



ROTACIÓN LABORAL VOLUNTARIA EN CORREOS CHILE

Parte II

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumno/a: Francisco Javier Sebastián Díaz Acevedo
Profesor Guía: Lyonel Laulié Cerda**

Santiago, Junio 2023

TABLA DE CONTENIDOS

1. ANÁLISIS DE RESULTADOS	3
1.1. Cuantificación de la Rotación en Correos Chile.....	3
1.2. Encuesta de Salida	7
1.3. Entrevistas.....	13
2. PROPUESTAS DE ACCIÓN	22
3. CONCLUSIONES	30
4. BIBLIOGRAFÍA.....	33
5. ANEXOS.....	35
5.1. Anexo 1	35

1. ANÁLISIS DE RESULTADOS

1.1. Cuantificación de la Rotación en Correos Chile

Con el fin de cumplir el objetivo específico de cuantificar la dotación, obtuvimos los siguientes resultados para las tasas de salida, entrada y rotación, por cargo, desde 2018 hasta 2022, utilizando las fuentes de información proporcionadas por la empresa.

Tabla 15: Tasas de Salida de Correos Chile por Cargo 2018 – 2022. Fuente: Correos Chile - Elaboración Propia

Cargo	2018	2019	2020	2021	2022
Administrativos	53,9%	42,5%	58,2%	57,8%	47,1%
Analistas	23,6%	28,4%	22,8%	40,6%	30,0%
Asistentes Operativos de Distribución	69,4%	145,4%	192,8%	135,3%	188,0%
Carteros	31,8%	24,3%	24,4%	24,4%	32,3%
Coordinadores	3,4%	10,1%	38,4%	3,1%	12,6%
Ejecutivos de Ventas	16,8%	14,9%	32,9%	11,8%	22,4%
Gerente	24,8%	13,9%	54,2%	23,2%	52,6%
Jefaturas	8,6%	8,2%	21,1%	13,1%	14,4%
Operadores	78,1%	78,9%	76,8%	69,2%	48,1%
Subgerente	39,1%	4,6%	4,4%	15,0%	26,6%
Supervisores	15,1%	5,2%	23,9%	5,2%	7,9%
Técnicos	21,6%	11,4%	25,9%	25,4%	13,0%
Vigilantes	16,9%	17,6%	25,3%	14,0%	26,5%

Con respecto a la información proporcionada, los resultados revelan una alta tasa de salida en el estamento de los Asistentes Operativos de Distribución. Este aumento se debe a la contratación de personal adicional durante el periodo estival a partir del año 2019, para cubrir temporalmente las vacaciones de los carteros. En un año normal, se contrata un promedio de 105 personas cada mes para desempeñar estas funciones. Sin embargo, durante la temporada de verano, esta cifra se duplica específicamente para cubrir la demanda en ese período. Esto provoca un aumento considerable en la tasa de salida, especialmente en el mes de marzo, tal como se refleja en la tabla.

En cuanto al cargo de Gerente, la alta rotación experimentada en el año 2022 se debe a la renuncia y salida de varios de ellos como consecuencia de cambios estructurales realizados, además de la llegada de un nuevo Directorio que busca conformar un equipo de confianza y alineado con las nuevas visiones que se implementarán.

Por otro lado, se observan altas tasas de salida en los cargos de Cartero, Operadores y Administrativos. Estos puestos se caracterizan por tener funciones más operativas, repetitivas y rutinarias en su día a día. En el caso de los Administrativos, su labor se centra principalmente en brindar soporte a las unidades de operación.

Tabla 16: Tasas de Entrada de Correos Chile por Cargo 2018 – 2022. Fuente: Correos Chile - Elaboración Propia

Cargo	2018	2019	2020	2021	2022
Administrativos	42,81%	39,06%	24,87%	44,81%	40,53%
Analistas	27,59%	22,84%	11,39%	46,35%	31,81%
Asistentes Operativos de Distribución	45,54%	115,99%	176,66%	150,47%	147,83%
Carteros	20,00%	14,34%	7,36%	19,86%	22,44%
Coordinadores	6,90%	3,36%	3,49%	6,25%	15,13%
Ejecutivos de Ventas	10,49%	12,77%	0,00%	2,95%	19,63%
Gerente	41,38%	13,87%	38,71%	7,74%	17,52%
Jefaturas	6,08%	4,65%	5,86%	11,97%	3,77%
Operadores	54,20%	58,10%	40,24%	54,75%	26,70%
Subgerente	16,74%	13,90%	8,82%	22,50%	3,80%
Supervisores	9,28%	1,05%	3,12%	3,14%	2,96%
Técnicos	7,55%	13,69%	11,76%	27,82%	7,82%
Vigilantes	16,93%	17,65%	4,60%	14,04%	14,46%

En cuanto a las tasas de entrada, nuevamente se observa un aumento significativo en el cargo de Asistentes Operativos de Distribución. Al igual que antes, este aumento se debe a la contratación de personal adicional durante el periodo estival para cubrir las vacaciones de los Carteros en las unidades correspondientes.

Además, se registra una alta tasa de reposición en los cargos de Administrativos, Operadores y Carteros. Esto se debe a la necesidad de soporte para las operaciones, especialmente en el caso de los Carteros. A pesar de esto, las tasas de entrada no logran igualar las tasas de salida, lo que indica que no todas las vacantes quedan cubiertas.

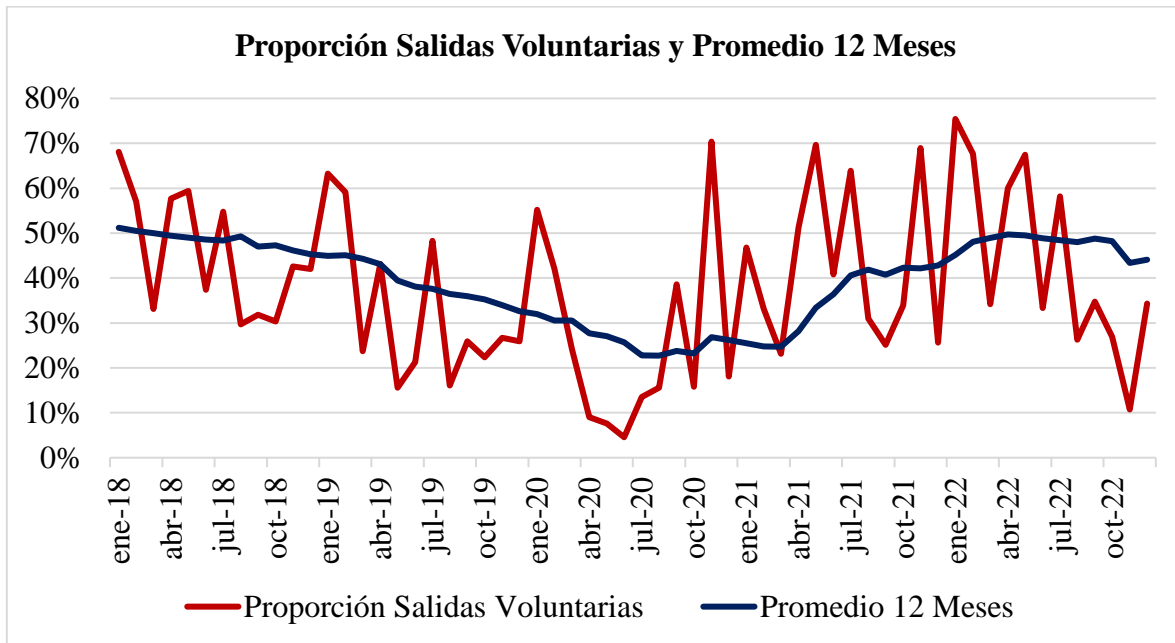
Tabla 17: Tasas de Rotación de Correos Chile por Cargo 2018 – 2022. Fuente: Correos Chile - Elaboración Propia

Cargo	2018	2019	2020	2021	2022
Administrativos	48,34%	40,77%	41,52%	51,31%	43,83%
Analistas	25,62%	25,62%	17,09%	43,45%	30,93%
Asistentes Operativos de Distribución	57,50%	130,71%	184,73%	142,90%	167,91%
Carteros	25,89%	19,33%	15,90%	22,12%	27,39%
Coordinadores	5,17%	6,72%	20,93%	4,69%	13,87%
Ejecutivos de Ventas	13,64%	13,83%	16,46%	7,37%	21,03%
Gerente	33,10%	13,87%	46,45%	15,48%	35,04%
Jefaturas	7,32%	6,42%	13,47%	12,54%	9,08%
Operadores	66,16%	68,51%	58,52%	61,96%	37,38%
Subgerente	27,91%	9,27%	6,62%	18,75%	15,19%
Supervisores	12,19%	3,14%	13,53%	4,19%	5,42%
Técnicos	14,56%	12,55%	18,82%	26,61%	10,42%
Vigilantes	16,93%	17,65%	14,94%	14,04%	20,48%

En conclusión, teniendo en cuenta la tasa de rotación y el flujo de entrada y salida de personal, se puede afirmar que efectivamente existe una alta rotación en los cargos operativos de Asistentes Operativos de Distribución, Operadores, Administrativos y Carteros, siendo la tasa de salida un factor determinante en este fenómeno.

En cuanto a las tasas de salida, se realizó un cálculo para determinar el porcentaje de salidas que se debían a decisiones voluntarias por parte de los trabajadores para dejar la organización. Utilizando la información proporcionada por la empresa, se contrastó el número total de salidas con aquellas que tenían un motivo voluntario. El siguiente gráfico muestra la evolución de la proporción de los motivos de las salidas:

Cuadro 4: Proporción Salidas Voluntarias 2018 -2022 y Promedio 12 Meses. Fuente: Correos Chile - Elaboración Propia



En el gráfico se observa una alta variabilidad en la proporción de salidas por motivos voluntarios en comparación con el total de salidas. Se pueden apreciar porcentajes más bajos en el primer trimestre de 2020 y en el último trimestre de 2022, los cuales se explican por la implementación de planes de retiro voluntario. Estos planes tenían como objetivo permitir la salida de trabajadores cercanos a la edad de jubilación o ya jubilados, así como aquellos que padecían enfermedades crónicas que les impedían desempeñar sus funciones de manera adecuada, independientemente de su edad. Cabe mencionar que el motivo de salida en estos planes es resultado de un acuerdo mutuo entre ambas partes y, por lo tanto, no son objeto de estudio en esta investigación.

