



# **ROTACIÓN LABORAL VOLUNTARIA EN CORREOS CHILE**

## **Parte I**

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

**Alumno/a: Pamela Carolina Rojas Ibarra  
Profesor Guía: Lyonel Laulié Cerda**

**Santiago, Junio 2023**

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>2. MARCO CONTEXTUAL Y TEÓRICO</b> .....	7
<b>2.1. Marco Contextual: La Empresa</b> .....	7
<b>2.1.1. Correos Chile: Definiciones, Misión, Visión, Valores y Estrategia</b> .....	7
<b>2.1.2. Capital Humano en Correos Chile: Caracterización de la Dotación</b> .....	10
<b>2.1.3. Gestión de Personas en Correos Chile</b> .....	17
<b>2.1.4. Pre diagnóstico de Rotación de Personal en Correos Chile</b> .....	20
<b>2.2. Marco Teórico</b> .....	22
<b>2.2.1. Rotación de Personal: Definiciones y Tipos</b> .....	22
<b>2.2.2. Cuantificación de la Rotación</b> .....	22
<b>2.2.3. Rotación Voluntaria: Principales Antecedentes</b> .....	23
<b>2.2.4. Buenas Prácticas de Gestión de Rotación</b> .....	25
<b>2.2.5. Rotación de Personal en Chile</b> .....	26
<b>3. METODOLOGÍA</b> .....	31
<b>3.1. Tipo de Investigación</b> .....	31
<b>3.2. Instrumentos Recolección de Datos</b> .....	31
<b>3.3. Estrategia de Análisis de Datos</b> .....	36
<b>3.4. Consideraciones Éticas</b> .....	37

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La pérdida de talento y la breve duración de los nuevos trabajadores en Correos Chile han generado preocupación en diversas unidades de la organización. Esto ha resultado en una pérdida de conocimiento, retrasos en la capacitación e inducción, así como en proyectos e iniciativas, lo cual ha impactado negativamente en la imagen de la empresa, su productividad y sus resultados financieros. Con el objetivo de recopilar información sobre los motivos de renuncia de los trabajadores, la Gerencia de Personas implementó una encuesta de salida que fue respondida por 64 extrabajadores que renunciaron durante el año 2022, donde se abordaron 11 posibles razones para la renuncia voluntaria.

Para comprender los motivos reales de renuncia, se llevó a cabo una investigación-acción en la organización. Se entrevistaron a Gerentes, Jefes y Dirigentes Sindicales, y se analizaron los datos más actualizados de la encuesta de salida hasta la fecha de finalización del proyecto.

El objetivo del proyecto es entregar propuestas para abordar la rotación voluntaria de los trabajadores en Correos Chile. Para fomentar una mayor retención en estos cargos, proponemos ajustar las remuneraciones de ingreso, mejorar el proceso de inducción, ofrecer beneficios a corto plazo desde el ingreso, capacitar a las jefaturas, diseñar mejores condiciones de trabajo, y proporcionar capacitación y entrenamiento para los equipos de trabajo.

Con estas estrategias de retención de talento, esperamos gestionar de mejor forma la rotación voluntaria de cargos operativos, lo que a su vez disminuirá los costos de reclutamiento, selección y capacitación, para generar cogniciones de pertenencia de los trabajadores hacia Correos Chile.

## 1. INTRODUCCIÓN

El capital humano es uno de los principales elementos que puede otorgar competitividad y diferenciación a las empresas. Por ello, es crucial identificar con precisión los motivos por los cuales las personas abandonan voluntariamente una organización. Esto contribuye a lograr una operación más estable y reduce el riesgo de poner en peligro las ventajas competitivas de la organización.

Según Alshanbri et al. (2015), uno de los mayores desafíos en la Gestión de Personas es el desarrollo del conocimiento de los trabajadores. Se debe apoyar y potenciar la capacitación y el desarrollo de carrera de las personas, garantizar la confianza y el compromiso entre los empleados, y manejar las debilidades que pueden surgir debido a la dependencia de trabajadores clave que deciden renunciar. Esto puede generar la pérdida de horas hombre y costos excesivos en reclutamiento, selección, inducción, capacitación, discontinuidad operacional y sobrecarga para aquellos que continúan con sus labores, al tener que cubrir las funciones de los que renuncian, entre otros aspectos.

En la empresa Correos Chile, uno de los principales problemas y nuevos desafíos que enfrenta la Gerencia de Gestión de Personas está relacionado con la rotación voluntaria. En los últimos años, la empresa no ha logrado obtener resultados financieros positivos (ver Anexo 1). Algunas jefaturas de unidades han planteado la hipótesis de que la rotación laboral, específicamente en áreas operativas como los carteros y operadores de planta, está generando dificultades en la implementación de diferentes estrategias, proyectos y mejoras de la organización. Esto potencialmente podría afectar la calidad del servicio, los ingresos, el incremento de los costos fijos y variables, y desviar el cumplimiento del plan estratégico de la empresa.

La situación actual en Correos Chile respecto a la rotación revela una falta de medición constante por parte de la unidad encargada (Reclutamiento y Selección). Debido a la escasa información sobre este tema, resulta difícil hacer comparaciones con la realidad del mercado específico en el que se encuentra la organización, y mucho menos con el mercado en general. Esta falta de medición impide conocer la magnitud real de estos indicadores y la incidencia de cada motivo de salida. Como resultado, se desconoce si los recursos económicos y humanos destinados a la Gestión de Personas están enfocados de manera eficiente, considerando el complejo contexto económico, que proyecta una importante contracción del comercio, alta inflación e incremento de los costos. En consecuencia, es vital utilizar los recursos de manera eficiente para garantizar la sostenibilidad de la organización y la confiabilidad de los clientes, evitando la pérdida de cuotas de mercado. Según Beltrán (2006), la rotación de personal debe ser considerada como una estrategia a nivel macro y micro dentro de la empresa, ya que impacta directamente en su éxito.

La rotación que se está produciendo en Correos Chile podría ser un síntoma de problemas más profundos en la gestión de personas de la organización. Por ejemplo, podría ser consecuencia de problemas en la estrategia de reclutamiento y selección, ya sea en los canales de búsqueda o en la alineación con los perfiles.

## **PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuáles son los factores organizacionales e individuales que influyen en la decisión de renunciar de los trabajadores de Correos Chile?

## **OBJETIVO GENERAL**

Identificar los motivos y causas por las cuales los trabajadores renuncian a la empresa de Correos Chile.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Cuantificar la rotación de los trabajadores en Correos Chile.
- Identificar la percepción de los ex funcionarios de Correos Chile sobre las dimensiones y variables personales y organizacionales que estarían influyendo en la rotación voluntaria de personal.
- Conocer la percepción de los gerentes y/o jefaturas sobre la rotación en Correos Chile.
- Proponer un plan de acción para la gestión de la rotación en Correos Chile.

La finalidad del proyecto de investigación es conocer los motivos y/o causas de la renuncia voluntaria en Correos Chile, dada la relevancia que tiene la gestión de la dotación de los trabajadores, el conocimiento de la misión y visión de la empresa y el cumplimiento del plan estratégico. Todo esto se realiza en un contexto en el que se prevé una contracción económica en el comercio y un incremento de los costos fijos y variables.

En los siguientes capítulos, profundizaremos sobre la empresa Correos Chile, donde se mencionará cuál es su misión, visión y estrategia. Posteriormente, realizaremos una caracterización del capital humano en Correos Chile y explicaremos cómo es la estructura encargada de la gestión de este capital. Luego, realizaremos un prediagnóstico sobre la rotación en la organización, comparándolo, en primera instancia, a nivel general con los resultados nacionales informados por el INE.

Después, expondremos sobre el concepto de rotación de personal, su definición, los tipos que existen y cómo se cuantifica mediante fórmulas de cálculo para su medición. Seguidamente, revisaremos los principales antecedentes de la rotación voluntaria y las buenas prácticas de gestión de la rotación.

La metodología que utilizaremos en la investigación consistirá en entrevistas a algunos gerentes, jefes operativos, jefes de la Gerencia de Personas y otros actores relevantes. Además, consideraremos encuestas de salida para aquellas personas que ya no pertenecen a la empresa.

Para este estudio, utilizaremos métodos de investigación-acción como fuente primordial de levantamiento de información. La investigación-acción es una metodología de investigación en la que el enfoque se centra en la relación entre el investigador y el cliente, y tiene como objetivo conocer, diagnosticar y buscar una solución al problema (Bryman y Bell, 2007).

