

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE PEDAGOGÍA



“PROCESO DE DESVINCULACIÓN LABORAL EN PwC Y EL ROL QUE DEBE ASUMIR CAPITAL HUMANO”

C A S O

Q U E P R E S E N T A

ADRIANA RODRIGUEZ MENDOZA

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :

MAESTRA EN CAPITAL HUMANO

DIRECTOR DE LA TESIS:
Dr. DAVID RENÉ THIERRY GARCÍA

Dedicatoria y Agradecimientos

Quiero agradecer a Dios por darme la fuerza para continuar en esta etapa y permitirme cumplir una de tantas metas a pesar de cada adversidad que se presento a lo largo de este camino, el cuál no fue sencillo de recorrer pero del que aprendí que hay que hacer las cosas con pasión para lograr nuestros objetivos.

A mis padres, gracias por confiar en mi, por apoyarme en todo momento e impulsarme a seguir adelante, a ti papá que aunque ya no estés físicamente te llevo en el corazón en todo momento, gracias por seguir inspirándome a ser mejor cada día. Te amo.

A cada uno de mis compañeros de la maestría y de mi trabajo que vivió conmigo esta experiencia, gracias por permitirme aprender de ustedes y ser parte de mis desveladas, de mi estrés y de mis logros.

A todos mis profesores que me compartieron su conocimiento y exigían en mi esforzarme día a día, gracias por enseñarme que esto no termina aquí sino que hay que seguir cosechando, seguir preparándose.

Índice

Informe por actividad profesional	4
Desarrollo del Caso	5
a) Descripción del contexto	5
Colaboradores	5
Demografía	6
Misión, Visión, Valores	7
Estructura	10
b) Descripción de la problemática	13
Capítulo 1. Onboarding.....	19
Capítulo 2. Rol de Capital Humano en la Organización.....	21
Capítulo 3. Desvinculación (Offboarding).....	23
c) Alternativas de Solución.....	28
Consideraciones Finales	39
Conclusiones	41

Fuentes de Consulta42

Anexos.....45

INFORME POR ACTIVIDAD PROFESIONAL

INTRODUCCIÓN

En este trabajo se hablará acerca del proceso de desvinculación laboral y el rol que debe tomar Capital Humano dentro del mismo, ya que desafortunadamente hay muchas empresas que no prestan atención a esta última etapa por la que pasa el colaborador y pudiera generar en ellos la sensación de que no fueron tomados en cuenta por parte de la organización.

Es así que después de haber laborado en PwC por un periodo de 2 años 8 meses, pude conocer que no existe un proceso claro y estandarizado en todos los departamentos y que el tiempo que se lleva un colaborador en entregar todas sus herramientas de trabajo le puede llevar hasta una semana, esto genera que la percepción que tienen los ex colaboradores acerca del proceso actual de desvinculación no sea en su mayoría favorable.

Por esta razón, se pretende que con este trabajo se pueda generar una propuesta de desvinculación (off boarding) que lleve a la compañía hacia un proceso claro y estandarizado, lo que dará como resultado que la separación de los empleados se lleve a cabo de una manera mucho más sana y ágil.

Así mismo, es importante que este proceso de separación lo empiece a vivir el colaborador de diferente manera, en donde se sienta valorado hasta el último momento de su instancia dentro de la organización.

DESARROLLO DEL CASO

a) Descripción del contexto

PwC (anteriormente PriceWaterHouseCoopers) inicio sus labores en 1849 como una pequeña firma de contabilidad en Inglaterra, por Samuel Lowell Price a quién se le unió Edwin Waterhouse, por otra parte Coopers & Lybrand iniciaron su firma de contabilidad en 1854, fusionándose ambas empresas en 1957.

PwC, es una de las firmas líderes de Asesores de Negocios contando con la oferta de servicios más amplia y a la medida de cada industria y sector de negocios. Sus actividades están dirigidas a resolver los problemas complejos de negocios de los clientes con base en soluciones prácticas e innovadoras.

Colaboradores

PwC, a nivel global, cuenta con cerca de 185 mil personas distribuidas en 157 países, mientras que en México hay un total de 3953 profesionales, que se dividen en 1703 mujeres y 2250 hombres los cuales se distribuyen en 22 oficinas dentro de 19 Estados de la República.

Cuadro 1 PwC a nivel global



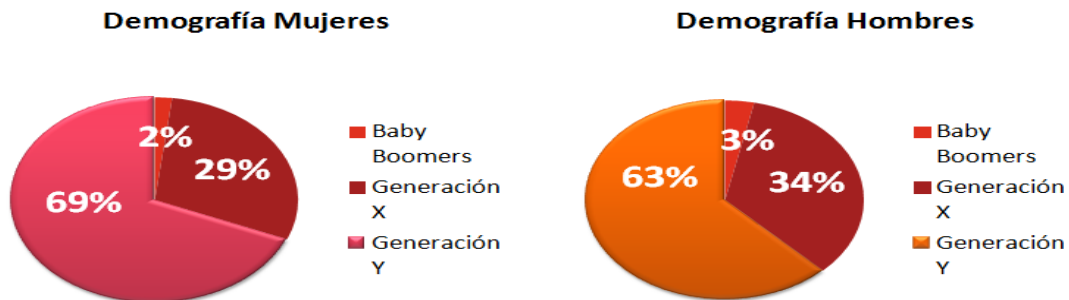
Portal PwC

Demografía

Dentro del siguiente cuadro se representa la demografía de PwC, la cuál esta impulsando a que haya una equidad en el género en sus 3 generaciones, pues como podemos observar el porcentaje de los hombres esta ligeramente por debajo del porcentaje de las mujeres.

La mayoría de los Baby Boomers en ambos casos ocupan posiciones a nivel Dirección y Sociedad.

Cuadro 2 Demografía de PwC



Portal PwC

De acuerdo con Andrés Hatum (2011: 67)

Hoy son tres las generaciones que trabajan juntas: los Baby Boomers, la Generación X y la Generación Y.

Por Baby Boomers nos referimos a la generación de la posguerra (1946-1964); la Generación X (Gen X) son aquellos nacidos entre 1965 y 1980 y la Generación Y nacidos entre 1981 y 1997 “

La organización cuenta con una filosofía institucional donde se vive una misión, una visión y valores que son transmitidos desde el primer día a los colaboradores, estos se explican a continuación:

La **misión**, va encaminada a resolver los problemas complejos de negocios de las compañías más importantes en los mercados globales, nacionales y locales.

La **Visión** de PwC es ser la firma dominante de servicios profesionales que ofrece lo mejor a sus clientes, su gente, los mercados de capital y nuestras comunidades.

Los **valores** son Excelencia, Trabajo en Equipo y Liderazgo.

PwC representa los valores en un triángulo, como se observa en el cuadro 1, ya que cada uno de estos va a influir en los demás, mientras haya un trabajo en equipo y un liderazgo sólido, llevará a la excelencia en cada una de las actividades del día a día.

Cuadro 3 Valores de PwC



Portal PwC

Aunado a esto, para PwC, los valores se viven de la siguiente manera:

Alcanzar la excelencia

Es entregar lo que prometemos y agregar valor más allá de lo esperado, y la manera en que podemos alcanzar la excelencia es a través de la innovación, aprendizaje y agilidad.

Desarrollar el Trabajo en equipo

Las mejores soluciones surgen del trabajo conjunto con colegas y clientes. Un trabajo en equipo efectivo requiere relacionamiento, respeto y compartir.

Inpirar Liderazgo

Es mantener un liderazgo con los clientes, liderazgo con las personas y liderazgo en el pensamiento. El liderazgo requiere coraje, visión e integridad.

El Liderazgo en PwC se desarrolla mediante coaching, cada empleado debe de seleccionar un modelo a seguir como coach (a partir de la categoría de Jefe de departamento en adelante) esto permite que los colaboradores aprendan sobre las experiencias, ideas y networking de estos líderes. La idea con esto, es incorporar conocimientos más acerca de la visión del negocio, desarrollar un carácter y personalidad innovadora, afianzar conocimientos y habilidades técnicas, mantener un comportamiento ético y estar día a día motivados.

PwC México, como organización de servicios profesionales se compromete con el mercado mexicano modelando el futuro inmediato de las empresas mejorando su funcionamiento y rentabilidad.

La dimensión y la calidad de la red global de servicios que ofrece PwC ha permitido, desde hace muchas décadas, reconocer, integrar y desarrollar servicios profesionales de acuerdo con las necesidades de los clientes, así como detectar con anticipación las grandes tendencias regulatorias, tecnológicas y los cambios en los modelos de negocios que se han presentado en los diversos mercados y regiones del mundo.

