Beneficio de la entrevista de salida en El Rincón.**

Una cuestión crucial de la entrevista de salida es su rentabilidad económica. Se analiza si los costes de mantener su estructura informativa compensan sus posibles ganancias. Uno de los beneficios más directos de la entrevista de salida es reducir la rotación. La gestión de los procesos de selección tiene un coste y su evaluación dará una aproximación de la reducción de rotación necesaria para compensar los costes de la entrevista de salida.

La incorporación de personal conlleva una inversión de dinero en reclutamiento, selección y formación. Primero se realiza una criba curricular en InfoJobs, en la que se recogen aproximadamente una media de 30 y 50 perfiles dependiendo de las necesidades de cobertura por salidas. Después se efectúa una entrevista telefónica, en este punto, normalmente se contacta con el 50% de los candidatos y habitualmente se concierta una entrevista personal con recursos humanos con el 75% de los contactados, dejando una media 12 y 18 personas citadas para dichas entrevistas. A partir de este punto, una vez realizada la primera entrevista personal, las personas que se consideren aptas para una entrevista final se les cita con las/los directoras/es de las tiendas. Normalmente se citan entre 3 y 4 personas por vacante, con lo que, si les parecen interesantes varios perfiles de los citados, pueden cubrir la vacante y además generar una “bolsa de candidatos” con los que poder contar para futuras vacantes.

Una vez contratada a esa persona se le proporciona dos semanas de formación hasta su incorporación, durante este tiempo un 10% se da de baja y no completa la formación, lo que lleva a la empresa a asumir un coste que no será rentable en el futuro.

En la Tabla 2 se recoge una cuantificación aproximada, del coste asociado a realizar el proceso de selección para una vacante en Frutos Secos El Rincón. Y en la Tabla 3 se recoge el salario aproximado para el puesto de Técnico de Desarrollo y Selección y para el puesto de Dependiente/a de las tiendas de Frutos Secos El Rincón.

*Tabla 2 Coste aproximado del proceso de selección.*

TAREAS INCORPORACIÓN DE UNA PERSONA AL PUESTO	COSTE EN TIEMPO (minutos)	COSTE MONETARIO (euros)
Publicación oferta en InfoJobs.	7 min	
Criba InfoJobs + selección de perfiles para la vacante.	2 horas (120 min)	
1ª Entrevista: telefónica.	10 min/persona	
Reserva de sala para la entrevista.	3 min	
2ª Entrevista: personal en la oficina.	30 min/persona	
Pedir documentación, agregar a Whatsapp, confirmar continuidad en el proceso.	1 hora (60 min)	
Elaboración del contrato y diversa documentación asociada a dicha tarea.	40 min	
Firma de contratos y recogida de documentación.	30 min	
Formación de los trabajadores (2 semanas) hasta su incorporación.	35 horas	500 euros aprox/ trabajador
<b>TOTAL</b>	<b>335 min</b>	

*Fuente: elaboración propia.*

*Tabla 3 Coste aproximado de los puestos.*

Puesto de Dependiente/a	160 horas/mes	1326 euros/mes
Puesto de Técnico de Desarrollo y Selección	160 horas/mes	1523 euros/mes

*Fuente: elaboración propia.*

La Tabla 4 muestra la distribución de tareas necesarias para procesar la información aportada en la entrevista de salida. En la empresa Frutos Secos El Rincón el tiempo de entrevista está restringido aproximadamente a unos 15 minutos, lo que le lleva al Técnico de Selección dedicar un tiempo adecuado explicar detalladamente en qué consiste la entrevista de salida y, sobre todo, la última pregunta en la que debe poner especial énfasis en que es crucial que la contesten, para obtener información valiosa cualitativa que permita identificar áreas en las que la empresa puede mejorar. En cambio, el análisis para los directivos de la empresa sí que supone una importante inversión de tiempo para preparar las conclusiones extraídas en el informe mensual y elaborar tácticas de mejora sobre todo para reducir la rotación en la empresa. En resumen, la inversión del tiempo en las entrevistas de salida tiene que estar orientada en detectar información relevante, para evitar costes colaterales e incrementar mejoras en la entrevista personal inicial.