En promedio, cada año desde 2018 hasta 2022, se observa que el 38,2% de las personas que abandonaron la organización lo hicieron de manera voluntaria, según las definiciones descritas anteriormente. Sin embargo, a partir de 2020, se ha registrado un incremento en esta proporción, alcanzando un 44,1% en el año 2022:

Tabla 18: Promedio Proporción Salidas Voluntarias. Fuente: Correos Chile - Elaboración Propia

Año	Promedio Proporción Salidas Voluntarias
2018	45,3%
2019	32,6%
2020	26,2%
2021	42,8%
2022	44,1%
Promedio Periodo	38,2%

Por esta razón, los análisis posteriores se centrarán en la tasa de salida y los motivos por los cuales las personas abandonan voluntariamente la empresa, con especial atención en los cargos operativos (Asistentes Operativos de Distribución, Operadores, Carteros y Administrativos).

A diferencia de la rotación involuntaria, que a menudo está asociada a deficiencias en los procesos de selección, la rotación voluntaria está influenciada por diversos factores tanto a nivel organizacional como individual. En muchos casos, estos motivos podrían evitarse mediante una mejor gestión del capital humano. Con el fin de analizar en mayor profundidad los motivos que han llevado a la salida de personas en Correos de Chile, hemos ampliado la evidencia a través de encuestas de salida y entrevistas semiestructuradas.

1.2. Encuesta de Salida

De acuerdo con la encuesta de salida realizada por la organización, a nivel general las personas que han dejado la empresa mencionaron que, dentro de los principales motivos para renunciar a la organización, están la remuneración, las condiciones de trabajo (espacio físico del trabajo) y que las herramientas o elementos de apoyo no fueron adecuados:

Tabla 19: Menciones de Motivo de Salida de Ex Trabajadores de Correos Chile. Fuente: Correos Chile – Elaboración Propia

Motivo de Renuncia	Menciones	Porcentaje de Menciones
Remuneración	24	17,27%
Condiciones de Trabajo (Espacio Físico del Trabajo)	22	15,83%
Las Herramientas o Elementos de Apoyo No fueron adecuados	22	15,83%
Falta o Pocas Oportunidades de Desarrollo y Formación (Capacitación) en el Cargo	16	11,51%
Clima Laboral	15	10,79%
Relaciones con su jefatura	13	9,35%
Poco Reconocimiento de mi labor	10	7,19%
Relaciones con sus pares	6	4,32%
Beneficios	4	2,88%
Trabajo en Equipo	4	2,88%
Problemas sobre Inclusión y/o Diversidad	3	2,16%
Total general	139	100,00%

Cuando realizamos el mismo ejercicio, segmentando en los diferentes estamentos de Administrativo, Asistentes Operativos de Distribución, Cartero y Operadores, encontramos que los tres motivos mencionados anteriormente (remuneración, condiciones de trabajo y falta de herramientas o elementos de apoyo adecuados) son los más citados en cada uno de los estamentos.

Tabla 20: Menciones de Motivo de Salida de Ex Trabajadores de Correos Chile, de estamento Administrativo, Asistentes Operativo de Distribución, Cartero y Operadores.

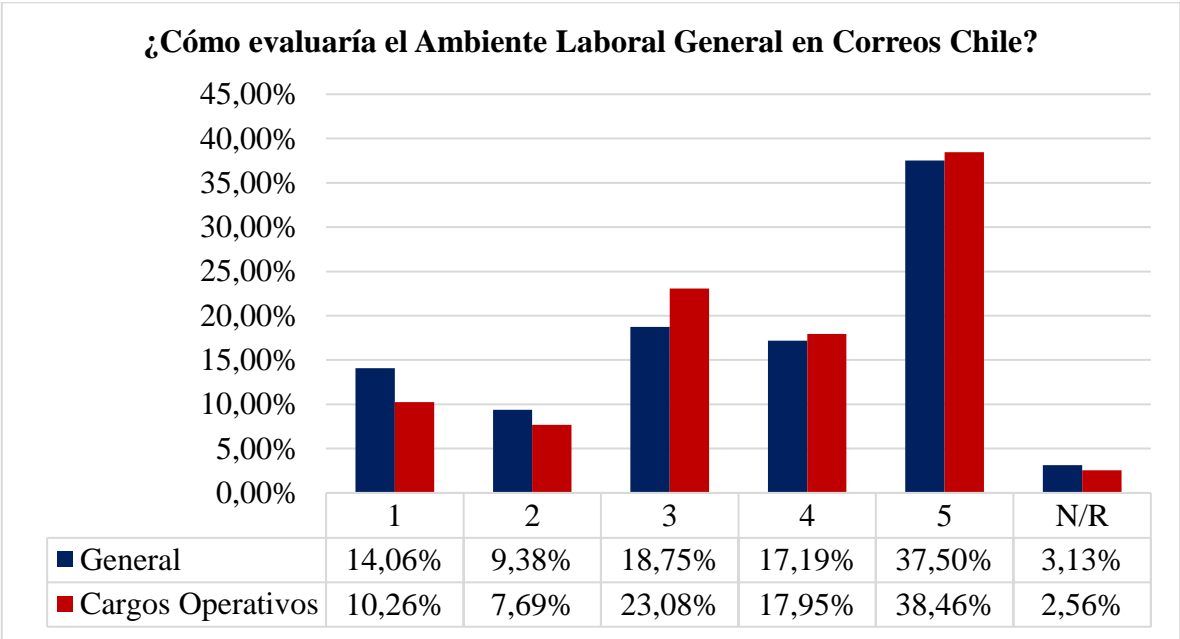
Fuente: Correos Chile – Elaboración Propia

Motivo de Renuncia	Menciones	Porcentaje de Menciones
Condiciones de Trabajo (Espacio Físico del Trabajo)	19	16,52%
Remuneración	19	16,52%
Las Herramientas o Elementos de Apoyo No fueron adecuados	19	16,52%
Falta o Pocas Oportunidades de Desarrollo y Formación (Capacitación) en el Cargo	13	11,30%
Clima Laboral	12	10,43%
Poco Reconocimiento de mi labor	10	8,70%
Relaciones con su jefatura	10	8,70%
Relaciones con sus pares	6	5,22%
Beneficios	3	2,61%
Problemas sobre Inclusión y/o Diversidad	3	2,61%
Trabajo en Equipo	1	0,87%
Total general	115	100,00%

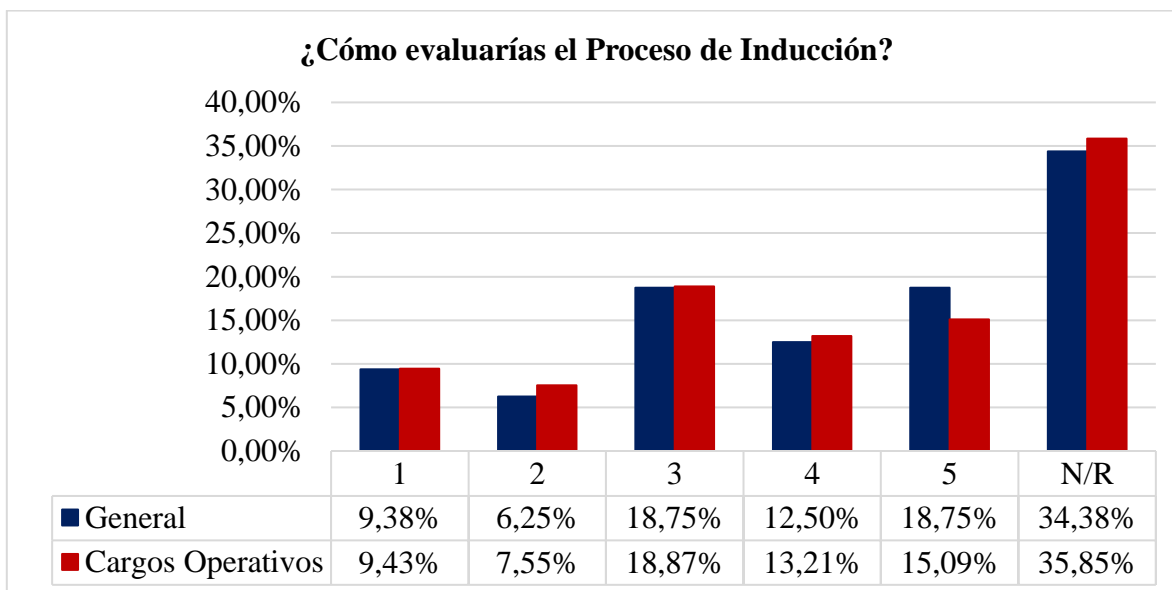
Es importante mencionar que dos de las tres variables más mencionadas como motivos de salida de la empresa se refieren a temas físicos, como la infraestructura del espacio de trabajo y los elementos de apoyo necesarios para desempeñar las funciones requeridas por el cargo. Estos problemas identificados en esta parte de la encuesta podrían dar lugar a otros problemas, como el aumento del ausentismo debido a enfermedades o accidentes laborales, ya que los espacios y los elementos de trabajo no se encuentran en condiciones adecuadas o no son suficientemente ergonómicos para llevar a cabo las tareas. En el caso de los cargos operativos, donde se manejan objetos pesados y vehículos motorizados y no motorizados, esto podría implicar un riesgo aún mayor.

