



UNIVERSIDAD LA SALLE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la
Secretaría de Educación Pública según Decreto Presidencial de
fecha 29 de mayo de 1987

CASO DE ESTUDIO:

RIESGO PSICOSOCIAL EN UN CENTRO DE SERVICIOS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CAPITAL
HUMANO**

PRESENTA:

CLAUDIA ALEJANDRA SALGADO ROMERO

Asesor: MTRO. JOSE RAMÓN BARREIRO IGLESIAS

Para mi mamá y para Mario,

Por ser mi fuente de fortaleza, por creer en mí y por el aliento a lo largo de este tiempo. Este logro no habría sido posible sin su apoyo incondicional y su constante inspiración.

Muchas gracias.

Índice

Introducción.....	3
Antecedentes.....	3
Definición del problema.....	4
Objetivo	5
Marco Teórico.....	5
Involucrados internos.....	5
Benchmark	5
Marco Metodológico	6
Beneficios de resolución.....	6
Restricciones para resolver	6
Solución propuesta.....	7
Evaluación	9
Resultados obtenidos	9
Análisis de resultados	10
Conclusiones.....	10
Recomendaciones	11
Fuentes de consulta.....	11
Anexos	12
Anexo 1: Factores Burnout - Assessment bienestar	12
Anexo 2: Plan de mejora.....	15
Anexo 3: Entrevista de salida.....	17

Introducción

En este documento se estará analizando una de las Direcciones del área de Finanzas Corporativas de la compañía Bebidas Minerales S.A., desde el punto de vista de Capital Humano, revisando la situación de transformación que ha tenido y el impacto que ha generado en la gente de dicha área, además de exponer las estrategias que se han realizado para mejorar el clima y disminuir el riesgo de sobrecarga de trabajo.

Antecedentes

La empresa Bebidas Minerales fue fundada hace aproximadamente 50 años y ha estado en expansión desde su fundación, llegando a ampliar los territorios donde tiene operaciones para producir mayor volumen e incrementar las ventas. Con este crecimiento vino de la mano un incremento en la plantilla laboral, la cual empezó con aproximadamente 1000 empleados y al día de hoy son más de 80mil colaboradores (contabilizando todos los países donde se tiene operación), y con ello aumenta la necesidad de la gestión de procesos internos de las áreas de soporte (Recursos Humanos, Finanzas, IT, etc). Hoy la compañía se encuentra en un momento de evolución, buscando homologación de procesos para hacer más eficientes los recursos y simplificar procesos.

Específicamente el área de Finanzas viene de un contexto de transformación desde inicios de 2021, en el que se diseñó un modelo de servicio interno con un área enfocada en ser el *Centro de Servicios Compartidos* [CSC], buscando centralizar las actividades transaccionales y operativas del área y a través del cual se han eliminado duplicidades de actividades, y se ha simplificado y homologado el servicio de finanzas a todos los territorios en una sola función dentro del CSC, movilizand o alrededor de 300 posiciones desde los países.

Esta transformación fue acompañada de disconformidad, ya que implicó eliminar algunas posiciones que tenían duplicidad de procesos, pero no se diseñó un plan de entrega y transición, lo que, en opinión de los clientes internos, ha traído desorganización a lo largo del año transcurrido en lo que se estabilizaban los procesos; con ello, se ha impactado negativamente el servicio otorgado del CSC a los territorios, y los tiempos de atención de los procesos del área no han estado dentro de los acuerdos de servicio, incumpliendo con la meta esperada de la transformación del área. Estos factores han generado una sobrecarga de trabajo en los colaboradores, refiriendo jornadas de trabajo extendidas sin horas de salida y entrada definidas, superando las 10 horas de trabajo diarios; y como consecuencia, ya se han recibido reportes de dicha sobrecarga hacia el área de salud y bienestar.

Por otro lado, la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, encargada de determinar las condiciones mínimas de seguridad, salud y medio ambiente en el trabajo, requeridas para prevenir riesgos laborales a los colaboradores en México, publicó en 2018 la NOM-035, que busca “establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de

trabajo.” (NOM-035, 2018). Identificando por un lado, los casos de personas que hayan experimentado Acontecimientos Traumáticos Severos [ATS], y por el otro, identificar los factores de riesgo psicosocial. Obligando a las empresas con más de 50 trabajadores a implementar medidas de corrección en caso de identificar dichos riesgos, entre otras obligaciones.