*Tabla 4 Coste aproximado del Outplacement de la empresa.*

TAREAS DEL OUTPLACEMENT EN LA EMPRESA	COSTE EN TIEMPO (minutos)
Imprimir papel entrevista de salida (10 unidades aprox).	2 min
Reservar sala para que realicen la entrevista de salida.	3 min
Entrega de finiquito, explicación y firma del mismo.	12 min/persona
Entrega de la entrevista de salida + explicación de la misma.	15 min/persona
Realización de las preguntas de la entrevista de salida por el empleado.	15 min/persona
Transcribir información de las entrevistas en papel a formato Excel.	20 min
Analizar la información para cuantificar aspectos negativos y positivos.	40 min
Procesar la información e interpretarla.	45 min
Transcribir información a los directivos y enviar correo mensual.	30 min
<b>TOTAL</b>	<b>182 min</b>

*Fuente: elaboración propia.*

Según esta información se requiere que los análisis de la entrevista de salida reduzcan 0,5 bajas al mes para ser económicamente rentables. Lo que parece indicar que es difícil que esta estructura sea una carga para la organización. No se debe olvidar que aparte de reducir la rotación, la entrevista de salida tiene otras contribuciones a la cultura de la empresa:

- Mejora la imagen de la empresa respecto a otras empresas competidoras que no aplican las mismas.
- Permite obtener un proceso de mejora continua, gracias a recopilar constantemente información acerca de la experiencia de sus trabajadores y compararla con la de las empresas competidoras.
- Recaban información que pueden determinar en qué áreas se encuentra la empresa más débil en comparación con sus competidores.
- Su aplicación le permite identificar los aspectos de la empresa que están funcionando bien y fomentar un alto compromiso entre sus empleados, lo que crea un sentido de pertenencia en comparación con las empresas que no tienen este elemento entre sus empleados.

Por lo tanto, es difícil que, en empresas con dificultades para fidelizar a sus empleados debido a las características del sector, no sea rentable establecer un sistema de entrevista de salida. Frutos Secos El Rincón puede decir que tiene un sistema consolidado de información con una alta implicación de su gerencia en este aspecto.

### **3. ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA AL TÉCNICO DE DESARROLLO Y SELECCIÓN DE FRUTOS SECOS EL RINCÓN.**

Finalmente se ha realizado una entrevista al Técnico de Selección con el objetivo de obtener información más detallada de cómo aplican la entrevista de salida en la empresa Frutos Secos El Rincón. Al evaluar el perfil del entrevistado, este se ajusta significativamente al énfasis que se pretende dar al trabajo con la entrevista, ya que se ajusta a las siguientes características:

- Forma parte de la plantilla de las oficinas de la empresa Frutos Secos El Rincón.
- Tiene un cargo importante dentro del departamento de recursos humanos, siendo el responsable de la labor de selección, para nutrir a sus más de 70 tiendas y 600 trabajadores.
- Dispone de una antigüedad de más de 1 año.
- Dispone de una amplia carrera profesional dentro de los Recursos Humanos.
- Se encarga entre otras funciones, del desarrollo, análisis y aplicación de las entrevistas de salida.

#### **3.1. Análisis de la entrevista de salida.**

Se realizó una entrevista presencial en las oficinas de la empresa. El contenido fue de 12 preguntas semiestructuradas (ANEXO 1 HOJAS DE PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA), y la duración fue de 45 minutos. Después de analizarla y recopilar los datos, se han llegado a las siguientes conclusiones:

El entrevistado considera de suma importancia realizar la entrevista de salida en Frutos Secos El Rincón. Puesto que esta empresa pertenece al sector del retail (es decir a la venta al por menor de bienes y servicios a los consumidores), básicamente es indispensable porque hay sectores que por las características de su puesto no tienen tanta rotación como otros, es decir, el comercio y la hostelería tienen asociados inevitablemente una serie de *hándicaps* (horarios, disponibilidad, atención al cliente...). Además, este sector está muy ligado a la hostelería por sus productos, por lo que combina los típicos problemas de ambos sectores, siempre relacionados con la rotación de personal principalmente. Entonces es muy importante ver qué se puede mejorar en la organización, dentro de que hay cosas que no van a poder cambiarse, pero otras quizás sí.