Además de estas preguntas, se consultó sobre diversos ámbitos de la organización, con una escala de 1 a 5, en donde 1 es Extremadamente Insatisfecho, 2 es Un poco Insatisfecho, 3 es Neutro, 4 es Un poco Satisfecho y 5 es Extremadamente Satisfecho:

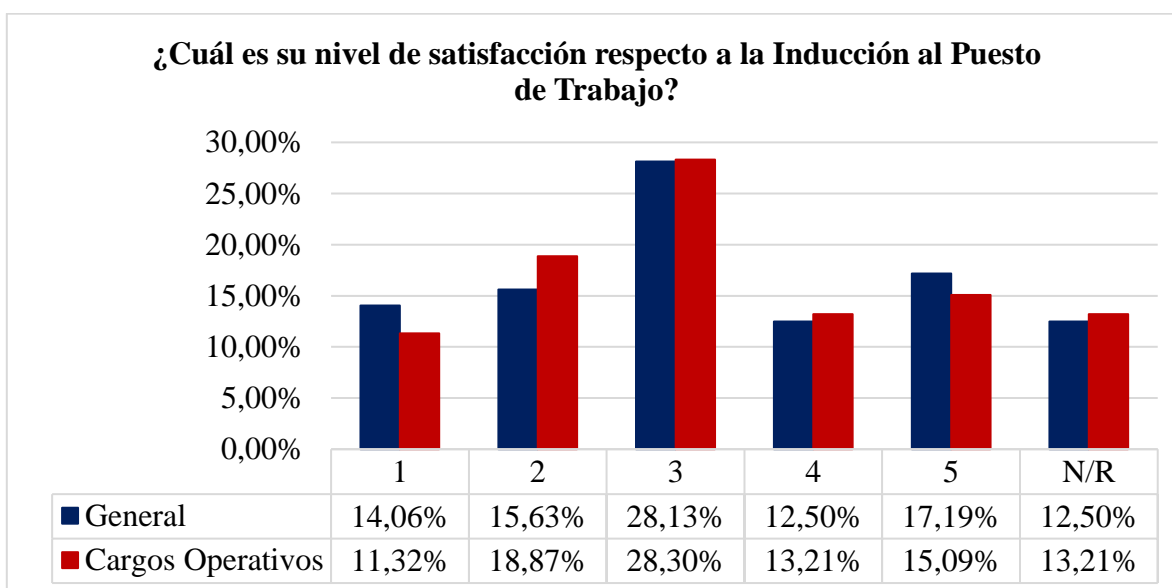
Cuadro 5: Resultado General y de Cargos Operativos para ¿Cómo evaluaría el Ambiente Laboral General en Correos Chile? Fuente: Correos Chile – Elaboración Propia



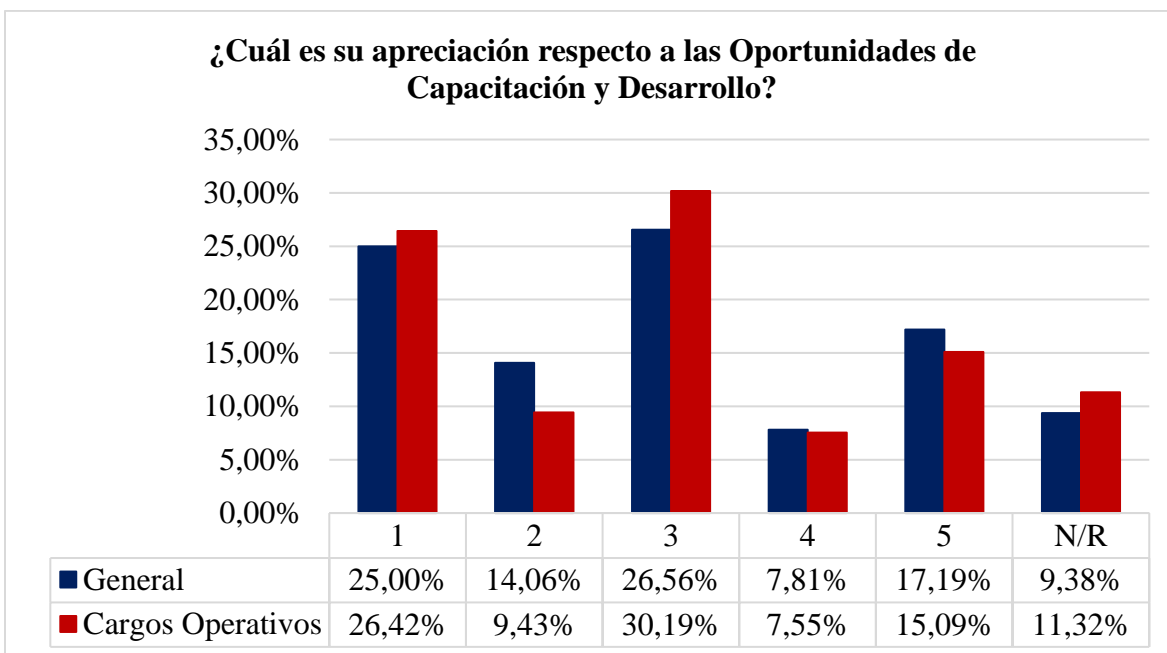
Cuadro 6: Resultado General y de Cargos Operativos para ¿Cómo evaluarías el Proceso de Inducción? Fuente: Correos Chile – Elaboración Propia



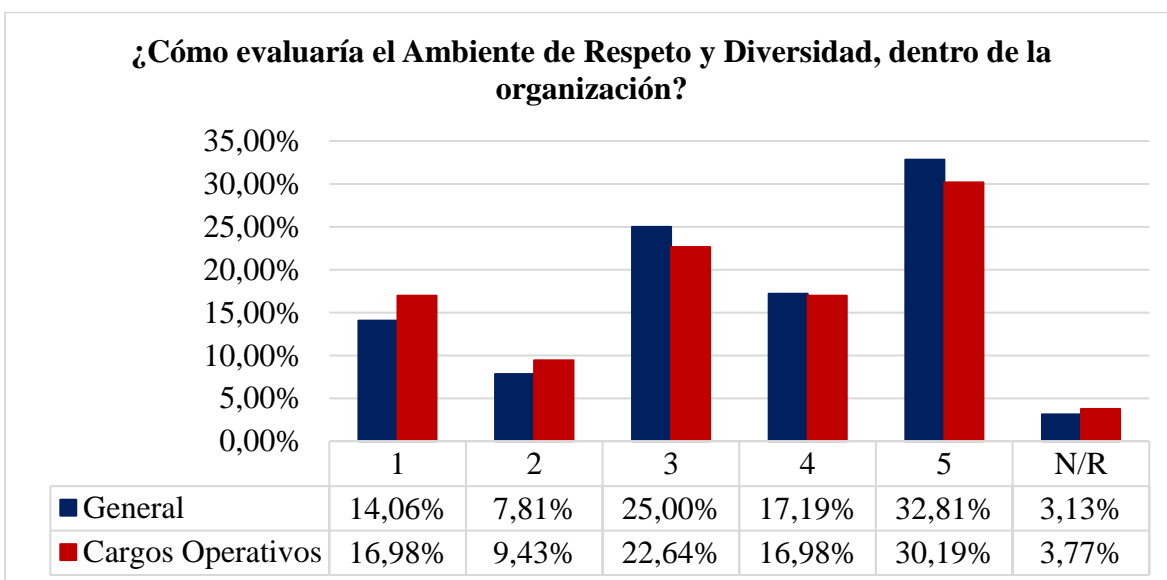
Cuadro 7: Resultado General y de Cargos Operativos para ¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a la Inducción al Puesto de Trabajo? Fuente: Correos Chile – Elaboración Propia



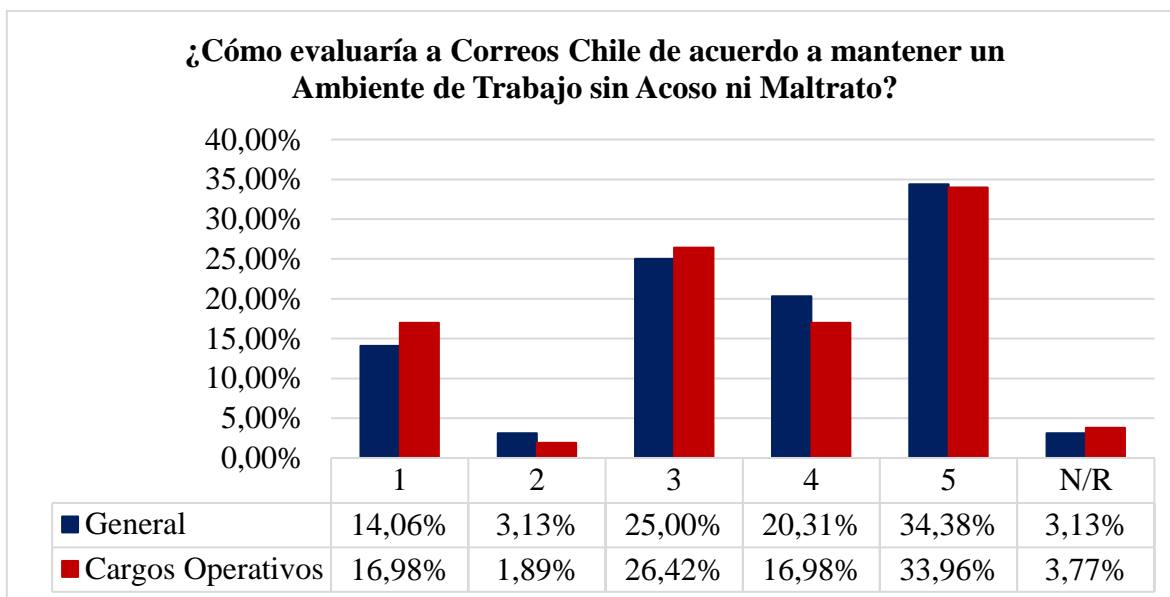
Cuadro 8: Resultado General y de Cargos Operativos para ¿Cuál es su apreciación respecto a las Oportunidades de Capacitación y Desarrollo? Fuente: Correos Chile – Elaboración Propia



Cuadro 9: Resultado General y de Cargos Operativos para ¿Cómo evaluaría el Ambiente de Respeto y Diversidad, dentro de la organización? Fuente: Correos Chile – Elaboración Propia



Cuadro 10: Resultado General y de Cargos Operativos para ¿Cómo evaluaría a Correos Chile de acuerdo a mantener un Ambiente de Trabajo sin Acoso ni Maltrato? Fuente: Correos Chile – Elaboración Propia



Con los resultados obtenidos, se puede observar que, en términos de ambiente laboral, respeto y diversidad, existe una proporción mayoritaria de personas satisfechas en estos aspectos. Destacan los resultados en la medición de la diversidad y un ambiente de trabajo libre de acoso o maltrato. Estos hallazgos coinciden con las menciones realizadas por los trabajadores sobre los motivos de su salida, donde se identificó que las variables relacionadas con las relaciones con sus superiores, compañeros de trabajo, problemas de inclusión y diversidad, así como el trabajo en equipo, fueron mencionadas en menor medida.

Por otro lado, se observan importantes problemas en el proceso de inducción, tanto en los cargos operativos como a nivel general. En ambos casos, se registra un alto porcentaje de personas que no tienen conocimiento o desconocen el proceso de inducción. Además, aquellos que sí han pasado por el proceso expresan una baja satisfacción con el mismo.

Además, se suma el hecho de que al ingresar a la organización no se brinda una clara visualización del plan de carrera ni de las oportunidades de formación en el cargo. Esto puede estar relacionado con los problemas identificados en el proceso de inducción, donde una gran cantidad de personas no lo lleva a cabo. Como resultado, se dificulta el conocimiento sobre la organización, su estructura y las posibilidades de capacitación tanto en el cargo actual como para futuras oportunidades.