## **2. MARCO CONTEXTUAL Y TEÓRICO**

### **2.1. Marco Contextual: La Empresa**

#### **2.1.1. Correos Chile: Definiciones, Misión, Visión, Valores y Estrategia**

Correos Chile es una empresa del Estado de administración independiente que se rige por el Código del Trabajo. Es una de las empresas públicas más antiguas del país, con 275 años de historia. Además, representa al país ante la Unión Postal Universal y es el operador logístico designado por el Estado de Chile para cumplir con las obligaciones aceptadas. Una de estas obligaciones es proporcionar el Servicio Postal Universal, el cual incluye el envío de encomiendas y documentos a nivel nacional e internacional, así como otras prestaciones como giros postales, encomiendas y servicios similares, a precios asequibles para los ciudadanos del país.

Para cumplir con estas obligaciones, Correos Chile cuenta actualmente con un equipo de más de 2.200 carteros y una amplia cobertura en todo el territorio nacional, con 208 sucursales, 231 agencias, 92 centros de distribución postal y 25 plantas de clasificación.

Esta organización tiene un vínculo directo con el Gobierno a través del Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones y del Ministerio de Hacienda. Además, está sujeta a la fiscalización de la Contraloría General de la República.

La estructura ejecutiva de Correos Chile se compone de nueve gerencias y dos subgerencias que dependen directamente de la Gerencia General. A su vez, la Gerencia General está sujeta al Directorio. Además, el Directorio cuenta con una Gerencia de Contraloría que le reporta directamente, como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 1: Estructura Ejecutiva de Correos Chile. Fuente: Correos Chile





Correos Chile ha definido que su misión es ser una empresa pública que otorga servicio a todas las personas que son residentes en Chile, entregando y recibiendo encomiendas, documentos, cartas, entre otros, siendo enfáticos en la calidad de este servicio, a través de la confianza y la entrega personalizada que requiere el cliente.

Mientras que su mirada a futuro es poder generar e incrementar valor para la sociedad de forma responsable con los clientes, proveedores, trabajadores y comunidades donde se desempeña, y así poder estar al nivel de las mejores empresas de correos a nivel mundial.

Además, define como valores de la organización a seis pilares:

- Responsabilidad, que debe poseer hacia los clientes, proveedores, trabajadores y toda la comunidad
- Sustentabilidad, para asegurar la entrega de un buen beneficio en los procesos, servicios y operaciones para los clientes y los trabajadores de la organización.
- Excelencia en el cumplimiento de la materia operacional y las ofertas explicitadas de los servicios personalizados hacia los clientes.
- Compromiso de todos los trabajadores con el plan estratégico de la empresa.
- Transparencia en el servicio entregado, además de la forma de presentación en la sociedad, tal como actuar, competir y desempeñarse en ella.
- La organización debe ser austera en la asignación y uso de los recursos.

En los 275 años de historia de Correos Chile, el objetivo se ha mantenido intacto, el cual es conectar a los chilenos con el país y el mundo, sin importar donde se encuentren.

Hasta hace algunos años fueron las cartas, sin embargo, hoy existen muchas nuevas necesidades para las que ha generado nuevos servicios, entre ellos, la entrega de millones de encomiendas al año a clientes más digitalizados, que demandan más información sobre sus entregas y esperan mayor precisión en el cumplimiento de las promesas comerciales.

En esa línea, la organización ha realizado un plan estratégico que consta de cuatro pilares fundamentales, con el fin de adaptarse a este nuevo contexto de la industria, información proporcionada desde Transparencia de Correos de Chile:

- Oferta de valor atractiva
- Agenda digital con foco en el cliente
- Excelencia operacional
- Personas como agentes de cambio estratégico, la cual no se detuvo con la pandemia ni por el esfuerzo que implicó cumplir con el despliegue de la operación durante los procesos electorarios de 2021.

Estos pilares se han traducido en diversas iniciativas e inversiones cuyo objetivo es renovar la infraestructura, automatizar los procesos, implementar una agenda digital que incorpore tecnología de punta y, sobre todo, instalar una nueva cultura organizacional centrada en las necesidades del cliente y la excelencia en el desempeño.

De esta manera, el plan estratégico tiene como meta transformar a Correos Chile en una empresa de paquetería de clase mundial, sin abandonar su histórica misión de distribuir documentos. Los servicios que aún no se han digitalizado, como la correspondencia financiera y legal, siguen siendo de vital importancia para las personas.

Junto con el importante papel social y logístico que desempeña esta organización, un eje estratégico inalterable es la red de carteros de Correos Chile, un factor diferenciador frente a la competencia. Contar con más de 2.200 carteros que están familiarizados con sus territorios y conocen a los habitantes es una ventaja única en el rubro. Esta red es el medio más eficiente y respetuoso con el medio ambiente para distribuir los bienes y documentos que los chilenos esperan recibir. Por lo tanto, la transformación se enfoca en brindar a los carteros los conocimientos y herramientas necesarios para que puedan desempeñar sus funciones en el nuevo escenario y seguir siendo el corazón de nuestro negocio.

### **2.1.2. Capital Humano en Correos Chile: Caracterización de la Dotación**

Para la organización, contar con la dotación necesaria para asegurar la operación y satisfacer a los clientes es un proceso clave. En Correos Chile, a diciembre del año 2022, se contaba con 5.184 personas contratadas, distribuidas de la siguiente forma por cada una de las gerencias y subgerencias dependientes directamente del Gerente General:

Tabla 1: Dotación por Gerencia y Subgerencia dependiente de Gerencia General. Fuente: Correos Chile - Elaboración Propia

<b>Gerencia</b>	<b>Personas Contratadas</b>	<b>Porcentaje</b>
GCIA DISTRIBUCION	2.808	54,17%
GCIA OPERACIONES Y TRANSPORTES	997	19,23%
GCIA CANALES	944	18,21%
GCIA ADM Y FINANZAS	87	1,68%
GCIA COMERCIAL	79	1,52%
GCIA DE PERSONAS	75	1,45%
GCIA DE SEGURIDAD	71	1,37%
GCIA TECNOLOGIA	67	1,29%
SUBGCIA CONTROL DE PROCESOS Y RIESGOS	17	0,33%
GCIA ASUNTOS CORPORATIVOS	15	0,29%
GCIA ASUNTOS LEGALES	14	0,27%
GCIA CONTRALORIA INTERNA	8	0,15%
GCIA GENERAL	2	0,04%
<b>Total general</b>	<b>5.184</b>	<b>100,00%</b>

La alta participación de la Gerencia de Distribución se explica porque la dotación de Carteros a nivel nacional depende de esta gerencia. En el siguiente cuadro se muestra la dotación por tipo de cargo dentro de la organización:

Tabla 2: Dotación por Tipo de Cargo. Fuente: Correos Chile - Elaboración Propia

<b>Tipo de Cargo</b>	<b>Personas Contratadas</b>	<b>Porcentaje</b>
Carteros	2.264	43,67%
Operadores	1.637	31,58%
Jefaturas	436	8,41%
Administrativos	216	4,17%
Analistas	164	3,16%
Asistentes Operativos de Distribución	146	2,82%
Supervisores	101	1,95%
Técnicos	68	1,31%
Coordinadores	44	0,85%
Vigilantes	40	0,77%
Ejecutivos de Ventas	33	0,64%
Subgerentes	23	0,44%
Gerentes	12	0,23%
<b>Total general</b>	<b>5.184</b>	<b>100,00%</b>

En cuanto a la caracterización por género, el 33,91% de las personas contratadas en Correos Chile son mujeres. Estas mujeres ocupan principalmente cargos administrativos, de coordinación y ventas. Sin embargo, su participación en cargos ejecutivos como gerentes y subgerentes es baja, y aún menos en roles que requieren funciones de seguridad o un mayor esfuerzo físico, como los carteros. A pesar de ello, se han implementado herramientas de trabajo con el fin de reducir el impacto físico en los trabajadores.

Tabla 3: Dotación por Sexo. Fuente: Correos Chile - Elaboración Propia

<b>Tipo de Cargo</b>	<b>Femenino</b>	<b>Masculino</b>	<b>Total</b>	<b>Participación Femenina</b>
Carteros	208	2.056	2.264	9,19%
Operadores	964	673	1.637	58,89%
Jefaturas	221	215	436	50,69%
Administrativos	147	69	216	68,06%
Analistas	78	86	164	47,56%
Asistentes Operativos de Distribución	19	127	146	13,01%
Supervisores	40	61	101	39,60%
Técnicos	22	46	68	32,35%
Coordinadores	29	15	44	65,91%
Vigilantes	1	39	40	2,50%
Ejecutivos de Ventas	19	14	33	57,58%
Subgerentes	6	17	23	26,09%
Gerentes	4	8	12	33,33%
<b>Total general</b>	<b>1.758</b>	<b>3.426</b>	<b>5.184</b>	<b>33,91%</b>

Además, en la siguiente tabla se logra apreciar que las mujeres contratadas por la organización se desempeñan principalmente en áreas de servicio al cliente, ya sea interno como externo, como por ejemplo en la Gerencia de Canales, Personas y Asuntos Corporativos:

Tabla 4: Dotación por Sexo, Gerencia y Subgerencia dependiente de Gerencia General.