Los servicios que ofrece PwC se detallan a continuación:

Cuadro 4 Servicios de PwC

Auditoría (ABS)	Impuestos y Servicios Legales (TLS)	Consultoría (BAS)
<ul style="list-style-type: none"> • Auditoría de estados financieros • Auditoría para efectos fiscales (tax report) • Opiniones sobre control interno • Revisiones especiales como por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Asesoría en colocaciones en la bolsa Mexicana de Valores y en la SEC ✓ Conversión a prácticas contables diversas (Normas internacionales, USGAAP, etc.) ✓ Revisiones de 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios de Transferencia • Asignados Internacionales (IAS) • Comercio Exterior • Legal Corporativo y Fiscal • Seguro Social e Infonavit • Contribuciones Locales • Consolidación 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora del Desempeño (PI) • Governance, Risk and Compliance • Información Tecnológica • Servicios a Empresas Nacionales • Servicios de Asesoría Financiera (FAS) • Transacciones,
<p>Operaciones Admon., AI, CH, EC, Fin, GTS, MPC y OGC</p>		

Portal PwC

Cada una de las Líneas de Servicio (LoS) se explica en el cuadro siguiente, así como los mercados hacia los cuales se dirigen; el área de Auditoría representa el 60% del negocio, Consultoría el 10 % mientras que Impuestos el 30 %. Operaciones no se contempla aquí ya que son áreas administrativas.

Cuadro 5 Explicación de los Servicios de PwC

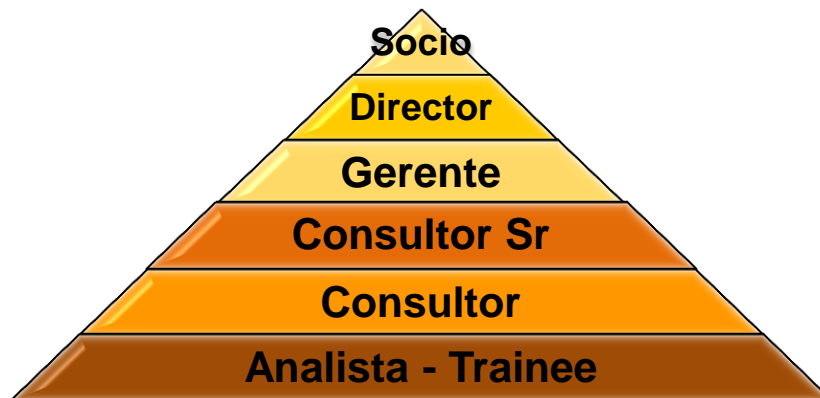
Auditoría	<ul style="list-style-type: none">• Una información clara y organizada por parte de las empresas da como resultado:• Certidumbre a las operaciones financieras.• Decisiones oportunas del inversionista.• Pautas más certeras para medir y conocer los riesgos.
Consultoría	<ul style="list-style-type: none">• El entorno regulatorio y la competencia global, hacen que la empresa demande nuevos y oportunos servicios para aplicar un buen Gobierno Corporativo, administrar sus riesgos eficientemente, mejorar su desempeño y enfrentar con éxito las nuevas estructuras organizacionales
Operaciones	<p>El área de operaciones brinda soporte administrativo a cada línea de servicio procurando que sus recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos sean cubiertos conforme a las necesidades de la firma</p>
Impuestos y Servicios Legales	<ul style="list-style-type: none">• La operación de esta práctica está diseñada para prestar servicios enfocados a cada situación particular, conjuntando de manera coordinada las habilidades y conocimientos de las especialidades con que se cuentan en México y en el extranjero

Recuperado de http://www.pwc.com/es_MX/mx/carreras/area-interes.jhtm

Estructura

La estructura que tiene cada una de las Líneas de Servicio (LoS) se representan en el siguiente cuadro:

Cuadro 6 Estructura de PwC



Portal PwC

*En el caso de Operaciones también existe la posición de Especialista que es equivalente a un Consultor Sr.

Cabe mencionar que el promedio de rotación en la LoS es de un 11% siendo el puesto de Consultor el más rotativo mientras que en posiciones Staff es de un 8.5 %.

La experiencia de PwC (PwC Experience), es un tipo de filosofía de trabajo cotidiano, en el cuál se busca ofrecer valor al cliente y a los colaboradores, considerando la palabra **valor** como “todo aquello que alguien desea, que le es importante y está dispuesto a pagar por él”

Esta experiencia tiene que ver con la experiencia del cliente, la experiencia de las personas y de los equipos y de ahí se obtiene lo siguiente:

- Invertir en la relación con el cliente / Invertir en las relaciones interpersonales y en los equipos de trabajo
- Compartir y colaborar con el cliente / Compartir y colaborar con nuestros compañeros
- Ponernos en los zapatos del cliente / Ponernos en los zapatos de nuestros compañeros
- Enfocarnos a darle valor al cliente / Enfocarnos en incrementar el valor de nuestra gente

Partiendo de lo anterior, PwC se basa en 3 competencias de negocio, las cuales se enfocan en la experiencia de los clientes y en la experiencia de los equipos de trabajo:

- Construir y mantener relaciones
- Comunicar con impacto y empatía
- Demostrar una perspectiva de negocio

La marca de PwC fue clasificada como AAA+ con un valor de \$16, 375 USD M, en el año 2013, de acuerdo a la Clasificación de Marcas (Brand Rating) que representa la opinión general que se tiene de una marca con base en su fortaleza y según el “Índice de Fortaleza de Marca” establecido por Brand Finance. Esta herramienta de evaluación comparativa de la competencia permite conocer el nivel de fortaleza de cada marca y se utiliza para determinar la tasa correcta de regalías y descuentos durante el proceso de valuación de una marca, utilizando la exclusiva metodología BrandBeta®

Así mismo, la empresa ofrece a sus colaboradores una propuesta de valor que se enfoca en poder laborar en una firma con reputación, tener un trabajo desafiante con varios proyectos en donde se pueda contribuir y apoyar a la estrategia de la firma, rodearse de líderes y equipos de trabajo a los que se les puede aprender, crecimiento personal y ser recompensados por el trabajo.

Esto se ve reflejado desde el curso de inducción, en donde se les da una plática de 2 días completos involucrándolos a las diferentes líneas de trabajo a través de diversas pláticas que son impartidas por los líderes de cada área, la organización en este sentido, se preocupa por tener al colaborador de nuevo ingreso comprometido brindándoles todas las herramientas necesarias para que puedan desempeñar su trabajo desde el primer día; sin embargo la organización descuida al colaborador cuando hay una desvinculación ya sea de manera voluntaria o involuntaria, es decir, dejan de ver al colaborador como alguien valioso y no se le brinda el apoyo necesario para hacer de su proceso de desvinculación lo más humano posible, por esa razón se propone que además de implementar un proceso estandarizado de Desvinculación también Capital Humano se involucre en este proceso.

b) Descripción de la problemática

Después de que el área de Captación de Talento identifica a los futuros colaboradores que se van a incorporar a la firma, el área de onboarding que pertenece a Capital Humano invita al personal de nuevo ingreso a un curso de inducción llamado "Welcome inside" como parte de la bienvenida, la cual tiene la finalidad de explicarles acerca de PwC y las líneas de servicio que lo conforman, esta inducción tiene una duración de 2 días en aula, en el segundo día tienen una inducción referente al área en donde se van a incorporar y esta es impartida por la persona que va a ser su líder, en ese mismo día los empleados reciben su laptop y se les brinda todas las herramientas necesarias para que puedan desempeñar su trabajo.

De igual manera, en mucho de los casos se asigna a un Buddy quién pertenece a la misma área en donde se está incorporando el nuevo colaborador, este Buddy funge como apoyo en el acompañamiento de su curva de aprendizaje, le brinda asesoramiento y orientación en procesos administrativos, fuentes de información y a su vez es el responsable de presentarlo con el equipo de trabajo. No hay un tiempo establecido para que el Buddy realice la labor de acompañamiento con el nuevo colaborador, generalmente es hasta que cumpla los 3 meses que obtiene la planta (este proceso es independiente de la capacitación que recibirá a través de su jefe inmediato).

Ahora bien, las principales características que debe tener el Buddy son:

- Fomentar la comunicación abierta
- Es un modelo ejemplar de los valores de PwC

La inducción de welcome inside se lleva de manera semanal y a partir de las posiciones gerenciales el área de onboarding les da un obsequio a los nuevos colaboradores y de estar casados también se le entrega al cónyuge e hijos.