Definición del problema

El enfoque en este problema inició con la visualización de los resultados de la encuesta de Clima realizada a finales del 2021, que empezaron a presentar a inicios del 2022. Debido a que, dentro de los conceptos evaluados, la afirmación menos favorable (que recibió la calificación más baja para la Dirección), fue “En mi empresa, el trabajo está bien organizado (flujo de trabajo, buenos métodos y procedimientos, etc.).”:

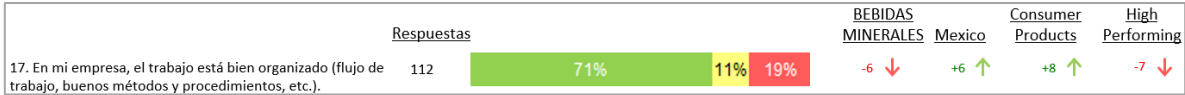


Imagen 1. En la barra de porcentajes muestra los resultados del CSC, en verde las respuestas favorables, en amarillo las neutrales y en rojo las desfavorables; y en el lado derecho la comparativa:

- 1. Bebidas Minerales: comparativa contra la empresa en su totalidad, donde se encuentra por debajo del promedio por 6 puntos porcentuales
- 2. México: comparativa contra otras empresas en el país, donde se encuentra 6 puntos porcentuales por encima del promedio
- 3. Consumer products: comparativa contra otras empresas del sector, donde se encuentra 8 puntos porcentuales por encima del promedio
- 4. High performing: comparativa contra empresas de alto desempeño, donde se encuentra 7 puntos porcentuales por debajo del promedio

Adicionalmente, en la pregunta de medición de jornada de trabajo, más del 85% de la Dirección, reporta trabajar más de las 40 horas que dura la jornada laboral a la semana, y de ese porcentaje, más del 24% trabaja más de 50 horas a la semana:

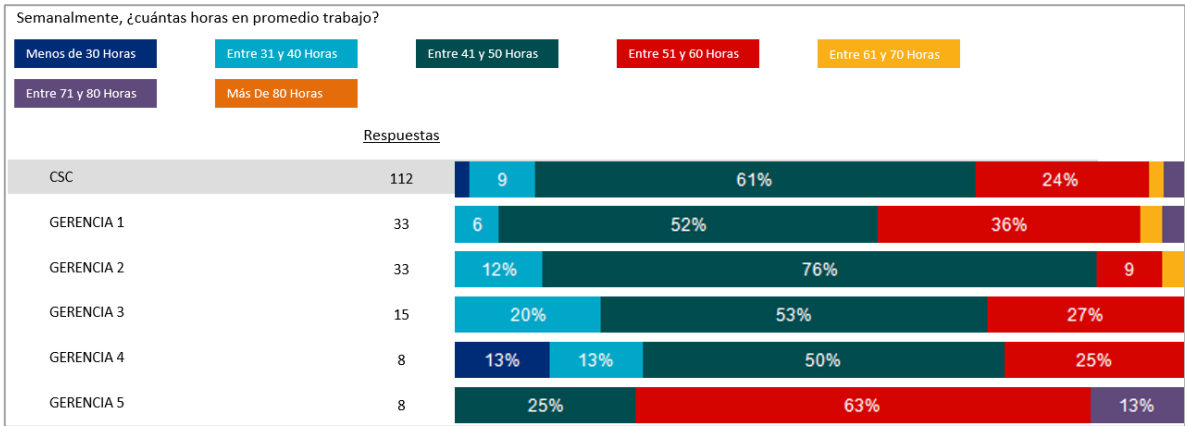


Imagen 2. Reporte de horas trabajadas a total Dirección y por Gerencia dentro de la Dirección.

Posteriormente, en enero, febrero y marzo de 2022 se recibieron 5 reportes de sobrecarga de trabajo en el área al servicio médico de la unidad operativa, con síntomas de alto estrés y quejas de horarios extendidos en jornadas laborales, cuando, de acuerdo con la NOM-035, estas situaciones deberían ser prevenidas, por lo que no deberían existir implicaciones en la salud causadas por estrés en el ambiente laboral. Por otro lado, en marzo del mismo año, se recibieron 6 reportes de parte de los gerentes de que tenían en sus equipos colaboradores con bajo desempeño, versus total dirección de finanzas donde sólo había un caso a total equipo, lo cual tiene un impacto directo en la redistribución de la carga de trabajo en los demás colaboradores dentro del equipo de trabajo, aumentando las jornadas de trabajo aún más de lo reportado.

De acuerdo con la NOM-035, estamos obligados como empresa a detectar estos casos e implementar un plan de acción para eliminar el riesgo y prevenir que vuelva a suceder en el futuro.

Objetivo

Implementar diversas estrategias de acompañamiento y capacitación como área de Recursos Humanos para disminuir la sobrecarga de trabajo que se está viviendo en el CSC de Finanzas y con ello eliminar los factores de riesgo psicosocial identificados.

Marco Teórico

Involucrados internos

- Niveles de contribución alto (Directores y Gerentes) del área como impulsores de una cultura de retroalimentación y gestión del cambio.
- Niveles de contribución medio y bajo (Gerentes, Jefes, Analistas) del área como involucrados directos en la problemática.
- HRBP (Human Resources Business Partner, quien es la persona encargada de otorgar los servicios de Recursos Humanos) de Finanzas, como acompañamiento y asesor de iniciativas que apoyen a generar un cambio.
- Área de Bienestar Integral (responsables de hacer acompañamientos en temas de salud a los colaboradores internos) como asesor en casos de burnout y para el seguimiento médico correspondiente.
- Área Laboral como asesor en casos de posible desvinculación y en el desarrollo de planes de mejora para los casos de personal que tengan bajo desempeño.