1.3. Entrevistas

De acuerdo con la información obtenida de las entrevistas semiestructuradas realizadas a los gerentes, jefes y dirigente sindical, se puede corroborar que existen similitudes con las respuestas obtenidas en la encuesta de salida. Se destaca que el motivo de renuncia más mencionado en las entrevistas es la insatisfacción con la remuneración percibida en estos cargos, así como la falta de condiciones laborales adecuadas en muchas sucursales. Las entrevistas se clasificarán y analizarán según las categorías establecidas en la encuesta de salida.

Remuneración

En relación a las remuneraciones, se recopilieron diversas opiniones de los entrevistados y ex trabajadores que reflejan preocupaciones sobre este tema en Correos Chile. Estas percepciones indican que la remuneración está relacionada con la rotación laboral y la búsqueda de mejores oportunidades.

El Entrevistado N°3 menciona que, para tener una mejor remuneración en la empresa, es necesario pasar un tiempo y luego pasar a ser indefinido, lo cual puede tomar aproximadamente seis meses. Por su parte, el Entrevistado N°9 agrega que en los cargos de operarios existe un problema de renta que promueve la rotación y que se ha implementado un bono de permanencia para abordar esta situación. Además, menciona que el principal motivo de renuncia es la expectativa salarial.

Estas percepciones se ven respaldadas por los comentarios de los ex trabajadores en las encuestas de salida, quienes mencionan que la búsqueda de un mejor trabajo y remuneración fue uno de los motivos principales para su renuncia. Algunos de ellos también señalan que hubo cambios en la remuneración después del primer mes de trabajo.

En la entrevista N°5 con un gerente, se destaca que en el mercado laboral se ofrecen remuneraciones significativamente más altas que las que se pagan en Correos Chile. Esto crea una brecha salarial considerable y dificulta la retención de talentos en la empresa.

Estas percepciones y comentarios de los entrevistados y ex trabajadores indican que las remuneraciones son un factor relevante en la rotación laboral en Correos Chile.

Condiciones del Trabajo (Ubicación Física)

Uno de los motivos de renuncia con un alto porcentaje (19,52%) de menciones es las condiciones del trabajo, específicamente relacionadas con la ubicación y el espacio físico del trabajo. Según el entrevistado N°3, algunas personas renuncian después de trabajar la primera noche, ya que no les gusta trabajar en horarios nocturnos y subestimaron la dificultad o la carga laboral.

La ubicación de algunas sucursales de Correos Chile es mencionada como un factor problemático, especialmente en una zona considerada peligrosa de la Región Metropolitana. El entrevistado N°8 describe esta zona como una "zona roja" donde hay peleas y venta de drogas, generando un ambiente inseguro para los trabajadores. También menciona que ha habido casos de asaltos en el barrio.

Un ex trabajador también destaca este aspecto en su encuesta de salida, mencionando que fue asignado a un lugar conocido como el "barrio chino PAC" y que no había otra opción de ubicación según la jefatura. Además, sugiere que se preocupe por mejorar el lugar físico de trabajo de los empleados, incluyendo baños y cocinas, y que se realicen cambios en la jefatura.

Las herramientas o elementos de apoyo no fueron adecuados

El motivo relacionado con la falta de entrega o inadecuado estado de los elementos de apoyo para un óptimo desempeño laboral fue mencionado por un alto porcentaje de entrevistados, especialmente en el caso de los carteros. Esta situación se refiere a la falta de suministro de implementos necesarios para realizar sus tareas diarias, como bicicletas, bolsos u otros elementos específicos para su trabajo.

El Entrevistado N°7 mencionó: "También puede ser lo que nos pasó con los Carteros. No tienen sus implementos de apoyo de trabajo, elementos de apoyo en buen estado o simplemente no le entregan... al entregar elementos de apoyo, tú sabes, los que andan en terreno necesitan andar en bicicleta, bolsos, diferentes implementos para realizar su tarea de forma diaria".

Además, el Entrevistado N°8 respaldó esta información al comentar: "porque podría ser en el pasado que los elementos de apoyo, por ejemplo, no eran lo más idóneo. Eran bicicletas también, que ya estaban viejitas, pero ya se ha cambiado todo eso".

Estas declaraciones revelan que en el pasado existió una deficiencia en la entrega de elementos de apoyo adecuados para los trabajadores de Correos Chile, especialmente para los carteros. Sin embargo, se indica que se han realizado mejoras al respecto, como el reemplazo de bicicletas antiguas por nuevas.

Falta o pocas oportunidades de desarrollo y Formación Capacitaciones para el cargo

De acuerdo con la información proporcionada, la falta de oportunidades de desarrollo y formación, especialmente la falta de inducción adecuada y capacitación para los trabajadores de Correos Chile es considerada un motivo importante para la renuncia voluntaria. El entrevistado N°3 menciona que "se necesita tiempo para preparar a los trabajadores y brindarles una formación adecuada, pero la alta rotación dificulta dar continuidad en los trabajos".

El entrevistado N°2 menciona que en el pasado hubo falta de comunicación y sorpresa por parte de los trabajadores temporales en cuanto a sus tareas, lo que resultó en su renuncia. Sin embargo, hay una contradicción con otro entrevistado, que indica que actualmente se está implementando una inducción con entrega de kit y se está desarrollando un curso de inducción en línea.

El entrevistado N°6 señala que hay una falla en la capacitación y acompañamiento una vez que los trabajadores están en sus puestos, lo que sugiere que la capacitación actual podría ser insuficiente y requerir más apoyo.

Por otro lado, el entrevistado N°1 destaca que existen programas de desarrollo personal para los jefes a nivel nacional y que tanto las sucursales como las plantas reciben capacitación constante en liderazgo, gestión de equipos y resolución de conflictos.

Además, el entrevistado N°7 menciona que la empresa invierte recursos en capacitación cuando se implementa un proyecto estratégico, ya sea a través de capacitaciones presenciales, e-learning u otros medios necesarios.

Estos testimonios reflejan diferentes percepciones sobre las oportunidades de desarrollo y formación en Correos Chile. Mientras algunos entrevistados mencionan la falta de inducción y capacitación adecuada, otros destacan los programas existentes y los recursos destinados a la capacitación.

Clima Laboral

Según los resultados obtenidos en la evaluación del ítem del Ambiente de Trabajo, donde se obtuvo una puntuación alta (entre 4 y 5) con un 54,69%, se puede deducir que existe un buen ambiente de trabajo en la organización según los ex trabajadores. Sin embargo, algunos entrevistados expresan ciertas preocupaciones relacionadas con el clima laboral.

El entrevistado N°11 menciona que la empresa debería prestar más atención a los comentarios y opiniones de los empleados en la sala, lo cual podría indicar una falta de comunicación efectiva o de reconocimiento de las voces de los trabajadores.

El entrevistado N°1 comparte su experiencia en la que los empleados más antiguos no facilitan la integración de los nuevos empleados, lo que sugiere la existencia de barreras y falta de apoyo entre los colegas.

Un aspecto relevante del clima laboral es el impacto que tiene la renuncia de un empleado en el equipo de trabajo, como menciona el entrevistado N°4. La carga laboral se ve aumentada y afecta a todos, lo que implica que la salida de un trabajador puede generar dificultades y estrés adicional para el resto del equipo.

Los comentarios de los ex trabajadores en la encuesta de salida también revelan la existencia de problemas en el trato entre pares y con la jefatura, mencionando maltrato psicológico, violencia, falta de empatía y poco respeto. Sin embargo, también se destaca la influencia positiva de algunas jefaturas en la generación de un buen ambiente laboral. El entrevistado N°9 menciona su rol de trabajo en terreno y la importancia de generar cercanía y buen clima laboral a través de la relación directa con las jefaturas. Esto sugiere que hay gerentes y jefaturas que valoran estar presentes en las sucursales, conocer a los trabajadores y trabajar de manera directa sin una burocracia excesiva.

No obstante, también se menciona que, en algunas unidades de trabajo, especialmente en la recepción de las personas, el clima laboral no es bueno, lo cual puede contribuir a una alta rotación.

La existencia de un buen clima laboral es importante para retener a los empleados y reducir la rotación, mientras que los problemas en el trato entre pares y con la jefatura pueden generar un ambiente laboral negativo y contribuir a la salida voluntaria de los trabajadores.

Relación con su Jefatura

Según la información proporcionada de las entrevistas, se observa que existe un problema con algunas jefaturas en Correos Chile que no poseen los conocimientos necesarios para liderar de manera efectiva. El entrevistado N°1 señala que algunos jefes, especialmente los más antiguos, no comprenden que parte de su rol implica informar, capacitar y apoyar a los empleados. Esta falta de inversión de tiempo y esfuerzo en el desarrollo de los trabajadores puede llevar a que los empleados se sientan desmotivados y opten por dejar la organización.

Asimismo, el entrevistado N°3 menciona que algunas jefaturas adoptan un enfoque de aprendizaje basado en el "aprender haciendo", lo que implica que esperan que los trabajadores aprendan a través de cometer errores. Esta falta de capacitación formal y de apoyo puede generar frustración y afectar la retención de empleados.

Además, se menciona un incidente específico en el que se cuestiona la capacidad de una jefatura para manejar el aspecto psicológico de un trabajador. El entrevistado N°4 comenta que en el pasado se consideraba importante el tema psicológico de las personas y se les realizaba pruebas psicológicas como filtro durante el proceso de contratación. Sin embargo, parece haber una falta de este tipo de filtro en la empresa. Esto sugiere la necesidad de una mayor atención y cuidado en la selección y evaluación de las jefaturas.

Por otro lado, el entrevistado N°6 expresa la importancia de tener un equipo motivado y estable. Destaca la necesidad de resolver el problema de la rotación desde el inicio para lograr un ambiente laboral favorable. Esto implica reconocer la relevancia de contar con una jefatura que pueda mantener la motivación y estabilidad del equipo de trabajo.

En resumen, se identifica la presencia de jefaturas con deficiencias en sus habilidades de liderazgo y en el manejo de aspectos psicológicos de los empleados. Estos problemas pueden contribuir a la falta de motivación, la alta rotación y, en última instancia, a la renuncia voluntaria de los trabajadores. Es fundamental abordar estos problemas y brindar un apoyo adecuado a las jefaturas para mejorar el liderazgo y el ambiente de trabajo en la organización.