Fuente: Correos Chile - Elaboración Propia

<b>Gerencia</b>	<b>Femenino</b>	<b>Masculino</b>	<b>Total</b>	<b>Participación Femenina</b>
GCIA DISTRIBUCION	456	2.352	2.808	16,24%
GCIA OPERACIONES Y TRANSPORTES	400	597	997	40,12%
GCIA CANALES	719	225	944	76,17%
GCIA ADM Y FINANZAS	41	46	87	47,13%
GCIA COMERCIAL	44	35	79	55,70%
GCIA DE PERSONAS	54	21	75	72,00%
SCIA DE SEGURIDAD	6	65	71	8,45%
GCIA TECNOLOGIA	8	59	67	11,94%
SUBGCIA CONTROL DE PROCESOS Y RIESGOS	7	10	17	41,18%
GCIA ASUNTOS LEGALES	8	6	14	57,14%
GCIA CONTRALORIA INTERNA	2	6	8	25,00%
GCIA ASUNTOS CORPORATIVOS	11	4	15	73,33%
GCIA GENERAL	2		2	100,00%
<b>Total general</b>	<b>1.758</b>	<b>3.426</b>	<b>5.184</b>	<b>33,91%</b>

En cuanto a la participación por nacionalidad, está compuesta en un 8,14% por personas de nacionalidad extranjera, cumpliendo funciones con foco en las unidades Operativas:

Tabla 5: Dotación por Tipo de Cargo y Nacionalidad. Fuente: Correos Chile - Elaboración Propia

<b>Tipo de Cargo</b>	<b>Chileno</b>	<b>Extranjero</b>	<b>Total</b>
Carteros	2.124	140	2.264
Operadores	1.472	165	1.637
Jefaturas	413	23	436
Administrativos	180	36	216
Analistas	147	17	164
Asistentes Operativos de Distribución	127	19	146
Supervisores	94	7	101
Técnicos	60	8	68
Coordinadores	38	6	44
Vigilantes	40		40
Ejecutivos de Ventas	32	1	33
Subgerentes	23		23
Gerentes	12		12
<b>Total general</b>	<b>4.762</b>	<b>422</b>	<b>5.184</b>

Con la dotación vigente a diciembre de 2022, la antigüedad promedio en la organización es de 12,86 años. Esto se descompone por sexo en una antigüedad promedio para mujeres de 9,13 años, mientras que para hombres es de 14,73 años. En términos de cargo, el grupo de Coordinadores es el que mayor antigüedad presenta, con 17,32 años en la empresa. Las antigüedades más bajas las presentan los Asistentes Operativos de Distribución, un cargo operativo similar al del Cartero, y la de los Analistas, con un perfil más profesional.

Tabla 6: Dotación por Tipo de Cargo y Antigüedad. Fuente: Correos Chile - Elaboración Propia

<b>Tipo de Cargo</b>	<b>Femenino</b>	<b>Masculino</b>	<b>Promedio Antigüedad en Años</b>
Carteros	4,98	15,90	14,89
Operadores	8,10	13,86	10,47
Jefaturas	15,48	18,19	16,81
Administrativos	10,31	11,10	10,56
Analistas	6,29	6,42	6,36
Asistentes Operativos de Distribución	0,95	1,17	1,14
Supervisores	15,55	17,98	17,02
Técnicos	14,00	14,70	14,47
Coordinadores	15,52	20,80	17,32
Vigilantes	3,00	12,67	12,43
Ejecutivos de Ventas	15,74	13,64	14,85
Subgerentes	6,33	12,71	11,04
Gerentes	10,00	10,13	10,08
<b>Total general</b>	<b>9,13</b>	<b>14,73</b>	<b>12,83</b>

Por otro lado, la organización presenta una alta tasa de sindicalización a alguno de sus seis organizaciones sindicales vigentes en la organización. En este caso el 88,3% de la dotación pertenece a una organización sindical:

Tabla 7: Dotación Sindicalizada y Participación en la Organización. Fuente: Correos Chile - Elaboración Propia

<b>Sindicato</b>	<b>Cantidad de Socios</b>	<b>Participación</b>
Sindicato Nacional	1.697	32,74%
Sindicato Operadores Post	1.599	30,84%
Sindicato de Carteros	557	10,74%
Sindicato de Técnicos	313	6,04%
Sindicato No. 1	246	4,75%
SINDAJEP	166	3,20%
No Sindicalizados	606	11,69%
<b>Total general</b>	<b>5.184</b>	<b>100,00%</b>



En Correos Chile, la participación laboral es considerada un bien que contribuye positivamente a la gestión de la organización, por lo que constantemente se fomentan agendas de diálogo con las diferentes dirigencias sindicales, a través del establecimiento de mesas de trabajo temáticas que van aportando distintas visiones para así aportar positivamente con la marcha del negocio.

### 2.1.3. Gestión de Personas en Correos Chile

La Gerencia de Personas de Correos Chile es una gerencia de primera línea, la cual reporta de forma directa al Gerente General por medio del Gerente de Personas. Está compuesta por 75 personas, que trabajan de forma centralizada para cumplir con los diferentes requerimientos de la organización a nivel nacional:

Tabla 8: Dotación de la Gerencia de Personas por Tipo de Cargo y Sexo. Fuente: Correos Chile - Elaboración Propia

<b>Tipo Cargo</b>	<b>Femenino</b>	<b>Masculino</b>	<b>Total</b>
Gerentes	-	1	1
Subgerentes	2	-	2
Jefaturas	4	4	8
Coordinadores	8	-	8
Analistas	16	3	19
Técnicos	6	9	15
Administrativos	18	4	22
<b>Total general</b>	<b>54</b>	<b>21</b>	<b>75</b>

A su vez, se compone de cuatro grandes unidades para el cumplimiento de sus objetivos: la Subgerencia de Compensaciones y Remuneraciones, la Subgerencia de Desarrollo Organizacional, el Departamento de Relaciones Laborales y Bienestar, y Departamento de Prevención de Riesgos. Los Departamentos y las dotaciones asociadas a cada una de estas unidades se muestran en la siguiente gráfica y tabla:

Cuadro 2: Estructura Gerencia de Personas

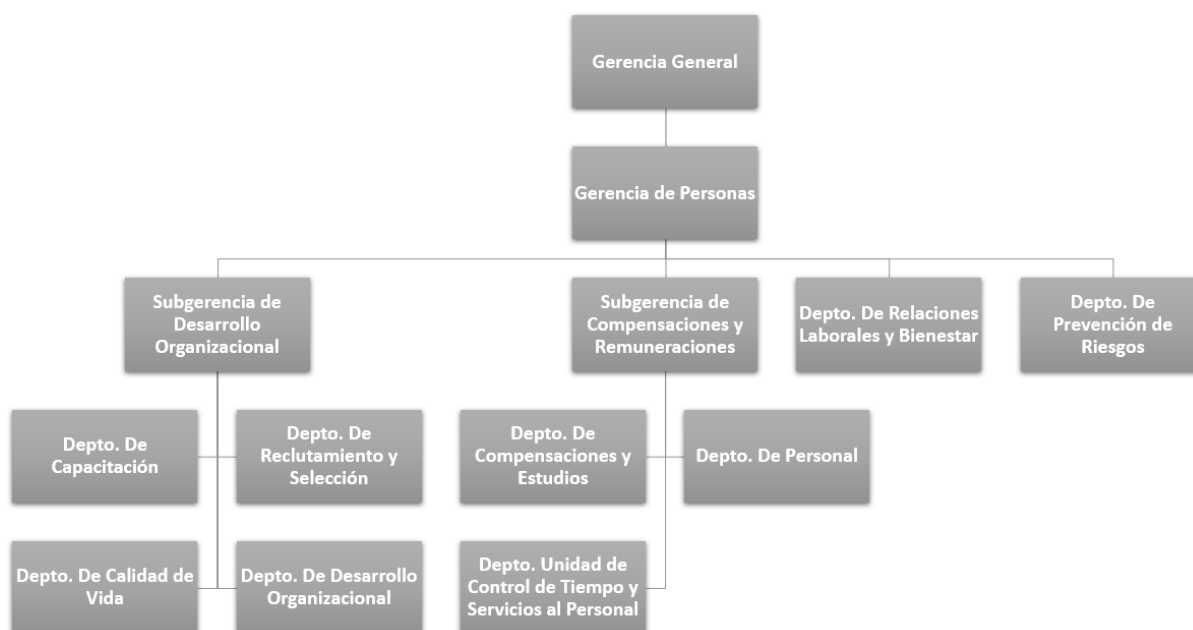


Tabla 9: Dotación de la Gerencia de Personas por Unidad y Sexo. Fuente: Correos Chile - Elaboración Propia