Benchmark

Previo a la construcción del plan de trabajo de solución de la problemática presentada anteriormente, se realizó una sesión de construcción y evaluación en conjunto con las áreas involucradas, para, desde el expertise de cada una, tener identificadas las vías de acción, adicional a un complemento con una investigación de los principales puntos que se

recomienda abordar en casos donde se detecte personal con altas cargas de trabajo y también recomendaciones para la gestión de casos de colaboradores con bajo desempeño.

Equipo Laboral Interno - referente a seguimiento de casos con bajo desempeño:

- Asegurar retroalimentación por parte del jefe en un espacio de conversación
- Documentar la retroalimentación en sesiones 1 a 1 a través de los portales oficiales internos
- Establecer un plan de mejora entre colaborador, jefe y en presencia de Recursos Humanos

Equipo Bienestar Integral Interno – referente a seguimiento de casos con potencial burnout

- Implementar un assessment para detectar la situación actual en las áreas más críticas que permita tener una imagen completa para definir el acompañamiento
- Hacer seguimiento médico de los casos detectados

Mckinsey (2022)– referente al clima:

- Establecer el bienestar como prioridad desde el nivel ejecutivo
- Eliminar los comportamientos tóxicos en el liderazgo
- Promover un trabajo sostenible (cargas de trabajo realistas)

Linkedin (2019) – trabajo con bajo desempeño:

- Identificar causa raíz
- Situacional: genera incentivos, impulsa colaboración interna
- Falta de conocimiento: genera espacios de retroalimentación, asegura la capacitación
- Falta de motivación/mala actitud: identifica que no sea un tema de la empresa, genera incentivos

Marco Metodológico

Beneficios de resolución

Al mejorar las cargas de trabajo y distribución de actividades reportadas, se estaría viendo una mejora en el clima del CSC, a través de un incremento en la colaboración, compromiso y relación jefe-colaborador. Además de un mayor conocimiento, sensibilidad y principalmente mayor accountability en los procesos laborales y de acompañamiento que deben recaer en la responsabilidad de los jefes y que se tiende a querer delegar hacia el área de Recursos Humanos.

Restricciones para resolver

Urgencia por atender los procesos del área que se encuentran sobrecargados o retrasados a causa de la transformación que se está viviendo.

Normalización de cargas excesivas de trabajo para el área por un tiempo prolongado, superando las 50 horas de trabajo semanales, cuando se debería estar trabajando por 40 horas; motivo por el cual, por parte de la Gerencia no existe la creencia de tener una necesidad de cambio.

La posibilidad de que exista resistencia al cambio por parte del área en general y la resistencia del personal con gente a cargo, de tener conversaciones de retroalimentación con las personas que no estén cumpliendo con lo esperado de su rol actual.

Solución propuesta

Para enfrentar la problemática expresada anteriormente y tomando en consideración el conocimiento de los expertos internos con amplia experiencia del equipo de Laboral y del equipo de Bienestar Integral y el complemento de la información de mercado, se estableció un plan de trabajo, conformado por varios ejes que se encuentran descritos a continuación:

Resultados de encuesta de clima 2021: Presentación de resultados de encuesta de clima organizacional para la dirección y sus Gerentes, con el objetivo de generar conciencia de la situación actual y la necesidad de un cambio, debido a que en la encuesta se muestran los resultados de cargas de trabajo por encima del promedio de la organización y en el momento del análisis los gerentes no contaban con esta visibilidad:

- Involucrados: HRBP + Equipo de Liderazgo del CSC
- Costo: sin costo
- Actividades:
 - Descarga de reportes
 - Preparación y agenda de presentación
 - Ejecución

Habilitar un reclutamiento más acelerado: involucrar al equipo de reclutamiento de la oficina de servicio para acelerar la cobertura de vacantes actual y con ello generar una mejor distribución de cargas de trabajo, ya que al momento el reclutamiento depende de la persona asignada como HRBP y las vacantes demoran 3 meses en cubrirse.

- Involucrados: HRBP + Área de Reclutamiento
- Costo: sin costo, debido a que ya se tenía planteado el traspaso de actividades al área de reclutamiento, sin embargo, esta situación fue el detonante para implementar el plan de transición.
- Actividades:
 - Preparación de plan de trabajo
 - Aprobación de equipo de liderazgo HRBP + Reclutamiento
 - Ejecución

Informe de casos críticos: presentar los casos que se han reportado al servicio médico con la Dirección del CSC, con el objetivo de dar visibilidad de la situación que se está

presentando y transmitir, con el soporte de la cabeza del CSC, los cambios que se estarán trabajando en conjunto para mejorar el clima del área.