Poco reconocimiento de mi labor

A pesar de que existen menciones sobre la falta de reconocimiento en la labor, hay entrevistados que reconocen la importancia y el esfuerzo físico que implica el trabajo de los carteros en Correos Chile. El entrevistado N°1 destaca que el trabajo de los carteros es calificado como pesado y requiere esfuerzo físico, ya sea caminando, en bicicleta o en moto para realizar las entregas. Este reconocimiento implica comprender la naturaleza exigente de la labor y valorar la dedicación de los carteros. Además, el mismo entrevistado menciona que se está trabajando en un plan de reconocimiento importante, que incluye reconocimientos mensuales para los trabajadores de los mundos operativos. Este plan se basa en el desempeño y el cumplimiento de las tareas, lo que brinda la oportunidad de seguir estudiando y creciendo dentro de la organización.

En el caso del entrevistado N°5, se destaca el conocimiento experto necesario para realizar las entregas de manera eficiente. Se reconoce que mantener ese conocimiento y experiencia es valioso y contribuye a una menor rotación en el puesto de cartero.

Si bien hay menciones sobre la falta de reconocimiento en general, es alentador que algunos entrevistados y la organización estén trabajando en el desarrollo de programas de reconocimiento y en valorar la labor de los carteros. Reconocer y valorar el esfuerzo y la importancia del trabajo de los empleados puede contribuir a mejorar el ambiente laboral y la retención de talento en la organización.

Relación con sus Pares

Según lo mencionado por el entrevistado N°1, cuando una persona nueva ingresa a un equipo de trabajo en Correos Chile, puede enfrentar dificultades y pruebas por parte de los trabajadores antiguos. Esto puede dificultar su adaptación y generar un ambiente poco acogedor, donde no se siente integrado ni apoyado. Esta situación puede ser atribuida a factores culturales y a la resistencia al cambio por parte de los empleados antiguos.

Por otro lado, el entrevistado N°4 menciona una experiencia diferente en una sucursal de región, donde trabajar con un equipo compuesto principalmente por mujeres puede ser más complicado, pero él se enfoca en brindar apoyo y cuidar la salud y el bienestar de todas. Esto sugiere que la dinámica de trabajo y la relación entre pares pueden variar según el contexto y las características del equipo.

Estas situaciones resaltan la importancia de fomentar una cultura de inclusión y colaboración en los equipos de trabajo. Es fundamental que los empleados más antiguos brinden apoyo y faciliten la integración de los nuevos miembros, creando un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. Además, es relevante que los líderes y jefaturas promuevan y respalden este tipo de comportamientos, estableciendo políticas y prácticas que fomenten la colaboración y el respeto entre todos los miembros del equipo.

Beneficios

Los beneficios no se consideran como un motivo importante para la renuncia de los ex trabajadores de Correos Chile, ya que no obtienen una alta puntuación en comparación con otros motivos mencionados. Sin embargo, tal como indica el entrevistado N°1 se destaca la importancia de los beneficios proporcionados por el sindicato, los cuales solo están disponibles para aquellos empleados que se encuentran en contratos a plazo indefinido. Esto puede generar cierta desmotivación en los trabajadores que llevan poco tiempo en la empresa, porque deben esperar varios meses para acceder a estos beneficios.

El entrevistado N°2 indica que los beneficios mencionados no se limitan solo a los aspectos económicos, sino que también incluyen otros beneficios relacionados con el bienestar y la salud, como servicios médicos y préstamos. Estos beneficios adicionales, además del aspecto económico, pueden motivar a los empleados a mantenerse en la organización y buscar la estabilidad laboral a través de la obtención de contratos indefinidos.

Es importante tener en cuenta que, si bien algunos empleados valoran los beneficios económicos como un incentivo fuerte, otros pueden encontrar motivación en diferentes aspectos, como el reconocimiento por un trabajo bien hecho. Además, se menciona que Correos Chile ofrece una amplia gama de beneficios, lo que puede ser percibido como un punto positivo por parte de algunos empleados.

En general, se destaca la importancia de brindar beneficios atractivos y relevantes para los empleados, tanto en términos económicos como en aspectos relacionados con el bienestar y el desarrollo personal. Estos beneficios pueden desempeñar un papel importante en la retención del talento y en la motivación de los empleados a largo plazo.

Trabajo en Equipo

Según los testimonios recopilados, el código de Trabajo en Equipo no es citado como uno de los motivos principales de renuncia por parte de los ex trabajadores de Correos Chile. Algunos entrevistados destacan la presencia de buenos trabajadores y la colaboración entre compañeros, lo cual sugiere que el trabajo en equipo no es percibido como un problema generalizado en la organización.

Sin embargo, el entrevistado N°11 menciona que es importante seguir trabajando en los temas de liderazgo y trabajo en equipo. Esto indica que, si bien no es una razón común de renuncia, existe la conciencia de que aún hay espacio para mejorar en estas áreas y fortalecer la colaboración y el liderazgo dentro de la organización.

El hecho de que no se mencionen problemas significativos relacionados con el trabajo en equipo puede indicar que, en general, los empleados de Correos Chile se sienten satisfechos con el nivel de colaboración y apoyo que reciben de sus compañeros de trabajo. No obstante, siempre es importante seguir fomentando un ambiente de trabajo colaborativo y fortaleciendo las habilidades de liderazgo de los directivos para promover un mejor desempeño en equipo.

Problemas sobre inclusión y/o diversidad

Aunque el código de problemas sobre inclusión y/o diversidad no sea citado explícitamente como motivo de renuncia por los ex trabajadores de Correos Chile, se pueden identificar situaciones que sugieren la existencia de ciertas problemáticas en este aspecto.

El testimonio del entrevistado N°4 revela que hubo una mala experiencia con una persona que tenía dificultades psicológicas, y menciona que podría ser necesario mejorar el filtro de contratación para evitar este tipo de situaciones. Si bien no se especifica el motivo de la desvinculación, se podría inferir que hubo algún tipo de discriminación o dificultad para brindar el apoyo necesario.

Además, el mismo entrevistado menciona que dos jóvenes empleadas quedaron embarazadas y estuvieron en licencia por un período prolongado, lo cual considera como un menoscabo hacia la empresa. Este comentario podría sugerir un posible sesgo hacia las mujeres embarazadas y una falta de inclusión o apoyo adecuado durante ese periodo.

En cuanto a la diferencia de edades, el entrevistado N°11 señala que la llegada de personas jóvenes, sin historial laboral y con menos experiencia, puede generar un estrés laboral significativo para ellos. Esto podría indicar una falta de inclusión o adaptación en el ambiente de trabajo para los trabajadores más jóvenes.

Si bien estos testimonios no presentan una relación directa entre problemas de inclusión y diversidad y la renuncia de los empleados, sí evidencian situaciones que podrían afectar el ambiente laboral y generar descontento en algunos casos. Es importante que Correos Chile promueva una cultura inclusiva y diversa, asegurando un trato equitativo y brindando el apoyo necesario a todos los empleados, independientemente de su situación personal o características individuales.

Otros comentarios

Según los comentarios de los entrevistados, se evidencia que la cultura organizacional es un tema importante y recurrente en las entrevistas. El entrevistado N°1 destaca que la cultura es una variable clave y que el cambio cultural lleva tiempo. Esto implica que la cultura actual de la organización puede estar afectando la rotación de personal.

El entrevistado N°3 menciona que la rotación se debe a diferentes razones, como la antigüedad de los empleados y las licencias médicas prolongadas. También resalta que el trabajo de cartero puede ser más duro de lo que algunas personas imaginan, lo que podría llevar a una alta rotación.

Los entrevistados N°5 y N°9 coinciden en que mantener a los equipos y la adaptación a la cultura de la empresa son desafíos importantes. Se menciona que algunas personas que vienen de afuera o no se acostumbran a la forma de trabajo y a la cultura de la empresa tienen una duración breve en la organización.

Se observan contradicciones entre los gerentes y jefes en algunos aspectos, como la existencia o calidad de la inducción en la organización. Esto sugiere que no todos tienen la misma información o conocimiento sobre las prácticas y procesos internos de la empresa.

También se destaca que algunos entrevistados no tienen pleno conocimiento de la realidad en las sucursales y no son conscientes de la falta de capacitación y conocimientos en las jefaturas. A pesar de ello, prefieren continuar con las labores y mantener todo al día, priorizando la eficiencia sobre la formación y el apoyo a los empleados.

Es importante tener en cuenta que, durante una entrevista, un entrevistado con cargo de jefatura tuvo una actitud centrada en sí mismo, elogiándose y criticando al equipo de trabajo. En este caso, su entrevista puede no reflejar la realidad general y debe ser considerada con cautela debido a su enfoque personal y su falta de reconocimiento del equipo.

Estos aspectos relacionados con la cultura organizacional, las contradicciones entre los niveles jerárquicos y las actitudes individuales pueden tener un impacto en la rotación de personal y la satisfacción laboral en Correos Chile. Para abordar estos problemas, puede ser necesario trabajar en el fortalecimiento de la cultura, mejorar la comunicación y alinear las visiones y prácticas de todos los niveles de la organización.

Resumen de Análisis de Resultados

Después de analizar los resultados de la encuesta de salida y realizar entrevistas a diferentes actores relevantes de la organización, hemos descubierto que los principales problemas están relacionados con las remuneraciones de ingreso, el estado de los elementos de trabajo y las condiciones en las que se realizan las funciones del cargo.

En primer lugar, las remuneraciones de entrada difieren de aquellas que se reciben una vez se obtienen los beneficios sindicales. Para acceder a estos beneficios, es necesario haber estado sindicalizado y tener un contrato indefinido durante al menos seis meses, lo cual es un periodo largo en el que las personas suelen aburrirse y buscar nuevas oportunidades laborales mejor remuneradas. A este nivel de remuneración más bajo, las personas tienden a cambiar de trabajo por una diferencia salarial no tan significativa.

En cuanto a las condiciones de trabajo, se destacan los comentarios sobre la ubicación de las unidades de trabajo en zonas peligrosas y/o alejadas, lo cual influye en la decisión de las personas de trabajar o no en la organización. Además, se han señalado deficiencias estructurales en algunos casos, lo cual también se menciona como una oportunidad de mejora para generar una sensación de seguridad en el trabajo. Es importante tener en cuenta este aspecto en el análisis de la rotación y proponer posibles medidas para mejorar las condiciones laborales y garantizar la seguridad de los empleados en su entorno de trabajo.

Por último, la disponibilidad de herramientas o elementos de apoyo adecuados se destaca como una preocupación relevante tanto para los ex trabajadores como para aquellos que aún forman parte de la organización. La falta de elementos adecuados o su falta de condiciones y oportunidad afecta directamente el desempeño laboral de los empleados y puede influir en su satisfacción y permanencia en la organización, especialmente considerando que varios de ellos son evaluados en base a su productividad, la cual se ve afectada sin estos elementos. Será necesario analizar con mayor profundidad esta problemática durante la etapa de análisis de la rotación laboral en Correos Chile.