Unidad	Femenino	Masculino	Total
GERENCIA DE PERSONAS		1	1
SUBGERENCIA COMPENSACION Y REMUNERACIONES	31	5	36
SUBGERENCIA DESARROLLO ORGANIZACIONAL	11	1	12
DEPTO DE RELACIONES LABORALES	7	5	12
DEPTO PREVENCIÓN DE RIESGOS	5	9	14
<b>Total general</b>	<b>54</b>	<b>21</b>	<b>75</b>

Como empresa y liderado desde la Gerencia de Personas, en 2019 se inició un profundo proceso de transformación cultural, que implica el desarrollo de nuevas creencias, habilidades, hábitos y prácticas que permitan lograr los nuevos y desafiantes objetivos que nos impone el mercado y nuestros clientes.

Para esto se definieron cinco rasgos culturales a trabajar:

- Cliente al centro
- Colaboración transversal
- Adaptación al cambio
- Ejecución excelente
- Liderazgo efectivo

En esta línea, desde el área de Desarrollo Organizacional se ha realizado un trabajo que tiene como misión diseñar y ejecutar programas que permitan aumentar el desempeño, integración, desarrollo y confianza de los trabajadores para lograr la Transformación Cultural de Correos Chile.

La Subgerencia de Desarrollo Organizacional tiene como misión principal planificar, diseñar e implementar la estrategia de desarrollo de personas de Correos Chile. Esto lo realiza con el fin de garantizar la creación de un modelo que sirva para mejorar el desempeño organizacional, tanto de los líderes como de sus equipos de trabajo, en los temas de selección, inducción y desarrollo de carrera de los trabajadores, de acuerdo con la misión, visión, objetivos y plan estratégico de la empresa. La Subgerencia de Compensaciones y Remuneraciones tiene como funciones principales la conducción y control de los procesos asociados a la contratación, pago y desvinculación de los colaboradores, para cumplir con las obligaciones contractuales, en el marco legal y en cumplimiento a las políticas y procedimientos de la empresa, incluyendo los contratos colectivos. Además, es responsable del presupuesto del costo de personal, y debe analizar y evaluar las remuneraciones asociada a los cargos, tanto fijas como variables, para dar y garantizar el cumplimiento de la política de Compensaciones y el correcto uso de los presupuestos aprobados.

El Departamento de Relaciones Laborales y Bienestar promueve y guía las relaciones colaborativas con las organizaciones sindicales y los trabajadores con el fin de contribuir a un ambiente laboral que ayude al logro de los objetivos de la Empresa. Esta unidad es la responsable de operacionalizar los acuerdos de los diferentes contratos colectivos y asegurar el cumplimiento del plan anual de beneficios del Departamento de Bienestar.

El Departamento de Prevención de Riesgos es responsable de conducir y controlar las actividades y acciones de higiene y seguridad en Correos Chile, mediante visitas técnicas de evaluación de riesgos y acciones educativas de prevención, para garantizar el cumplimiento de la normativa legal y del reglamento interno de la organización.

Con esta estructura, la Gerencia de Personas busca cumplir con una experiencia positiva para todos los trabajadores de la empresa, basada en el bienestar de ellos, en calidad de las condiciones de trabajo y en la sustentabilidad de la organización. Es por esto, que ejecuta y analiza de forma transversal diversas mediciones para conocer la apreciación de las personas sobre diversos ámbitos, siendo la más importante la encuesta de clima laboral (Great Place to Work). En ella, ya se han evidenciado resultados acerca de la percepción de los trabajadores en varios ámbitos del bienestar dentro de la organización. Con estos resultados, la Gerencia desarrolla diversos planes y acciones focalizadas en aquellas unidades con resultados más débiles.

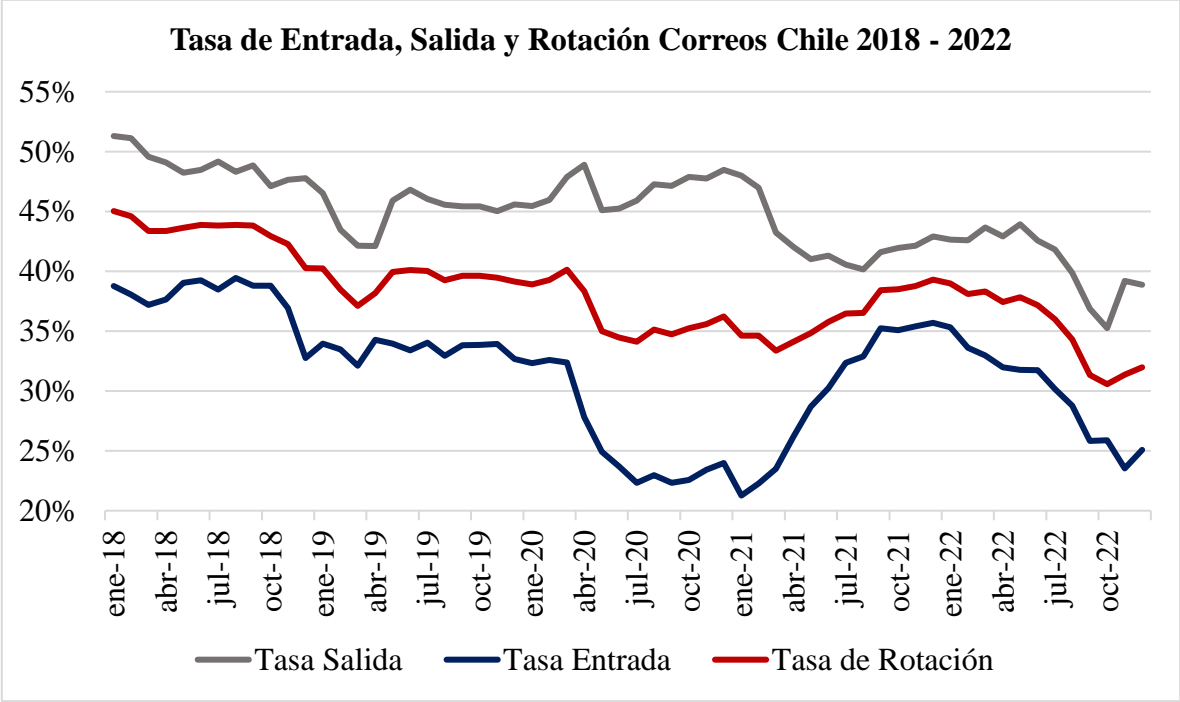
Sin embargo, no existe una medición enfocada en aquellos trabajadores que dejan la organización y sus motivos, por lo que la visión de la Gerencia en estos momentos tiene un foco interno más que en los ex trabajadores de la organización, quedando con una visualización miope sobre los motivos de rotación.

**2.1.4. Pre diagnóstico de Rotación de Personal en Correos Chile**

En Correos Chile no existe una medición constante acerca de las tasas de entrada y salida de la organización, y por ende tampoco sobre la rotación laboral que tiene la empresa.

De forma preliminar, calculamos las tasas de entrada y salida, y la tasa de rotación laboral desde enero 2018 a diciembre 2022, con información proporcionada por la organización, teniendo los siguientes resultados gráficos:

Cuadro 3: Tasa de Entrada, Salida y Rotación Correos Chile 2018-2022. Fuente: Correos Chile - Elaboración Propia



En la siguiente tabla se muestra información de las tasas de entrada, salida y rotación promedio por cada año desde 2018 a 2022:

Tabla 10: Tasas de Rotación Laboral Promedio Anual Correos Chile, Fuente: Correos Chile  
- Elaboración Propia

<b>Año</b>	<b>Tasa Salida</b>	<b>Tasa Entrada</b>	<b>Tasa de Rotación</b>
2018	47,78%	32,75%	40,27%
2019	45,59%	32,69%	39,14%
2020	48,47%	23,99%	36,23%
2021	42,92%	35,69%	39,30%
2022	38,87%	25,08%	31,97%

Con esta información preliminar, podemos concluir que la tasa de rotación de Correos Chile tiende a ser más alta por efecto de la tasa de salida de la empresa. Es decir, la principal influencia en el resultado de una mayor tasa de rotación laboral son aquellas personas que dejan de prestar servicios a la organización (tanto de forma voluntaria como involuntaria).