Después de un mes de la fecha de ingreso, se les invita a un curso llamado “arrival day” el cuál tiene como objetivo seguir generando el engagement de los colaboradores, en este curso participan en un proyecto de labor social en donde se tiene que armar bicicletas en equipo para que posteriormente sean entregadas a niños de comunidades de bajos recursos. En este curso se deben de poner en práctica los valores de PwC.

De esta manera, se tiene claro que PwC se preocupa para que los colaboradores de nuevo ingreso tengan un recibimiento calido, brindándoles una bienvenida que los haga sentir desde el primer día que han tomado la decisión correcta de formar parte de una firma global; sin embargo un problema que se identifica es que esto no sucede en un caso de desvinculación, ya que no existe un proceso de offboarding estandarizado que haga sentir al colaborador lo mejor posible dentro de una situación difícil de baja.

La desvinculación se da de 2 formas en la empresa: Voluntaria por decisión propia del colaborador y la Involuntaria por liquidación ya sea por termino de proyecto o alguna otra situación que considere PwC para dar por terminada la relación laboral.

Actualmente el proceso que se lleva a cabo en una desvinculación *voluntaria* es la siguiente:

En las líneas de servicio (LoS) de Consultoría – Advisory, Impuestos – Tax & Legal y Auditoría hay un Asesor responsable (gestión de capital humano) que tiene el rol de hacer una entrevista de salida y “asesorar” al colaborador para que haga entrega de su puesto. Sin embargo el empleado aun así tiene dudas de los pasos que deberá seguir o con quien deberá dirigirse para hacer entrega de todo lo que se le esta pidiendo.

En relación a las entrevistas de salida cada LoS pregunta de acuerdo a lo que quiere saber en ese momento pero no hay un formato estandarizado donde se recabe la misma información, los comentarios de los colaboradores plasmados en estas entrevistas se

canalizan con el responsable de la LoS, desafortunadamente no se les da un seguimiento y quedan en el olvido.

* En la línea de Operaciones que es a donde pertenece Capital Humano no hay nadie que asesore al empleado de los pasos a seguir para su entrega.

Para una situación de desvinculación involuntaria por *liquidación*, el jefe inmediato es quién le anuncia al colaborador de la decisión que se tomo en la organización y en algunas posiciones estratégicas es el abogado quien manda a llamar al empleado y se le menciona de la decisión de su separación, esto se da en una oficina estando en algunas ocasiones el jefe inmediato. Dependiendo de la situación ese mismo día se bloquean los accesos del empleado a su equipo de computo y queda congelado su número de empleado para que no pueda ingresar a otras computadoras. De la misma manera se puede recurrir a un oficial de seguridad de la empresa para que escolte al empleado hasta la salida, lo que no es nada grato que se de un tipo de desvinculación de esta manera.

En este tipo de situaciones mucho menos hay una asesoría de lo que se debe de hacer para la entrega del puesto y equipo de trabajo.

Así mismo, si el empleado decide poner una queja y / o comentario acerca de su salida, lo puede hacer de manera externa a través de un mail o de manera interna por medio del portal en una sección llamada “ética” conformada por un director de cada LoS, los casos que expongan los ex colaboradores deberán de tener un seguimiento por parte del Director del área correspondiente, sin embargo como es en el caso de las entrevistas de salida, en su mayoría no se le da seguimiento.

Para ambos casos de desvinculación, el colaborador tiene que realizar por su cuenta una serie de trámites para la entrega de su puesto y herramientas de trabajo:

- Deberá hacer entrega de la laptop al departamento de GTS (Laboratorio de computo), así como del candado y la batería

- Deberá respaldar la información de su laptop (cuando es renuncia voluntaria) y esto lo deja a su jefe inmediato, en el caso de renuncia involuntaria el respaldo lo hace directamente GTS
- Tendrá que entregar las llaves de lockers, cajoneras y de contar con oficina la llave de la misma
- Tendrá que entregar la papelería con la que cuente
- Deberá entregar la credencial de empleado
- Deberá realizar 3 veces (reportes de tiempo) del último periodo laborado, es decir correspondientes a mes y medio
- Deberá hacer un reporte de las llamadas realizadas, mismas que se capturan en un sistema dentro del portal interno

Sin embargo, como no se tiene un proceso claro existen dudas de con que personas dirigirse para la entrega de lo que se ha mencionado anteriormente; en el caso de la entrega de la laptop se debe hacer con una sola persona de GTS para que le especifique al ex colaborador si el equipo después de haber sido revisado tuvo algún daño y sea descontado en finiquito o liquidación, todo esto da como resultado que la entrega se torne difícil y tediosa en donde el mismo colaborador es quién tiene que estar investigando lo que debe realizar.

Con lo anterior, nos damos cuenta que en este tipo de situaciones, hay empresas que se preocupan e invierten por tener un proceso muy detallado, claro y estandarizado de onboarding pero no se preocupan por cuidar hasta el último momento a sus colaboradores y sobre todo en una situación difícil para muchos lo que puede ocasionar que se tenga una salida con una mala imagen hacia la compañía donde los ex colaboradores perciban que los valores que tiene la empresa no son congruentes con la forma de actuar y tratar a su gente.

Una empresa que tiene un programa sólido de Onboarding va a generar compromiso y lealtad desde un inicio, además de que el colaborador de nuevo ingreso va a sentir que es tomado en cuenta y la empresa se esta preocupando por ellos.

Por lo contrario, una empresa que no tiene establecido un programa de Offboarding y en donde tampoco hay un proceso claro de lo que debe hacer un ex colaborador en una desvinculación va a generar una mala imagen y reputación donde es probable que exista un branding negativo por parte de los ex colaboradores además de que pueden sentir que no son tomados en cuenta ni valorados.

Por esta razón, los colaboradores pueden sentirse comprometidos con la organización desde el principio hasta el fin de su relación laboral o por el contrario quedarse con una mala imagen de la compañía:

Cuadro 7 Empresas con un proceso de Onboarding y Offboarding



Diversas fuentes de información

Para que se pueda tener una claridad de este tema, es necesario explicar el proceso general de integración de un colaborador a la organización, el rol que debe desempeñar el área de Capital Humano, también se definirá el concepto de la Desvinculación Laboral, los tipos que hay y los factores que se deben de tomar en cuenta en una situación este tipo, así como el proceso de una entrevista de salida, por lo tanto, al conocer sobre esta situación, se establecerán las propuestas con bases teóricas como parte de las alternativas de solución.

CAPITULO 1

ONBOARDING

I.1 Que es OnBoarding

Cuando un nuevo talento se incorpora a una empresa, esta lo hace a través de un proceso de OnBoarding el cuál puede marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso en una nueva contratación.

El onboarding crea un proceso progresivo que es diseñado para ayudar a los colaboradores a realizar con éxito la transición hacia su nueva etapa profesional y esto le permitirá tomar consciencia de su rol desde el primer día.

Las organizaciones han definido procedimientos para facilitar los ingresos, esta actividad generalmente corresponde al área de Capital Humano y a los lideres directos de los nuevos colaboradores. Por lo general en el onboarding se ven temas como: el conocimiento de la empresa, negocio y áreas involucradas; la cultura de la empresa y procedimientos de negocio asociados al puesto y las herramientas que se utilizarán. Este proceso acelera la adaptación e integración de un nuevo colaborador a la organización en un corto tiempo.

Chahuán, L. (2014), (PM de Leadership & Engagement en Lee Hecht Harrison) menciona:

“El beneficio del onboarding es asegurar el éxito de la persona en el cargo y la retención de las nuevas contrataciones. También se ha visto que el 58% de los ejecutivos que recibieron un programa estructural de onboarding permanecen más de 3 años en la organización”.

El desafío es que los colaboradores comiencen a ser productivos en muy corto plazo, por lo tanto, el área de Capital Humano debe diseñar un plan que incluya la entrega de toda la información relevante acerca de la empresa y el cargo que asumirá el colaborador, se organizan entrevistas con las personas estratégicas para su posición, se asigna un Buddy que monitorea el proceso de adaptación y se trabaja en un plan vinculado al proceso de inducción.

CAPITULO 2

ROL DE CAPITAL HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN

II.1 Función de Capital Humano

El rol que tiene el área de Capital Humano dentro de una organización es ser un socio del negocio aportando una perspectiva estratégica, mejorando procesos y manteniendo un clima laboral favorable que genere el engagement de los colaboradores, a su vez, la gestión que hace Capital Humano con la organización y las personas, tienen que ver con el ingreso, el crecimiento interno y la desvinculación.