2. PROPUESTAS DE ACCIÓN

Como resultado del análisis de los resultados del capítulo anterior y de la observación realizada, se presentarán diferentes planes o propuestas de acción con el objetivo de contribuir al control de las tasas de salida voluntaria en la organización.

El alcance de estas propuestas se detallará en cada una de ellas, teniendo en cuenta los hallazgos del análisis, las entrevistas y la observación en la misma organización. Creemos que la implementación de estas propuestas es factible, aunque es importante tener en cuenta ciertos matices o niveles de dificultad que también se describirán en cada punto.

Remuneración

La propuesta consiste en crear una estructura de remuneración de ingreso que se acerque a los valores teóricos de un contrato colectivo, con el objetivo de equilibrar la remuneración sin beneficios con la que se recibe al obtenerlos. Sin embargo, es importante considerar dos variables relevantes.

En primer lugar, se debe evaluar la situación financiera de la empresa y el impacto que podría tener un incremento en las remuneraciones de ingreso. Según el Anexo 8, el costo de recursos humanos ha representado un promedio del 55% de los ingresos de la empresa en los últimos 7 años, siendo el año 2022 el de mayor representación con un 62% de los ingresos. Esto se debe a diversas razones, como variaciones inflacionarias, ajustes en el salario mínimo y mejoras en las remuneraciones variables de los cargos operativos. Además, otros costos han generado resultados operacionales negativos, lo que representa un riesgo financiero importante para la organización. En este contexto, es relevante evaluar el impacto de un aumento en las remuneraciones de ingreso, considerando la mejora en la productividad, la automatización y el desempeño general de la organización.

En las siguientes tablas se proponen rentas de ingreso para los cuatro cargos operativos más masivos de la organización. En ellos, se muestra la remuneración de un trabajador que posee extensión de beneficios sindicales, la renta de ingreso actual y la propuesta generada:

CARTERO

	Situación Actual con Extensión de Beneficios Sindicales	Renta de Ingreso Actual	Propuesta
Sueldo Base	\$440.000	\$440.000	\$440.000
Colación	\$40.534	\$19.500	\$19.500
Movilización	\$30.191	\$13.000	\$13.000
Gratificación	\$173.529		
Bono Permanencia		\$150.000	\$250.000
Renta Variable (*)	\$254.117		
Total Renta	\$ 938.371	\$ 622.500	\$ 722.500
Total Descuentos	\$ 157.738	\$ 107.262	\$ 125.442
Total Renta Liquida	\$ 780.633	\$ 515.238	\$ 597.058

OPERADOR CENTRO DE DISTRIBUCIÓN

	Situación Actual con Extensión de Beneficios Sindicales	Renta de Ingreso Actual	Propuesta
Sueldo Base	\$440.000	\$440.000	\$440.000
Colación	\$40.534	\$19.500	\$19.500
Movilización	\$30.191	\$13.000	\$13.000
Gratificación	\$142.013		
Bono Permanencia		\$150.000	\$250.000
Renta Variable (*)	\$128.052		
Total Renta	\$ 780.790	\$ 622.500	\$ 722.500
Total Descuentos	\$ 129.090	\$ 107.262	\$ 125.442
Total Renta Liquida	\$ 651.700	\$ 515.238	\$ 597.058

OPERADOR SUCURSAL

	Situación Actual con Extensión de Beneficios Sindicales	Renta de Ingreso Actual	Propuesta
Sueldo Base	\$440.000	\$440.000	\$440.000
Colación	\$40.534	\$19.500	\$19.500
Movilización	\$30.191	\$13.000	\$13.000
Gratificación	\$126.477		
Bono Permanencia		\$120.000	\$180.000
Renta Variable (*)	\$65.909		
Total Renta	\$ 703.111	\$ 592.500	\$ 652.500
Total Descuentos	\$ 114.967	\$ 101.808	\$ 112.716
Total Renta Liquida	\$ 588.144	\$ 490.692	\$ 539.784

OPERADOR PLANTA

	Situación Actual con Extensión de Beneficios Sindicales	Renta de Ingreso Actual	Propuesta
Sueldo Base	\$440.000	\$440.000	\$440.000
Colación	\$40.534	\$19.500	\$19.500
Movilización	\$30.191	\$13.000	\$13.000
Gratificación	\$167.200		
Bono Permanencia		\$230.000	\$320.000
Renta Variable (*)	\$228.800		
Total Renta	\$ 906.725	\$ 702.500	\$ 792.500
Total Descuentos	\$ 151.985	\$ 121.806	\$ 138.168
Total Renta Liquida	\$ 754.740	\$ 580.694	\$ 654.332

(*) Renta Variable considera el promedio nacional desde septiembre 2022 a abril 2023.

Para lograr esto, se propone un seguimiento periódico de los resultados por parte de la Gerencia de Personas, el Departamento de Compensaciones y Estudios, en conjunto con la Subgerencia de Control de Gestión Financiera. Este seguimiento debe plasmarse en una reportería transversal que muestre resultados concretos, buenas prácticas, alerte sobre posibles riesgos y proporcione información precisa para la toma de decisiones.

En segundo lugar, se debe tener en cuenta la perspectiva legal y evitar prácticas que puedan ser consideradas antisindicales y generar disputas con las organizaciones sindicales. Por lo tanto, las métricas y consideraciones para estructurar una nueva renta de ingreso más alta deben diferir de los criterios establecidos en los contratos colectivos vigentes en la empresa.

Este enfoque requiere un trabajo conjunto de la Gerencia de Personas, el Departamento de Compensaciones y Estudios, el Departamento de Relaciones Laborales y la Gerencia de Asuntos Legales. Compensaciones y Estudios debe estimar las remuneraciones de acuerdo con las normativas de la organización, Relaciones Laborales debe recoger y sensibilizar a las diferentes organizaciones sindicales, y la Gerencia de Asuntos Legales debe proponer mecanismos y ser proactiva en la implementación de las mejoras propuestas.

En resumen, la propuesta busca establecer una estructura de remuneración de ingreso más cercana a los valores de un contrato colectivo, considerando la situación financiera de la empresa y evitando prácticas antisindicales. Este enfoque requiere un seguimiento periódico de resultados y una colaboración estrecha entre diferentes áreas de la organización.

Crear Inducción General y Específica por Cargo.

La propuesta de implementar una inducción clara y efectiva en Correos Chile se basa en el uso de cápsulas audiovisuales que brinden información sobre la organización, su historia, estructura y principales hitos. Estas cápsulas permitirán que los nuevos trabajadores tengan un primer acercamiento y una noción del volumen de la organización.

Para los cargos operativos, además de la información general, se propone un módulo específico que aborde los procesos más comunes en las áreas donde se desempeñarán. El objetivo es reducir los errores en los primeros días de trabajo y permitir que los trabajadores sean más productivos desde el principio. Aunque se brinde este material audiovisual, es importante destacar que debe haber un acompañamiento en terreno para asegurar que los nuevos trabajadores comprendan y desempeñen correctamente sus funciones.

En el caso de los Carteros, los principales procesos a detallar deberían ser los de asignación de la correspondencia y el ingreso de la carga entregada al cliente final en los sistemas de la empresa.

Para los Operadores de Centro de Distribución, los procesos de mayor relevancia son la recepción de la carga que llega desde las diferentes plantas a cada Centro de Distribución y la clasificación de ésta en las diferentes zonas que abarca el Centro de Distribución.

En el caso de Operadores de Sucursal, la venta de los diferentes productos y la entrega de ellos para los casos de retiro en sucursal son los procesos de mayor frecuencia y relevancia.

Y en el caso de Operadores de Planta, los procesos de recepción, admisión y despacho de carga proveniente desde los diferentes clientes son los más relevantes.

En cuanto a los cursos de formato e-learning, se destaca la experiencia exitosa de la organización en capacitaciones anteriores, especialmente en procesos de elecciones. Estos cursos podrían adaptarse para brindar una inducción más detallada a los cargos operativos, con videos y evaluaciones online que capturen el conocimiento necesario y acompañen el proceso de aprendizaje.

La implementación de esta inducción requerirá un cambio cultural en los líderes operativos de la empresa, ya que deberán enfocarse más en el control táctico y fomentar la autogestión de los trabajadores. La inducción no pretende reemplazar el acompañamiento de los jefes, sino ser una herramienta adicional para el desarrollo de los nuevos trabajadores. Será importante realizar un seguimiento de resultados mediante herramientas tecnológicas y el área de Desarrollo Organizacional para intervenir en caso de desviaciones y garantizar una implementación efectiva.

Además, se propone realizar reuniones trimestrales con los nuevos ingresos de las Gerencias operativas y sus líderes, con el fin de reforzar los lineamientos estratégicos de la organización, recoger comentarios y retroalimentación, y promover la mejora continua en el proceso de inducción y on boarding.

Por último, y dado los rápidos cambios en el mercado, una revisión de las funciones y descripciones de cargo, para así actualizarla a los procesos vigentes es una necesidad para transmitir claridad a la hora de publicar puestos de trabajo vacante. Así, los postulantes tendrán mayor claridad en las condiciones de su trabajo, el rol que deben cumplir y los requisitos para ingresar. Es responsabilidad de la organización que esto se cumpla y no existan diferentes prácticas o desviaciones en las funciones en cada unidad de trabajo.

En resumen, la propuesta busca implementar una inducción clara y efectiva en Correos Chile mediante cápsulas audiovisuales, cursos e-learning y reuniones periódicas. Esto requiere un cambio cultural en los líderes operativos y un seguimiento constante de los resultados para garantizar su éxito.

Elementos de Apoyo y Condiciones de Trabajo

La propuesta busca mejorar las condiciones de trabajo en cuanto a uniformes y elementos de apoyo para los empleados de Correos Chile. Con relación a los uniformes, se propone la entrega de un kit básico para todos los trabajadores, con el objetivo de generar un sentido de pertenencia a la organización y distinguir al personal de los cargos operativos que interactúan directamente con los clientes. Al pasar a contrato indefinido, se sugiere reforzar la entrega de elementos adicionales, ya que se espera una mayor conexión con la empresa.

En cuanto a las condiciones de trabajo, se ha identificado que la calidad y mantenimiento de los inmuebles e infraestructura han sido cuestionados por ex trabajadores y personas entrevistadas. Para abordar esta situación, se propone realizar un levantamiento a cargo del Departamento de Infraestructura en conjunto con el Departamento de Prevención de Riesgos. Este levantamiento permitirá identificar las brechas y mejoras necesarias en las instalaciones de la empresa. El plan resultante deberá incluir una lista de acciones a desarrollar, un presupuesto asociado y recomendaciones de priorización basadas en la urgencia, el costo y el beneficio para los empleados y la imagen corporativa.