Esto se debe a que desde el año 2018 ha existido en general una contracción de la dotación en la organización, cuyos puntos más altos se dieron en el periodo de pandemia por COVID-19, en donde incluso se llegaron a ejecutar planes de retiro voluntario para así disminuir la dotación, con una salida mejorada de aquellos casos que cumplieran ciertos requisitos para dejar la organización. Estos requisitos tenían como prioridad aquellas personas en edad de jubilación o bien con problemas de salud crónicos que les impidiesen cumplir sus funciones de forma normal.

Esto también da a entender que no se reponen todas aquellas vacantes generadas por la salida de personas, producto de la identificación de eficiencias en los diferentes procesos de la organización, la variabilidad del mercado en los últimos años y de rediseños de estructura organizacional, con el fin de capturar ahorros en el costo de personal.

Tabla 11: Promedio de Dotación Contratada 2017 – 2022, Fuente: Correos Chile -  
Elaboración Propia

<b>Año</b>	<b>Promedio de Dotación Contratada</b>
2018	6.002
2019	5.954
2020	5.387
2021	5.366
2022	5.323
<b>Total general</b>	<b>5.680</b>

## **2.2. Marco Teórico**

### **2.2.1. Rotación de Personal: Definiciones y Tipos**

De acuerdo con la rotación de personal, Holtom (2008) define que hoy en día la retención y atracción de talentos es más importante que nunca, debido a la globalización, la tecnología y como ha ido en aumento el conocimiento en las personas. El costo de la rotación varía según cada país, según la hora hombre y la importancia que tiene de reclutar a los mejores empleados para el éxito de la organización. La persona que decide no continuar en su organización le implica un alto costo, debido a que debe salir de su zona de confort y comenzar a buscar nuevos trabajos, lo que genera desgaste de tiempo y recursos económicos.

Existen dos tipos de rotación, la primera es la voluntaria, que es cuando la persona no está conforme con su trabajo y decide renunciar, provocando costos en la línea de desarrollo organizacional, tal como en reclutamiento, selección, inducción y capacitación; y la involuntaria, que se genera a través de los despidos por parte de los líderes organizacionales, que se encuentra fuera del alcance de la decisión del empleado, generalmente estos casos se dan por motivos de desempeño, ya sea del trabajador (por ejemplo, bajo rendimiento o productividad) o la empresa (por ejemplo, racionalización de costos o ajustes de estructura).

La literatura revisada coincide con estas definiciones, tal como indica Chiavenato (2011) donde define que la rotación de personal es una fluctuación de trabajadores entre una organización y su ambiente; lo que indica que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por la cantidad de personas que ingresan y salen de la organización.

### **2.2.2. Cuantificación de la Rotación**

Para cuantificar la rotación de personal, también existe variada literatura que busca determinar matemáticamente los índices de rotación.

Para este estudio nos basaremos en las definiciones que consideró el INE para generar el Boletín informativo.

De acuerdo con las definiciones antes mencionadas, La Tasa de Rotación Laboral Simple se obtiene calculando el promedio simple entre la Tasa de Salida y la Tasa de Entrada:

$$\text{Tasa de Rotación Laboral Simple} = \frac{I+S}{PE} \cdot 100$$

Donde:

I = ingresos o entradas de trabajadores en el periodo considerado.

S = desvinculaciones o renunciaciones en el periodo considerado.

PE = trabajadores promedio en el periodo que se está considerando.

A su vez, la tasa de entrada y salida se definen de la siguiente forma:

$$\text{Tasa de Salida} = \frac{S}{PE} \cdot 100$$

$$\text{Tasa de Entrada} = \frac{I}{PE} \cdot 100$$

Estas fórmulas que componen las dos mediciones previas que sirven para determinar la Tasa de Rotación Laboral, tienen como objetivo final analizar si los flujos de dotación finalmente se están determinando por la contratación de personal o bien por la desvinculación y renuncia de trabajadores de la organización.

### **2.2.3. Rotación Voluntaria: Principales Antecedentes**

Como se explicó anteriormente, la rotación voluntaria es cuando una persona decide renunciar, provocando costos en la línea de desarrollo organizacional, tal como reclutamiento, selección, inducción y capacitación.

El desafío de acuerdo con variada literatura está en entender y profundizar en las razones por las que las personas deciden voluntariamente dejar de trabajar en sus organizaciones vía renuncia o simplemente abandono de su trabajo.

Existen diferentes razones que provocan fluctuación de la dotación de las organizaciones, tal como indicaba Holtom (2008) los datos que genera la rotación voluntaria pueden ser muy interesantes para la toma de decisiones, además indica que aquellas personas que se desempeñan mejor en su cargo, tienen mayores oportunidades en distintos puestos de trabajo externo, las altas tasas de rotación voluntaria a menudo son perjudiciales para el desempeño de la empresa, pero no del todo, considerando que hay algunos trabajadores de bajo rendimiento que toman la decisión de dejar la organización.

Chiavenato (2011), menciona que la rotación de personal no es una causa sino un efecto de situaciones existentes, y que hay motivos externos, tales como la situación actual del mercado laboral y económica que puede ser favorable o desfavorable para la organización.

Además, existen motivos internos, que son aquellos que presenta la organización o empresa, y entre los cuales podemos encontrar la política de compensaciones, el tipo de liderazgo que poseen las jefaturas y que ejercen sobre los trabajadores, el tipo de relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, las condiciones de infraestructura y equipamiento de trabajo y la cultura organizacional. Como se ha implementado la política de reclutamiento y selección de gestión de personas y el grado de flexibilidad de las políticas que posee la organización.

Con respecto a los motivos de la rotación laboral, de acuerdo con lo que establecen Keith y Newstrom (2000), indican que, ante una mayor satisfacción en el trabajo, existirá una menor tasa de rotación, además por la permanencia y antigüedad que poseen los trabajadores. En cambio, las personas que tienen una menor satisfacción laboral tienden a tener una mayor rotación y menor permanencia en la organización. De acuerdo con esta información, es probable que les falte satisfacción personal, debido a que tengan menor reconocimiento por su labor, existan conflictos con sus pares o jefaturas y como resultado de esto, están más dispuestos a buscar un nuevo empleo, a diferencia de los que están más satisfechos en sus organizaciones.

Otro cuestionamiento frecuente y en discusión es cuánta rotación es razonable para una empresa. La variación entre los flujos de entrada y salida se encuentra bajo control cuando se puede lograr el normal desempeño de la empresa, a partir de la renovación de la dotación y cuando se pueden manejar dentro de plazos prudentes las renuncias solicitadas por los empleados (Zayas Agüero y Zayas Feria, 2018).

Las consecuencias de la rotación laboral representan altos costos para las empresas. En esa línea, O'Connell y Kung (2007) plantean que existen dos componentes principales asociados:

- Personal: En cuanto a los costos que tiene el reclutamiento y selección de la persona inicialmente, la empresa debe desembolsar por la contratación del nuevo empleado.
- Vacante: es el período de tiempo en el que una persona deja su puesto de trabajo y necesitan reemplazar ese puesto en el corto plazo. Generando pérdida en la productividad.

De acuerdo con lo que señalan Levin y Kleiner (1992), se basan en que no solo existen costos económicos ante esta situación, sino que también tiene efectos sociales en la organización, por la estructura y la comunicación que deben reponer de manera inmediata.



Sin embargo, la rotación también puede conllevar efectos positivos, de acuerdo a lo que menciona Staw (1980) donde la rotación es positiva cuando es por el abandono de personas con baja productividad o altos niveles de conflictos, donde se refleja en el aumento de la productividad de los equipos de trabajo, ingresan nuevos conocimientos e incluye la tecnología, teniendo como consecuencia mayor creatividad o motivación de la nueva persona que ingresará a la empresa para reemplazar a la anterior. Un hecho concreto, es que las empresas estancadas, se caracterizan por tener bajo crecimiento y tasa de rotación.