De acuerdo con Ulrich (2005), es importante que se agregue valor a los empleados, asegurando su competencia y compromiso; para los directivos de cada línea es necesario ayudarles en la ejecución de la estrategia; a los clientes mediante la creación de relaciones más productivas.

Dentro de la organización es fundamental que los colaboradores tengan claro cuales son las metas de su puesto, es decir que sepan que es lo que deben de hacer, es importante que se sientan parte de un equipo y de la misma manera motivados lo que dará como resultado que se sientan comprometidos y alcancen los objetivos, para que esto pueda lograrse debe de haber un trabajo de equipo en donde intervenga la organización, Capital Humano y los lideres de cada área.

Ahora bien, el que la organización brinde al colaborador una actividad laboral remunerada le va a permitir responder a una expectativa que genere status e identidad social.

Así mismo, Jahoda (1982), menciona que existen cinco funciones latentes: (1) el empleo impone una estructura del tiempo, (2) implica regularmente experiencias compartidas y contactos con la gente fuera del núcleo familiar, (3) vincula al individuo a metas y propósitos que superan el propio yo, (4) proporciona un status social y clarifica la identidad personal, y (5) requiere una actividad habitual y cotidiana. De esta manera, el trabajo sitúa a la persona en una red de relaciones con un lugar y función definida dentro de una estructura social.

De todo esto, se deriva un sentimiento de seguridad, reconocimiento, dominio y comprensión (Harding & Rouse, 2007).

El trabajo constituye una forma de vinculación social y económica de carácter vital, sin embargo su pérdida, especialmente cuando es repentina, trae consigo una serie de reacciones emocionales negativas para la persona que la experimenta. Quien pierde su empleo, puede perder también ese estado de seguridad, ya que esto produce en forma inmediata un problema económico y en cadena muchas veces llega a provocar dificultades familiares, hostilidad en los que lo rodean, pérdida de prestigio y de estima en sí mismo.

Por ello cuando se llega a una situación de despido representa un cambio en la estructura social de la persona.

La desvinculación (offboarding), también es conocida como despido o separación y pueden deberse a varias razones, mismas que se mencionaran más adelante.

CAPITULO 3

DESVINCULACIÓN (OFFBOARDING)

III.1 Que es la desvinculación laboral

Como se menciona, la desvinculación también se conoce como separación o despido y es un evento que señala la interrupción laboral transitoria o permanente del colaborador y generalmente puede tener cuatro fundamentos: desempeño insatisfactorio, conducta deficiente, falta de calificaciones para el empleo y cambio de requisitos o eliminación del empleo (Brady, 1993).

Las separaciones constituyen una decisión unilateral de terminar la relación laboral entre la empresa y el colaborador, e independientemente de las razones que lleven a la separación, la función del área de capital humano consiste en utilizar el método más práctico para concluir el vinculo laboral con un mínimo de dificultades para la organización así como para el colaborador que se retira.

Tal como menciona Suite, B (2014) , es valioso contar con un proceso de Desvinculación de personal eficiente y rápido, ya que un mal procedimiento puede traer consigo problemas legales y/o una mala imagen de la compañía frente a su ex empleado.

III.2 Tipos de desvinculación laboral

La desvinculación se puede dar de la siguiente manera:

Voluntaria:

El mismo empleado es quien determina su desvinculación de la empresa y esta a su vez

puede deberse a varias razones, por ejemplo:

Abandonos por tener un bajo nivel de satisfacción, mejores oportunidades laborales, tener horarios más flexibles, clima laboral, búsqueda de otras responsabilidades, sueldo y oportunidad de crecimiento.

Involuntaria:

La organización es quién determina la separación de un colaborador y también se da por diversas razones, por ejemplo:

Mala relación entre el empleado y compañeros y/o jefe, adaptación pobre por parte del trabajador con el puesto, falta de habilidades y competencias, baja productividad, ausentismo, impuntualidad, conducta indebida, terminación de proyecto o algún reajuste (cambio interno) producido en la organización.

Pero también se da por terminada la relación laboral por jubilación que se produce cuando un colaborador llega al final de su carrera profesional y es aquí cuando las empresas tienen que planificar con anterioridad las jubilaciones para decidir si contratar o de qué manera van a cubrir dichas plazas vacantes.

Ahora bien, un reajuste puede estar entre las acciones más difíciles del área ya que involucra generalmente a muchos colaboradores, cuando las empresas realizan reajustes forzosos, sobre todo por el tema de situaciones económicas y lo hacen de manera masiva, es necesario que proporcionen explicaciones cuidadosas y oportunas a los colaboradores que se van pero también a los que se quedan esto con el propósito de disminuir la tendencia a desmotivarse ante el temor de posteriores recortes de personal.

En el caso de una situación de despido, el jefe inmediato debe garantizar que este sea justo, necesario e imparcial y de igual manera en aquellas situaciones en donde se

requiere que el despido sea de forma inmediata este debe ser tratado con mucho tacto ya que el despedir a los colaboradores nunca resulta sencillo y las personas involucradas en esta situación deben de asegurarse que el colaborador sienta que este proceso de separación se llevo con un trato justo e imparcial.

Para comunicar al colaborador de una situación de desvinculación, esta debe realizarse los primeros días de la semana y jamás en la última hora de la jornada laboral, de modo que el colaborador que ha sido desvinculado tenga oportunidad de reflexionar y poder pactar con la organización la fecha de salida para hacer entrega de su puesto; el despido debe ser comunicado claramente dentro de los primeros minutos de la reunión y sin rodeos para que el colaborador pueda expresar su opinión; el encargado de anunciar el despido deberá ser el jefe inmediato y RH tendrá el rol de apoyar en lo necesario.

Además de lo anterior, es importante que se conozca con claridad los antecedentes del colaborador (antigüedad, logros, evaluación de desempeño, etc.), hay que observar su lenguaje corporal, se le deberá de mencionar al colaborador de los siguientes pasos a seguir.

Por lo contrario, lo que no se debe de hacer cuando se esta comunicando al colaborador de su separación es: hacer bromas, justificarse o ponerse a la defensiva, hacerse el simpático, minimizar la situación, no mencionar ideas o comentarios de otros colaboradores, no involucrase en temas personales, no hacer que el colaborador piense que recursos humanos tiene la culpa.

Dessler y Varela (2009) mencionan que la comunicación es importante y que un estudio demostró que los colaboradores a quienes se les proporcionó una explicación de por qué y cómo fue que se tomo la decisión para el despido tuvieron mayores probabilidades de percibir su despido como justo, respaldaron a la organización e indicaron no querer llevar a juicio su caso.

También hay situaciones de despido injustificado, que es cuando el despido de un colaborador no cumple con la ley o con el acuerdo contractual establecido o implícito por la organización, aquí es la organización la que corre el riesgo de que el colaborador demande.

La culminación de un contrato de trabajo puede traer una serie de ventajas y desventajas, por ejemplo algunas de las ventajas para la organización es la reducción de costos laborales, sustitución de los malos trabajadores, aumento de la innovación, oportunidad de mayor diversidad, pero también algunas de las desventajas tienen que ver con el tema de costos de reclutamiento, selección, formación, por la ruptura laboral y los beneficios que traiga para los colaboradores.

En French y Bell (1996) se hace mención que un aspecto importante a considerar es que también el área de Desarrollo Organizacional ha desempeñado durante muchos años un rol muy importante para moderar el impacto de los despidos (p. 301)

Se dice que un despido comienza con una mala decisión de contratación y el hecho de contar con un proceso completo de selección, pruebas de evaluación, verificación de referencias y tener una claridad del puesto podría reducir la necesidad de los despidos. (Dessler. G., Varela. R, 2009)

Por todo lo anterior, una política de desvinculación laboral y una entrevista de salida son tan importantes como la política de selección de personal. Ambos son momentos extremos en la vida laboral de un trabajador.

III.3 Como llevar a cabo una entrevista de salida

Muchas empresas llevan a cabo una entrevista de salida para las personas que se van de manera voluntaria, por lo general es el departamento de RH quién realiza dicha entrevista

y esta sirve para conocer las razones del porque el colaborador esta tomando esa decisión, además de obtener información que sirva al empleador como referencia de lo que esta bien o mal en la organización.

Este tipo de entrevistas suelen ser favorables porque logran identificar problemas que el área de RH o las demás no logran detectar.

Una vez que el área de Recursos Humanos tiene la información recopilada, no deberá almacenarla sino que deberá plantear alternativas de mejora.