También considera que en su gran mayoría la información recogida en estas entrevistas es vital para la organización, ya que los datos que se aportan son relevantes para la mejora continua de la empresa. No solo por el esfuerzo por mejorar las condiciones de sus empleados, el cual afirma que “son nuestro principal cliente al que damos servicio”, sino también por todo el coste derivado de la rotación de personal.

Durante su carrera profesional, el entrevistado ha visto esta entrevista aplicada en otras empresas, pero en dichas empresas solo se realizaban entrevistas en persona, en las que solo les entrevistaban verbalmente. Es decir, no disponían de este formato “dual” donde por una parte se les explica verbalmente en qué consiste la entrevista de salida que van a realizar, el formato de las distintas preguntas y la importancia de que contesten las preguntas con honestidad. Y luego por otra parte la entrevista cuenta con una serie de cuestiones que pueden llenar de manera escrita y anónima, en las que pueden contestar libremente a las diversas preguntas.

Anteriormente se realizaba con un formulario online, que se enviaba vía email junto con el documento del finiquito. La idea del formato papel, nace de la necesidad de conocer de primera mano las impresiones que han tenido sus empleados en su paso por la empresa. De esta manera el entrevistado afirma que “detectamos que de esta manera conseguíamos que la participación fuera prácticamente del 100%, con unas respuestas más honestas y no condicionadas”.

Cabe aclarar que en las empresas existen mecanismos para detectar el transcurso del ciclo de vida laboral, esto traducido viene a ser encuestas de desarrollo o las tan conocidas encuestas 360°, donde existe una evaluación que no solo parte de un responsable a un empleado, si no que el empleado también participa en la misma. Es decir, son un punto intermedio que permite detectar áreas de mejora antes de propiciar la salida del empleado, si bien es cierto que el entrevistado considera que no siempre son aplicable a todos los tipos de trabajo, puesto que requiere tener muy claro de antemano cómo se deben preparar y adaptar a los diversos puestos de trabajo, cuando las empresas tienen una amplia variedad de perfiles profesionales.

Respecto a la pregunta de si considera que las personas contestan con sinceridad o tienen miedo a sufrir represalias, piensa que la clave es estar presencialmente en la explicación de la encuesta y transmitir claramente que la misma va a ser totalmente anónima, es decir, transmitir confianza, a la vez que poder permitir que las respuestas las contesten individualmente sin la presencia del entrevistador, ya que esto no permitirá tanto la libertad de expresión.

Este tipo de entrevistas se deben realizar en el departamento de recursos humanos y no en otro departamento de la empresa, el entrevistado estima que esto va ligado íntimamente a su departamento, puesto que en la empresa los recursos humanos son los que inician todo el proceso de incorporación y manejan todo el ciclo laboral del empleado, que por supuesto no solo implica lo meramente administrativo si no también su satisfacción laboral en la empresa. Por consiguiente, afirma que “esa responsabilidad nos alude directamente, no obstante, hay una comunicación directa y constante con las distintas estructuras funcionales de la empresa”. Por lo que su finalidad es llevar a cabo si fuera necesario, cambios significativos en las distintas aportaciones que puedan tener los distintos departamentos.

En base a su experiencia considera que es importante tanto atraer nuevo talento como mantener el talento que tiene mayor antigüedad, puesto que ambas partes aportan consideraciones muy distintas. En cualquier organización sea del tipo que sea, es importante entender e integrar este tipo de perfiles, ya que “la base de nuestra empresa siempre va a ser los empleados, tanto los más veteranos que son los que aportan la experiencia y el compromiso adquirido, como los nuevos talentos que aportan nuevos conocimientos”. En base a esto, cualquier organización debe evolucionar acorde a lo que la sociedad y el mundo laboral exige, eso implica atraer nuevos talentos que puedan aportar nuevos puntos de vista y mejoras a la hora de realizar las tareas.