De acuerdo con lo que menciona Rubinstein (2018) existen otros factores que también influyen en la rotación laboral, como las características del trabajo, el liderazgo, el clima laboral y el apoyo de la organización. Muchos gerentes suelen creer que la rotación se debe principalmente a la insatisfacción con el trabajo o a la baja remuneración, y piensan que es difícil remediar las altas tasas de abandono, llegando incluso a aceptarlas como algo normal. Sin embargo, los resultados de su estudio respaldan la idea de que con frecuencia "los empleados renuncian a sus jefes, no a sus trabajos", lo que significa que la rotación puede deberse en parte a un ambiente de trabajo tóxico o a sentirse desamparados por parte de la organización. En relación con esto, argumenta que los programas de desarrollo de liderazgo pueden ser especialmente valiosos para retener a los empleados. Estos esfuerzos no solo deberían centrarse en cómo los líderes pueden establecer relaciones sólidas con sus seguidores, sino también en cómo pueden actuar como un puente entre los subordinados y los interesados de nivel superior en la organización, y en cómo construir un clima laboral que aproveche las fortalezas únicas de la organización.

#### **2.2.4. Buenas Prácticas de Gestión de Rotación**

Una de las formas más comunes que utilizan las organizaciones para gestionar y conocer los motivos por lo que las personas renuncian a las organizaciones, son las entrevistas de salida o separación. En donde Chiavenato (2011), indica que se les realiza a los trabajadores que son despedidos o que renuncian y que sirve para diagnosticar las falencias existentes y se puedan corregir las causas que ocasionan estas situaciones. Un indicador de que la política de Recursos Humanos es asertiva, es la permanencia de los trabajadores en la organización, donde se acompaña al desempeño y desarrollo de las personas.

De manera general, la encuesta de salida busca confirmar aspectos de la opinión del trabajador sobre la organización, las funciones que realizaba, su relación profesional con la jefatura, su remuneración, clima laboral de su unidad de trabajo, planes de desarrollo, moral y actitudes de compañeros, oportunidades ofrecidas en el mercado laboral, entre otras.

Lo mencionado anteriormente, son aspectos que se resumen en el formulario de encuesta de salida, donde se va a informar la opinión del trabajador y plasmar la percepción de esta situación. De acuerdo con lo señalado en esta entrevista, se logra identificar los problemas existentes en relación con la rotación del personal.

Además de encuestas a las personas que dejan las organizaciones, es común que también apliquen encuestas de clima laboral para poder conocer su nivel de satisfacción y opinión sobre distintos temas de la empresa.

De acuerdo con Brancato y Juri (2011), indican que la idea principal es que el análisis de clima laboral sea de manera sistemática, teniendo como objetivo que el cuestionario logre identificar los grados de acuerdo y desacuerdo que tienen los trabajadores frente a ese tema, para tener un análisis más completo se pide la causa de la valoración.

Por otro lado, y con el fin de gestionar la permanencia y la rotación en las organizaciones, Gonzales Miranda (2009) define plan de retención de talentos a una serie de actividades para el funcionamiento y operatividad de la empresa, que se determinan mediante una serie de actividades que forman parte de los procesos de gestión de personas o de la empresa en general, a las cuales se les atribuye la intención de retener.

Además, identifica dos planes de acción para lograr la retención laboral, las cuales son monetaria y no monetaria. La primera, implica beneficios económicos relacionados al salario de los trabajadores, por ejemplo, incremento del sueldo base, bonos, ajustes en la política salarial y compensaciones, entre otros. La segunda se centra en variables tales como el desarrollo laboral del trabajador, considerando su formación, desafíos profesionales y la gestión del conocimiento; el entorno del trabajo, sentido de pertenencia y compromiso con la organización visibilizado en el clima laboral; y la calidad de vida, con focos en temas como la integración de la vida familiar con la laboral y la estabilidad laboral. Todo esto, se complementa con los aportes que otorgan las teorías motivacionales.

Este último punto tiene estrecha relación con el compromiso y la satisfacción laboral, consideraciones que generalmente son levantadas por la encuesta de clima antes mencionada. Como determinó en su estudio, Juárez-Adauta (2012), que existe una alta correlación entre los niveles de satisfacción laboral y el clima organizacional. Y como se mostró anteriormente con Keith y Newstron (2000), se asocia una mayor y más alta satisfacción en el trabajo frente a una rotación de personal más baja.

### **2.2.5. Rotación de Personal en Chile**

En el mes de mayo de 2022, el Instituto Nacional de Estadística (INE) publicó su primer Boletín Estadístico de la Tasa de Rotación Laboral. En él, se evaluaron las tasas de entrada, salida y rotación laboral según cada mes estudiado, algo que no se había realizado con anterioridad por ninguna institución gubernamental, considerando la gran cantidad de información que ellas poseen.

El valor de esta publicación es que utiliza los registros que posee la SUSESO (Superintendencia de Seguridad Social) para generar mayor confiabilidad y representatividad de la información. Según la información publicada, se indica que la rotación laboral tuvo un promedio de 34,08%, de acuerdo con la tasa de entrada de un 34,64% y una tasa de salida de 33,50% en el campo laboral. En cambio, considerando el periodo completo del año 2021, la tasa de rotación fue de un 32,1%, siendo la tasa de entrada de un 33,4% y la tasa de salida de 30,7%.

Tabla 12: Tasas de Rotación Laboral Promedio Anual. Fuente: INE

Año	Tasa Entrada	Tasa de Salida	Tasa de Rotación	Variación Anual
2018	38,08%	33,77%	35,92%	4,31%
2019	35,77%	33,35%	34,55%	2,42%
2020	28,63%	32,33%	30,46%	-3,70%
2021	33,39%	30,72%	32,04%	2,67%
Totales	34,33%	32,55%	33,43%	1,78%

Los diferentes sectores económicos tienen comportamientos diferentes en sus tasas de rotación. Por ejemplo, los niveles más altos los alcanza el sector de la Construcción, llegando a niveles promedio de rotación de 51,9% en 2021, seguido por el rubro de los Servicios Administrativos y de Apoyo que se ubicaron en un 45,4%.

Por otro lado, los rubros con más baja tasa de rotación laboral son los de Administración Pública con una tasa promedio de 11,9%, seguido del sector de Enseñanza con un valor promedio de 15,1%.

Con respecto al año 2021, las tasas de rotación, entrada y salida por sector económico se recogen en el siguiente cuadro:

Tabla 13: Tasas de Rotación Laboral, Tasas de Entrada y Tasas de Salida Promedio Anual 2021, de acuerdo con la actividad económica. Fuente: INE

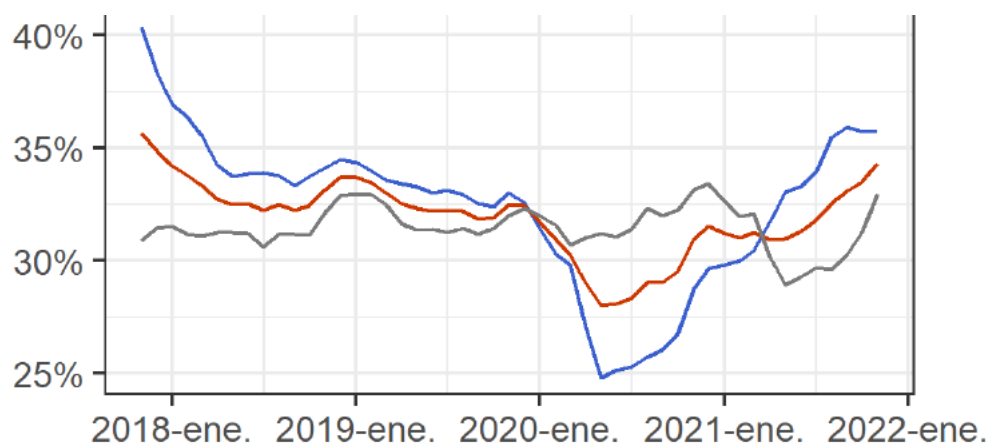
Promedio Anual 2021 Actividad Económica	Tasa Rotación Laboral			Tasa Entrada Laboral		Tasa Salida Laboral	
	Prom. Anual (%)	Var Anual (pp.)	Inc. (pp.) Anual	Prom. Anual (%)	Var Anual (pp.)	Inc. (pp.) Anual	Var. Anual (%)
Agricultura	40,9	-1,5	-0,095	35,5	-5,5	46,3	2,5
Minería	21	1,4	0,02	22,5	4,2	19,6	-1,4
Industria manufacturera	28,4	2,2	0,216	29,6	5,3	27,2	-1
Suministro de electricidad	17,3	-1,1	-0,003	17,8	-1,4	16,9	-0,7
Suministro de agua y gestión de desechos	23	1,1	0,008	24,7	1,6	21,3	0,5
Construcción	51,9	1,9	0,207	54,2	7,6	49,6	-3,7
Comercio	32,3	3,2	0,481	35,4	8,4	29,3	-2
Transporte y almacenamiento	32,2	2,5	0,148	33,4	5,8	31,1	-0,7
Alojamiento y servicio de comidas	38,6	6,2	0,259	38	13,8	39,2	-1,5
Información y comunicaciones	32,1	2,2	0,043	35,9	7,6	28,2	-3,2
Actividades financieras y de seguros	20,3	0,7	0,023	20,4	2,4	20,2	-0,9
Actividades inmobiliarias	32,7	1,9	0,017	35,6	6,2	29,9	-2,4
Actividades profesionales y técnicas	32,3	2,5	0,105	34,7	7,1	29,9	-2,1
Servicios administrativos y de apoyo	45,4	3,7	0,365	47,1	7,5	43,7	-0,2
Administración pública	11,9	-0,9	-0,084	12,4	-2,2	11,4	0,5
Enseñanza	15,1	-2,8	-0,207	16	-0,8	14,1	-4,8
Salud y asistencia social	23,4	2,6	0,09	25,6	5	21,2	0,3
Actividades artísticas y recreativas	24,5	-0,9	-0,004	20,6	3	28,4	-4,9
Otras actividades	26,3	-0,6	-0,016	26,6	0,8	26,1	-2