Ahora bien, para poder conducir una entrevista de salida de manera profesional y humana es importante que se planee cuidadosamente, ser directo con el colaborador, escuchar al colaborador, explicarle su paquete de indemnización, mencionarle de los siguientes pasos a seguir.

Algunos de los aspectos que se sugieren tomar en cuenta en una entrevista de salida son: verificar el motivo de separación, conocer la opinión del colaborador acerca de la organización, del puesto que ocupó, de los horarios de su jornada laboral, de sus beneficios, de su sueldo, de la relación con su equipo de trabajo incluyendo su jefe inmediato y de las oportunidades de crecimiento que sintió que había en su área u organización.

Sin embargo, es importante especificar que no existe un formato estandarizado de entrevista de salida ya que este se debe elaborar conforme a las características específicas de la organización y de acuerdo a la información que se quiera obtener como herramienta de mejora.

Para que sea de gran utilidad, la entrevista debe de constar de preguntas concretas para que el trabajador responda abiertamente y con detalles, además es importante promover

un buen ambiente durante la misma y hay que mencionar al colaborador que todo lo que manifieste se tratara de manera confidencial.

Esta entrevista se puede realizar de dos maneras: reunión entre Recursos Humanos y el colaborador que se va para poder hacer una entrevista guiada sobre los diferentes aspectos o bien se puede hacer a través de un formato en papel o en el sistema para que el colaborador lo llene y explique las causas de la baja voluntaria, sin embargo hay empresas que suelen preferir la entrevista en formato papel, ya que la reunión cara a cara es más violenta y sería muy raro que el trabajador expresara sus motivos con toda sinceridad, además, con el formato en papel se puede conseguir mucha información a la par que se respeta la intimidad del trabajador.

Finalmente se puede entender que la entrevista de salida es muy importante para obtener información acerca de los factores negativos de la organización que llevaron al colaborador a buscar otra opción, además, toda la información recabada será de gran interés para la empresa, siempre y cuando se plantee una buena entrevista, con preguntas interesantes y relevantes, esperando a que el colaborador se preste a realizarla y a contestar con sinceridad, haciendo que la organización solucione los posibles errores para retener a los trabajadores importantes y con talento.

No hay que dejar de lado que todo cambio implica pérdidas, pero también trae consigo nuevas oportunidades, que permiten mirar hacia adelante, evaluar y replantear el desarrollo profesional.

c) Alternativas de solución

Con base en lo anterior, se tiene como objetivo el establecer un proceso estandarizado de Desvinculación como parte de un offboarding en la organización y que todas las Líneas de Servicio lo implementen, además de reforzar el rol que tiene Capital Humano en este tipo

de situaciones para que se le brinde al colaborador que esta próximo a salir todo el apoyo necesario donde se propone el servicio de outplacement¹ y pueda vivir este proceso con un trato justo y profesional, así mismo la entrega de su puesto se debe llevar a cabo de una forma ágil.

Se pretende que cualquiera que sea la razón de desvinculación, se pueda actuar de manera asertiva y que el proceso se cumpla minimizando la angustia del ex colaborador. Lo que se busca es reducir (no eliminar, ya que no hay forma de que una situación de despido sea agradable) la tensión, la angustia, tanto para el que despide como para quien debe buscar otro trabajo.

Por esta razón, para poder establecer un proceso que sea eficiente y eficaz de Offboarding se plantea la siguiente propuesta (ver también proceso en anexo 1)

Propuesta para casos de Desvinculación (voluntaria)	Responsable
El colaborador deberá notificar de su decisión a su jefe inmediato y/o coach	Colaborador
El Asesor de Capital Humano responsable de la LoS, deberá realizar una entrevista de salida ocupando un formato estandarizado (ver anexo 2) y asesora de los siguientes pasos a seguir al colaborador	Asesor de Capital Humano de cada LoS

¹ Servicio Corporativo, que brinda soluciones de empleo para profesionales afectados por procesos de Reestructuración.

<p>El colaborador firmara su renuncia con el Asesor de Capital Humano</p>	<p>Asesor de Capital Humano de cada LoS Colaborador</p>
<p>El Asesor de Capital Humano dará seguimiento junto con el comité de ética, a los motivos de salida de manera mensual</p>	<p>Asesor de Capital Humano de cada LoS Comité de Ética</p>
<p>El Jefe inmediato o el Coach del área recibirá las herramientas de trabajo del colaborador (laptop, papelería, llaves, credencial). En el caso del equipo de computo, también estará presente un asesor de GTS para valorar si el equipo tiene algún daño y pueda ser plasmado en la carta de entrega</p>	<p>Jefe inmediato o Coach Asesor de GTS</p>
<p>El colaborador deberá firmar una carta de entrega donde se especifique que ha entregado sus herramientas de trabajo a su jefe inmediato o coach.</p>	<p>Colaborador Jefe inmediato o Coach</p>
<p>El colaborador deberá obtener del sistema de forma automática sus últimos 3 reportes de tiempo y los entregara a su jefe o coach</p>	<p>Colaborador</p>
<p>El colaborador elaborará su reporte de llamadas en el sistema y los entregara a su jefe o coach</p>	<p>Colaborador</p>

<p>Un Asesor del área de GTS (laboratorio de computo) será el responsable de respaldar la información del equipo de computo y entregará un reporte al jefe inmediato</p>	<p>Asesor de GTS</p>
<p>El jefe inmediato o coach entregará a las personas responsables de los departamentos correspondientes (servicios internos, papelería, computo, telefonía y nómina), las herramientas del ex colaborador y sus reportes</p>	<p>Jefe inmediato o Coach</p>
<p>El ex colaborador deberá presentarse a recoger su cheque en conciliación y arbitraje junto con el abogado</p>	<p>Ex colaborador Abogado</p>
<p>El Ex colaborador deberá recoger su constancia laboral con la asistente administrativa del área de Capital Humano (opcional)</p>	<p>Ex colaborador Asistente Administrativa</p>
<p>Propuesta para casos de Desvinculación (involuntaria) Responsable</p>	
<p>El jefe inmediato del colaborador a desvincular, será quién le haga saber de la decisión a través de una reunión y solo en el caso de alguna posición estratégica será el jefe inmediato junto con el abogado quienes le notifiquen al colaborador</p>	<p>Jefe inmediato Abogado</p>

El colaborador firmara su renuncia con el Abogado	Abogado
El Jefe inmediato o el Coach del área recibirá las herramientas de trabajo del colaborador (laptop, papelería, llaves, credencial), Solo en el caso del equipo de computo, también estará presente un asesor de GTS para valorar si el equipo tiene algún daño y pueda ser plasmado en la carta de entrega	Jefe inmediato o Coach Asesor de GTS
El Jefe inmediato o coach obtendrá del sistema los últimos 3 reportes de tiempo del colaborador	Jefe inmediato o Coach
El jefe inmediato o coach solicitará al equipo de voz y datos (telefonía) un reporte de llamadas del colaborador	Jefe inmediato o Coach
El colaborador deberá firmar una carta de entrega donde se especifique que ha entregado sus herramientas de trabajo a su jefe inmediato o coach	Colaborador Jefe inmediato o Coach
Un Asesor del área de GTS (laboratorio de computo) será el responsable de respaldar la información del equipo de computo y entregará un reporte al jefe inmediato	Asesor de GTS
El jefe inmediato o coach entregará a las personas responsables de los departamentos correspondientes (servicios internos, papelería, computo, telefonía y nómina), las herramientas del ex colaborador y sus reportes	Jefe inmediato o Coach

El Comité de Ética junto con un responsable de Capital Humano, darán seguimiento de forma mensual a los comentarios y/o quejas que decidan poner los colaboradores que han sido desvinculados	Comité de Ética Responsable de Capital Humano
El ex colaborador deberá presentarse a recoger su cheque en conciliación y arbitraje junto con el abogado	Ex colaborador Abogado
El Ex colaborador deberá recoger su constancia laboral con la asistente administrativa del área de Capital Humano	Ex colaborador Asistente Administrativa
El área de Capital Humano, apoyará al ex colaborador mediante el programa de outplacement, esto aplica solo para los ex empleados que salen por termino de contrato y/o proyecto y recorte de personal	Capital Humano
Capital Humano deberá entregar al ex empleado que ha sido desvinculado una encuesta (ver anexo 3) para que pueda calificar el proceso de offboarding	Capital Humano

Ahora bien, esta propuesta que se hace tiene que ir de la mano con una adecuada planificación por parte de las personas responsables de este proceso, para ambos tipos de desvinculación (voluntaria e involuntaria), y para el buen desarrollo del proceso, se debe:

- 1.- Preparar adecuadamente para hacerlo, ya que en situaciones como esta no hay espacio para la improvisación.
- 2.- Estar en condiciones para comunicar el mensaje de manera clara y precisa, sin rodeos

3.- Preveer posibles reacciones del colaborador y establecer un plan de acción para afrontarlas

4.-Tener preparado un documento para entregar al colaborador, donde se detallen los beneficios de outplacement además de explicarle en que consiste (aplica solo para los colaboradores que fueron desvinculados por situaciones de reajuste o termino de contrato y/o proyecto, pero no aplica para aquellos que salieron por aspectos negativos).