Respecto a la pregunta sobre la existencia de problemas de comunicación dentro de las empresas, considera que este tema puede resultar polémico, ya que es cierto que su obligación con la empresa y sobre todo con los empleados exige transmitir la información relevante, con la máxima transparencia, pero con un filtro de objetividad y siempre con responsabilidad en lo que pueda emitir. Lo que supone muchas veces tratar de manera directa temas, que pueden dejar en evidencia problemas que conciernen a todas las áreas de la empresa o que pueden señalar directamente a algunas de ellas y no siempre es fácil hacer este ejercicio de conciencia y mejora. Otras veces resulta inaplicable por el tipo de sector laboral y lo que exige para estar al nivel competitivo.

Por otra parte, considera que su papel como entrevistador en la entrevista de salida, es el de transmitir la explicación de la realización de la encuesta siempre resaltando inicialmente que, es una encuesta sobre todo orientada a mejoras, si bien es cierto que también indican que les puedan plantear de igual modo temas que puedan ser positivos, ya que es tan importante mantener lo positivo como hacer hincapié en lo negativo. Según su experiencia “mayoritariamente las respuestas que nos dan se centran en los aspectos a mejorar”.

Además, el entrevistado considera que ha habido cambios en la empresa tras disponer de este tipo de información con la entrevista, pero siempre teniendo en cuenta una perspectiva razonable de tiempo, en la que hayan podido recabar una información suficiente como para considerar que se pueden hacer valoraciones objetivas y mediciones. Actualmente se está trabajando con el último informe anual emitido y la empresa ya está buscando actuaciones para trabajar en las incidencias, que sus respectivos empleados les han indicado en las mismas y en las que creen que pueden actuar directamente.

Para concluir con la información proporcionada en la entrevista, considera que, si la organización realmente se plantea puntos de mejora es una parte vital para su progreso. En base a su experiencia actual, realizar una inversión de tiempo de trabajo orientado a esta tarea está perfectamente alineado con la estrategia que se pretende, de tal forma que la empresa reorienta sus objetivos, manteniendo sus valores y una cultura empresarial basada en la retención y atracción del nuevo talento. Y también por supuesto con el impacto económico que puede suponer no tener en cuenta estas áreas, así como lo que la empresa transmite dentro de su sector.

## CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES.

Según el estudio llevado a cabo en el presente Trabajo Fin de Máster, una política adecuada de desvinculación laboral es tan importante como una la política adecuada de selección de personal y que tanto la gerencia como el departamento de recursos humanos de una empresa deben compartir. Es por ello que la entrevista de salida es una herramienta eficaz para detectar las percepciones que tienen los empleados que dejan la empresa, de tal manera que se puedan analizar problemas y factores que inciden en la rotación de personal.

Una entrevista de salida funciona si está bien diseñada, aplicada y analizada por la organización. Es por ello que la entrevista debe contener un numero adecuado de preguntas (no más de 10). Debe ser una entrevista con “formato dual” que contenga una parte hablada en la que se explica todo detalladamente y una parte donde se debe contestar a un cuestionario. Debe garantizar el anonimato del entrevistado, para que las respuestas sean honestas. Se debe fomentar la escucha activa por parte del entrevistado, para generar un ambiente de confianza. Para promover una conexión más personal y contribuir a una interacción más significativa, preferiblemente se debe realizar de forma presencial y escrita en la propia empresa. Posteriormente a su realización, se deben analizar los resultados correctamente por el departamento de recursos humanos y se debe efectuar un informe resaltando patrones que se repiten en las mismas y aspectos cruciales. Debe haber una comunicación constante y directa entre los directivos y el departamento de recursos humanos. Y por último la gerencia de la empresa, debe llevar a cabo un correcto análisis del informe para establecer políticas estratégicas.