Una de las barreras para ejecutar estas mejoras es el costo de las refacciones, por lo que se sugiere priorizar las unidades que tienen una relación directa con el cliente. Además, se recomienda considerar la experiencia laboral del trabajador y la impresión que se genera en los clientes como criterios de priorización. Esto permitirá avanzar en las mejoras de manera más efectiva.

En cuanto a los elementos de apoyo necesarios para cada cargo, como bicicletas, motocicletas, carros españoles, apiladores eléctricos, grúas horquillas y computadoras, se propone establecer un flujo de proceso de ingresos a cargo del Departamento de Reclutamiento y Selección. Este proceso permitirá activar de forma automática los elementos de apoyo necesarios para cada tipo de cargo, de manera estándar, a medida que los nuevos trabajadores ingresen a la organización. El Departamento de Reclutamiento y Selección deberá realizar un levantamiento y construir una matriz que detalle los recursos necesarios para cada cargo, y el área de Abastecimiento deberá llevar un control del stock de cada elemento y mantener una comunicación fluida con el área solicitante para evitar quedarse sin stock.

Es importante destacar que el mantenimiento de estos elementos, especialmente las bicicletas y otros equipos de uso cotidiano, debe ser considerado. Se sugiere contar con un stock de emergencia en cada unidad para casos de problemas o fallas temporales, y se debe garantizar un servicio de reparación oportuno para evitar interrupciones en la operación. Dado que la organización tiene una amplia cobertura geográfica, se requerirá un trabajo conjunto entre el área de Abastecimiento y Asuntos Legales para cumplir con los marcos legales y asegurar el cumplimiento normativo en los servicios de mantenimiento.

En resumen, la propuesta busca mejorar las condiciones de trabajo en cuanto a uniformes y elementos de apoyo en Correos Chile, generando un sentido de pertenencia, mejorando la imagen corporativa y asegurando la disponibilidad y buen estado de los recursos necesarios para cada cargo. Por otro lado, pese a que la mantención de las instalaciones no es una función de la Gerencia de Personas, sí lo es el área de Prevención de Riesgos asociados a ellas. Es por esto, que la creación de la sensación de seguridad en el lugar de trabajo y en el entorno se hace un punto relevante a la hora de mantener tranquilas a las personas para fomentar su permanencia en la organización.

Relación con Jefatura, Pares y Trabajo en Equipo

La propuesta aborda el tema de integración y relaciones laborales en Correos Chile. Se menciona que en las entrevistas y encuestas de salida se han identificado dificultades en la integración de los nuevos trabajadores con sus pares, especialmente en los cargos operativos, como los Carteros. Esta situación se atribuye a la alta antigüedad de algunos empleados y la resistencia al cambio en los procedimientos de la empresa.

Para abordar este problema, se propone un trabajo constante de gestión del cambio por parte del área de Gestión del Cambio. Utilizando los resultados de la encuesta de clima laboral anual, se pueden identificar áreas críticas en cuanto al relacionamiento entre pares, con la jefatura y el trabajo en equipo. Se sugiere realizar focus groups liderados por el área de Desarrollo Organizacional (DO) y la Gerencia correspondiente, con representantes de diversas edades, antigüedades y zonas geográficas. Estos grupos permitirían compartir buenas prácticas y aprender de las experiencias de éxito y fracaso en diferentes unidades. El área de Gestión del Cambio deberá hacer un seguimiento para verificar que estas prácticas se estén replicando y evaluar sus resultados.

Además, se menciona la necesidad de visibilizar el canal de denuncias a cargo del Departamento de Relaciones Laborales y establecer y comunicar un procedimiento completo de investigación de los casos, desde la denuncia hasta la sanción. Es importante definir plazos acotados y evitar la repetición de casos de maltrato o abuso laboral. Se sugiere fortalecer el proceso de investigación y respuesta por parte del equipo de Relaciones Laborales y Asuntos Legales para brindar una respuesta oportuna a los denunciantes y evitar situaciones que vulneren a los trabajadores.

En resumen, la propuesta busca abordar las dificultades de integración y relaciones laborales en Correos Chile mediante un trabajo constante de gestión del cambio, focus groups para compartir buenas prácticas, fortalecimiento del canal de denuncias y establecimiento de un procedimiento claro de investigación y sanción en casos de maltrato o abuso laboral. Estas acciones contribuirían a mejorar el relacionamiento entre los empleados, los resultados y el desempeño de las diferentes unidades de la organización.

Capacitación y Entrenamiento a las Jefaturas

La propuesta aborda la necesidad de mejorar la promoción interna y el desarrollo de habilidades de liderazgo en Correos Chile. Actualmente, la prioridad para cubrir vacantes de jefatura es dar oportunidad a candidatos internos, pero se reconoce la falta de un plan de carrera claro y conocimientos definidos para estos roles, lo que dificulta la selección y preparación de los empleados.

La propuesta se divide en dos etapas. En la primera etapa, se enfoca en identificar a los empleados potenciales para ocupar cargos de jefatura. El área de Desarrollo Organizacional realizará un levantamiento de información sobre el desempeño, habilidades y conocimientos de los empleados en cargos operativos, idealmente seleccionando a uno por unidad de trabajo. Con estos datos, en colaboración con el área de Capacitación, se diseñará un programa de aprendizaje que cierre las brechas existentes y prepare a estos empleados para asumir roles de liderazgo. El programa académico y de entrenamiento buscará formar líderes operativos a los que se pueda recurrir rápidamente cuando se generen vacantes en la organización. Además, el Departamento de Compensaciones y Estudios deberá diseñar una propuesta de remuneraciones adecuada para las promociones, manteniendo la equidad interna y la competitividad con el mercado laboral.

En la segunda etapa, se focaliza en las jefaturas actuales y se busca identificar las brechas existentes tanto en aspectos operativos como en habilidades de liderazgo y trato con el personal a cargo. Se menciona que en entrevistas se han detectado problemas relacionados con el trato hacia los subordinados y el control excesivo. Para abordar estas problemáticas, se propone reforzar el conocimiento sobre los procesos internos y herramientas técnicas a través del área de Capacitación. Por otro lado, el área de Desarrollo Organizacional se enfocará en desarrollar habilidades directivas, de liderazgo, gestión de equipos y fomento del respeto hacia los trabajadores, especialmente en las unidades que presenten antecedentes de casos conflictivos.

Con esta propuesta, se busca acortar las brechas en las jefaturas actuales y preparar a los nuevos líderes para que puedan asumir sus funciones de manera eficiente y con la menor cantidad de inconvenientes posibles. El enfoque en el desarrollo de habilidades y conocimientos necesarios para los cargos de liderazgo contribuirá a fortalecer la promoción interna y retener a los empleados con potencial, brindándoles oportunidades de crecimiento dentro de la organización.

La factibilidad de las propuestas realizadas varía en función de diferentes grados de realización. En el caso de las remuneraciones, los elementos de apoyo y las condiciones de trabajo, la factibilidad es menor debido a la necesidad de invertir una gran cantidad de recursos para llevarlas a cabo, lo cual resulta complicado en el contexto financiero actual de la organización. Por esta razón, una vía viable es establecer una planificación gradual para implementar estos aspectos. En cuanto a las otras propuestas, consideramos que su implementación es más fluida, ya que no requieren una gran inversión de recursos y muchas de ellas se basan en información que la organización ya posee con cierta frecuencia, como los resultados de la encuesta de clima laboral, las plataformas de capacitación, entre otros.

3. CONCLUSIONES

En este proceso de investigación se buscaba determinar las causas por las cuales trabajadores de Correos Chile renunciaban a la organización. Esta pregunta se respondería cuantificando las tasas de entrada y salida para obtener la rotación en la empresa y tomando en cuenta la percepción de los mismos ex trabajadores y trabajadores de la organización, mediante encuestas de salida y entrevistas semiestructuradas con cargos de jefaturas de la organización. Con esto, se analizarían los datos cuantitativos y cualitativos para establecer una serie de propuestas de acción con el fin reducir la voluntariedad de la salida.

En este paso a paso de objetivos específicos para resolver el problema planteado, se dieron cumplimiento a cada uno de ellos. Hemos confirmado que la rotación en Correos Chile es más alta que el mercado general y con respecto a su mercado específico, con diferencias sobre el 7% para ambas comparaciones. Específicamente en la tasa de salida, la diferencia es aún más significativa con brechas que rondan en el 12% por sobre la referencia del mercado general y específico. Además, dentro del objetivo logramos profundizar en las tasas de salida y dar respuesta para diferentes categorías de cargo, centrándonos en las que combinan el factor de criticidad para el negocio con alta tasa de salida. En este punto, se reveló que los cargos operativos tienen una tasa de salida que incluso se acerca al 80% en alguno de los periodos evaluados. Estas salidas son en torno a un 38% por decisión propia de la persona.

Los motivos de las salidas se dan cuenta en las encuestas realizadas, en donde principalmente se visualiza una insatisfacción sobre elementos físicos de trabajo, ya sean de apoyo o de infraestructura, como también temas de remuneraciones. Además, se levantó la poca visibilidad de planes de desarrollo y una inducción débil y con poca satisfacción por parte de quienes la recibieron. A pesar de esto, se destaca el trabajo en equipo, las relaciones con jefaturas y pares y el ambiente de respeto que en general se da en la organización.

Sin embargo, esto último es algo que levantamos en los comentarios de la encuesta de salida y desde las entrevistas con diferentes cargos de la organización, en donde dan cuenta de hostilidades de personas más antiguas hacia los nuevos, malos tratos por parte de jefatura y baja capacidad de gestión de equipos. Por otro lado, otro tema levantado desde los liderazgos entrevistados tiene relación con la cultura de la organización, que tiene una rigidez en las formas de trabajo sobre todo de las personas con más tiempo en la organización y que cuesta que encaje con las personas nuevas y con procesos nuevos que ha desarrollado la empresa.

Una de las hipótesis iniciales es que precisamente la baja renovación de trabajadores y la rápida salida de ellos genera una fuga de conocimiento y flexibilidad a los nuevos procesos, mientras que las personas más antiguas siguen con trabas para poder implementar cambios.