En este sentido Capital Humano estará trabajando de la mano con los Consultores del Outplacement para dar seguimiento al numero de ex colaboradores que han sido colocados y poder medir este servicio.

Una de las actividades que desarrolla el consultor de Outplacement es la "prospección de empleos", que consiste en la identificación de puestos de trabajo y oportunidades laborales existentes en el mercado adaptadas al perfil profesional de los ex colaboradores.

El **outplacement** o programa de desvinculación asistida, es un servicio corporativo de consultoría para las personas que por cualquier razón fueron desvinculadas de la organización, pone en marcha un procedimiento de búsqueda activa de empleo, ofreciendo a los afectados estrategias para la búsqueda de un nuevo proyecto laboral. Estos programas tienden a suavizar los efectos de la dolorosa situación que deben enfrentar ambas partes, tanto quien debe informar la desvinculación como la persona desvinculada.

La metodología del Outplacement consiste, en la prestación de una consultoría que permite a los ex colaboradores a enfrentarse de manera positiva a una situación de crisis ante la pérdida del empleo y aceptar la situación; posteriormente, el ex colaborador recibe formación e información sobre los mecanismos del mercado de trabajo adaptado a su perfil profesional, y oportunidades de empleo identificadas a través de la "prospección".

Por esta razón, con el servicio de outplacement se logra apoyar a los colaboradores para reubicarlos en otro lugar cuando salen por fusiones, adquisiciones o reestructuraciones,

este es un programa que trata de reorientar a estas personas para facilitarles una positiva reinserción laboral y que no se vea afectada su reputación en el mercado de trabajo ni en su vida familiar (Barrero, N. 2007).

La asesoría que brinda el “outplacement” tiene que ver con el apoyo, orientación y capacitación dirigido a las personas que están a punto de salir de la organización o ser transferidas a otro puesto, para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, con un nivel de condiciones similares a las de su anterior puesto, en el menor tiempo posible (Grados, J.).

El objetivo principal de estos programas es poder asistir por un lado al ex colaborador en una situación difícil que implica perder su empleo, y por el otro a la empresa que, al tomar esta determinación de desvincular personal, puede de alguna manera ayudar a sus ex colaboradores a iniciar la búsqueda de un nuevo empleo u ocupación.

Las empresas comprometidas con este tipo de programas experimentan importantes beneficios los cuales pueden verse reflejados no solo en los empleados que han sido desvinculados, sino también en los que siguen formando parte de la organización, incrementando la motivación y el compromiso, mejorando la comunicación interna, aumentando el sentido de pertenencia y reforzando la cultura organizacional, además de hacerlo también ante los clientes, la sociedad y el mercado en el cual se compete.

Por su parte, Mejías (2010), menciona que ningún servicio de outplacement puede garantizar la reinserción de la persona, pero si debe de garantizar la continuidad de su vida laboral (p. 331).

En resumen, algunos de los beneficios que tiene la *organización* al ocupar este tipo de servicios son:

- Cuidar el clima interno de la organización
- Cuidar la imagen de la organización
- Facilitar el proceso de desvinculación evitando demandas laborales y situaciones no gratas como daño moral y reputación (branding negativo)
- Preocuparse por los ex colaboradores brindando un beneficio más
- Colaborar en la reinserción de quienes han sido separados de su puesto de trabajo
- Brinda entrenamiento y apoyo a quienes deben enfrentar la difícil tarea de conducir una entrevista de desvinculación

De igual manera, algunos de los beneficios que tienen los *ex colaboradores* al contar con este tipo de servicios son:

- Disminuir al mínimo posible la duración del período de inactividad
- Mejorar el ánimo
- Fomentar un punto de vista positivo y por consiguiente a canalizar las energías y actividades en ocupaciones constructivas
- Alentarlos a explorar plenamente sus habilidades
- Orientar al grupo familiar, sobre cómo prestar apoyo y reducir la ansiedad producida por el egreso

El llevar a cabo un proceso estandarizado de offboarding va a permitir a PwC, tener un mayor control sobre las renuncias voluntarias, además de conocer los motivos de salida de los colaboradores con la finalidad de actuar y atacar las áreas de oportunidad en donde Capital Humano tendrá que intervenir para generar estrategias de mejora que ayudan a

reducir las áreas de oportunidad que se presentan en la organización.

De la misma manera, en un proceso de desvinculación involuntario, se pretende sean llevados a cabo con mucho tacto y que el jefe inmediato y el abogado (en algunos casos) estén preparados para notificar al colaborador, pero además todos los motivos que se lleguen a presentar para determinar el tomar una decisión de desvinculación tendrán que ser justificados y el jefe inmediato deberá contar con el expediente del colaborador en donde se incluyan evaluaciones de desempeño, cartas administrativas (en caso de haberlas), copia de los certificados de los cursos que ha tomado a través de intranet y que son obligatorios por la organización y algún otro tipo de documento que sirva como antecedente. Con todo esto se evitará que a los colaboradores se les de baja de manera injusta y subjetiva, ya que en ocasiones no hay una razón objetiva que amerite el proceso de baja y las desvinculaciones se llegan a dar simplemente por que el “jefe” no hizo clic con el colaborador o ya tiene a algún conocido que quiere en ese puesto.

Por otra parte, el que ahora sea el jefe o coach (el coach apoyara solo en el caso de que al jefe inmediato le sea imposible por tiempos o por ausencia y/o en caso de que colaborador no tenga una buena relación con su jefe) quién reciba las herramientas de trabajo y el puesto de la persona desvinculada va a favorecer en el tiempo y minimizar tanto trámite ya que al día de hoy el colaborador es quien tiene que estar entregando a cada departamento correspondiente sus herramientas de trabajo y esto le puede llevar entre 3 y 5 días hábiles, además de considerar que lo que el colaborador menos quiere es que después de haber metido su renuncia o haber sido desvinculado, invertir tiempo en este tipo de trámites.

Sin embargo, ahora se tiene que concientizar a los jefes inmediatos y al coach de llevar esta labor, haciéndoles saber las ventajas que este nuevo proceso tiene, además de sensibilizarlos y dejarles ver que ellos son las personas clave para realizar el proceso de offboarding.

Para que se pueda lograr esto, se propone que el área de onboarding que pertenece a Capital Humano sea dueño de este proceso y este llevando a cabo sesiones informativas de 1 hora con los jefes y coaches de cada línea de servicio, además de estar presentes los asesores de capital humano de cada LoS, en estas sesiones se les hablará de su nueva responsabilidad, del impacto que provoca un caso de desvinculación en el colaborador y de cómo tratar un tipo de situación como esta.

Al Socio Director de Capital Humano, se le comentará la importancia de contratar un servicio de outplacement brindándole los beneficios que implica para la empresa y el ex colaborador. (en lo que esta propuesta es aceptada por el consejo, Atracción de Talento apoyará al ex colaborador enviando sus datos – curriculum vitae – a sus contactos de otras organizaciones).

CONSIDERACIONES FINALES

En cuanto esta propuesta de offboarding se ponga en marcha, será necesario que el área de onboarding (Capital Humano), este midiendo su impacto y los resultados que se están obteniendo del mismo, con la finalidad de afinar posibles áreas de mejora.

Dentro de este proceso habrá tiempos que serán medidos en los asesores de capital humano de cada LoS, jefes inmediatos o coaches (dependiendo del caso) para poder llevar a cabo el proceso de desvinculación tanto voluntaria e involuntaria, es decir:

Al asesor se le estará midiendo que aplique la entrevista de salida de manera completa en un lapso no mayor a 2 días a partir de que el colaborador ha mencionado su decisión de salir de la organización y lo estará asesorando para que pueda hacer la entrega de sus herramientas de trabajo y puesto de manera inmediata a su jefe o coach.