En esta medición, la organización en estudio se ubica en el rubro o actividad de Transporte y almacenamiento en Chile. Este rubro muestra una rotación laboral de 32,2%, en línea con el mercado general que se ve en el país. El comportamiento de este sector en el periodo analizado muestra una Tasa de Entrada cercana al 40% en el año 2018 con una tendencia fuerte a la baja durante el año 2019, en donde se estabiliza para nuevamente caer a contar del 2020 producto de la crisis de Covid-19.

La caída se da principalmente por las restricciones de movilidad a nivel mundial, cierre de puertos y aduanas comerciales producto de la crisis, y en donde las empresas optaron por no contratar personal dada la baja carga a administrar. Desde mediados de 2020 de todas formas ha vuelto a presentar una tendencia alcista llegando a finales de 2021 a niveles por sobre el 35%, luego de haber estado en un 25% en la primera mitad del año 2020. Esto se explica por la recuperación del sector de transporte, con la apertura de puertos, la necesidad de transportar aquella carga que quedó estancada durante el inicio de la pandemia y el crecimiento del comercio online durante ese mismo periodo.

Por otro lado, la tasa de salida se ha mantenido relativamente estable incluso en el periodo de pandemia, con indicadores en torno al 32%, con un máximo cercano al 33% a finales de 2020 y una caída en el primer semestre de 2021 en donde se ubicó en torno al 29%.

Cuadro 4: Gráfico de Tasas de Entrada, Rotación y Salida sector Transporte y almacenamiento en Chile. Fuente: INE



— Tasa de Entrada — Tasa de Rotación — Tasa de Salida

De acuerdo con las conclusiones que realiza el INE, estas tasas de rotación se encuentran en línea con lo reportado en literatura (Brown y Hermann, 2020) y son concordantes con las presentadas por la Superintendencia de Pensiones (Ojeda, 2020) de acuerdo con sus registros administrativos. En general, entre ambos registros promedian una diferencia 1,4% entre las tasas calculadas. Esta desviación podría justificarse ya que la SUSESO no realiza cortes por cotizaciones fuera de plazo y a que los registros que maneja la SUSESO no se les consideraron las lagunas previsionales, además de posibles otros errores de información desconocidos para ambas fuentes.

Comparativamente, de acuerdo con lo revisado anteriormente de la información específica de Correos Chile, la organización se ha ubicado por sobre las tasas de rotación del mercado general y de su segmento de mercado específico, confirmando en parte la sensación de alta rotación que se da por parte de ejecutivos y líderes de la empresa. La diferencia con mayor influencia en el resultado final de la tasa de rotación se da en la tasa de salida, en donde comparativamente con el rubro y mercado general la desviación promedia el 12%. En el siguiente cuadro, se muestran las tasas de entrada, salida y rotación para la organización, su sector económico y el mercado general durante el año 2021:

Tabla 14: Tasas de Rotación Laboral, Tasas de Entrada y Tasas de Salida 2021 de Correos Chile, rubro de Transporte y Almacenamiento y Mercado General. Fuente: Elaboración Propia (Correos Chile), INE (rubro de Transporte y Almacenamiento y Mercado General)

	Correos Chile	Transporte y almacenamiento	Mercado General	Diferencia Rubro	Brecha Mercado General
Tasa Entrada	35,69%	33,40%	33,39%	2,29%	2,30%
Tasa Salida	42,92%	31,10%	30,72%	11,82%	12,20%
Tasa de Rotación	39,30%	32,20%	32,04%	7,10%	7,26%

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo de Investigación**

De acuerdo con la Investigación acción del texto de Alfaro y Avella (2013) se puede indicar que el objetivo es promover el uso de la metodología de investigación en acción como una herramienta con bastante utilidad para mejorar la competitividad de las organizaciones. En este caso, cómo se puede impulsar la contribución de un estudio de la universidad en la competitividad de Correos Chile, lo que servirá para que el directorio, gerentes y/o jefaturas puedan tomar decisiones frente a la rotación de los trabajadores.

Según Cataldo y Zambra (2016) existe una colaboración en el proceso entre el investigador y el cliente, se puede conseguir grandes beneficios, donde el cliente podrá conseguir una solución al problema presentado, mientras el investigador podrá aumentar el conocimiento en el fenómeno involucrado.

El enfoque que se adoptó para la recopilación de datos fue mixto, debido a que por una parte se consideró información cualitativa, porque se necesitaba conocer la percepción de los ex trabajadores sobre la renuncia voluntaria y también cuantitativa, por la cuantificación de la rotación y con estos datos finalmente entregar un plan de acción para la gestión de la dotación.

La investigación cualitativa hace referencia al conocimiento y los significados de las palabras, interpreta la percepción de la realidad y de la sociedad, en otras palabras, es una manera de acercarse a la realidad social, implica lo que el todo este integrado (Pérez, 2002). Esta metodología hace referencia a la descripción interpretativa, a las palabras, además explora, fundamenta y está orientada al descubrimiento.

Por otro lado, la investigación cuantitativa se limita a la naturaleza en que su estructura de variables-valores es capaz de entregar información rápidamente interpretable. Es decir, mide la dimensión de la realidad y sirve para comparar las alternativas presentadas (Cerón, 2006). En este caso, se utilizará la encuesta para recabar los datos y luego tabular lo obtenido.

#### **3.2. Instrumentos Recolección de Datos**

La primera fuente de información que se consideró en el estudio es la que mantiene la empresa en sus respaldos sistémicos sobre la dotación histórica de la empresa, las salidas, ingresos, cargos, etc. La información está proporcionada desde las diferentes plataformas que posee Correos Chile, y se utilizó principalmente para la cuantificación de la tasa de salida, entrada y rotación.

La segunda fuente de información utilizada fue la entrevista, en donde se tiene interacción entre un entrevistador y un entrevistado. En ella, se puede entender con mayor profundidad las reacciones que genera el tema en cuestión, se puede ver la expresión ante una pregunta y darle mayor interpretación. Las preguntas son abiertas, por lo que se genera una mejor comunicación, al ser claras, simples y que tengan la idea principal del tema que se requiere investigar (Vargas, 2012).

La entrevista estuvo orientada a resolver los objetivos de la tesis y, además a conocer la percepción sobre la rotación en la organización y en su unidad, saber si tiene implicado algún costo de recurso humano, económico o de tiempo y si saben cuál es el impacto que genera la rotación laboral en Correos Chile.

Estas entrevistas se realizaron a 12 actores relevantes dentro de la organización, tales como Gerentes, jefes de Planta, de CDP y Sucursales de distintas regiones del país, y representantes de los trabajadores (dirigentes sindicales). Los cargos fueron elegidos por su relevancia en el proceso operativo, que es el que más se ha levantado la percepción de alta rotación en la organización, y por la participación en el proceso de entrada y salida de trabajadores.

Con estas consideraciones, se entrevistó a 4 Gerentes de la organización. Sumado a ellos, y con el fin de conocer también la percepción en terreno sobre la rotación y sus efectos en las tareas más operativas, se entrevistó a dos Jefes de Plantas, dos Jefes de Sucursal y dos Jefes de CDP. De la misma forma, para tener una percepción más cercana sobre las dificultades que implica la entrada y salida constante de personas, se entrevistó a la Jefa de un área de la Gerencia de Personas. Finalmente, se consideró al presidente de uno de los sindicatos. Esto, con el fin de incorporar una mirada más crítica y transversal en representación de los trabajadores de la empresa.