Ya identificadas las principales razones que esgrimen las personas para salir de la organización, es que se proponen diversas acciones categorizadas en ámbitos más generales. En ellas se detalla la propuesta, responsables y objetivos que persiguen para poder darle un sentido a ellas. Además, se da un énfasis en el seguimiento de cada propuesta con el fin que sea algo que se desarrolle en el tiempo y no una acción puntual.

A partir de la hipótesis presentada por la organización y que se confirman en este estudio, no solo se llega a una conclusión cuantitativa de la premisa, sino que se ahonda en las causas de la situación. Este trabajo da luces sobre las temáticas que hoy son valoradas por los nuevos trabajadores de la empresa y que no ven en ella como para continuar prestando sus funciones, además de mostrar diversos temas con los trabajadores vigentes en la organización. Parte de estas temáticas reflejan cómo es la cultura de Correos de Chile, con sus luces y sombras, y es deber de los líderes de la organización tomar acciones concretas que permitan mejores prácticas transversales que permitan que las personas nuevas tengan un sentido de pertenencia mayor como para no abandonar rápidamente la organización.

En el marco del programa del Magister en Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional pudimos visibilizar una gran cantidad de temáticas con las cuales pudimos abordar el problema planteado. La primera de ellas es el marco general del proyecto de tesis, que se basa en Investigación Acción. La metodología que propone la Investigación Acción nos ayudó a poder entender de mejor forma las dinámicas de la organización y ser capaces de explicar resultados cuantitativos con temas más cualitativos y en un contexto particular para la organización. A pesar del insuficiente contenido visto en la cátedra de este ramo, pudimos como curso poder profundizar de otras formas para poder comprender cómo se implementa y se lleva a cabo la Investigación Acción.

Por otro lado, profundizar en temáticas del Comportamiento Organizacional, desde el inicio de la administración de recursos humanos hasta las teorías más actuales nos ayudó a discutir sobre los motivos de los resultados que se fueron dando durante el estudio. Esta cátedra nos fue desafiando constantemente a pensar en diferentes ámbitos de la gestión de personas, y que esta gestión tiene variables múltiples que pueden llevar al éxito a la organización. Tal como se planteó en las clases, la efectividad de los líderes depende de la autogestión, la gestión de las redes dentro de la organización y la gestión de los equipos, temas que en nuestra perspectiva están dentro de las propuestas realizadas.

Al finalizar este trabajo nuestras expectativas están en la implementación de las propuestas realizadas a la organización. La elaboración de estas propuestas consideró los resultados cuantitativos y cualitativos, además de los antecedentes de la situación actual de la empresa. En este ámbito, no solo hacemos foco en lo financiero, sino también en prácticas exitosas de la organización en materias similares como las capacitaciones e-learning, riesgos potenciales y dinámicas entre diferentes unidades para una implementación exitosa y un seguimiento constante de los resultados. Creemos que la factibilidad de la implementación de estas propuestas es alta si consideramos lo expuesto, sobre todo lo que tiene relación con la dinámica entre diferentes equipos de trabajo y con seguimiento constante.

Como personas que se han desarrollado laboralmente en el ámbito de la gestión de personas, este trabajo de investigación ha aportado no solo a levantar un tema relevante para una de las organizaciones a la cual un integrante pertenece, sino que también ha dado la posibilidad de profundizar en ámbitos en los que laboralmente ambos no habíamos profundizado. Por una parte, la experiencia nueva de las metodologías de investigación acción para realizar análisis en un contexto laboral determinado, dinámico y en el que cada persona aporta desde su perspectiva. Valoramos este aprendizaje ya que nos abre un campo en donde se puede desarrollar conjuntamente la teoría con la práctica para abordar diferentes problemas o situaciones en donde el centro son las personas.

Otro punto que destacamos es la comprensión de que el comportamiento de las personas tiene una diversidad de variables importantes, como personales, laborales, conductuales. Y es responsabilidad de los líderes poder interpretar estas variables de la mejor forma posible no pensando en que eso entregará mejores resultados a la organización, sino que creyendo que con personas más satisfechas, felices y tranquilas se logran esos resultados en equipo para la organización.

En definitiva, este trabajo y desarrollo del programa de magister para los integrantes del equipo permitió conjugar de mejor forma el conocimiento más teórico con la realidad de las organizaciones, y así poder incorporar variables y situaciones que no necesariamente son resultado de un flujo, un proceso, sino que de un sentir de personas y que pueden ser diferentes en contextos similares. Creemos que poder interpretar ese sentir es lo que le da valor a la gestión de personas y que ésta sea un medio para lograr los mejores resultados organizacionales posibles.

4. BIBLIOGRAFÍA

Alfaro, J.A. & Avella, L. (2013) Investigación en acción: cómo impulsar la contribución de la universidad en la competitividad de las organizaciones. Harvard Deusto Business Research. Volumen II. Número 2. Páginas 89-101.

Beltrán-Martín, I. (2016). Un estudio empírico sobre la influencia de la estrategia de recursos humanos en una empresa en la retención de personal.

Brancato, B., & Juri, F. (2011). ¿Puede influir el clima laboral en la productividad? Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas, Mendoza. Recuperado el, 17.

Bryman, A., & Bell, E. (2007). Business research methods (Second ed.): Oxford University Press, USA.

Cataldo Cataldo, A. J., & Zambra Alcayaga, L. (2016). Usando Investigación-Acción para unir la práctica con la teoría en sistemas. Examinando cualitativamente la teoría de adopción de tecnología en una pyme. Innovar, 26(60), 147-160.

Cerón, M. C. (2006). Metodologías de la investigación social. Santiago. LOM ediciones. 14-15

Chiavenato I. (2011) Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill, 116-124

Chiavenato I. (2009) Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: Editorial McGraw Hill.

Correos Chile (2021). Reporte Integrado 2021 de Correos Chile.

García Schweret, P. (1987). El salario, sus aspectos sociopsicológicos. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.

Gomariz, P. E. Z., Ojeda, Y. E. A., Nogueira, Y. E. M., Rivera, D. N., & León, A. M. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades, 8(1), 29-41.

Gonzales Miranda, D. R. (2009). Estrategias de retención del personal: Una reflexión sobre su efectividad y alcances. Departamento de Organización y Gerencia Universidad EAFIT Venezuela, 45(156), 45-72.

Grasso, L. (2006). Encuestas. Elementos para su diseño y análisis. Editorial Brujas. 13-18.

Holtom, Brooks C. (2008). Turnover and retention research. *The Academy of Management Annals* (231 – 274).

Instituto Nacional de Estadísticas Chile, (2022). Boletín Estadístico: Tasas de Rotación Laboral a Partir de Registros Administrativos. Edición Nro. 1.

Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista médica del instituto Mexicano del Seguro Social*, 50(3), 307-314.

Keith Davis & Newstrom John (2000) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 10 Ed. México. Mc Graw Hill.

Krieger, M. J. (2014). El Proceso de Investigación. Acción en el desarrollo del planeamiento estratégico participativo de organizaciones públicas, su aplicación al PEIP–JUNTOS 2020, de la FCE-UNER. *Ciencias Administrativas*, (4).

Levin, J. M., & Kleiner, B. H. (1992). How to reduce organizational turnover and absenteeism. *Work Study*.

O'Connell, M., & Kung, M. C. (2007). The cost of employee turnover. *EBSCO's Industries*, 49(1), 14-19.

Pérez Andrés, C. (2002). Sobre la metodología cualitativa. *Revista española de salud pública*, 76, 373-380.

Roussos, A. (2010). El focus group como técnica de investigación cualitativa. pág. 4.

Rubinstein, A. (2018). Inspeccionando el bosque: análisis de Ameta, investigación del moderador y discusión orientada al futuro de los antecedentes de la rotación voluntaria de empleados. Artículo original, página 55.

Staw, B. M. (1980). The consequences of turnover. *Journal of occupational Behaviour*, 253-273.

Vargas-Jiménez, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. *Revista Electrónica Calidad en la Educación Superior*, 119-139.

Zayas Agüero, P. M., & Zayas Feria, J. (2018). Análisis de la fluctuación laboral en una comercializadora mayorista. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.

5. ANEXOS

5.1. Anexo 1

EERR EMPRESA (M\$)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingreso	\$97.434	\$105.027	\$105.986	\$111.095	\$112.055	\$147.656	\$126.111
Costos Y Gastos	-\$95.712	-\$102.454	-\$107.468	-\$110.784	-\$111.696	-\$136.518	-\$142.272
Recursos Humanos	-\$55.186	-\$57.084	-\$58.281	-\$61.412	-\$59.182	-\$68.020	-\$78.312
Remuneraciones	-\$52.026	-\$55.713	-\$56.258	-\$59.636	-\$57.992	-\$64.064	-\$67.959
Indemnización	-\$3.160	-\$1.370	-\$2.022	-\$1.776	-\$1.190	-\$3.956	-\$10.353
Bienes Y Servicios	-\$17.328	-\$18.991	-\$20.791	-\$18.933	-\$18.163	-\$21.512	-\$21.912
Tecnología	-\$6.434	-\$7.115	-\$7.713	-\$7.589	-\$7.016	-\$6.999	-\$7.857
Transporte	-\$13.779	-\$16.044	-\$16.985	-\$16.861	-\$20.617	-\$33.018	-\$27.469
Depreciación Y Amortización	-\$2.722	-\$2.825	-\$3.195	-\$5.704	-\$6.309	-\$6.567	-\$6.441
Otros Gastos Operacionales	-\$264	-\$396	-\$503	-\$285	-\$409	-\$401	-\$282
Resultado Operacional	\$1.722	\$2.572	-\$1.481	\$311	\$359	\$11.138	-\$16.161
Resultado No Operacional	-\$2.525	-\$1.580	-\$1.316	-\$1.077	-\$7.594	-\$5.446	\$2.840
Diferencia De Cambio	-\$1.622	-\$270	-\$193	-\$448	-\$380	-\$1.368	-\$5.335
Ingresos No Operacionales	\$2.048	-\$1.282	\$1.791	\$1.846	\$1.183	\$1.365	\$11.785
Egresos No Operacionales	-\$2.951	-\$28	-\$2.914	-\$2.475	-\$8.397	-\$5.443	-\$3.610
Resultado Antes De Impuesto	-\$803	\$992	-\$2.797	-\$766	-\$7.235	\$5.693	-\$13.321
Impuesto	\$650	-\$561	\$1.900	\$278	\$4.496	-\$2.378	\$11.966
Resultado	-\$153	\$431	-\$897	-\$488	-\$2.738	\$3.315	-\$1.355
Ebitda	\$4.443	\$5.397	\$1.714	\$6.015	\$6.668	\$17.705	-\$9.720