De la misma manera se estará evaluando que de seguimiento a las entrevistas de salida de manera mensual junto con el comité de ética, dando solución en su totalidad a todos las causas que tengan que ver con la organización y que fueron los que orillaron al colaborador a renunciar. En este sentido se podrá apoyar directamente de algún líder de Capital Humano – onboarding- offboarding para poder brindar soluciones y hacer mejoras.

Por su parte, al jefe o coach se les estará midiendo que el mismo día que notifiquen al colaborador le hagan saber de los pasos a seguir y dependiendo de la fecha de salida (generalmente es el mismo día, pero hay casos en donde se dan de 2 a 3 días a partir de que el colaborador ha sido notificado, en casos por terminación de proyecto se llegan a dar hasta 15 días al colaborador para que vaya cerrando los pendientes que tiene dentro

del proyecto) recibirle el mismo día o un día antes de su baja todas las herramientas de salida (dependiendo de cada caso); una vez que el jefe o coach han recibido esto, tendrán 2 días para hacer entrega de los mismos a cada departamento correspondiente (GTS-laboratorio de computo, papelería, servicios internos, telefonía y nómina).

Adicional, si llegaran a surgir dudas de este proceso por parte los jefes inmediatos, coaches o asesor de capital humano que son las personas involucradas en este proceso, el área de onboarding – offboarding será quien este aclarando las mismas.

CONCLUSIONES

Con esta propuesta se pretende que el proceso de desvinculación tenga 2 vertientes, por un lado, que sea exitoso para la organización en el cuál sus responsabilidades legales y éticas queden a buen resguardo, que su imagen interna y externa quede intacta y que el impacto sobre el resto de los colaboradores y de la productividad de la compañía sea mínimo y por otro lado, la importancia de llevar un proceso de desvinculación apropiado para el colaborador que ha renunciado o ha sido desvinculado asegurando que haya comprendido la información necesaria sobre los detalles de su salida, que conozca como serán los próximos pasos a seguir y que sienta que se le ha tratado con dignidad, de una manera que no dañe su autoestima.

Parte de la responsabilidad como especialistas en capital humano es capacitar a quién comunicará al colaborador de la decisión que se ha tomado.

En cuanto a los principales errores que se pretenden evitar son no comunicar el despido de manera terminante y clara, despedir de manera agresiva que cause problemas de autoestima.

Así mismo, el implementar esta propuesta nos va a permitir reducir los pasos que el colaborador debe de seguir así como las actividades que al día de hoy realiza y esto impactará favorablemente en el tiempo de entrega dando como resultado el tener un proceso más ágil y estandarizado en la organización.

Aunado a esto, un beneficio que se pretende establecer y que actualmente no se tiene en PwC es brindar el servicio de outplacement para los colaboradores que fueron desvinculados por situaciones de reajuste o termino de contrato y/o proyecto, pero no

aplica para aquellos que salieron por aspectos negativos.

FUENTES DE CONSULTA

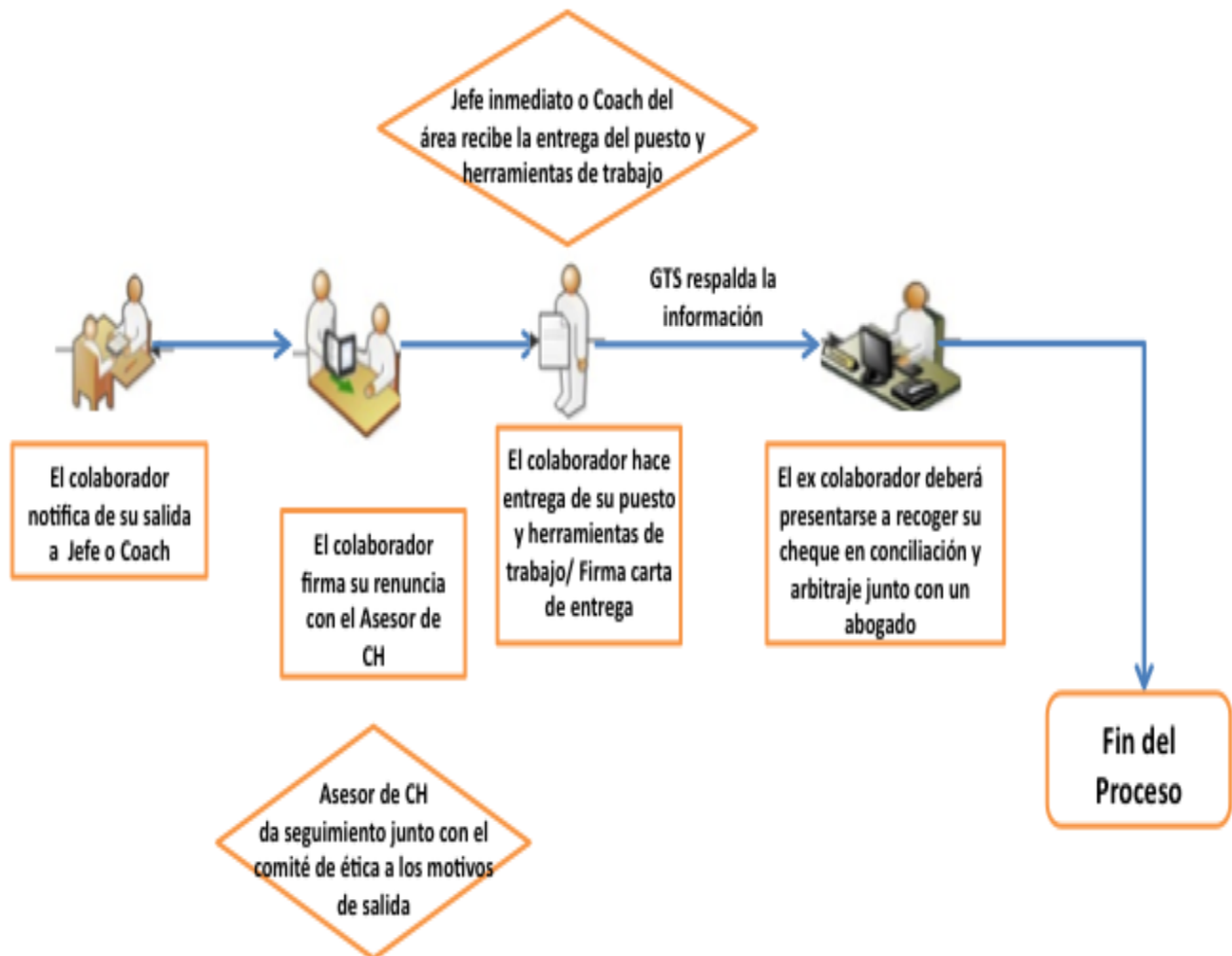
- Brady, T. (1993), Employee and books: Contracts or empty promises? Management Review, p.33-35.
- Chiavenato, I. (2009), Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones, México, Mc Graw Hill, 296-297
- Coopers & Lybrand LLP (1988) ,Building values and traditions. One hundred years of Coopers & Lybrand, EUA
- Cuál es la historia de PriceWaterhouse Coopers. Recuperado de http://www.ehowenespanol.com/historia-price-waterhouse-coopers-hechos_81775/
- Descuadrando (2015), Entrevista de salida, Recuperado de: http://descuadrando.com/index.php?title=Entrevista_de_salida&oldid=20620
- Dessler, G. y Varela, R. (2009) Administration de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano, México, Pearson, 346- 353
- Ejemplo de entrevista de salida (2015), Recuperado de: http://www.ejemplode.com/50recursos_humanos/2201ejemplo_de_entrevista_de_salida_de_personal.html

- El outplacement como parte de su estrategia de talento(2011) Right Management Recuperado de: <http://www.rightmanagement.es/el-outplacement-como-parte-de-su-estrategia-de-talento----20-jul-2011.pdf>
- English, J. (2014), Los beneficios de diseñar programas de onboarding para inducir y retener talento, Recuperado de: diario.latercera.com/.../27-158978-9-los-beneficios-de
- Entrevista de salida, El Blog de Recursos Humanos (2007), Recuperado de: <http://www.elblogderrhh.com/2007/06/entrevista-de-salida.html>
- Florentina, G. (2015), Entrevista de Salida, Recuperado de: <http://wikirrh.wikispaces.com/Entrevista+de+Salida>
- French, W. Y Bell, C. (1996), Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización, México, Prentice Hall, 301-302
- Harding, D. y Rouse, T. (2007), Human due diligence. Harvard Business Review, 124-131.
- Hatum, A. (2011), La generación del Milenio. Quienes son y cómo atraerlos y reclutarlos, Buenos Aires, Argentina: America Latina, Harvard Business Review, 67-76.
- Intranet de PwC(Portal Interno), Recuperado de: <http://pwcportal.pwcinternal.com>
- Kanahuatl, G. (2013), El Onboarding, la integración laboral completa, Recuperado de: <http://www.forbes.com.mx/el-onboarding-la-integracion-laboral-completa/>