Durante mucho tiempo se han considerado las entrevistas de salida como hechos aislados, para analizar los motivos por los que las personas se van de las empresas. Sin embargo, esto un verdadero error ya que existen diversas herramientas complementarias a la entrevista, que pueden facilitar y mejorar el proceso de desvinculación.

En el caso de Frutos Secos El Rincón, la organización podría realizar una “entrevista de permanencia”, en la que los empleados mantuviesen periódicamente conversaciones con la empresa, en las que explicasen porque eligen permanecer en la misma y que podría hacerles considerar abandonar la organización. Estas conversaciones podrían sacar a la luz problemas profesionales y personales antes de que conduzcan a una rotación de personal. También es importante aclarar que realizar una única entrevista de salida no es muy eficaz para lograr los objetivos que se pretenden, es por ello que la empresa podría realizar una “vigilancia de salida” aplicando una segunda entrevista de salida en un momento posterior a su desvinculación. Este caso real permite analizar los costes aproximados que conlleva la aplicación de esta herramienta, se puede apreciar que el coste de realizarla, aplicarla y gestionarla se queda compensado con un menor índice de rotación de personal. Por lo tanto, si una empresa tiene problemas para fidelizar a sus empleados debido a las características del sector al que pertenece, es rentable establecer un proceso eficaz de entrevistas de salida, en el que analizar los motivos y establecer políticas estratégicas para aminorarlos.

Aunque la entrevista de salida que utiliza Frutos Secos El Rincón es bastante completa en contenido, estructura y número de preguntas. Se podría incluir alguna mejora en la misma, para ello se plantean en el ANEXO 2 POSIBLES PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA DE SALIDA DE FRUTOS SECOS EL RINCÓN, una serie de preguntas para recabar información más valiosa para su posterior análisis. Una de las cuestiones que se podrían añadir, es si el empleado podría plantearse su reincorporación en un futuro y si le interesaría volver a trabajar en

la campaña de verano, que es uno de los momentos más difíciles del proceso de selección de cada año, debido al alto volumen de vacantes y rotación. Y también si han experimentado oportunidad de crecimiento dentro de la organización, con el fin de recopilar información para diseñar políticas que disminuyan la disparidad entre las expectativas de los trabajadores y la realidad de la organización.

Además, se podría plantear otra pregunta abierta más concreta, para que pudiesen plasmar con honestidad si desean modificar algún aspecto de la empresa. A pesar de que ya existe una pregunta abierta en la actual entrevista de salida, en la que pueden hacer comentarios tanto positivos como negativos de la organización. Al ser más precisa, esta pregunta permitirá concentrarse en obtener información más útil y determinar qué cambios se deben realizar en la empresa, además de focalizar las políticas de mejora en los mismos lo que permitirá ahorrar tiempo y reducir costes.

Es esencial comprender las razones detrás de la salida de un empleado, solo así se tendrá los medios necesarios para incentivar a otros trabajadores a quedarse y que la empresa obtenga información valiosa, que le permita mejorar su ventaja competitiva frente a otras empresas del sector. La única manera de obtener esa información de manera adecuada, es a través de la entrevista de salida como se ha mencionado a lo largo de este trabajo.