- Involucrados: HRBP + Dirección del CSC
- Costo: sin costo
- Actividades:
 - Preparación y agenda de presentación
 - Ejecución

Assessment de Bienestar en áreas con más carga de trabajo: Implementación de intervención con el equipo de Bienestar Integral en dos Gerencias conformadas por 53 colaboradores, que se encuentran en un momento crítico de transformación y entrega de resultados, esta intervención se conforma de un assessment relacionado a Burn-out, un resumen de resultados a presentar al equipo de liderazgo y un acompañamiento de capacitación en dos frentes, en primera instancia a líderes para que puedan tener un mejor liderazgo y herramientas para hacer frente a los casos de sobrecarga de trabajo, y por otro lado a capacitación y acompañamiento a las personas que se mapeen con riesgo de burnout (definición en **Anexo 1**) , para que tengan herramientas para sobrellevar su situación, adicional a acompañamiento del servicio médico que estará monitoreando su mejora:

- Involucrados: HRBP + Equipo bienestar + Gerencias a impactar
- Costo: dentro de presupuesto aprobado
- Actividades:
 - Consolidación de base de información de personal a impactar
 - Alineación con proveedor y definición de fechas con equipo de liderazgo
 - Ejecución
 - Presentación de resultados y programación de capacitación y acompañamiento

Seguimiento a casos de bajo desempeño: desarrollo de un proceso de seguimiento de casos que se reporten con bajo desempeño o mala actitud, en conjunto con el área laboral, para asegurar una retroalimentación documentada en un plazo de tiempo, con el objetivo de ver una mejora en los resultados del colaborador.

Involucrados: HRBP + Laboral + Jefes con casos críticos

- Costo: sin costo
- Actividades:
 - Diseño de proceso
 - Capacitación a jefes
 - Preparación de plan de mejora por cada caso
 - Seguimiento de casos

Evaluación

El impacto de la solución se medirá a través de los siguientes componentes:

- **Assessments incluidos en intervención de bienestar:** cada intervención incluye un assesment para identificar casos de riesgo por carga de trabajo, se dará seguimiento a los casos identificados a través del servicio médico, monitoreando su mejora.
- **Reporte de casos críticos mensuales:** con la implementación del plan de acción, se espera disminuir en 100% los reportes de síntomas de estrés al servicio médico.
- **Entrevistas de salida:** recopilar la información de las entrevistas de salida por renuncia, para identificar potenciales casos de clima que no se hayan logrado solventar o verificar si ha habido una mejora.
- Por último, a largo plazo se espera ver una estabilización o mejora en los resultados de la siguiente implementación de la encuesta de clima organizacional, la cual se llevará a cabo a finales de 2023.

Resultados obtenidos

Assessments en intervención de bienestar: del total de las personas evaluadas se detectó el 17% personal con: 1. Riesgo de burnout (8%), 2. Burnout activo (9%), esta detección se concluyó a través de las respuestas en los criterios de Cansancio Emocional, Despersonalización y Realización Personal. (**Anexo 1**)

La información de dichos casos fue presentada a la dirección y equipo de liderazgo del CSC para que tuvieran visibilidad de los casos activos en cada equipo. Posteriormente el servicio médico inició acompañamiento médico como monitoreo a posibles implicaciones en salud y fueron referidos al Programa de Acompañamiento del Empleado (PAE), el cual es una línea de apoyo psicológica gratuita para empleados, para obtener este tipo de apoyo.

Adicionalmente, se iniciaron una serie de capacitaciones tanto a líderes como a los casos activos relacionadas al manejo de estrés y gestión y liderazgo de equipos con estas incidencias.

Casos de bajo desempeño: se diseñó en conjunto con el área laboral un formato plan de mejora (**Anexo 2**) que sirviera como guía para los líderes para realizar el acompañamiento de sus colaboradores reportados con bajo desempeño, en el cual se indica de forma amigable cómo documentar las actividades esperadas en cada rol de forma clara y tanto jefe como empleado tienen campo para documentar sus acuerdos y metas, con el objetivo de que ambas partes generen un canal de comunicación transparente y se revise la evolución del desempeño durante un plazo mínimo de 3 meses. Con este formato, se iniciaron los 6 planes de mejora que fueron reportados al área y posterior a este proceso, de las 6 personas reportadas originalmente, se logró mejorar el desempeño de 3 de los 6 casos y se definió la salida de los otros 3 casos.

Entrevistas de salida: para los casos de salida voluntaria, se realizaron entrevistas de salida (**Anexo 3**) para evaluar los motivos y su evolución con el transcurso del tiempo. Obteniendo los siguientes resultados de las entrevistas del CSC entre abril y septiembre de 2022:

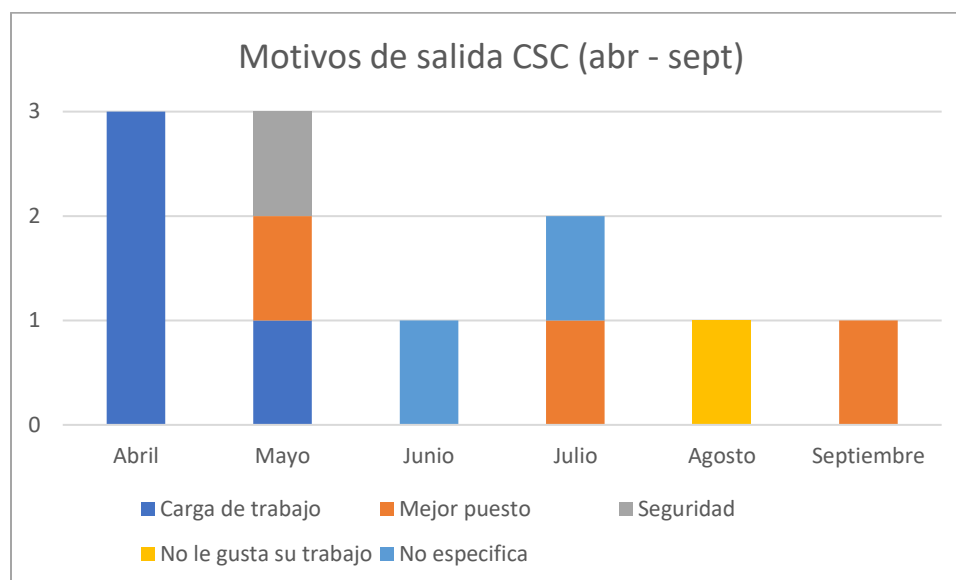


Imagen 3. Motivos de salida entre abril y septiembre 2023, para junio 2023 se disminuye a 0 el motivo de salida por carga de trabajo

Análisis de resultados

De acuerdo con los resultados obtenidos al momento, se ha visto una mejora en los motivos de salida, debido a que posterior a junio, se reduce a 0 la causa de carga de trabajo. Adicional a que se ve una mejora en los casos de bajo desempeño a través de la retroalimentación asertiva de jefes por la implementación de planes de mejora y al no obtener más reportes de este tipo de casos. De los casos que se tuvieron en seguimiento, se observó una mejora del 50%, demostrando que en esa proporción de los casos, lo que hacía falta era claridad en los objetivos del rol, retroalimentación y guía a los empleados. Sin embargo, aunque se vea una mejora en los temas resumidos anteriormente, no deja de ser relevante monitorear las cargas de trabajo, para mantener en el radar los casos de burnout identificados y que continúan en seguimiento con el servicio médico y orientación psicológica.

Conclusiones

A través de la información investigada y el conocimiento de los expertos internos se logró construir un plan de trabajo para iniciar con la intervención en el área donde se busca solucionar el problema de cargas de trabajo desbalanceadas, generar conciencia en el equipo del CSC, acompañar e identificar los casos de riesgo por la carga actual y retroalimentar de forma asertiva a los colaboradores que no estén cumpliendo con los comportamientos o desempeño esperado, todo a través de los distintos ejes abordados en el plan de solución y posterior al análisis de resultados se puede observar una mejora

gradual en dichos temas observados, sin embargo, este plan de trabajo no es finito a corto plazo, es un plan que requiere monitoreo constante y adición de nuevas estrategias conforme se vaya avanzando y se tenga nueva información, identificando potenciales riesgos nuevos y con la retroalimentación de los usuarios internos, complementar con más iniciativas y mejora continua de las implementadas al momento.

Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos y el análisis de ellos, la recomendación sería continuar con el plan de trabajo establecido y el investigar e implementar nuevas iniciativas que sumen al plan original, adicional a detectar otros temas de impacto al área de Recursos Humanos, como empezar a revisar estrategias de retención (dados los resultados de las entrevistas de salida que empiezan a denotar mejores oportunidades en el mercado).

Fuentes de consulta

NOM-035-STPS-2018. (2018). NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial. Identificación, análisis y prevención. Diario Oficial, Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Addressing employee burnout: Are you solving the right problem? (2022). McKinsey & Company. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/addressing-employee-burnout-are-you-solving-the-right-problem>

Osborne, J. (2019). *6 Ways to Improve your Lowest Performers, Based on How Google Operates*. LinkedIn. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/6-ways-improve-your-lowest-performers-based-how-google-james-osborne/>

Anexos

Anexo 1: Factores Burnout - Assessment bienestar

¿Qué es el Síndrome de Burnout?

Es un padecimiento que a grandes rasgos, consiste en la respuesta prolongada de estrés en el organismo ante los factores estresantes emocionales e interpersonales que se presentan en el trabajo. Incluye fatiga crónica, ineficacia y negación de lo ocurrido.

El síndrome de burnout se caracteriza por un progresivo agotamiento físico y mental, una falta de motivación absoluta por las tareas realizadas, y en especial, por importantes cambios de comportamiento en quienes lo padecen.

Escala MBI (*Maslach Burnout Inventory*)

- Es el instrumento más utilizado en todo el mundo. **Esta escala tiene una alta consistencia interna y una fiabilidad cercana al 90%.**
- Está constituido por **22 ítems en forma de afirmaciones**, sobre los sentimientos y actitudes del profesional en su trabajo y su función es medir el desgaste profesional.
- El cuestionario se resuelve en un tiempo promedio de entre **10 y 15 minutos** y mide los tres aspectos del síndrome: cansancio emocional, despersonalización y realización personal.