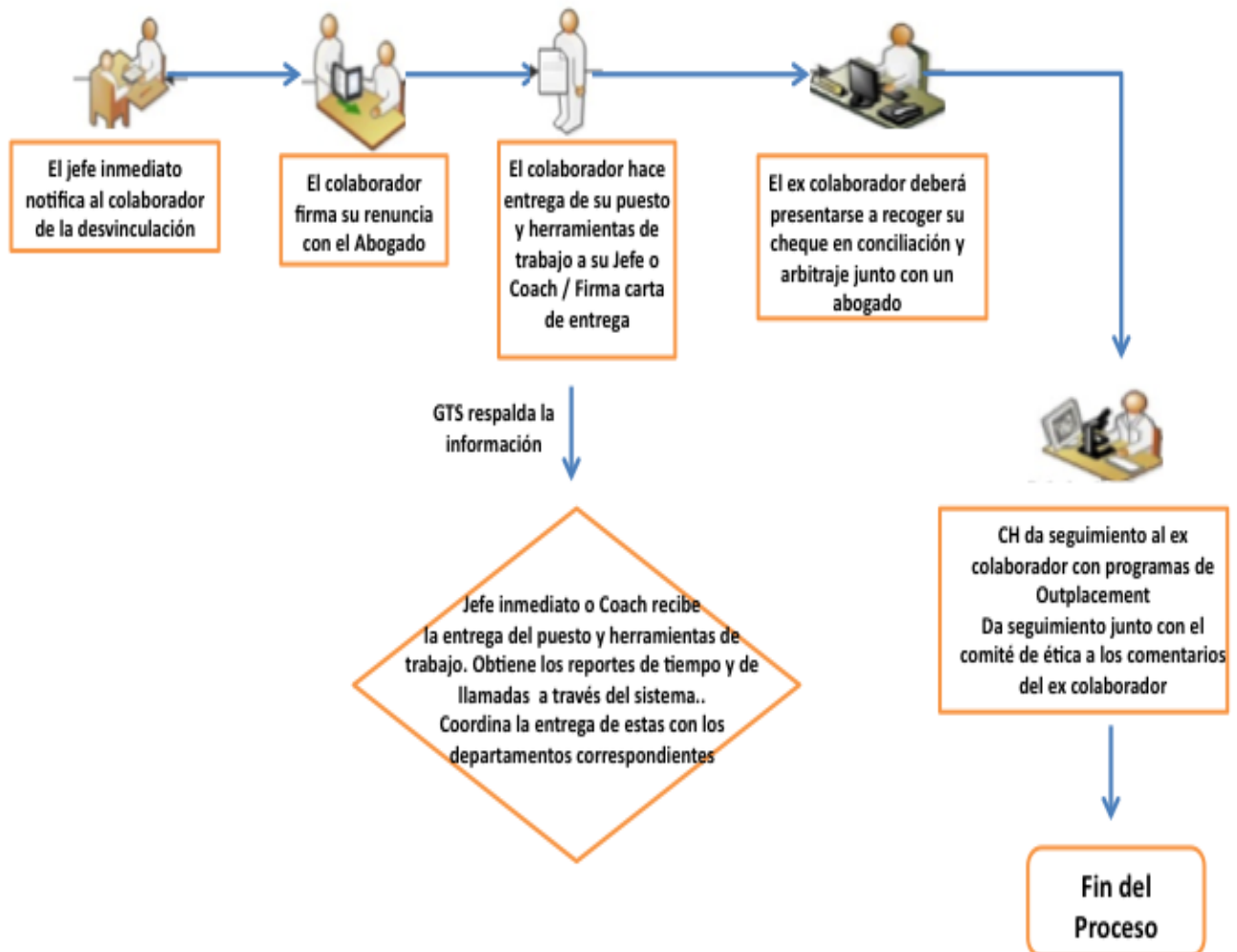
- Keilis, P. (2013), Desvinculación Laboral, Recuperado de: <http://ailiek.blogspot.mx/2013/06/desvinculacion-laboral.html>
- López, B. y Andrés, S. (2007), Efectos Individuales del Despido y la Resiliencia como Facilitador en la Búsqueda de Empleo Panorama Socioeconómico, Vol. 25, núm. 35, Chile, Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/399/39903508.pdf>, 168-172
- Mejías, C. (2010), El sillón vacío. Selección y outplacement de talentos en el siglo XXI, Buenos Aires, Argentina, Granica, 24, 276-331.
- Pérez, M. (2011), ¿Por qué te vas?, Recuperado de: <http://www.emprendedores.es/gestion/entrevistas-salida/entrevistas-salida>
- Portal de Pwc, Recuperado de <http://www.pwc.com/mx/es/publicaciones/index.jhtml>
- Rebai, F. (2006) Programas de desvinculación asistida, Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87791709>
- Rodriguez, J. (2002), Administración Moderna de Personal, México, Thomson, 139-140, 371-376.
- Uscher, E. Alcaraz, J. y Pin, J. (2005), Dave Ulrich: “Muchos profesionales necesitan aprender cómo contribuir estratégicamente al negocio, cómo leer un ‘business plan’ y traducirlo en acciones”. Capital Humano, no 193, Suplemento Selección de Personal, 76.
- Werther, W. y Davis, K. (2000) Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas, México, Mc Graw Hill, 241- 244

ANEXOS

Anexo 1. Proceso Desvinculación voluntaria



Anexo 2. Proceso Desvinculación involuntaria



Anexo 3. Formato de entrevista de salida

**ENTREVISTA DE SALIDA
(Confidencial)**

Nombre del colaborador _____

Puesto _____ Proyecto _____

Jefe Inmediato _____

Fecha de ingreso: _____ Fecha de egreso: _____

1. ¿Por cual de las siguientes razones decide Ud. Retirarse de la Empresa?

Baja remuneración ()	Problemas con el jefe directo ()
Problemas personales y/o enfermedad ()	Falta de crecimiento ()
Falta de reconocimiento ()	Falta de motivación ()
Presión, stress ()	Horario de trabajo ()
Ambiente laboral ()	Mejora laboral ()
Incumplimiento de lo ofrecido ()	

2.- De los motivos marcados, especifique sus razones

3.- De acuerdo con el tiempo que estuvo en la organización ¿ Qué cosas considera que aprendió?

4.- ¿Las responsabilidades y labores de su puesto correspondían a lo que usted esperaba? SI () NO () ¿Por qué?

5. ¿Qué era lo que más le gustaba de sus Labores?

6. ¿Y lo que menos le gustaba?

7. ¿Califique por favor los siguientes aspectos en la empresa?

ASPECTOS	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
Ambiente de trabajo					
Capacitación/ Cursos					
Motivación en su equipo de trabajo					
Reconocimiento					
Sueldo					
Beneficios					
Horario de trabajo					
Relación con su jefe					

8. A fin de mejorar en la organización. ¿Qué comentarios o sugerencias, haría?

Anexo 4. Formato de entrega

FOMATO DE ENTREGA

Nombre del colaborador _____

Puesto _____ Área: _____

Jefe Inmediato _____

Fecha de ingreso: _____ Fecha de egreso: _____

Por medio de la presente, notifico que he hecho entrega a mi jefe () /

coach () de mis herramientas de trabajo:

Laptop () Papelería () Credencial de empleado ()

Llaves de la oficina () Llaves de las cajoneras () Llaves del locker ()

Solo aplica para casos de renuncia:

Reporte de tiempo () Reporte de llamadas ()

1.- ¿Durante tu proceso de salida, se te comento de los pasos a seguir ?

Si () No ()

2.- En caso de ser afirmativa tu respuesta, ¿La información fue clara?

Si () No ()

3.- El trato que se te brindo por parte de tu jefe, coach o asesor de Capital Humano (según aplique) fue:

Muy Bueno () Bueno () Regular () Malo () Muy Malo ()

4.- Como calificarías el proceso de offboarding:

Tiempo: Adecuado () Inadecuado () Especifique: _____

Entrega de puesto y herramientas de trabajo: Adecuado () Inadecuado ()
Especifique: _____

COMENTARIOS: _____

FIRMA DEL COLABORADOR

FIRMA DEL JEFE O COACH