Tabla 15: Entrevistados según Género, Edad, Posición, Gerencia, Antigüedad y Duración de la Entrevista

<b>EDAD</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>POSICIÓN</b>	<b>ANTIGÜEDAD (Años)</b>	<b>DURACIÓN ENTREVISTA (MM:SS)</b>
43	Masculino	GERENTE 1	18,2	13:35
49	Masculino	JEFE CDP 1	24,8	18:20
35	Femenino	JEFE RRHH	14,1	16:26
49	Masculino	GERENTE 2	2,3	27:03
41	Masculino	DIRIGENTE SINDICAL	20,8	25:40
34	Femenino	JEFE SUCURSAL 1	14,5	59:16
39	Femenino	JEFE SUCURSAL 2	11,5	18:16
49	Masculino	GERENTE 3	5,4	30:43
34	Masculino	JEFE PLANTA 1	3,8	09:32
42	Femenino	JEFE CDP 2	1,9	16:05
45	Masculino	JEFE PLANTA 2	11,3	27:37
45	Femenino	GERENTE 4	22,6	25:18

Algunas de las preguntas que se realizaron en la entrevista, son las siguientes:

- ¿Cuántas personas tiene a cargo?
- Antigüedad laboral en Correos Chile
- ¿De qué unidad, gerencia o jefatura depende?
- ¿Cuál es su percepción sobre la rotación en Correos Chile y en su unidad?
- ¿Cuáles cree usted que son los motivos de renuncia?
- ¿Cuáles son las consecuencias de la rotación en Correos Chile y en su unidad?
- ¿Cuáles son las buenas prácticas generadas en Correos Chile?
- ¿Qué actividades o acciones que se realizan en Correos Chile cree que contribuyen a la retención de talentos?
- ¿Qué medidas tomaría para controlar la rotación? Dar algún ejemplo.

La tercera fuente de información para esta investigación fue una encuesta de salida dirigida a aquellas personas que formaron parte de la organización y que voluntariamente renunciaron durante el año 2022. Esta encuesta fue respondida por 64 personas que ocuparon diferentes cargos en la organización y que decidieron dejar voluntariamente la organización durante el año 2022. El propósito de esta encuesta, llevada a cabo por la empresa, fue identificar los motivos, dimensiones y variables personales y organizacionales que podrían haber influido en su renuncia voluntaria. La encuesta es un instrumento que se utiliza para recopilar datos sobre opiniones, expectativas, intereses, puntos de vista y representaciones de las personas que participan en ella. Se utiliza directamente para cumplir con los objetivos específicos de la investigación (Grasso, 2006).

Las personas consideradas para esta encuesta son aquellas que dejaron la organización debido a una de las causas establecidas en el Código del Trabajo, que incluyen:

- Art. 159, Nro. 2: Renuncia del trabajador, avisando a su empleador con treinta días de anticipación, a lo menos.
- Art. 160, Nro. 3: No concurrencia del trabajador a sus labores sin causa justificada durante dos días seguidos, dos lunes en el mes o un total de tres días durante igual período de tiempo; asimismo, la falta injustificada, o sin aviso previo de parte del trabajador que tuviere a su cargo una actividad, faena o máquina cuyo abandono o paralización signifique una perturbación grave en la marcha de la obra.
- Art. 160, Nro. 7: Incumplimiento grave de las obligaciones que impone el contrato.

Esta última causal es empleada por la empresa en los casos en los que los empleados ocupan cargos sin control de jornada y dejan de asistir a sus funciones sin previo aviso.

Las preguntas de esta encuesta están predefinidas por Correos Chile, quienes llevan a cabo la implementación de la encuesta y la envían por correo electrónico a cada persona que abandona la empresa por alguna de las causales mencionadas anteriormente. El objetivo es recopilar información sobre diferentes aspectos de la experiencia laboral general en la organización, incluyendo el ambiente laboral, las responsabilidades y tareas del cargo, las oportunidades de capacitación y desarrollo, y la evaluación general que se haría de la organización.

Esta encuesta consideró las siguientes preguntas:

Marque la o las razones de su salida de Correos Chile (marque máximo 3 alternativas):

- Condiciones de Trabajo (Espacio Físico del Trabajo)
- Remuneración
- Las Herramientas o Elementos de Apoyo No fueron adecuados
- Falta o Pocas Oportunidades de Desarrollo y Formación (Capacitación) en el Cargo
- Clima Laboral
- Poco Reconocimiento de mi labor
- Relaciones con su jefatura
- Relaciones con sus pares
- Beneficios
- Problemas sobre Inclusión y/o Diversidad
- Trabajo en Equipo

A continuación deberá evaluar los siguientes ítems según su experiencia general, marque la alternativa que más le represente en una escala de 1 a 5, en donde 1 es Extremadamente Insatisfecho, 2 Un poco Insatisfecho, 3 Neutro, 4 Un poco Satisfecho y 5 Extremadamente Satisfecho:

- ¿Cómo evaluaría su Experiencia Laboral General en la compañía?
- ¿Cómo evaluaría el Ambiente Laboral General en Correos Chile?
- ¿Cómo evaluarías el Proceso de Inducción?
- ¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a la Inducción al Puesto de Trabajo?
- ¿Cuál es su apreciación respecto a las Oportunidades de Capacitación y Desarrollo?
- ¿Cómo evaluaría el Ambiente de Respeto y Diversidad, dentro de la organización?
- ¿Cómo evaluaría a Correos Chile de acuerdo con mantener un Ambiente de Trabajo sin Acoso ni Maltrato?
- Te pedimos que puedas agregar un comentario y/o sugerencia adicional que usted considere sea importante destacar
- ¿Recomendaría Correos Chile a un amigo?
- ¿Tuviste la Oportunidad de realizar la Inducción General o Corporativa?

### **3.3. Estrategia de Análisis de Datos**

El estudio se llevó a cabo en tres etapas: Planificación, Análisis Preliminar y Análisis de la Rotación Laboral, según la propuesta de Gomáriz, Ojeda, Nogueira, Rivera y León (2021).

En la etapa de Planificación, se discutieron y analizaron los problemas relacionados con la gestión de personas en Correos Chile. Durante estas conversaciones, surgió el tema de la rotación laboral, y se evaluó la viabilidad de investigar sobre este tema en la organización. La propuesta fue aprobada por el Gerente de Personas, quien autorizó la realización de entrevistas con actores clave de la empresa y el uso de la encuesta de salida de la Gerencia. El estudio tendrá una duración aproximada de 10 meses, y al finalizar se entregará una propuesta de intervención para Correos Chile.

En la etapa de Análisis Preliminar, se identificó que el principal problema es la rotación voluntaria de los trabajadores de Correos Chile, centrándose específicamente en los operadores y carteros debido a su alto porcentaje de rotación voluntaria. Esta información se obtuvo mediante la encuesta de salida y se realizó un levantamiento de datos con gerentes, jefes y miembros directivos del sindicato para conocer su percepción sobre este tema.

Finalmente, el Análisis de datos sobre la Rotación Laboral se llevó a cabo utilizando métodos de investigación-acción como fuente principal de recopilación de información. Se utilizaron entrevistas y la encuesta de salida, enfocándose en comprender y diagnosticar el problema. Se realizó un análisis de contenido utilizando categorías predefinidas, que ya están indicadas en la encuesta de salida de Correos Chile. Se buscó contrastar y triangular los datos con la información proporcionada, lo que permitió presentar una propuesta coherente con la temática planteada.

En la codificación se utilizaron las siguientes categorías, las cuales están predefinidas por la encuesta de salida que se realiza en Correos Chile:

1. Relación con su jefatura
2. Relación con sus pares
3. Clima laboral
4. Condiciones del Trabajo (ubicación física)
5. Trabajo en Equipo
6. Falta o pocas oportunidades de desarrollo y Formación Capacitaciones para el cargo
7. Remuneración
8. Beneficios
9. Poco reconocimiento de mi labor
10. Problemas sobre inclusión y/o diversidad
11. Las herramientas o elementos de apoyo no fueron adecuados.

### **3.4. Consideraciones Éticas**

El proyecto presentado no tiene conflictos de intereses con la persona que trabaja en la organización.

Sin embargo, para garantizar la transparencia del estudio, se solicitó y obtuvo la autorización del Gerente de Recursos Humanos, quien también participará en las entrevistas y el estudio de investigación.

Además, declaramos que toda la información recopilada en las entrevistas y encuestas de salida será utilizada exclusivamente para este estudio y no se presentarán datos personalizados, como los motivos de renuncias voluntarias o información relacionada con las remuneraciones individuales.