83%

de los participantes **no presentan los criterios establecidos para definir presencia de Burnout,**

8%

cumple parcialmente con los criterios establecidos (dos subescalas en criterio para burnout) lo que los predispone a tener un mayor riesgo de presentar el síndrome

9%

de los participantes presenta los criterios completos de diagnóstico de burnout.

Los presentes resultados no representan un diagnóstico oficial, sirven de aproximación considerando la aplicación del instrumento de medición para la detección de Burnout: Maslach Burnout Inventory (MBI)

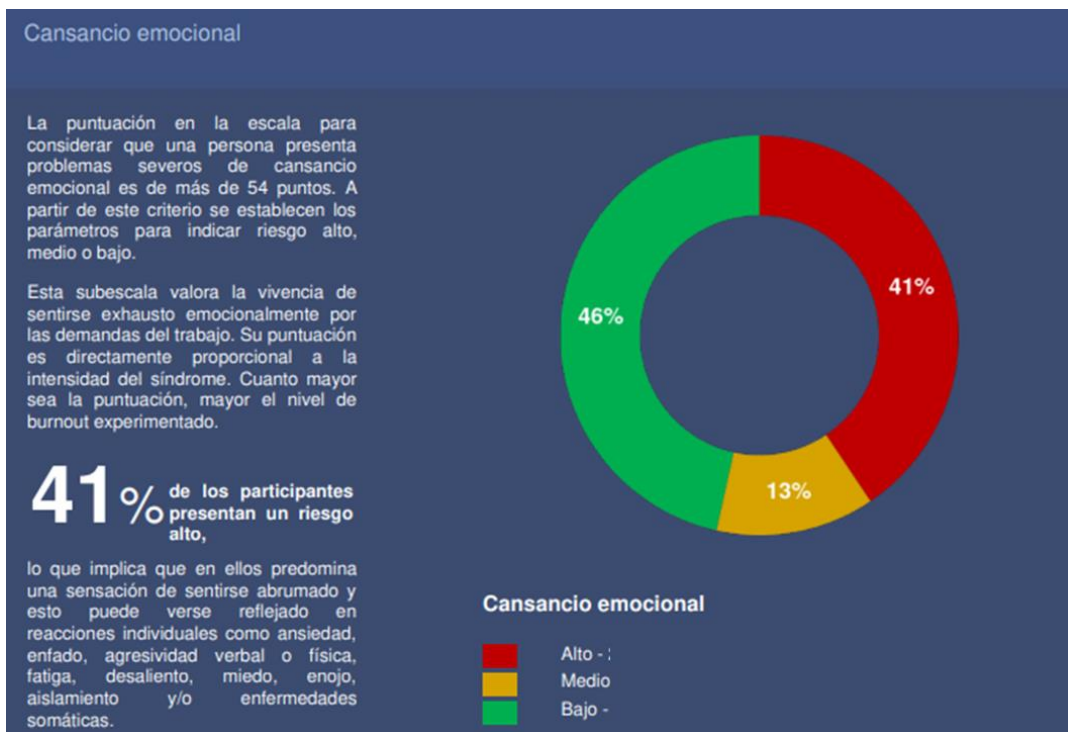


Imagen 4. Resultado del assessment de burnout en la categoría de cansancio emocional de los 53 colaboradores evaluados