El proceso de retención comienza en el momento de la contratación y continúa mucho después del proceso de desvinculación de la empresa. La entrevista de salida es un mecanismo necesario, para que las empresas aprendan sistemáticamente sobre el recurso más valioso de cualquier organización, el capital humano y es aquí donde el departamento de recursos humanos juega un papel crucial en la empresa. Además, la entrevista de salida se puede favorecer del uso de la tecnología para una mejora en la gestión de la información, sin embargo, para lograrlo, deben contar con un equipo altamente capacitado de recursos humanos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, J. L., Badii, M. H., & Flores, R. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *International Journal of Good Conscience.*, 3(1), 65-99.
- Anthony C. Klotz, Brian W. Swider, Yiduo Shao, & Melanie K. Prengler. (2021). The paths from insider to outsider: A review of employee exit transitions. *Human Resource Management*, 60(1), 119-144. <https://doi.org/10.1002/hrm.22033>
- Banck, B., & Nyström, C. (2005). Intranet use: A study of five Swedish organizations. *Journal of Organizational Transformation and Social Change*, 2(2), 80-153.
- Benavente, J. (2022, marzo 17). Entrevistas de permanencia y fidelización del talento—Javier Benavente. *Javier Benavente Barrón*. <https://javierbenavente.com/entrevistas-permanencia/>
- Black, J. M. (1982). How to get results from interviewing; a practical guide for operating management. *McGraw-Hill*.
- Bustínduy, I., & Cruz, I. B. (2010). *La comunicación interna en las organizaciones 2.0*. Editorial UOC.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc Graw Hill.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Delgado, A., Mesquida, A. L., & Mas, A. (2014). *Utilización de Trello para realizar el seguimiento del aprendizaje de equipos de trabajo*. Universidad de Oviedo. Escuela de Ingeniería Informática.
- Feinberg, R. A., & Jeppesen, N. (2000). Validity of exit interviews in retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 1(3), 123-125.
- Fuentes, C. (1994). El Empleo y la Gerencia de los Recursos Humanos. *EDNASSS-CCSS*.
- Garretson, P., & Teel, K. S. (1982). *The exit interview: Effective tool or meaningless gesture?* 59, 70-77.
- Giacalone, R. A., & Duhon, D. (1991). Assessing intended employee behavior in exit interviews. *Journal of Psychology*, 125(1), 83-90.
- Giacalone, R. A., & Knouse, S. B. (1989). Farewell to Fruitless Exit Interviews. *Personnel*, 66(9), 60-63.
- Giacalone, R. A., Knouse, S. B., & Montagliani, A. (1997). Motivation for and Prevention of Honest Responding in Exit Interviews and Surveys. *The Journal of Psychology*, 131(4), 438-448. <https://doi.org/10.1080/00223989709603531>
- Giacalone, R. A., Knouse, S. B., & Pollard, H. G. (1999). Willingness to report unethical behaviour in exit surveys. *Teaching Business Ethics*, 3(3), Teaching Business Ethics.

Heger, B. K. (2007). Linking the Employment Value Proposition (EVP) to employee engagement and business outcomes: Preliminary findings from a linkage research pilot study. *Organization Development Journal*, 121-132.

Hinrichs, J. (1975). Measurement of reasons for resignation of professionals: Questionnaire versus company and consultant interviews. *Journal of Applied Psychology*, 60, 530-532.

INE. (2023). *Tiempo de trabajo por trabajador y mes, tipo de jornada, sectores de actividad(6042)*. INE. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=6042#!tabs-tabla>

Jadhav, R. (2017). Exit Interviews- A Unique Chance to Analyze the Opinions of Departing. *Splint International Journal of Professionals*, 4(6), 40-43.

Jiménez, J. G. (1998). *La comunicación interna*. Ediciones Díaz de Santos.

Johns, R. E., & Gorrick, J. (2016). *Exploring the behavioural options of exit and voice in the exit interview process*. 25-41.

Jones, G., & Hill, C. (2011). Administración Estratégica, un enfoque integral. *Cengage Learning*.

Kulik, C. T., Rae, B., Sardeshmukh, S. R., & Perera, S. (2015). Can we still be friends? The role of exit conversations in facilitating Post-Exit relationships. *Human Resource Management*, 54, 893-912.

Martín, A. (2006). La entrevista de desvinculación. *Capital Humano*, 196.

Medina, M. (2016). *Impacto de la satisfacción laboral en la rotación de personal*. Universidad Autónoma de Nuevo León; Maestría tesis. <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/14275>

Neal, J. G. (1989). Employee Turnover and the Exit Interview. *LIBRARY TRENDS*, 38(1), 32-39.

OCDE. (2022). *Empleo por intervalos de antigüedad en el empleo—Antigüedad promedio*. [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TENURE\\_AVE#](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TENURE_AVE#)

Peralta, M. (1996). La entrevista de Salida. *Gestión*, 4, 33-35.

Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva* (Ediciones Pirámide Grupo Anaya). Anaya.

Sáenz-Royo, C., Chiclana, F., & Herrera-Viedma, E. (2023). Intentional bounded rationality methodology to assess the quality of decision-making approaches with latent alternative performances. *Information Fusion*, 89, 254-266. <https://doi.org/10.1016/j.inffus.2022.08.019>

Sáenz-Royo, C., & Fleta-Asín, J. (2023). Evaluating blockchain as a participatory organisational system: Looking for transaction efficiency. *International Transactions in Operational Research*.

Sáenz-Royo, C., & Salas-Fumás, V. (2013). Learning to learn and productivity growth: Evidence from a new car-assembly plant. *Omega*, 41(2), 336-344. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2012.03.010>

Spain, E., & Groysberg, B. (2016, abril 1). Hacer que las entrevistas de fin de servicio cuenten. *Harvard Business Review*.

- Torini, D. (2016). Questionários on-line. *Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais—Bloco Quantitativo; Abdal, A., Oliveira, MCV, Ghezzi, DR, Santos Junior, J., Eds*, 52-75.
- Ulschak, F. L. (1983). Human resource development. *Reston Publishing*.
- Vidal, A., & Aguilar, F. A. (2014). La videoconferencia de escritorio como una herramienta para el desarrollo y colaboración a distancia. *Actualidades Investigativas en Educación*, 14(2), 658-680.
- Zarandona, J. L., & Camuso, M. A. (1985). A study of exit interviews: Does the last word count? *Personnel*, 62(3), 47-48.

## ANEXOS

### ANEXO 1 HOJAS DE PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA

#### *Preguntas y Respuestas de La Entrevista de Salida*

1. ¿Cree que es importante realizarla en esta empresa?

---

2. ¿Considera que la información que se aporta en dicha entrevista es relevante para la organización?

---

3. ¿Ha visto aplicada esta entrevista en otras empresas? ¿Si es así puede explicar un poco como se aplicaban?

---

4. ¿Por qué se realiza en formato en papel? ¿Anteriormente se realizaba así?

---

5. ¿Qué mecanismos considera que se podrían aplicar previamente, para tener un conocimiento previo a la información aportada con la entrevista?

---

6. En base a su opinión ¿Considera que las personas contestan con sinceridad o cree que tienen miedo a represalias?

---

7. ¿Usted considera qué es importante que se realice en el departamento de Recursos Humanos o en otro departamento?

---




8. Que es más importante según su experiencia ¿atraer nuevo talento o conservar el talento que tiene mayor antigüedad?

---

9. A veces hay problemas de comunicación en las empresas ¿Considera que es importante tener la suficiente confianza con los directivos de la empresa, para comunicar este tipo de información?

---

10. Tras analizar diversas entrevistas de salida ¿considera que la gente se focaliza más en lo positivo o en el negativo de la empresa cuando contestan en la pregunta abierta?

---

11. ¿Considera que ha habido cambios en la empresa, tras disponer de este tipo de información con la entrevista?

---

12. ¿Considera que el trabajo que le conlleva realizar y recabar la información de las entrevistas, es importante para mejorar diversos aspectos de la empresa?



## **ANEXO 2 POSIBLES PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA DE SALIDA DE FRUTOS SECOS EL RINCÓN**

### **Posibles preguntas de mejora en la entrevista de salida**

1. **¿Ha sentido que tenía alguna oportunidad de progreso dentro de la organización?**

*Marca solo un óvalo.*

Sí  
 No

2. **Si usted, pudiera cambiar algún aspecto de la empresa. ¿Qué sería?**

---

---

---

---

3. **¿Le gustaría volver a trabajar con nosotros?**

*Marca solo un óvalo.*

Sí  
 No

4. **¿Le gustaría volver a trabajar con nosotros en la campaña de verano?**

---

---

---

---

*\*En caso afirmativo, puede mandar un correo electrónico con su currículum a..... (dirección de correo electrónico del departamento de Recursos Humanos)*