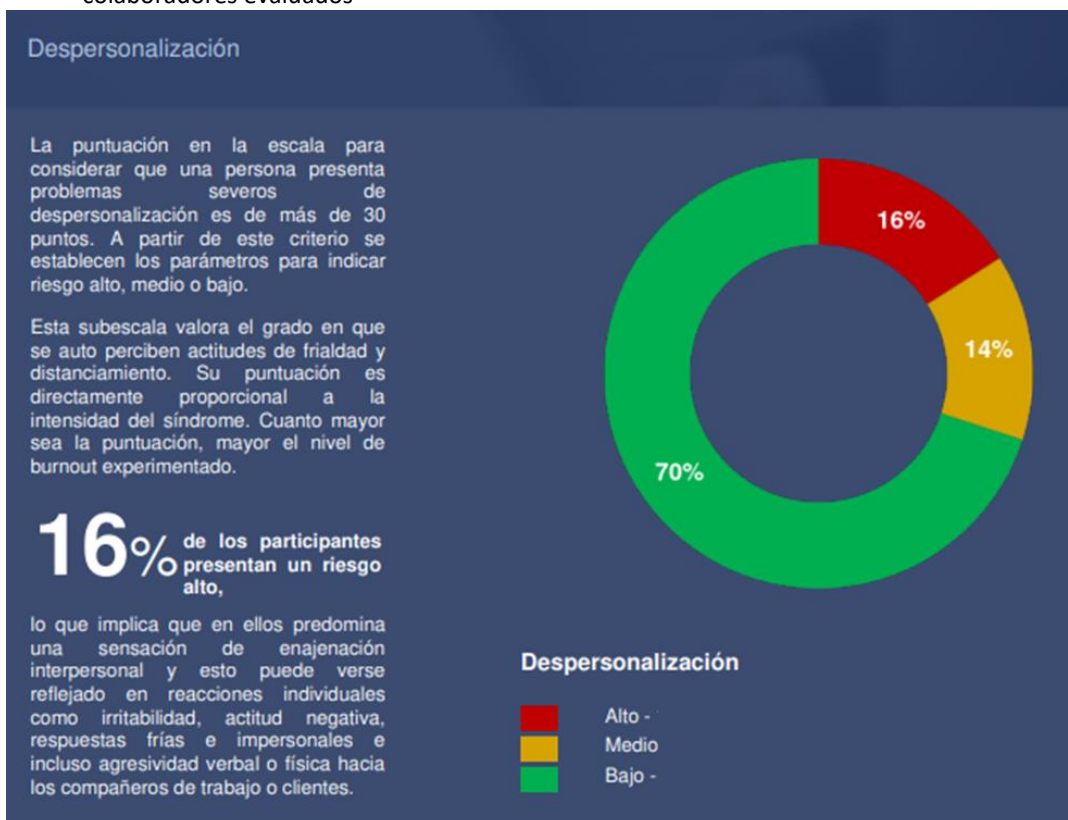


Imagen 5. Resultado del assessment de burnout en la categoría de despersonalización de los 53 colaboradores evaluados

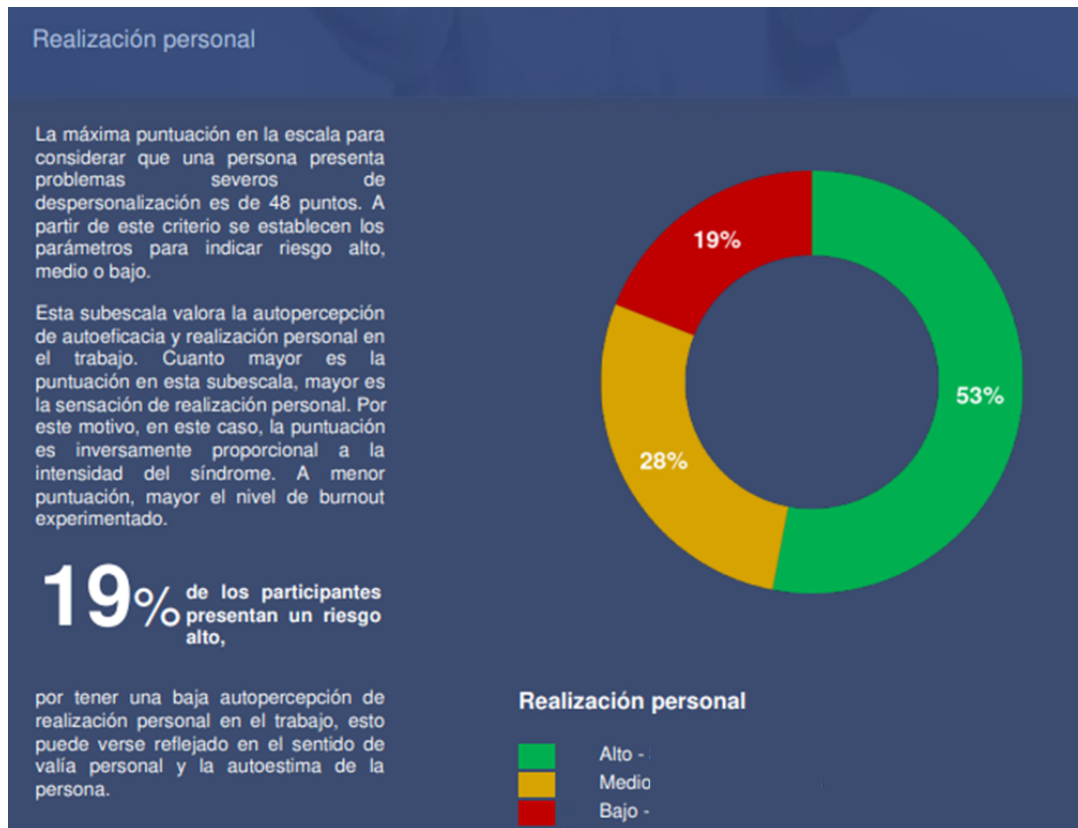


Imagen 6. Resultado del assessment de burnout en la categoría de realización personal de los 53 colaboradores evaluados

Ítems evaluados:

Cansancio emocional

1. Me siento emocionalmente agotado/agotada por mi trabajo
2. Tengo dolores de cabeza durante mi trabajo
3. Durante mi trabajo me encuentro fatigado
4. Me siento como si estuviera al límite de mis posibilidades

Despersonalización

1. En el trabajo tengo pensamientos de cosas que no me gustaría que supieran otras personas
2. Suelo ocultar mis errores a mi supervisor o a mis compañeros
3. Siendo sincero, murmuro o critico a otros en el trabajo
4. Me siento animado en las actividades de mi trabajo
5. Me enojo fácilmente por mi actividad laboral

Realización personal

1. Estoy satisfecho/satisfecha con mi trabajo
2. Encuentro mi ambiente de trabajo motivante
3. Existen oportunidades para progresar en mi trabajo
4. Existe buena cooperación de mis compañeros de trabajo

Referencias

Preciado Serrano María de Lourdes, Pardo Moreno Manuel, Vázquez Juan Manuel (2004). Agotamiento emocional: Escala de Burnout adaptada para mujeres trabajadoras en la costura industrial. Investigación en salud, ISSN: 1405-7985. Disponible en: www.redalyc.org/articulo.oa?id=140579850004

Maslach C. y Jackson S. (1981). Maslach Burnout Inventory. Manual (Ed.) Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Anexo 2: Plan de mejora

Plan individual de mejora		
Empresa: _____	Fecha: _____	
Nombre: _____	Puesto: _____	
Jefe Inmediato: _____	Lugar de Trabajo: _____	
SITUACIÓN ACTUAL		
Jefe Inmediato		
Colaborador		
ACUERDOS ESTABLECIDOS		
1.-		
2.-		
3.-		
4.-		
PLAN DE ACCIÓN		
ACCIONES A IMPLEMENTAR		FECHAS DE SEGUIMIENTO
		1 _____
		2 _____
		3 _____
Firmas		
	Nombre y Firma del colaborador	Nombre y Firma del jefe inmediato

SEGUIMIENTO 1		Fecha:
Jefe Inmediato	<i>Qué Resultados ha habido de las acciones</i> 	Excedió las expectativas Cumplió las expectativas No Cumplió
Colaborador	<i>¿Tu jefe inmediato ha aplicado las acciones acordadas?</i> SI ☐ NO ☐ <i>¿Las acciones implementadas fueron las adecuadas?</i> SI ☐ NO ☐ Por qué <i>Qué Resultados ha habido de las acciones</i> 	Excedió las expectativas Cumplió las expectativas No Cumplió
Acciones necesarias		
Firmas	Nombre y Firma del colaborador	Nombre y Firma del jefe inmediato

SEGUIMIENTO 2		Fecha:
Jefe Inmediato	<i>Qué Resultados ha habido de las acciones</i> 	Excedió las expectativas Cumplió las expectativas No Cumplió
Colaborador	<i>¿Tu jefe inmediato ha aplicado las acciones acordadas?</i> SI ☐ NO ☐ <i>¿Las acciones implementadas fueron las adecuadas?</i> SI ☐ NO ☐ Por qué <i>Qué Resultados ha habido de las acciones</i> 	Excedió las expectativas Cumplió las expectativas No Cumplió
Acciones necesarias		
Firmas	Nombre y Firma del colaborador	Nombre y Firma del jefe inmediato

SEGUIMIENTO 3		Fecha:
Jefe Inmediato	<i>Qué Resultados ha habido de las acciones</i> 	Excedió las expectativas Cumplió las expectativas No Cumplió
Colaborador	<i>¿Tu jefe inmediato ha aplicado las acciones acordadas?</i> SI ☐ NO ☐ <i>¿Las acciones implementadas fueron las adecuadas?</i> SI ☐ NO ☐ Por qué <i>Qué Resultados ha habido de las acciones</i> 	Excedió las expectativas Cumplió las expectativas No Cumplió
Acciones necesarias		
Firmas	Nombre y Firma del colaborador	Nombre y Firma del jefe inmediato

Anexo 3: Entrevista de salida

Encuesta de Salida Voluntaria – Encuesta en línea

¡Agradecemos tu tiempo respondiendo la siguiente encuesta! Queremos escucharte y conocer tu opinión acerca de tu trayectoria en la compañía, esto nos ayudará a trabajar cada día por mejorar la experiencia de nuestros colaboradores y ofrecerles un mejor entorno de trabajo.

Te pedimos que puedas responder de la manera más abierta y sincera posible, nuevamente agradecemos tu colaboración.

1. Elige el o los motivos principales de retiro, rankeando con 1 el más relevante y con 8 el menos relevante (en caso de que no aplique colocar NA).

	Oferta de trabajo a posición con mayor nivel de remuneración
	Oferta de trabajo a posición con mayor nivel de cargo
	Búsqueda de oportunidades de crecimiento
	Dificultad en la relación de trabajo con pares
	Dificultad en la relación de trabajo con líder
	Inconsistencia del ejercicio de los valores
	Equilibrio vida laboral – personal
	Incompatibilidad con el propósito del negocio
	Otro (especifique)

2. Comentarios sobre el motivo principal de retiro
3. Aspecto más satisfactorio de tu puesto
4. Si pudieras recomendar a la compañía algún aspecto a mejorar ¿cuál sería?
5. ¿Recomendarías a algún amigo o familiar trabajar en la compañía?